

JORGE FERNÁNDEZ, Delta Airlines vicepresidente of international operations and alliances

‘Esperamos salir del Capítulo 11 en el 2007’

Delta Airlines, tras superar una crisis que casi la lleva a la bancarrota, afronta el futuro con optimismo. Sus grandes retos: culminar el drástico recorte de costes de 8.000 millones de dólares, reintegrar su low cost, reorganizar sus hubs, y aumentar en un 25% su capacidad internacional

Aunque esté en la otra punta del globo, el reloj de su muñeca siempre marca la hora de Atlanta, la ciudad en la que Delta Airlines tiene su cuartel general. Desde allí, con una mezcla de osadía cubana y planificación heredada de su larga trayectoria militar, Jorge Fernández diseña la estrategia que pretende convertir a Delta en la primera línea aérea mundial en vuelos transatlánticos.

SAVIA: El Capítulo 11 de la Ley de Quiebras Empresariales de EE UU es una figura que tiene como propósito revitalizar un negocio que se encuentra ahogado financieramente mediante un

CRECER EN EUROPA

Delta Airlines espera consolidarse como la primera línea aérea mundial en vuelos transatlánticos, sin reducir rutas ni destinos dentro de los EE UU.

plan de reestructuración supervisado por un tribunal, permitiendo a las empresas seguir operando después de declararse insolventes. ¿Qué lleva a Delta a acogerse al Capítulo 11?

Jorge Fernández: Por un lado, hay una circunstancia coyuntural derivada de la guerra del Golfo, el 11-S y el alza del crudo, que ha obligado a las aerolíneas a reducir sus gastos para poder sobrevivir. Pero en el caso específico de Delta, no sólo contemplamos un recorte de los gastos, sino que debíamos acompañarlo de un aumento de nuestros ingresos tanto en el mercado doméstico como fuera de EE UU. La Corte y los acreedores que nos han permitido acogernos al Capítulo 11, nos han felicitado por el modo en que se está llevando a cabo el plan.



➤ **SAVIA:** En ese plan de transformación en que está inmersa Delta Airlines se prevé conseguir una reducción de costes superior a 5.000 millones de dólares en 2006...

J. F.: El plan de ahorro de 5.000 millones de dólares fue puesto en marcha por nosotros mismos con unos resultados muy positivos antes de que nos acogiésemos al Capítulo 11 de la Ley de Quiebras.

Tras ésta, se le han añadido otros 3.000, lo que supone una reducción de costes total de 8.000 millones de dólares. Estos 3.000 adicionales están divididos en tres áreas: la primera corresponde a reestructuración financiera de la deuda, el segundo tercio a costes de personal (ya sea mediante reducción directa de costes o generando incrementos de productividad), y la última parte se destina a medidas relacionadas con la red, con las estructura de la línea aérea en sí. Calculamos que, de la reducción de 3.000 millones de dólares, habremos alcanzado el 70% a finales de este año, lo que quiere decir que estamos en el buen camino.

SAVIA: ¿Qué medidas aplicarán al negocio de la aerolínea en sí?

J. C.: Hemos previsto dos cosas: la primera es lograr optimizar el uso de nuestros hubs en EE UU (para lograr la mejor conectividad entre los vuelos que entran y salen); la segunda, reducir nuestra capacidad en el mercado doméstico en un 15% y aumentarla en un 25% en el mercado internacional. Si en 2005 el área internacional significó para Delta Airlines el 20% de su negocio, vamos a hacer que esa cifra llegue al 35% en 2006, lo que repercutirá positivamente en nuestra cuenta de resultados.

SAVIA: ¿Qué papel juega España en ese plan de expansión internacional?

J. F.: A partir de octubre de este año 2006, vamos a tener vuelos directos diarios desde Madrid y Barcelona a Nueva York y Atlanta. No sólo estamos creciendo en nuevos destinos en Europa, sino que lo hacemos también aumentando el número de frecuencias de nuestras rutas actuales. Esto responde plenamente a nuestra estrategia de expansión internacional. Ahora somos la compañía norteamericana con mayor presencia en España y ofrecemos a sus viajeros nuestro hub de Atlanta (que conecta 140 destinos con más de 1000 vuelos diarios). Para España puede ser una alternativa más importante que Miami para entrar en Latinoamérica, ya que en ese mercado hemos crecido más del 30%.

