

AIR FRANCE
28 DE OCTUBRE DE 2005
INTERVENCIÓN DEL SR. SPINETTA EN EL 14º AIRLINES FORUM DE CANNES
RETRANSCRIPCIÓN

En primer lugar, desearía agradecer a los organizadores del Cannes Airlines Forum por su invitación, a la que respondo cada año con gran placer, un certamen que han logrado convertir en una cita importante del sector del transporte aéreo europeo y mundial.

El tema que me propusieron es bastante austero: “Adaptarse para sobrevivir: las soluciones adoptadas por los *legacy carriers*”. Ante el título del tema, me siento como un científico encargado de defender ante un congreso de paleontólogos la tesis de la supervivencia de los dinosaurios...

Legacy carriers: esta expresión estadounidense conlleva la noción de compañías herederas, tradicionales y antiguas, con algunas dificultades para adaptarse a la situación actual. El concepto mismo de *legacy carrier* no es de un gran dinamismo. No obstante, no me considero el abogado de una especie en vías de extinción. Al contrario, pondré todo mi empeño en demostrar que algunas de estas compañías han sabido definir una estrategia pertinente para muchos años más.

Mi intervención consta de cuatro partes.

En primer lugar, cabe preguntarse ¿engloba una o varias realidades la expresión *legacy carriers*? En segundo lugar, ¿cuáles son las respuestas estructurales de los *legacy carriers* a la rápida evolución de su entorno? Por último, intentaré mostrar que las respuestas son muy variadas y que no existe un solo modelo, sino varios. En el cuarto punto, abordaré las acciones emprendidas por las diversas compañías en materia de costes. Y, a modo de conclusión, formularé varias preguntas que dejaré abiertas.

1) Primer punto: ¿De qué hablamos? ¿Cuál es la realidad económica de los *legacy carriers*? A modo de preámbulo, permítanme recordar el contexto económico actual. La IATA ha mantenido su hipótesis de una pérdida consolidada de 7.400 millones de dólares para el sector del transporte aéreo en su conjunto en el periodo 2005/2006, una pérdida que se añadirá a las de los cuatro años anteriores. Esto significa que la crisis continúa a

pesar de los esfuerzos realizados. [\[Véase la diapositiva nº 2\]](#)

Ahora bien, inmediatamente se observa una situación muy contrastada entre Europa y Estados Unidos. Por un lado, beneficios por un valor aproximado de 545 millones de euros y, por el otro, pérdidas acumuladas que se elevan a unos 9.000 millones de euros. En Europa, la situación también es contrastada puesto que sólo tres compañías obtienen resultados honorables –British Airways, Lufthansa y AIR FRANCE KLM–. Otras, como ya sabemos, tienen que hacer frente a dificultades más o menos permanentes. [\[Diapositiva Nº 3\]](#)

Estos datos muestran que los *legacy carriers* no sólo deben hacer frente a una crisis de costes, relacionada principalmente con el precio del petróleo, sino que un gran número de estas compañías se interroga sobre su modelo económico. En realidad, el concepto de *legacy carriers* engloba en mi opinión tres modelos diferentes. [\[Diapositiva nº 4\]](#)

En primer lugar, un **modelo norteamericano** de transporte aéreo con predominio doméstico, con aeropuertos de conexión rápida o *hubs* medio recorrido/medio recorrido y redes internacionales cuya importancia, al contrario de los modelos europeos, es minoritaria en su actividad global.

En segundo lugar, un **modelo europeo**, con aeropuertos de conexión rápida entre los vuelos de corto recorrido/medio recorrido y los vuelos de largo recorrido internacionales, como los *hubs* de Paris-CDG, Frankfurt, Ámsterdam-Schiphol o Londres-Heathrow. Este modelo, es la hipótesis que yo planteo, no tiene en absoluto los mismos problemas de pertinencia económica que el modelo norteamericano.

Por último, un **modelo más reciente, como por ejemplo el de Dubai**, donde se está intentando construir un *hub* largo recorrido/largo recorrido.

Personalmente, estoy convencido de que el sistema de *hub* norteamericano medio recorrido/medio recorrido sufre porque, por definición, los *hubs* son útiles para captar pequeñas corrientes de tráfico; y es en este caso que desempeñan un papel económico esencial e irremplazable. En cambio, cuando los flujos de tráfico son importantes, y esto es lo que ocurre con frecuencia en Estados Unidos en el mercado doméstico, estos modelos son inadaptados y el tráfico de punto a punto se impone como una evidencia para los consumidores. [\[Diapositivas Nº 5 y 6\]](#)

Pasando ahora a Europa, hablar de *legacy carriers* como una realidad única no tiene, en mi opinión, ningún sentido. Nos encontramos frente a realidades muy diferentes, que

permiten, si se analizan, comprender mejor las estrategias de cada compañía.

