

**Entrevista de Fabrice Gliszczynski
a Jean-Cyril Spinetta, La Tribune
Publicación prevista el 25 de septiembre de 2007**

Hace diez años, ¿pensaba hacer de Air France el número 1 mundial en cifra de negocios?

Si había deseado tanto ser nombrado director de la compañía, no era para fracasar, ni tampoco para instalar a Air France en una media honesta. Pensaba poder llevar a Air France a un puesto que había ocupado frecuentemente, el primero. Acepté esta responsabilidad para instalarme en la duración y triunfar. No dudaba en obtener rápidamente resultados positivos. Las medidas tomadas antes de que yo llegara comenzaban a dar sus frutos. Sabía lo que había que hacer. Air France debía restablecer el crecimiento después de una fase muy difícil en la que había perdido cuotas de mercado, y estar constantemente atenta a su competitividad.

¿Hay una receta Spinetta?

No lo sé. Pero me gusta trabajar colectivamente. Se obtienen mejores resultados trabajando con varias personas que trabajando solo. Mi equipo es estable y muy unido. Prácticamente no ha cambiado desde hace diez años. Por otra parte, creo que es primordial saber transmitir las propias ideas a los empleados. Tener buenas ideas no sirve de nada si no sabemos compartirlas con los demás. Ahí reside el verdadero desafío. Éste es el motivo por el que me gusta el tema social y le dedico mucho tiempo.

La fusión con KLM marcará su presidencia. Tres años después, ¿en qué punto se encuentran?

Pronto va a comenzar una nueva etapa. A partir de una coordinación entre Air France y KLM, pretendemos una mayor integración para ser más reactivos, más eficaces y crear sinergias aún más importantes. Varias actividades de Air France y de KLM, como la maximización de los ingresos, la organización de la red, el marketing, las ventas

internacionales, etc., se situarán bajo la autoridad funcional de un miembro de Air France o de KLM. Este responsable, que será miembro del nuevo Comité Ejecutivo de AIR FRANCE KLM, tomará decisiones en nombre de las dos compañías y no sólo para su propia empresa.

¿Pueden producirse tensiones entre franceses y holandeses?

Sí, puede ocurrir, como en toda empresa multicultural o multinacional. Pero lo hemos evitado hasta ahora y pienso que seguirá siendo así. Nadie ha sido perjudicado por esta nueva organización, aunque algunos hayan cambiado de cargos. Es importante. Esto no deja huellas negativas. En términos de organización, en AIR FRANCE KLM, siempre hemos demostrado pragmatismo. Si esta organización debe remodelarse, lo haremos, pero estoy convencido del éxito de nuestra nueva organización.

¿Cuáles son los retos a los que se enfrentará AIR FRANCE KLM estas dos próximas décadas?

Es sencillo. En veinte años, AIR FRANCE KLM debe figurar entre los diez líderes mundiales del sector. Actualmente somos el número uno mundial y espero que sigamos siéndolo. Pero éste no es el objetivo. Lo importante es formar parte de las compañías que cuentan, las que organizan el sector, definen su estrategia y no dejan que se la impongan. Esto no es algo adquirido, ni evidente. En 2025, las compañías chinas tendrán un tamaño considerable... También habrá que contar en este top ten con algunos importantes transportistas indios, al menos uno japonés, tres americanos, y quizá compañías del Golfo. La potencia de su economía y de su mercado interior les aporta una vocación natural para figurar entre los que dominarán el universo del sector aéreo. Así pues, hay que crear las condiciones para que también esté presente un grupo europeo con fuertes raíces francesas. Es mi obsesión, el hilo conductor de todo lo que hago desde mi llegada a Air France. Es en este enfoque con el que nos fusionamos con KLM.

Se está produciendo una oleada de consolidación en Europa. ¿Qué ocurre con los dossiers Alitalia e Iberia?

Evidentemente, la consolidación europea no ha finalizado y tenemos la intención de participar en la nueva fase que se anuncia. Conocemos muy bien Alitalia, que también es miembro de SkyTeam. De hecho, nuestro sistema de reparto de costes e ingresos entre Francia e Italia es muy rentable. El nuevo presidente de Alitalia, Maurizio Prato, tiene la intención de buscar un socio industrial o financiero, o ambos. Todavía no ha empezado a establecer contactos. Pero, lo repito, si se pone en contacto con nosotros, le escucharemos atentamente. En cuanto a Iberia, estamos evaluando el dossier.

¿No es inquietante que Alitalia no se haya puesto ya en contacto con ustedes?

En absoluto. Maurizio Prato tiene una prioridad, que es su plan de reestructuración interna. Esperamos que se ponga en contacto con nosotros durante el mes de octubre y sin duda con otros. Pero quiero precisar que, tanto para Alitalia como para Iberia, si no estamos convencidos de que una consolidación sea fuertemente creadora de valor, evidentemente no la haremos. Desde que asumí mi cargo, Air France ha adquirido cinco compañías aéreas (Britair, Cityjet, Flandre Air, Proteus y Regional), se ha fusionado con KLM y ha creado la sociedad Transavia France. Todas estas operaciones tienen un punto en común: han creado valor o lo crearán para Transavia. Siempre he tenido las cosas muy claras: evidentemente, sin creación de valor para los accionistas no es previsible ninguna operación de consolidación.

