

# El primer gigante del bajo coste habla español

**Algo eclipsado por el anuncio de la fusión de Iberia con British, el matrimonio Vueling-Clickair sigue su curso. Estas aerolíneas harán frente a los números rojos sumando 45 aviones, 112 rutas y unos 300 vuelos diarios.**

**C**orría el 1 de julio de 2004. Los dueños de Planeta y Apax Partners, junto con los empresarios Carlos Muñoz y Lázaro Ros, se las prometían felices cuando esa mañana despegaba de Barcelona el primer Airbus 320, con 148 pasajeros a bordo y destino a Ibiza. Los accionistas de Vueling daban por descontado que su criatura se iba a convertir en la Easyjet española, además de comerse parte del pastel doméstico de Iberia.

Algunos de los objetivos se han logrado: Vueling ha dado el salto al parque, transporta a 14 millones de pasajeros al año, su flota ha pasado de dos aviones a 21 y ha extendido su red por las principales capitales europeas como Bruselas, Milán, Roma o París, donde tiene una base operativa. Sin embargo, no ha logrado su objetivo fundamental: ganar dinero. Tampoco lo ha logrado Clickair, la flamante *low cost* creada por Iberia dos años después para hacer frente con sus mismas armas a Vueling, Ryanair y compañía.

Ambas firmas, con sede en Barcelona y con rutas muy similares, no han hecho más que acumular pérdidas. El pasado año Vueling perdió 63,2 millones de euros, seis veces más que en el ejercicio anterior, con lo que sus pérdidas acumuladas en cuatro años superan los 80 millones de euros. En el caso de Clickair, rozan los 50 millones.

La trayectoria bursátil de Vueling, la única de las dos que cotiza, no ha sido mucho más halagüeña. Ambas han sido víctimas, en primer lugar, de su propia



**El nuevo esquema Vueling, que cotiza en bolsa, pondrá el nombre y el presidente, Josep Piqué, pero su papel será más institucional. El peso ejecutivo recae sobre Alex Cruz, consejero delegado. Iberia llevará los mandos de la nueva aerolínea y Nefinsa hará el papel de bisagra.**

rivalidad. Desde que Clickair despegó a finales de 2006, las dos firmas se han afanado a competir en rutas y aeropuertos para ganar control sobre la otra y liderar el bajo coste en el mercado español. Una guerra comercial que se ha visto agravada por la presencia de otros actores como Spanair, Easyjet, Ryanair o Air Berlín y la sobreoferta del sector, donde sobran compañías, aviones y rutas, y existe una encarnizada guerra de precios. En los últimos meses, la continua subida precio del combustible ha hecho insostenible esta coyuntura.

## La tercera del país

Ante este desalentador panorama, Iberia y Planeta –los dos principales accionistas de cada compañía– han llegado a la conclusión de que la fusión es la única fórmula para invertir esta tendencia y rescatar a ambas firmas de una más que probable bancarota. Han acordado que Vueling adquiera Clickair, dando lugar a la mayor aerolínea española de bajo coste y la tercera más potente del país, tras Iberia y Spanair, con 45 aviones, más de 2.000 empleados, 112 rutas y 300 vuelos diarios.

En teoría, se trata de una fusión de iguales, con un canje de acción por acción, como demandaba Planeta. Vueling, al ser la que cotiza en el parque, pondrá el nombre, y su actual presidente, Josep Piqué, seguirá al frente de la misma. Eso sí, su papel será más institucional. El peso ejecutivo recaerá sobre el actual responsable de Clickair, Alex Cruz, que ocupará el puesto de consejero delegado.

Esto en la teoría, porque en la práctica, será Iberia quien lleve los mandos. La aerolínea que preside Fernando Conte será el socio industrial de referencia de la nueva Vueling, de la que tendrá el 45,8%. José Manuel Lara, dueño del Grupo Planeta –segundo accionista con el 14%– será el copiloto que vigile de cerca, pero en un segundo plano. Lara y Piqué ya han advertido que “habrá que salvaguardar la independencia de

Vueling respecto a su socio mayoritario”. El reparto de poderes ha sido el principal escollo, ya que los Lara han tratado hasta el último momento de limitar el poder de Iberia. Según los expertos, Nefinsa –principal accionista de Air Nostrum y tercero de la nueva Vueling– jugará un papel de mediador o bisagra para aunar las posiciones de los otros dos propietarios.