Si realizáramos un análisis de las compañías europeas, me parece que sería preciso interrogarse en primer lugar sobre la **riqueza y el tamaño de los mercados nacionales**. Europa está compuesta por grandes Estados con un gran peso económico, como Gran Bretaña, Alemania, Francia o Italia, y por otros de menos peso. Acto seguido, habría que interrogarse sobre la **concentración o no de las riquezas y de los centros de decisión políticos y económicos**. Por razones históricas, esta concentración es fuerte en algunos países, en algunas grandes ciudades como Londres y París. Otros países, al contrario están sumamente descentralizados, como Italia.

Otro criterio fundamental es la **situación geográfica**. Europa es un mercado único y, según su situación geográfica en este mercado, el país puede estar más o menos bien posicionado para implementar estrategias de *hub* eficaces. Por tanto, existe una importante diferencia de localización entre Ámsterdam y Madrid.

Por último, otra característica distintiva de Europa es la capacidad y el **potencial de desarrollo de los aeropuertos** que, como sabemos, orientan considerablemente las estrategias del sector del transporte aéreo.

No voy a hacer un análisis de las ventajas de unos y otros en función de estos cuatro criterios –riqueza y tamaño del mercado nacional, concentración o no de la riqueza económica y de los centros de decisión, situación geográfica, capacidad y potencial de desarrollo de los aeropuertos– pero podemos ver perfectamente que este cuadro de análisis es muy favorable para algunos y muy desfavorable para otros, pero no por ello me aventuraré a distribuir aquí los puntos buenos y los puntos malos.

Para concluir esta primera parte, yo diría que tres grandes factores plantean el problema del futuro de los *legacy carriers* con otros términos. No se trata del precio del petróleo, que es el mismo para todos, ni de las tasas de aeropuerto que aumentan demasiado –pero éste es un problema que es preciso resolver a nivel nacional o a otro nivel– y tampoco de la penetración en el mercado de las compañías *low cost*, que son una consecuencia y no una causa, y personalmente recuso totalmente la idea de que las compañías de bajos costes son la causa de los problemas de los *legacy carriers*.

¿Cuáles son estos tres grandes factores?

El primero, y el más importante, la causa profunda, es **el mercado único de 1993**. Doce años parecen un largo periodo de tiempo; no obstante, aún no hemos sacado todas

las conclusiones ni las consecuencias del paso al mercado único en términos de modelo de organización y competitividad. Este gran mercado único, este paso al multilateralismo, plantea problemas considerables a los países de pequeño y mediano tamaño, a los países que están mal situados en Europa y cuyos aeropuertos no disponen de potencial de desarrollo. Al contrario, para los otros países, el gran mercado único puede constituir una ventaja estructural considerable.

Segundo factor: en mi opinión, **ese modelo europeo, el de la apertura y la libertad, se impondrá progresivamente en los acuerdos entre todas las grandes zonas económicas mundiales.** No tengo necesidad de hablar aquí de los acuerdos de espacio aéreo abierto entre Europa y Estados Unidos que, en cierta forma, están en línea con esta lógica: la creación de espacios abiertos y de libertad total del mercado. Las negociaciones emprendidas por Europa y Estados Unidos, cuyos efectos estructurales pueden ser considerables si logran llevarse a buen término, serán probablemente una fuente de inspiración. La desaparición progresiva de las barreras anteriores y la emergencia de un sistema económico multilateral y global tendrán consecuencias profundas en la situación de unos y otros.

El tercer gran factor es **la revolución internet**, cuyos efectos no han terminado y que pueden ser devastadores. A este respecto, al interrogar las compañías norteamericanas sobre las razones a las que podría deberse la situación en que se encuentran actualmente, todas mencionan en primer lugar las ventas por internet.

Este es un factor importante, por dos razones.

La primera es que, anteriormente, incluso en un sistema desregulado, en que se tenía acceso a los mercados de las otras compañías, la barrera del coste de las inversiones para construir redes comerciales era prácticamente insalvable. Cuando ocupaba el cargo de presidente de Air Inter, a comienzos de los años 90, y que esta compañía comenzaba a abrirse a Europa, la construcción de redes comerciales que permitían implantarse en los mercados europeos requería una inversión considerable. Hoy, con internet, se puede acceder directamente al consumidor en cualquier mercado, sin coste excesivo. Y esto es realmente una revolución.

