



Fotos: Aerolíneas

# El coste ineludible de renovar flotas



Elegir el tipo de avión no es una cosa sencilla, porque esa decisión implica conjugar y ponderar variables técnicas, estratégicas y de gran peso económico, que pueden marcar el futuro de una compañía aérea

**L**a renovación de las flotas supone un momento clave en la trayectoria de cualquier aerolínea, por las repercusiones que ese necesario proceso puede tener en la marcha de la compañía. Importa el momento y la forma en que se ejecuta esa decisión. También un buen análisis de características técnicas o de factores económicos y de perspectivas de evolución del negocio aéreo que deben valorarse antes de elegir los modelos para que se adapten bien a las necesidades y estrategia de futuro de cada aerolínea. Y resulta determinante seleccionar con tino las formas de pago, para que no supongan un estrangulamiento de sus presupuestos operativos. Por lo demás, la pugna entre los dos principales constructores, los gigantes Airbus y Bo-

## RENOVAR PARA CRECER

Los nuevos aviones, además de menos contaminantes y de menor consumo, permiten a las compañías cubrir nuevas rutas, ganar cuota de mercado y ampliar la calidad de su oferta de vuelos.

eing, por ganar el liderazgo del mercado ha incidido en la decisión de muchas aerolíneas a la hora de renovar sus flotas, que han podido negociar precios más ajustados sobre los que publican en sus catálogos para los distintos modelos.

## Las razones técnicas de la elección

Las compañías aeronáuticas compran aviones para sustituir a otros cuya tecnología se ha quedado obsoleta y, aunque puedan prolongar su vida útil sus costes de mantenimiento y de consumo de carburantes a partir de los 20-22 años de operatividad los convierten en antieconómicos. Los modelos modernos están diseñados para consumir menos, algo que resulta vital debido al incremento del precio del barril. También los nuevos aviones de-

ben cumplir los requisitos de emisión de gases y/o ruidos para operar en los aeropuertos. Las compañías aéreas adquieren los aviones para cubrir antiguas y nuevas rutas que les permiten ganar cuota de mercado ampliando la calidad de su oferta de vuelos y plazas. Iberia es un buen ejemplo ha decidido cambiar los MD87 y MD88 por los Airbus A318 y A320, porque además de ser más silenciosos, consumen cerca de un 25% menos y reducen sus emisiones respetando más el medio ambiente.

### Competir en precios y tipos de cambio e interés

Es necesario elegir el momento más favorable para realizar la compra porque ello puede significar que se necesite hasta un 15% menos de capital en la operación. Así, las compañías evalúan el precio del avión, el tipo de cambio y el tipo de interés.

La pugna por ser líderes de mercado entre Airbus y Boeing ha facilitado importantes descuentos y ha llevado a un descenso del precio de los aviones. Para Iberia, que realiza la compra de sus aviones en dólares y la mayor parte de sus ingresos en euros, le beneficia la fortaleza de la moneda europea.

### ¿Comprar o alquilar aviones?

Las compañías, para lograr los máximos beneficios, deben gestionar el conjunto de su flota con la suficiente flexibilidad para adaptarse en todo momento a las necesidades de su oferta. Así pueden adaptarse a un ciclo específico del transporte aéreo en función del cual le interesará acelerar o no la incorporación de nuevas aeronaves a su flota, según la demanda pase por un momento de eclosión o de constreñimiento. Para poder reaccionar del mejor modo a la coyuntura puntual del mercado se ha extendido la práctica de las aerolíneas de acogerse a fórmulas de financiación flexibles. Las aerolíneas deben valorar si les interesa ampliar la flota mediante compra de nuevos aparatos, o recurrir a fórmulas de leasing que permiten poner operativas las nuevas unidades en función de la demanda del mercado.

- En el caso de las aerolíneas que son propietarias de los aviones que han adquirido con fondos propios o a través de un préstamo garantizado con el propio avión, han descubierto que es la vía menos versátil para lograr la eficiencia económica de la inversión, porque no lleva ventajas fiscales para la compañía aérea y sí genera incertidumbre sobre el valor futuro de la aeronave. Por ello las compañías prefieren apuntarse al arrendamiento o leasing, financiero u operativo porque ello tiene réditos fiscales y contables.

- El leasing financiero es un alquiler del avión por un periodo determinado de tiempo, normalmente superior al 75% de la vida económica del avión y por el que la aerolínea se convierte en propietaria del mismo al final del proceso. En el balance de la aerolínea sólo aparece reflejada la obli-



gación de pago, por lo que repercute menos en su cuenta de resultados.

- El leasing operativo se utiliza para plazos más cortos y va allanando el terreno para asegurar el uso real del avión. En este caso, la aerolínea paga un alquiler por el periodo determinado. Al final, la compañía devuelve la aeronave a su propietario sin opción a compra. El propietario o arrendador es quien asume los beneficios o pérdidas ligadas a la titularidad del avión. A la compañía le sale más costoso pero registra ese gasto fuera del balance en su cuenta de resultados, como 'arrendamiento de flota'.

