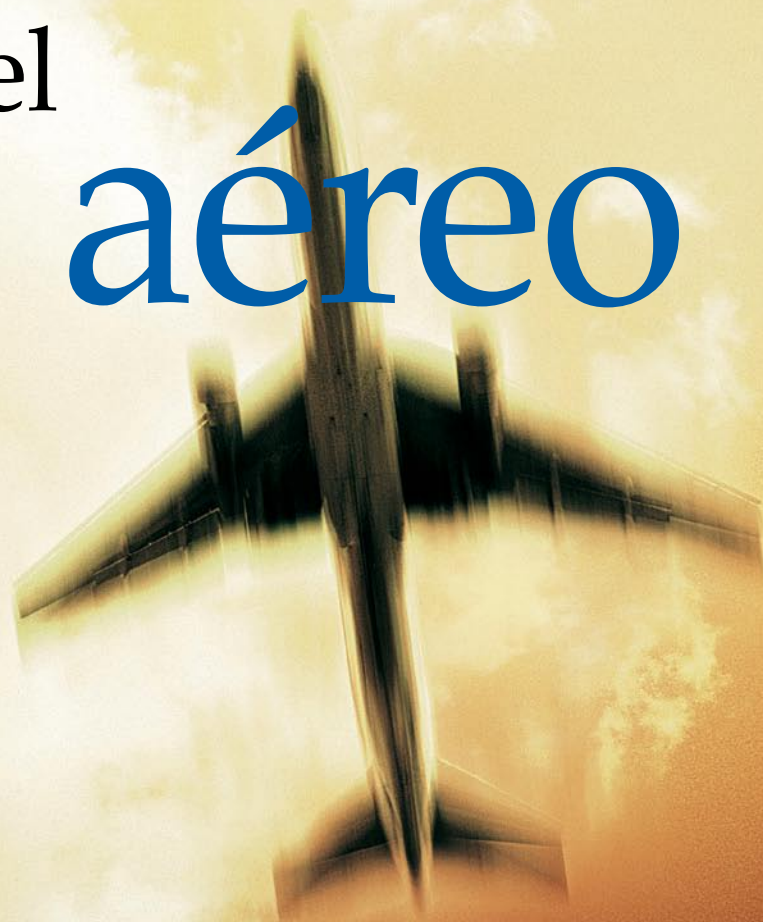


Comienza la función en el sector aéreo

Durante el 2006 hemos asistido a varios movimientos estratégicos en el panorama aéreo. 2007 va a ser el año de la concentración, de las fusiones y de las alianzas de las aerolíneas

_MIGUEL VELÁZQUEZ



El pasado mes de noviembre, British Airways reforzó su posición en el capital de Iberia. La aerolínea británica, tercera mayor de Europa adquirió el 1% que American Airlines controlaba en Iberia, elevando su participación al 10%. De este modo, se convertía en el primer accionista de la aerolínea que preside Fernando Conte, donde además tiene dos consejeros. Este movimiento accionarial, que según British persigue preservar estos dos puestos en el consejo de administración de Iberia, ha desatado de nuevo los rumores de fusión entre ambas aerolíneas.

La liberalización del mercado en las últimas décadas ha facilitado el despegue de un sinfín de compañías aéreas y un aumento de la competencia, que ya se ha cobrado la vida de más de una emblemática aerolínea como la belga Sabena, Swissair y parece que ocurrirá lo mismo con Alitalia. Hay demasiadas aerolíneas y las alianzas y fusiones se presentan, a día de hoy, como la mejor tabla de salvación. Esta tendencia es inevitable. Y cuando se alcance el acuerdo de cielos abiertos entre la UE y EE UU, posiblemente en 2008, las megafusiones tomarán el relevo a la vieja moda de las alianzas y cruces de participaciones. Sólo sobrevivirán unas pocas aerolíneas, que engullirán a las más pequeñas.

“Coexistirán tres grandes grupos aéreos europeos con proyección mundial: Air France-KLM, Lufthansa y British Airways”, vaticina Enrique Dupuy, director financiero y de desarrollo de Iberia. “La industria va a tener que ver un proceso de fusiones para mantenerse ya que actualmente ya vemos problemas de sobreoferta, ya que los asientos que pusieron en el mercado no son compensados por el crecimiento que se ha generado”, afirma, por su parte, Andrés Conesa, director general de Aeroméxico.