La segunda razón es que, gracias a internet, el consumidor dispone de una visión clara y total de las tarifas propuestas. Sin duda, la calidad de los productos desempeñará también un papel, pero *in fine*, con productos comparables, serán las tarifas que marcarán la diferencia, lo que plantea el problema de la competitividad en otros términos. En un sistema

abierto, y esto es una evidencia económica, ya no son las compañías que fijan las tarifas, sino el cliente. Por esta razón, los debates entre nosotros para saber cuál es el mejor modelo económico serán rápidamente secundarios: sólo la realidad de los resultados permitirá responder a estos interrogantes y serán los clientes quienes lo dirán.

Yo creo que la emergencia de las compañías *low cost* no es más que la consecuencia de estos tres grandes factores. Sin apertura del mercado europeo, no habría, o habría muy pocas, compañías *low cost*; y serían transportistas secundarios que operarían entre Gran Bretaña, Francia y otros pocos países en condiciones muy reglamentadas. Por otra parte, estas compañías, que tenían dificultades para acceder a los mercados y a los clientes sin redes comerciales eficaces, han encontrado una respuesta a esta dificultad gracias a internet: el 95% de la distribución de estas compañías se efectúa actualmente a través de internet.

2) **Ahora llego a la segunda parte.** ¿Cuáles fueron las respuestas de los *legacy carriers* a este nuevo entorno? Mercado único en 1993, internet varios años más tarde, y apertura casi total entre Europa y Estados Unidos, apertura que se llevó a cabo en prácticamente todos los países excepto en Gran Bretaña. Les recuerdo que estos hechos son recientes y que aún no han mostrado todos sus efectos.

Las respuestas de los *legacy carriers* fueron muy diferentes y, aún hoy, es muy difícil saber cuáles son las mejores. Sin embargo, para una parte de ellos, la respuesta fue clara y reside en lo que algunos economistas del sector del transporte han llamado “**la economía de la densidad**”: **organización de los vuelos de corto, medio y largo recorrido en torno a aeropuertos de conexión rápida, es decir, los *hubs*.**

Estos *hubs*, descritos a veces como una realidad algo anticuada y arcaica, son en realidad muy recientes. KLM fue la primera compañía europea que creó su *hub* en 1991, seguida de AIR FRANCE en 1996, con cinco años de retraso, cinco años que la compañía estuvo a punto de pagar muy caro con su desaparición pura y simple. Este no era el único motivo, pero sin lugar a dudas el motivo principal.

¿Cuál es el principio de un *hub*?

Una parte del tráfico es del tipo punto a punto, por ejemplo, París-Nueva York o París-Tokio. La otra parte está compuesta por el tráfico de conexión, procedente de ciudades francesas, europeas y a veces mucho más lejanas. Para AIR FRANCE, según los casos, los pasajeros en tránsito aportan entre un 50% y un 150% de tráfico adicional. La adición de estos tráficos permite reducir los costes utilizando aviones de mayor capacidad.

Y hay que tener en mente este factor cuando se habla de los *legacy carriers*. [Diapositivas Nº 5 y 6]. Entre un Airbus A330, el más moderno de los aviones de largo recorrido de entrada de gama (200 a 300 asientos) y un Airbus A380, la diferencia de coste del asiento es superior al 30%, un porcentaje considerable [Diapositiva Nº 7]. Esto permite comprender mejor que, cuando funciona bien, el sistema de *hub* crea un círculo virtuoso que permite, gracias a costes más bajos, proponer tarifas más atractivas, desarrollar el tráfico de conexión y reducir los costes unitarios.

Según un estudio realizado por el Boston Consulting Group para Europa hace unos meses, en 2003 los vuelos de conexión predominaban sobre los vuelos punto a punto entre Europa y los grandes mercados mundiales: de un total de 125 millones de pasajeros, el tráfico de conexión era de 70 millones de pasajeros y el tráfico punto a punto de 55 millones. En 2013, según las proyecciones del Boston Consulting Group, para un tráfico total estimado en 215 millones de pasajeros, habrá 45 millones de pasajeros adicionales para el tráfico en conexión y para el tráfico punto a punto. Aunque este último tipo de tráfico se desarrolla más rápidamente, en aproximadamente un 80% a un 90%, se observa que en cifras absolutas, con 45 millones de pasajeros suplementarios en 2013, el modelo de *hub* europeo sigue siendo pertinente para varias décadas. [Diapositivas Nº 8].