¿Es posible que adquieran fuera de Europa participaciones en compañías locales para beneficiarse del crecimiento de importantes mercados?

Sí. El transporte aéreo va a convertirse rápidamente en una actividad totalmente liberalizada en donde cada compañía podrá volar e invertir donde desee. Asimismo, si deseamos figurar entre los dos primeros transportistas mundiales en el futuro, ya no bastará con ser una compañía que comunica a Europa con el resto del mundo como hacemos casi

exclusivamente en la actualidad. Sería preciso que, al igual que industriales como Schneider, Saint-Gobain o los bancos, nos convirtamos en un transportista que posea establecimientos y actividades en Asia y América Latina, es decir, en todas partes del mundo donde se crea y se desarrolla tráfico. Y todo ello, utilizando nuestro saber hacer, nuestros capitales, nuestra especialización y nuestros recursos humanos. La próxima transformación en el sector aéreo reside ahí. Y hay que comenzar a prepararla.

En este proceso de liberalización, el acuerdo de cielo abierto entre Europa y Estados Unidos, que entrará en vigor el 1 de abril de 2008, es una etapa fundamental. ¿Cómo va a aprovecharla FRANCE KLM?

En efecto, este acuerdo cambia las reglas del juego. Cualquier compañía aérea podrá volar a Estados Unidos con salida de cualquier ciudad europea. Lo más importante del tema se refiere al aeropuerto londinense de Heathrow, cuyos vuelos sobre el Atlántico Norte estaban reservados hasta ahora a British Airways, Virgin Atlantic, American Airlines y United. Nuestros socios Delta y Northwest seguramente van a abrir líneas con salida de Heathrow hacia su país y Air France y KLM pondrán sus códigos en estos destinos para poder vender billetes entre Londres y Atlanta o Nueva York, por ejemplo. Por otra parte, todavía estamos estudiando la posibilidad de realizar vuelos transatlánticos con salida de Londres utilizando nuestros propios medios, pero hasta ahora no se ha tomado ninguna decisión.

Su mandato finaliza en 2010. ¿Desearía que se prolongara?

Voy a responder de otra forma. Lo que nos impulsa a continuar o a dejarlo, es lo que sentimos. Considero que ejerzo la profesión más bonita de Francia y sinceramente tengo la impresión de haber llegado a Air France ayer. Mientras siga sintiendo el mismo placer y la misma pasión, continuaré. Todavía tengo un montón de proyectos. Estatutariamente, puedo presidir AIR FRANCE KLM hasta los 70 años, es decir hasta el año 2013.

¿Está preparando su sucesión?

Por supuesto. Es un deber prepararla minuciosamente. Me gustaría formar parte de aquellos que han hecho esto muy bien. Y me anticipo a su próxima pregunta... no tengo un favorito.

Preguntas que se publicarán en un recuadro

La acción AIR FRANCE KLM cae desde hace dos meses. ¿Nota las consecuencias de la crisis financiera?

En absoluto. La demanda sigue siendo muy dinámica. No observamos ningún signo de repliegue. Nuestras reservas para los próximos cuatro meses son excelentes tanto en términos de tráfico como de ingresos unitarios que, de hecho, siguen progresando. Además, la actividad de carga, en dificultades el año pasado, muestra signos de recuperación. Los volúmenes, así como los ingresos unitarios, vuelven a mejorar. En estas condiciones, nuestros objetivos financieros para el año en curso se alcanzarán muy fácilmente.

¿No le preocupa el nuevo aumento del precio del barril de petróleo?

Inversamente a 2006, este año está marcado por una extrema volatilidad del precio del barril. Cuando estaba a su nivel más bajo costaba 55 dólares y hoy en día sobrepasa los 80. Por ello, nuestra política de cobertura de carburante cubre en la actualidad el 77% de nuestro consumo. Así pues, estamos ampliamente protegidos. Además, la fortaleza del euro permite seguir limitando el impacto de la carestía del precio del barril, pagado en dólares.

¿Teme una desaceleración del crecimiento económico mundial como algunos predicen?

El crecimiento económico mundial es muy fuerte desde 2004, del orden del 4 al 5% anual. Las locomotoras asiáticas no van a perder el aliento, sino al contrario. Un grupo como AIR FRANCE KLM depende cada vez menos de las coyunturas nacionales o europeas, e incluso americanas, pero más del crecimiento mundial que, en nuestra opinión, sigue estando firmemente orientado.

Con el elevado nivel de pedidos de aviones y de futuras entregas, ¿existe un riesgo de sobrecapacidad y de reducción de los precios?

En los vuelos de larga distancia, no vemos un desequilibrio entre la oferta y la demanda para los próximos años. Esto nos permite contar con unos ingresos unitarios en progresión, los cuales mejoraron en 2005 y 2006 y algunos opinaban que disminuirían en 2007. Evidentemente, no ha sido así. El precio del barril ha tenido una gran importancia en la buena gestión de las capacidades y en el ajuste oferta-demanda. Se han realizado muchos pedidos de aviones para renovar flotas que, debido a la carestía del queroseno, habían quedado obsoletas.