El baile de fusiones ha comenzado y las principales aerolíneas europeas toman posiciones. En los últimos meses de 2006 se ha visto como US Airways lanzaba una OPA hostil de 8.000 millones de dólares sobre Delta, mientras que United Airlines y Continental negociaban la creación de la mayor aerolínea del mundo. En paralelo, Air France-KLM se acercaba de nuevo a la alicaída Alitalia y Easyjet

Hoy en día existen demasiadas aerolíneas. Por ello, las alianzas y las fusiones suponen una buena tabla de salvación

intentaba adquirir la línea irlandesa de bandera Air Lingus. Algo que si logró Macquarie, que cerró la compra de la australiana Quantas por 6.600 millones, o TAP Portugal, que compró al Banco Espírito Santo el 99,81% de su rival Portugalia por 140 millones de euros. Meses antes, Lufthansa había cerrado la integración con Swiss. A todas estas aerolíneas les empiezan a saber a poco las actuales alianzas comerciales: Star Alliance, One World y SkyTeam.

Más miembros y más alianzas

Durante la última década estas alianzas han llevado la voz cantante. Y no han dejado de crecer, extender su red e incorporar nuevos miembros. Por ejemplo, Star Alliance, alianza liderada por Lufthansa y a la que también pertenece Spanair, acaba de dar entrada a la turca Turkish Airlines. Con esta nueva incorporación, Star Alliance –la pionera en el nacimiento de las alianzas– suma ya un total de 21 compañías asociadas. Esta alianza es la líder del mercado, con una cuota del 25,9% por número de pasajeros y del 26,4% por capacidad. Supera así a otras dos grandes alianzas: Sky Team (con el 21,2 y el 20,7%, respectivamente), a la que pertenece Air France-KLM y Air Europa, y OneWorld (con el 14,6 y el 17,4%), en la que están integradas American Airlines, British Airways e Iberia. Esta agrupación suma ya 1.982 aviones, que el año pasado transportaron a 243 millones de pasajeros mediante 8.110 vuelos diarios. Las ocho aerolíneas que la integran ofrecen 600 destinos en 135 países.

La ampliación de la red y de la oferta es una de las principales ventajas que han fomentado el desarrollo de las alianzas, la mejor alternativa a corto plazo mientras se eliminan las trabas a las fusiones y adquisiciones. Aparte de dotar de presencia global a las aerolíneas, sin apenas coste, también son capaces de ofrecer una mayor variedad de servicios a sus clientes –mayores frecuencias y rutas, mejores conexiones, unificación de programas de fidelización de pasajeros frecuentes, uso conjunto de salas vips, única facturación en los viajes que implican volar con más de una compañía, etc- al tiempo que dota a las aerolíneas miembros de mayor poder de compra, fomenta las sinergias, etc. Estas alianzas han sido también un buen paraguas para una mayor integración entre sus socios. Bajo su marco, se han fomentado intercambios accionariales, como, por ejemplo, los de American Airlines y BA en Iberia o los de Air France-KLM en Alitalia. “Integrada en un grupo más global, Iberia puede ofrecer y obtener ventajas en términos de sinergias de ingresos y de costes”, reconocen desde la compañía que preside Fernando Conte.

Pero a pesar de sus innumerables ventajas y virtudes, la política de alianzas comerciales se ha quedado corta y no permite una consolidación total como la que requiere el sector aéreo. Más si cabe, para hacer frente a la agresiva e imparable expansión de las aerolíneas de bajo coste. La creación de grandes líderes transnacionales era la única respuesta que podían dar las aerolíneas tradicionales a las agresivas aerolíneas de bajo coste. Esta etapa se ha agotado y las aerolíneas demandan una mayor integración. También los inversores, que ven en las fusiones aéreas innumerables ventajas: aumentan la capacidad (disponibilidad de asientos) de las aerolíneas, que podrían llenar más asientos, cobrar tarifas más altas y, de este modo, mejorar sus márgenes. También ayudan a mejorar los ingresos, recortar los costes laborales, corporativos, como la contabilidad y los sistemas de reservas. Por ejemplo, ➤



Supervivencia de los más fuertes

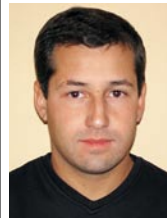
Según Enrique Dupuy, director financiero y de desarrollo corporativo de Iberia, en unos años “coexistirán tres grandes grupos europeos con proyección mundial: Air France-KLM, Lufthansa y British Airways”.