Gracias al potencial de desarrollo de Ámsterdam-Schiphol y Paris-CDG, AIR FRANCE KLM está, desde este punto de vista, sumamente bien posicionado para sacar partido del tráfico de conexión. El Grupo también está bien posicionado para seguir asegurando una parte importante del tráfico punto a punto europeo, debido a la importancia de las zonas operacionales de Ámsterdam y París. Gracias a este modelo y a esta dinámica, el Grupo podrá reducir considerablemente sus costes unitarios en los próximos años.

En el campo de los *hubs*, AIR FRANCE arrancó con retraso. La razón es que teníamos que alcanzar la masa crítica, es decir, un número suficiente de conexiones para ofrecer a nuestros clientes. Y logramos alcanzar esta masa crítica aumentando más bien el número de vuelos (+ 82%) que la capacidad de los aviones (+ 46% en número de asientos), pasando así de una media de 4,6 vuelos a 7,2 vuelos semanales por destino ofrecido. [Diapositivas Nº 9].

Esta es la situación actual. Para los próximos años, el aumento de nuestra oferta se efectuará en parte gratuitamente, densificando las cabinas, con un mayor número de aviones con dos clases (*business* y económica) y menos asientos de primera clase en los aviones en los que seguiremos proponiendo este servicio. El resto del incremento de nuestra oferta vendrá del aumento del tamaño de los aviones: Airbus A380, Boeing 777-300 o en algunos casos Boeing 747-400 en versión densificada. Según nuestras estimaciones, el

aumento de capacidad del 11% de nuestro módulo medio entre 2007 y 2010, gracias a la eficacia de nuestro *hub*, nos permitirá –sin modificar otros elementos– reducir nuestros costes unitarios en un 3,5% aproximadamente. [Diapositiva Nº 10].

Esta fue la primera respuesta de los *legacy carriers* al nuevo entorno normativo. En un entorno que se desregula y descompartmenta, hay que estar presente en todos los mercados. Antes, era imposible; ahora es posible. El *hub* es la única respuesta lógica para estar presente en todos los mercados del mundo. El *hub* permitió a AIR FRANCE ganar cuotas de mercado importantes en los últimos años, lo que ha redundado en beneficio de la compañía y del sector del transporte aéreo francés en su conjunto.

En cuanto a saber si este crecimiento es una estrategia arriesgada debido a las sobrecapacidades que genera, personalmente, no lo creo. Hablar hoy de sobrecapacidades en largo recorrido me parece absurdo, pues todos pueden constatar que los índices de ocupación están mejorando espectacularmente y que el *yield* está progresando. Una de las raras ventajas que ofrece nuestra actividad es precisamente poder calcular de forma bastante precisa tres o cuatro años antes, gracias a los pedidos cursados por los diversos operadores, el incremento de las capacidades en los vuelos entre Europa y el resto del mundo.

El modelo que utilizamos, bastante clásico, define una pendiente de crecimiento media para los vuelos de largo recorrido del 6% anual. [Diapositivas Nº 11 y 12]. Y todos están de acuerdo con estas cifras.

En AIR FRANCE estamos convencidos de que, exceptuando los acontecimientos excepcionales como la gripe aviar, el SRAG, las guerras, etc., no nos encontramos en situación de sobrecapacidad en la red de largo recorrido. Al contrario, en la red de largo recorrido, probablemente nos encontremos en situación de ligera subcapacidad hasta el 2010, lo que los índices de ocupación de las diversas compañías parecen confirmar. El ejercicio 2005/2006 comenzó muy bien, en todo caso para nosotros, y pensamos que terminará bien igualmente. El aumento de los índices de ocupación en los vuelos de largo recorrido es espectacular. En septiembre, el índice de ocupación de los aviones de AIR FRANCE aumentó un 4,4%, con una oferta en fuerte aumento respecto a septiembre de 2004, periodo en que la reactivación del tráfico aéreo ya era favorable.

Por tanto, una vez más recuso totalmente la idea de que, para la red de largo recorrido, nos encontramos en situación de sobrecapacidad. Sin lugar a dudas, esto es cierto para la red de medio y corto recorrido, pero para la red de largo recorrido las estrategias de crecimiento razonadas y razonables, adaptadas a la realidad de la evolución de la demanda mundial, son económicamente racionales y, a mi parecer, no constituyen un riesgo para los principales operadores. [Diapositivas Nº 13, 14 y 15].

¿Es pertinente nuestra estrategia? La pertinencia de una estrategia se evalúa a través de los resultados económicos. La satisfacción que puede sentir AIR FRANCE es la de ser la única compañía de los *legacy carriers* que nunca ha registrado pérdidas en los últimos diez años, y estoy hablando del resultado de explotación antes de las ventas aeronáuticas y antes de elementos extraordinarios. Creo poder decir que esta tendencia no deberá interrumpirse en 2005/2006 sino que deberá acelerarse y reforzarse aún más. Ahora bien, diez años de buenos resultados no significan que los próximos diez años serán años felices. Sin embargo, estos buenos resultados indican que no cometimos demasiados errores estratégicos en los diez años transcurridos.