- El leasing operativo sintético combina las ventajas del alquiler operativo con las del alquiler financiero. La aerolínea decide al final si compra o no la aeronave arrendada, según el valor residual de la misma. Con este sistema la aerolínea imputa el gasto de arrendamiento de flota fuera del balance, y puede reevaluar si le compensa o no comprar la aeronave.

- Otra fórmula para la financiación de la nueva flota es Wet-lease, un arrendamiento operativo puro, normalmente de plazos cortos pero que puede contemplar otros conceptos como las tripulaciones técnicas y/o auxiliares, el mantenimiento y los seguros. Esto le permite mayor agilidad de respuesta para aumentar o reducir la capacidad de la compañía aérea en las distintas rutas, según las tendencias en el mercado.

### ¿Cómo gestiona Iberia su flota?

La Dirección Financiera de Iberia figura en la vanguardia del sector en cuanto a la gestión de su flota, por su quehacer de los últimos años, que le han hecho acreedora de premios internacionales en los que la reconocen entre las compañías con mejores operaciones de financiación de aviones.

En cada adquisición de flota, tras analizar todas las alternativas, ha venido apostando por esquemas flexibles que incluyen el recurso combinado del leasing operativo sintético, el leasing operativo puro y el *wet lease*. Recurriendo a la fórmula de leasing operativo sintético y a las garantías de valor residual acordadas con fabricantes de aviones y/o entidades financieras, Iberia ha limitado el riesgo que representa este activo de gran impacto en su cuenta de resultados. Además, ha permitido a la compañía de bandera mejorar sus es-

**Realizar la operación en el momento adecuado puede suponer un ahorro del 15%, al intervenir, además del precio, factores como los tipos de cambio o los tipos de interés en la financiación**

## LOS PLANES DE COMPRAS DE LAS AEROLÍNEAS

AEROLÍNEA	Nuevos aviones/modelos	Plazos de entrega firmados
AIR EUROPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 Boeing 737 en firme (mil mill de \$)</li> <li>• 12 opciones de compra de B 737.</li> </ul> <b>TOTAL: 30</b>	• 3 por año a partir de 2007
BRITISH AIRWAYS	No previstos. Su flota tiene una vida de unos 8 años	
EASYJET	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 120 Airbus A 319 comprados en 2002.</li> <li>• Opción de compra de otros 120 Airbus A 319.</li> <li>• 31 Boeing 737</li> </ul> <b>TOTAL: 151</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta 2007</li> <li>• De 2008 a 2012</li> </ul>
AIR FRANCE	20 Airbus <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 A330</li> <li>• 7 A318/319</li> <li>• 10 A380</li> <li>• 11 Boeing</li> <li>• 1 B747</li> <li>• 10 777</li> </ul> <b>TOTAL: 31</b>	
IBERIA	30 Airbus en firme: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 A318</li> <li>• 10 A320</li> <li>• 7 A319</li> <li>• 3 A321</li> </ul> Y otras 49 opciones de compra. <b>TOTAL: 79</b>	De 2006 hasta 2011
LUFTHANSA	26 Airbus en firme: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 A330</li> <li>• 7 A 340</li> <li>• 15 A380</li> </ul> 25 opciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 A340</li> <li>• 5 A380</li> <li>• 10 para alquilar a Canadian Regional Jet</li> </ul> <b>TOTAL: 51</b>	• De 2005 hasta 2015

### GESTIÓN DE LA FLOTA

Iberia ha realizado las mejores operaciones de financiación de aviones, combinando esquemas flexibles que limitan el impacto en su cuenta de resultados y minimizan el coste de la propiedad.

estructuras financieras, incluyendo los gastos de la flota que opera bajo este esquema "fuera de balance" en la cuenta de resultados.

Por las opciones adoptadas en la gestión de su flota, Iberia ha situado el coste de propiedad de su flota entre los más bajos del sector, medido como la relación entre el coste de capital de los aviones y el número de asientos ofertados. Con datos de diciembre de 2003, facilitados por la propia Iberia, el coste de propiedad de sus aviones (rentas de alquiler + interés + amortización, dividido por los asientos ofertados, ASK) se sitúa en poco más de 1 euro frente a casi 1,5 de Air France y Austrian Airlines; a 1,7 euros de SAS o a más de 1,8 de Spanair.

Sólo las compañías "de bajo precio" tienen costes de capital más bajos, y ello como resultado de la mayor densidad de asientos en un mismo espacio interior del modelo de avión respectivo -recortando el espacio por pasajero transportado- y a la intensiva utilización de las aeronaves, con escalas mínimas y sin servicio de conexiones. ■