OPINIÓN

2007, año de la consolidación

JOSÉ RAMÓN VALERO

Director de la revista “Aviación Comercial”



Sacar la bola de cristal y hacer conjeturas de lo que va a acontecer en 2007 en España es un gran reto incluso para el mejor analista de mercado. Factores tan influyentes como las variaciones en el precio del combustible son capaces de fulminar los planes de desarrollo en cuestión de

horas. No obstante, jugamos con la ventaja de saber cómo se ha comportado el panorama en años anteriores y cómo nos afectaron las bonanzas y las crisis mundiales, que en general lo fueron con bastante moderación.

En la aviación comercial española estamos en un periodo de consolidación. Apenas surgen nuevas compañías, pero afortunadamente, también en los últimos años, han sido pocas las que han desaparecido. Todo hace pensar que seguiremos en esta línea. Nos fijaremos en la aviación tradicional, el bajo coste y el chárter con las compañías dominantes en cada rama: Iberia, Vueling y Futura. Iberia es la referencia principal para las llamadas compañías de red. Igual que Spanair y Air Europa, lucha por conseguir hacer números negros en una desfavorable situación heredada de altos gastos. Los ambiciosos planes emprendidos años atrás en todas ellas, demostrarán su eficiencia a lo largo de 2007. Iberia apuesta por la larga distancia -Latinoamérica principalmente- donde se incrementarán más frecuencias y se abrirán nuevos destinos.

En el ‘low cost’, veremos cómo afecta a Vueling la reciente salida a bolsa. Recibirá muchos más aviones que sus competidoras y su red crecerá en su particular modo de crear un punto nuevo y unirlo con todos los anteriores. Clickair ha llegado tarde, pero gracias al respaldo de su matriz, se hará con su nicho de mercado y funcionará no lejos, pero a la sombra de Vueling. Y por qué no, alguna compañía más podría intentar meterse en este tipo de producto, alguna chárter reconvertida como ya lo hicieron otras en Europa.

“Iberia, Vueling y Futura despuntan como compañía de red, ‘low cost’ y aerolínea de chárter, respectivamente”

Futura es el líder en el mercado chárter español. Inteligentemente inverna con unos pocos aviones en temporada baja, pues alquila sus aeronaves en el extranjero durante esos meses, para luego recuperarlos y operar al máximo en verano.

En definitiva, de mantenerse el precio del combustible estable en 2007, sin que cambie el número de compañías, habrá más aviones, más rutas y sobre todo, más pasajeros, porque el transporte aéreo se está convirtiendo en la principal forma de viajar para ahorrar tiempo y dinero.



➤ US Airways estima que su fusión con Delta generaría ahorros de costes de 1.650 millones de dólares anuales. Air France-KLM prevé alcanzar 580 millones de euros de sinergias “en el horizonte 2008-2009, mientras que la compra de Swiss generará a Lufthansa unas sinergias de 160 millones anuales a partir de este ejercicio. También ayuda a reducir rutas duplicadas, al tiempo que permite alcanzar un crecimiento rápido.

Numerosos obstáculos

Por el momento, todas estas virtudes quedan deslucidas por los numerosos problemas y obstáculos, sobre todo legales. La consolidación se enfrenta a enormes dificultades que deben superarse en cuestiones como la oposición de los trabajadores sindicalizados o las duras condiciones impuestas por las autoridades antimonopolio. En los Estados Unidos, el Departamento de Justicia bloqueó en 2000 un intento de United Airlines de comprar US Airways, bajo el argumento de que perjudicaría a la competencia. El proyecto de unión de American Airlines y Northwest recibió igual bofetada. Pero los mayores problemas son de carácter legal. La aviación civil sigue siendo un negocio altamente regulado, impidiendo que vayan más allá. De fusionarse, las aerolíneas podrían perder buena parte de sus *slots*, las ventajas como compañías de red o incluso las licencias que les permiten operar vuelos internacionales entre unos países y otros. Por no hablar de los límites a la participación extranjera en el capital de las aerolíneas nacionales. Estados Unidos