Después de los hubs, la segunda respuesta estructural de los legacy carriers a este nuevo entorno normativo ha sido la creación de alianzas. Actualmente, este fenómeno es tan fuerte que algunas compañías que, hasta la fecha, habían preferido permanecer al margen de estos sistemas han decidido incorporarse a ellos rápidamente, como Japan Airlines que acaba de integrar la alianza Oneworld, después de preferir durante mucho tiempo permanecer en el marco de relaciones puramente bilaterales. Las alianzas corresponden a un fenómeno profundo de estructuración y consolidación de nuestro sector. No obstante, no conducen a integraciones de capitales, sino a formas de coordinación e integración comercial y económica que son cada vez más fuertes.

Un sistema de alianza consta de varias etapas. [Diapositiva N° 16]. La primera es la cooperación comercial, con un programa de fidelidad común, salas VIP comunes, etc. La segunda etapa es la operación de vuelos en código compartido, el bloqueo de asientos y el sistema *free flow* que permite entrar directamente en el inventario de la compañía aérea asociada y vender billetes sin haber comprado asientos previamente a un precio acordado de antemano. Este sistema, eficaz, fluido y transparente, presenta no obstante un gran inconveniente: como los costes no son los mismos en las dos compañías, esto puede conducir a situaciones bastante sorprendentes en el campo de las prácticas comerciales. Por tanto, es necesario poder beneficiarse de la inmunidad *anti-trust*, es decir, la posibilidad que ofrecen las autoridades norteamericanas de la competencia de coordinar las políticas de tarifas, como lo vienen haciendo desde hace años KLM y Northwest Airlines o AIR FRANCE y Delta Air Lines. Para terminar, la última etapa de una alianza, y la etapa hacia la que se está orientando este sistema, es la creación de sociedades conjuntas, no en el sentido jurídico de este término sino estableciendo reglas económicas y financieras entre los socios comerciales para compartir los costes y los ingresos.

El único modelo que existe actualmente de sociedad conjunta es la *joint venture*

creada por KLM y Northwest, que consideran que este dispositivo ofrece una gran eficacia económica ya que refuerza su rentabilidad, sus márgenes y su resistencia a las crisis en los destinos que operan conjuntamente. Pero repito, no se trata de realidades jurídicas, sino financieras.

Actualmente nos hacen con frecuencia la siguiente pregunta: ¿qué vamos a hacer frente a la arrolladora irrupción de los operadores norteamericanos como Delta Air Lines o Continental Airlines en el Atlántico norte? En mi opinión, la única respuesta estructural acertada es precisamente la creación de sociedades conjuntas con compañías norteamericanas. Estas estructuras permitirán a los dos socios trabajar juntos, tanto en el campo de las tarifas como en el del desarrollo de las capacidades para evitar lo peor, es decir, la aparición de sobrecapacidades y el desplome de las tarifas. Aunque aún no es una realidad y no será fácil llevarla a la práctica, estoy convencido de que de ambos lados del Atlántico existe la voluntad compartida de establecer relaciones en el marco de sociedades conjuntas.

Ahora llego al punto que considero la tercera respuesta estructural a estos problemas de cambio del entorno normativo: la consolidación. [\[Diapositiva N° 17\]](#). Ya sé que algunos están en contra, pero yo no comparto en absoluto esta opinión. El grupo AIR FRANCE KLM es una consolidación al igual que Lufthansa-Swiss.

A veces también nos reprochan lo siguiente: AIR FRANCE KLM no es una verdadera fusión pues siguen existiendo dos empresas. En realidad, el derecho internacional nos impone esta situación, porque los problemas de derecho de tráfico aún no se han resuelto. En efecto, Japón, China, Brasil y todos los Estados terceros no europeos pueden impugnar los derechos de tráfico otorgados a una compañía aérea europea si ésta pierde su nacionalidad. Dicho esto, no es necesario añadir nada más. Para dirigirnos hacia esa consolidación, que considero necesaria, estamos obligados a adoptar principios diferentes de los aplicados normalmente a las fusiones entre las empresas.

Otro reproche que se nos hace es que no reducimos nuestras capacidades. Ahora bien, en un sistema que plantea el problema del acceso a las franjas horarias o *slots*, si reducimos nuestras capacidades o abandonamos nuestros *slots*, otra compañía de la competencia se los apropiaría inmediatamente. En los aeropuertos que plantean este problema, abandonar *slots* o reducir las capacidades en el marco de una fusión sería un grave error estratégico.