El área internacional será este año el 35% de nuestro negocio



EN EL BUEN CAMINO

Su plan de reestructuración, elogiado por la Corte norteamericana, permitirá haber reducido a finales de año el 70% de los costes previstos.

SAVIA: ¿Cuándo prevén salir del Capítulo 11 de la Ley de Quiebras?

J. F.: Si todo continúa del modo en que actualmente va encaminado, saldríamos en la primavera del año 2007. No nos conviene salir antes, porque las medidas que estamos tomando son drásticas y deben arraigar en nuestra compañía. Tenemos que tomar ejemplo de lo que ha sucedido a otros: no podemos arriesgarnos a salir demasiado pronto del Capítulo 11 (que fue el error que cometió USAir) y, por otro lado, como éste es un proceso carísimo por los costes judiciales y de abogados que implica, no deberíamos prorrogarlo más de lo necesario, que fue lo que sucedió a United Airlines. A la vista de todo esto, pensamos que 18 meses es el tiempo mínimo para que las medidas que hemos tomado nos permitan disfrutar de una facturación neta positiva cuando salgamos.

SAVIA: Delta se posiciona como líder en vuelos transatlánticos. ¿Pasa la nueva estrategia por el abandono de rutas domésticas a favor de vuelos internacionales? En España tenemos algún movimiento de este tipo...

J. F.: No vamos a abandonar rutas en el mercado



doméstico, sino que vamos a reducir nuestra capacidad dentro de los EEUU. Es un concepto diferente porque ni contemplamos deshacernos de puertas de embarque —que son un activo muy cotizado en los aeropuertos— ni viajar a menos ciudades. Al revés, ampliaremos nuestros destinos. Lo que vamos a reducir es nuestra capacidad para lo que emplearemos modelos de aviones con fuselaje más pequeño que utilizaremos allí donde deben ser utilizados. Nosotros teníamos más aviones grandes (de cuerpo ancho) volando dentro del mercado estadounidense que el resto de aerolíneas norteamericanas juntas. Lo que hemos hecho es mantener en el mercado interior de EEUU las aeronaves con capacidades de 150 a 175 pasajeros y poner los aviones grandes allí donde deben estar: en el mercado internacional.

SAVIA: En Europa el fenómeno de las low cost ha llegado más tarde que en EEUU y está experimentando un boom que está cambiando el mapa de la aviación del continente. ¿Cómo ve desde su experiencia en EEUU la situación que atraviesa Europa? ¿y España?

J. F.: Además de unos cambios coyunturales que

FACTORES QUE CAMBIAN LA AVIACIÓN

Dos factores que han influido para crear la nueva situación en el mercado aéreo internacional son la transparencia de Internet y las aerolíneas de bajo coste.

sobrevinieron a la industria después del 11-S, los otros dos factores que han modificado, y para siempre, la dinámica de la aviación son la transparencia que ha traído Internet y el surgimiento de las líneas de bajo coste. En los EEUU han crecido vertiginosamente, en Europa también, en América Latina está empezando... Y adonde van a llegar también, aunque aún no sabemos de qué modo, es a los vuelos internacionales. Aparentemente, una línea de bajo coste se puede definir por diferentes factores: por el servicio a bordo, por volar punto a punto y no a través de un hub, o incluso hay otras, como Jet Blue en EEUU, que ofrece servicios más elevados... Sin embargo, lo que une a todas ellas es la rápida utilización de sus aviones, que es el verdadero pilar del bajo coste, algo complicado de conseguir en vuelos transatlánticos por su duración, y que hace que no hayan surgido todavía o, si lo han hecho, que tengan un enfoque diferente a una low cost tradicional. Por ejemplo, Air Madrid no tiene nada que ver en su modelo con Easyjet o Ryanair.

Ahí queremos llegar también nosotros: a ajustar nuestros costes al máximo. Cada vez hay más convergencia entre los modelos, y nosotros queremos que cuando en la próxima primavera salgamos del Capítulo 11, tengamos unos costes con respecto a nuestra estructura de red que nos permita competir en el mercado.

SAVIA: ¿Cómo convive una aerolínea como Delta con su low cost filial Song?