En el momento en que se selle el acuerdo de cielos abiertos entre EE UU y Europa, previsto para 2008, se producirán las megafusiones aéreas internacionales



Iberia apuesta por British

British Airways es la prioridad de la aerolínea de bandera, que además es su primer accionista y tiene dos consejeros.

no permite que ningún grupo extranjero controle más del 25% de una aerolínea estadounidense, mientras que en Europa este límite está en el 49%.

Precisamente, estos límites son los que están bloqueando las negociaciones para la firma de un acuerdo de cielos abiertos entre EE UU y Europa, que acaparan un 37% del tráfico aéreo mundial, como reconoce el comisario europeo de Transportes, Jacques Barrot. Este retraso condiciona que se aceleren o no los procesos de integración. En el momento en que se selle el acuerdo de cielos abiertos, previsto para 2008, se dará el pistoletazo de salida para las megafusiones entre aerolíneas de diferentes países.

Europa empieza a mover fichas. Lufthansa compró Swiss en 2005 y ahora Air France vuelve a la carga tras abrir el camino en 2003 con su unión con la holandesa KLM, volviendo a retomar el proyecto de unión con la alicaída Alitalia, que arrastra números rojos desde hace 15 años y su deuda es cercana a los 1.000 millones, dando lugar al mayor grupo de Europa. Su situación es agonizante desde que, en septiembre, informó de una pérdida neta de 221,5 millones de euros y anunció que no lograría el objetivo de obtener beneficios netos previstos. Ante esta situación, el Ejecutivo transalpino y la aerolínea son conscientes de que esta solución pasa por una fusión o integración con otra aerolínea. En este sentido, ha anunciado recientemente un plan de venta parcial del 49,9% de sus acciones. Los ojos miran de nuevo a Air France-KLM. Ambos son socios de SkyTeam y mantienen un acuerdo comercial desde 2001, con un intercambio accionarial del 2% incluido. Los responsables del Gobierno han señalado que la fusión podría convertir a Alitalia en una “compañía aérea regional de lujo”. De ahí que esté barajando otras opciones, como por ejemplo la alianza con alguna compañía oriental, lo que sacaría a Alitalia del mercado regional “donde la presión de las *low cost* es fuerte”. En el seno del ejecutivo, otros actores se decantan por una fusión con una aerolínea asiática. Entre otros potenciales candidatos estarían Thai Airways de Tailandia, Air China y la aerolínea de los Emiratos Arabes Unidos.

Sin embargo, Alitalia está destinada a entenderse con Air France-KLM. La compañía está llamada a liderar uno de los tres grandes grupos en los que, según vaticinan todas las partes, se dividirá el sector. Los otros dos estarán encabezados por Lufthansa y British. Bajo el paraguas de estos tres grupos se englobarán el resto de aerolíneas de bandera y de vuelos regionales, que suministrarían tráfico hacia los *hubs* de las primeras.

En Iberia, más o menos, comparten esta visión. Pero, ¿qué está haciendo ante estos movimientos? ¿qué papel va a jugar en toda esta reconfiguración del panorama aéreo europeo y mundial? A día de hoy British Airways sigue siendo la prioridad del grupo español. Socios fundadores de la alianza One World, ambos siguen manteniendo cordiales relaciones. Ambos son muy complementarios. Iberia es líder en las rutas entre Europa y Latinoamérica (con un 18,7% del mercado), mientras que British tiene una gran presencia en los vuelos de larga distancia a Asia y África.

No obstante, la fase de la alianza —que implica la aplicación del anterior acuerdo a todos los aeropuertos de España y Reino Unido— ha estado aplazada *sine die*, debido a los ajustes. En este contexto Iberia ha puesto sobre la mesa otros nombres. “Trabajamos con British Airways, pero no nos cerramos a hacerlo con otros grupos aéreos potenciales”, asegura Dupuy. □