Digámoslo de otra forma: nosotros trabajamos en “plantas”, que son los aeropuertos y que no nos pertenecen. Por tanto, no podemos, como en otras industrias, cerrar nuestras plantas, pues pertenecen a terceros y si nos retiramos otros ocuparán el puesto vacante y ofrecerán las capacidades que nosotros suprimimos: y de este modo, lo único que habremos

logrado es perder cuotas de mercado. Nuestra actividad tiene sus particularidades y sus propias características y no podemos comportarnos como industrias pesadas en el marco de una fusión.

Último punto: ¿son eficaces esas fusiones particulares del tipo AIR FRANCE KLM? ¿Generan realmente el aumento de ingresos y la reducción de costes que se supone deberían generar? Yo creo que sí. El grupo AIR FRANCE KLM sólo tiene dos años y, si bien es cierto que la pertinencia de una estrategia debe evaluarse en cinco años como mínimo, por no decir diez, mi convicción es que estos dos primeros años han sido sumamente prometedores. [Diapositivas Nº 18, 19 y 20].

En primer lugar, existe realmente una complementariedad entre las redes de AIR FRANCE y KLM, muchos destinos “únicos”, operados ya por AIR FRANCE ya por KLM. KLM llena sus aviones en el mercado francés con clientes franceses y nosotros hacemos lo mismo en el mercado holandés, para estos destinos “únicos”.

Ambas compañías comparten también algunos destinos. No obstante, nuestra actividad también consiste en desarrollar redes. Tomemos un caso concreto: la oferta de vuelos directos a China desde España es casi inexistente. Si se logran ofrecer vuelos combinados a China desde Madrid o Barcelona, vía París o Ámsterdam, proponiendo la ida con AIR FRANCE y la vuelta con KLM, podremos ofrecer más vuelos, más flexibilidad y horarios adaptados. Y si, además, proponemos una tarifa única, de este modo dispondríamos, en términos de cuota de cuota de mercado, de una herramienta comercial extraordinariamente eficaz. Nosotros ya experimentamos este sistema y la eficacia en términos de cifra de negocios adicional es considerable.

3) El último elemento son los costes. En un sistema basado en la competencia, la teoría y la práctica económica demuestran que es preciso vigilar permanentemente la evolución de los costes. Si una compañía no lo hace, si no es competitiva, desaparecerá rápidamente. Hace un momento hablé del fenómeno internet y de la desaparición de las barreras de acceso al mercado y al cliente, mientras que para construir una red comercial se requieren a veces varios años. Actualmente, todo eso ya no existe.

El cliente busca los mejores precios. Antes de la aparición de internet, un empleado de mostrador o agente de una agencia de viajes tenía que realizar un gran número de operaciones con el fin de proponer al cliente la mejor tarifa y el horario adecuado. En 1997, el mismo agente realizaba una media de cuarenta operaciones. Hoy, con “Expedia”, el motor de búsqueda escanea en un instante todas las ofertas de todas las compañías aéreas: AIR FRANCE, British Airways, Lufthansa, y las otras... y encuentra la tarifa más adaptada. Esta es otra revolución total. [Diapositiva Nº 21].

Por eso insisto: los debates teóricos sobre quién es el mejor y quien tiene los mejores costes son pura especulación. Es el cliente quien tendrá la última palabra y quien elegirá al mejor basándose en su oferta precio/producto. Este es el telón de fondo y esta es la manera en que internet modifica completamente la relación entre productores y clientes.

¿Cómo se desarrolla internet? De manera fulgurante. Para AIR FRANCE, el porcentaje de venta de billetes “baja contribución” doméstica en Francia se elevó prácticamente al 30% en el mes de agosto de 2005. Y esta tendencia no se invertirá próximamente. No sé hasta dónde irá, pues son los consumidores quienes decidirán. Pero nos encontramos ante un fenómeno que revoluciona completamente la situación.

[Diapositiva Nº 22]

La más ínfima evolución de los precios afecta instantáneamente nuestras cuotas de mercado, como lo constatamos, por ejemplo, en nuestra oferta entre Italia y Norteamérica el año pasado. Cuando AIR FRANCE redujo 14 € el precio del billete para el trayecto de ida y vuelta, lo que puede no parecer mucho, inmediatamente ganamos un 10% respecto al año anterior. [Diapositiva Nº 23]. Por tanto, hay que sacarse de la cabeza la idea, falsa, de que el mercado está compartimentado y que las compañías esgrimen el proteccionismo como argumento para las tarifas bajas, pues las respuestas del mercado dependen de unos cuantos euros para un viaje de ida y vuelta. Es una evidencia que nuestro sector está sometido a una fuerte competencia y que las diferencias de cuota de mercado y, por tanto, las caídas de las cifras de negocios, penden de un hilo. Por estas razones, saber quién es más eficaz es un problema bastante secundario puesto que el mercado lo indica permanentemente.