J. F.: Es muy complicado tener una línea aérea dentro de otra, pero Delta y Song tienen mercados diferentes. Song para nosotros ha sido un laboratorio de experiencias muy favorable que nos ha llevado a la decisión de integrar lo mejor de Song en Delta. Existen elementos que hemos probado en Song con éxito y que ahora vamos a exportar a Delta: rotación de aeronaves, servicio a bordo, el modo en que la tripulación forma parte de la marca... Es decir, que lo mejor de Song se integra en Delta Airlines. Song va a seguir operando hasta Mayo, después se va a integrar completamente en Delta y desaparecerá como marca.

SAVIA: ¿Song se creó con personal independiente o se creó con personal de Delta?

J. F.: El personal de tierra y los pilotos eran los mismos que los de Delta, aunque no lo era el personal de a bordo. Ahora todo el personal de Song se está reintegrando de nuevo en Delta.

SAVIA: ¿Han tenido un contagio de los costes al crear una low cost desde una aerolínea con estructura tradicional?

J. F.: No era lo más importante para nosotros. Hemos enfocado Song como un banco de pruebas para comprobar hasta qué costes somos capaces de llegar, y eso nos ha posibilitado ver que hay una

DATOS DELTA AIRLINES

- ✦ Fundada en 1928 en Monroe, LA
- ✦ Sede central: Atlanta, GA
- ✦ CEO: Gerald Grinstein
- ✦ Empleados: 47.000
- ✦ Destinos: 503 ciudades en 94 países
- ✦ Vuelos diarios: 1.722
- ✦ Pasajeros transportados en 2005: 118,853,189
- ✦ Ingresos en 2005: 16 billones de \$



➤ nueva manera de concebir el negocio. Ahora vamos a reintegrar Song en Delta y vamos a aplicar parte de su filosofía en nuestra matriz.

SAVIA: SkyTeam (alianza de la que Delta forma parte) está incorporando nuevas aerolíneas entre las que figura la española Air Europa...

J. E.: SkyTeam forma parte integral del plan de crecimiento de Delta, que es socio fundador. Los planes son, por una parte, integrar en nuestra alianza a Aeroflot y China Southern (con toda la pujanza del mercado chino) y, además, hay un programa de líneas asociadas a SkyTeam que es donde entra Air Europa. En cuanto esté asociada, algo que esperemos se producirá en breve, sus pasajeros se podrán acoger a todos los beneficios de SkyTeam.

SAVIA: En vuelos internacionales es fundamental el canal de distribución que, al menos en Europa, controla en más de un 80% las agencias de viajes. ¿Cuál es la política de Delta frente a la utilización de la agencia de viajes?

J. E.: Para Delta las agencias continúan siendo un pilar fortísimo en el mercado. Cada mercado tiene sus propias particularidades y nosotros tratamos de adaptarnos a todos ellos. En España las agen-



CON LAS AGENCIAS

Delta Airlines, consciente de su papel fundamental en el mercado español, mantiene con las agencias de viajes una estrecha relación.

cias son un actor fundamental y por lo tanto para nosotros tienen un papel importantísimo que nos lleva a procurar la mejor relación posible con ellas. A la vez, hay que atender las necesidades del consumidor a través de Internet.

Lo que tenemos que hacer es atender los cambios que se producen en cada sitio, como compañía internacional nuestro deber es adaptarnos a la realidad de cada uno de los mercados en los que estemos presentes y jugar con sus actores principales.

SAVIA: Northwest se acogió al Capítulo 11, una semana después que Delta, ambos son compañeros de alianza... ¿Podría darse en SkyTeam alguna otra fusión o alianza entre miembros tipo Air France-KLM?

J. E.: A la larga va a haber fusiones, ése es el futuro de la aviación norteamericana, pero por ahora no hay más que especulaciones. El hecho de que Northwest y Delta entraran en el Capítulo 11 (aunque ambos sean socios de SkyTeam) fue una consecuencia del mercado, no fue nada programado de antemano. Hoy por hoy, nosotros no tenemos ningún plan de fusión con otra línea aérea. Nuestro enfoque principal es reajustarnos a través de la reestructuración y rehabilitar nuestra balanza de activos. Porque, aunque algún día lleguemos a fusionarnos, deberemos hacerlo siendo fuertes, no estando en posición de debilidad. Pero repito que, en este momento, nuestro interés, nuestro enfoque y nuestra energía no pasan por ningún otro lugar que no sea superar con éxito la transformación en que estamos inmersos. ■

“Song, nuestra low cost, será reintegrada en Delta este mes de mayo”