Por si acaso, Iberia se ha comprometido junto con el resto de socios a respetar la autonomía de su equipo gestor. Una decisión sabia e incluso necesaria, teniendo en cuenta la experiencia de las *low cost* creadas por grupos como British Airways, Lufthansa o KLM. Estas firmas creadas y gestionadas por líneas de bandera no han terminado de funcionar porque sus modelos de negocio son diferentes, requieren una estructura y una gestión muy distintas y la compañía de bajo coste acaba canibalizando el negocio de la de bandera.

Esta operación, aparte de suponer su entrada de lleno en el mercado de bajo coste, permitirá a Iberia recuperar parte del terreno perdido en el mercado doméstico y de medio radio. La fusión



## La nueva Vueling acometerá una profunda reorganización, crecerá en las rutas hacia Europa, seguirá una política de contención de costes y subirá sus tarifas

refuerza su posición de liderazgo y la de su franquiciada Air Nostrum, junto a la que posee una cuota de mercado próxima al 65%.

### Ambiciones y objetivos

Vueling mantendrá la Ciudad Condal como base de operaciones. Las asociaciones de consumidores temen que este incremento de cuota suponga un encarecimiento de tarifas. Este es uno de los aspectos que deberá analizar el Tribunal de Competencia antes de aprobar la operación, aunque cabe decir que la cuota de mercado que tendrá Iberia en España seguirá siendo mucho menor que la de Lufthansa o Air France en sus mercados domésticos.

Más allá de las críticas de los consumidores, casi todo son parabienes para esta fusión. Analistas y expertos consideran que tiene un fuerte sentido estratégico y que dará lugar a una compañía mucho mejor preparada para competir en la actual coyuntura.

Para empezar, será mucho más grande, factor determinante en el negocio aéreo. Y al integrarse, dejarán de hacer se sangren la uno a la otra, centrándose

en reforzar sus rutas y mejorar su eficiencia. Piqué ya ha dejado claro que el objetivo es entrar en números negros en 2009. Reto que, teniendo en cuenta las turbulencias que azotan al sector y la economía patria, se presenta, cuanto menos, ambicioso.

Si quiere lograrlo, el primer paso será reestructurar la compañía y redefinir su modelo de negocio. El resultado de la fusión no puede ser una simple suma de fuerzas. Será necesario acometer una profunda reorganización para eliminar redundancias en operaciones y estructuras. El camino a seguir es el iniciado por Vueling desde que está Piqué, y que pasa por férreo control de costes y aumento de los ingresos mediante la ampliación de frecuencias y el impulso de las rutas más rentables. En este ámbito, deben hacer un exhaustivo análisis de las rutas poco provechosas, lo que se traducirá en una reducción de oferta. En la actualidad, se solapan en un 30% de las rutas. El esquema que

barajan los asesores pasa por eliminar estos solapamientos y aprovechar los aviones que se liberen para crecer en los trayectos hacia Europa, más rentables que las domésticas. El plan es competir con Easyjet y Ryanair, que han multiplicado sus destinos desde las principales ciudades europeas a España y aprovechar el potencial turístico del mercado nacional. También quieren aumentar frecuencias en determinadas rutas interesantes de cara a los pasajeros de negocios.

### La estrategia de cara al futuro

La nueva empresa seguirá una política de contención de costes y de optimización de los ingresos por pasajero. Se da por descontado que Vueling subirá sustancialmente los precios de sus tarifas para frenar la alarmante caída de los ingresos medios por pasajero, principal causa de las pérdidas que registraron en 2007. En el caso de Vueling, la tarifa media cayó un 20%, hasta los 37,7 euros. El otro gran reto será mejorar la tasa de ocupación, inferior al 70%.

Son muchos los que están pendientes de lo que ocurra con el devenir de la fusión. Clickair y Vueling son el espejo en el que se miran otras muchas *low cost*, que están entre la espada y la pared por la escalada del petróleo.

No tienen margen de maniobra. Ni la todopoderosa Ryanair se salva. Este año no dará beneficios, advertía hace semanas su excéntrico patrón, Michael O'Leary. "Es probable que SkyEurope no llegue hasta el invierno y quizás se hundan la mayoría de las compañías de bajo coste, pues todas han perdido dinero cuando el barril estaba a 70 dólares", sentencia O'Leary, que tiene más candidatos para la insolvencia: Wizz Air, la británica Jet2 o la escocesa Fly Globespan.

Más de siete *low cost* se han declarado formalmente en bancarrota en los últimos meses al no poder hacer frente al alza del crudo. La única alternativa para muchas es la fusión. □



### El resultado de la fusión

La fusión permitirá a Iberia reforzar su posición. Su dominio será evidente en el aeropuerto de Barajas, donde su cuota de mercado será del 53%. En El Prat contará con el 37,5%, muy por encima de Spanair (15%) y Easyjet (7%).