Ahora, habida cuenta de la hora, voy a presentar rápidamente, quizá demasiado rápido, las acciones emprendidas por nuestro Grupo en el campo de los costes.

AIR FRANCE ha implementado varios planes de ahorros sucesivos: el plan de “3.000 millones” (de francos) entre 1998 y 2000, seguido del plan “Performance 2003”, destinado a generar una economía de 300 millones de euros, coronado por el éxito, y, por último, el plan actual que emprendimos hace ya 3 años con miras a realizar 800 millones de euros de ahorro en 2006/2007. [Diapositivas Nº 24, 25, 26 y 27].

Para conservar su puesto en el mercado, cada uno elabora sus planes de ahorro, con sus exigencias, su estrategia de crecimiento o decrecimiento y su cultura nacional, pues no existe un modelo único en materia de comportamientos sociales y culturales. [Diapositiva Nº 28].

Las compañías intentan explicar a sus empleados que, si no reducen sus costes, no tendrían ningún futuro en el sistema actual y que las consecuencias sociales serían graves.

Y ahora, voy a presentar mi conclusión en cuatro puntos.

Primer punto, que todos tienen en mente: ¿hacemos lo necesario con respecto a las compañías *low cost*? ¿No estamos dejando aumentar la ventaja? Voy a contestar a estas preguntas apoyándome en un estudio realizado por AIR FRANCE, que confirma que existen en realidad dos modelos económicos que no tienen nada que ver entre sí. La comparación de los dos sistemas es interesante, pero decir que uno es mejor que otro no tiene sentido económico porque se trata de dos modelos totalmente diferentes. [Diapositiva N° 29].

El estudio consistió en comparar, en la red de corto y medio recorrido europeo, una compañía tradicional, AIR FRANCE, y una compañía de bajos costes cuyo nombre no mencionaré y de la que sólo diré que no opera en aeropuertos secundarios. Lo interesante es constatar que el 65% de la diferencia total de los costes unitarios se debe a dos fenómenos: la densificación de las cabinas y la utilización de los aviones.

Con respecto a la densificación de las cabinas, la diferencia media es del 15% en toda la flota. Con respecto a la utilización de los aviones, la diferencia es impresionante: 24%. ¿Se debe a una mala gestión? Quizá, pero no lo creo. A mi parecer, esto se debe más bien a que nuestro público objetivo es otra categoría de clientes. ¿En qué principio se basa la utilización óptima de los aviones? En un programa totalmente liso. Ahora bien, los *legacy carriers*, las compañías tradicionales, tienen otra ambición que es adaptar su oferta a los picos de demanda, en particular a la demanda de los hombres y mujeres de negocios, movilizando más medios por la mañana y por la noche. Nosotros adaptamos nuestra oferta a estos picos de demanda. Esta es la primera gran diferencia con las compañías *low cost*.

Segunda diferencia: nuestra red de medio recorrido se utiliza simultáneamente para alimentar la red de largo recorrido y los vuelos punto a punto. Por definición, para alimentar la red de largo recorrido, nuestros aviones de medio recorrido tienen que respetar las franjas horarias de conexiones. [Diapositiva N° 30]. Por otra parte, están los costes de distribución. En las compañías *low cost* el 95% de la distribución se realiza a través de internet. En nuestras compañías tradicionales, la distribución se efectúa mayoritariamente a través de las agencias de viajes, con elementos de coste que irán convergiendo progresivamente debido al modelo económico adoptado por las compañías aéreas.

Segundo punto: ¿No van a irrumpir con fuerza las compañías norteamericanas en el mercado transcontinental?

Las compañías norteamericanas que logren salir de la crisis actual tendrán una situación de costes totalmente diferente de la que tenían anteriormente. El Ministerio de Transportes norteamericano publica regularmente los costes de las compañías en *céntimos por milla*, estableciendo una distinción entre los costes de trabajo expresados también en *céntimos por milla*. Actualmente, las mejores ya no son las compañías *low cost*, sino las compañías tradicionales. Gracias al Capítulo 11, la mejor compañía en coste del trabajo expresado en *céntimos por milla*, con una gran ventaja sobre Southwest, es actualmente US Airways que era la más cara hace unos años. Northwest se ha marcado el objetivo de darle alcance e incluso de superarla. Esta es también una revolución. Pero, ¿será una revolución duradera? Serán los norteamericanos quienes decidirán, en particular a través de lo que serán las relaciones sociales en estas empresas.

¿A qué se debe la inversión de una situación que parecía definitivamente estable? Obviamente, al Capítulo 11 y a la manera en que los jueces en Estados Unidos, a propuesta de las direcciones de las compañías correspondientes, recortan las condiciones de trabajo, los salarios, los horarios y los sistemas de jubilación. ¿Esta manera de proceder es buena o es mala? No soy yo quien tiene que decidirlo, sino los norteamericanos. Nosotros no debemos dar lecciones sino tomar en cuenta las realidades tal y como serán, en mi opinión, en 2007. Tengo la convicción de que, en esta fecha, el sector norteamericano del transporte aéreo se orientará hacia una fuerte consolidación, con 3 ó 4 grandes compañías, y que esas compañías estarán menos presentes en el mercado doméstico y mucho más presentes en el mercado internacional.

Para las compañías europeas, la respuesta a este reto de competitividad considerable será, como ya lo he dicho, crear sociedades conjuntas, es decir, *joint ventures*, para evitar desastres que podrían ser económicamente considerables.

Tercer punto: hemos adoptado las medidas necesarias para reducir nuestros costes pero, desdichadamente, algunos costes son impuestos y no disminuyen. Esto es lo que ocurre, en particular, con el petróleo. Nuestra factura petrolera se elevó a 1.300 millones de dólares en 2003/2004 y ascenderá a 3.200 millones de dólares en 2007/2008. Nuestra política de cobertura nos permite realizar ciertos ahorros. En 2005/2006, pensamos poder reducir los gastos un 21%, es decir, 780 millones de euros, una cifra considerable. Pero esta situación también es preocupante pues las diferencias de competitividad dependen cada vez más de la calidad de las coberturas petroleras y esa no es nuestra actividad. No obstante, por definición, todos terminaremos pagando el mismo precio si el precio del barril se

estabiliza en 60 dólares. [Diapositivas Nº 31 y 32].

Sin tomar en cuenta la política de cobertura y considerando la flota de AIR FRANCE, el coste del petróleo para un vuelo de ida y vuelta de largo recorrido es vertiginoso. Para un vuelo de ida con destino a Asia, el coste medio es de 165 euros por pasajero, mientras que para un vuelo doméstico es de 14 euros. Estas diferencias justifican, a mi parecer, el fenómeno de las sobrecargas. El choque es tan violento que, sin esas sobrecargas, nos encontraríamos en una situación sumamente delicada.

Por último, y esta vez es realmente mi conclusión, en este entorno difícil, las compañías aéreas deben cumplir con su deber, es decir, reducir sus costes y definir las estrategias más adaptadas a la realidad de las situaciones a las que tienen que hacer frente.

Nadie puede prescindir de una reflexión sobre la **competitividad de su sistema nacional**. Hoy, los “entornos”, es decir, los reguladores encargados de establecer las tarifas para cierto número de servicios de las compañías aéreas, han adoptado tres actitudes diferentes. El primer “entorno” está compuesto por los gobiernos, aeropuertos y muchos otros actores que apoyan su sector de transporte aéreo de forma deliberada y en condiciones que, en algunos casos, son criticables y en otros no. [Diapositivas Nº 33 y 34]. El segundo “entorno” intenta no deteriorar la competitividad del sector del transporte aéreo. Es cierta forma se trata de una política de neutralidad, que no va hasta el apoyo. En este segundo “entorno” podría citar el ejemplo de los Países Bajos.

Y, por último, hay “entornos” más negligentes. Y, en mi opinión, Francia forma parte de este “entorno”, desdichadamente. Este “entorno” considera que el sector del transporte aéreo podría ser, en el fondo y bastante cómodamente, un proveedor de impuestos, una base fiscal, y que los problemas de competitividad no existen realmente.

A modo de conclusión diré que, con AIR FRANCE KLM, Francia dispone de un líder mundial en el sector del transporte aéreo, pero añadiré dos interrogantes: ¿lo sabe Francia? ¿Sabe que está ganando cuotas de mercado en el entorno competitivo que acabo de describir y, si lo sabe, ¿qué piensa hacer? Por otra parte, ¿considera que es una ventaja duradera, estructural y permanente, que merece una gran atención o, al contrario, que es un momento de su historia que pasará y que, en el fondo, no desea sacar partido de esta situación?

Bueno, me he extendido demasiado. Muchas gracias por su atención.