

Septiembre 2012 | Diario Cinco Días

José Jaime

Iberia, en la encrucijada

En los últimos 12 años el tráfico aéreo regular de pasajeros en España se ha multiplicado por 2. Sin embargo, el grupo Iberia sólo ha multiplicado por 1,24 y su cuota de mercado se ha reducido del 37% al 23%. A igual ritmo de crecimiento que su mercado característico, en 2011 Iberia hubiera transportado casi 12 millones más de pasajeros.

Iberia se ha rezagado y el perjuicio es doble: pérdida de cuota de mercado y disminución de ingresos medios. Los errores y problemas sin resolver de Iberia son las oportunidades de sus competidores.

Los vuelos de corto y medio radio arrojan cuantiosas pérdidas, pero son vitales para alimentar el largo radio. Los beneficios del largo radio no compensan y quizá una parte de su flota, ineficiente, también genere pérdidas. Si fuera así, sólo el 15% de la flota de Iberia aportaría beneficios.

Iberia no es competitiva. Además de una flota parcialmente inadecuada, los costes unitarios de Iberia son mucho mayores que sus competidores eficientes y la productividad inferior, con ingresos medios insuficientes para sus costes. A todo eso hay que sumar un progresivo deterioro de la imagen de marca y la inagotable e inútil conflictividad laboral que ahuyenta los ingresos y el mercado.

Por estas razones, los resultados de Iberia en 2011 fueron negativos y 2012 está siendo peor.

Así las cosas, IAG (*holding* Iberia-British) ha decidido reestructurar Iberia y reducir producción. Pero una cosa es adelgazar para ganar eficiencia y otra, muy distinta, reducir producción habiendo mercado. Reducir generaría un grave perjuicio para la economía española, sobre todo para Madrid. Si a Iberia le ocurriera algo, Madrid perdería más de 16 millones de pasajeros al año y Barajas su condición de *hub* intercontinental, perjudicando ocio y negocio, la expansión de las empresas españolas y el crecimiento. La solución no es reducir producción habiendo tanto por recuperar. La solución es cambiar e innovar rápidamente. Ya no hay tiempo para pequeños reajustes.

Iberia Express

Iberia Express es una potente solución que permite rentabilizar los vuelos de corto y medio, alimentar el largo radio de forma creciente y recuperar el mercado perdido y abandonado. Iberia Express es la Iberia *Junior*, la joven Iberia que renace y se reinventa para crecer, recobrando frescura. Es mostrar que otra forma más competitiva de hacer las cosas es posible. Nada debería impedir hacer las cosas mejor y más rentables.

También es cierto que funcionar bien no es un descubrimiento, existen precedentes de otras compañías aéreas excelentes, y sin el soporte de Iberia. Porque ahí está la clave: lo que realmente funciona es la simbiosis Iberia-Iberia Express, distinta pero no distante. Ambas se otorgan mutuo valor. Iberia tiene una gran fuerza interior, poso de una imagen atesorada durante muchos años, que multiplica el efecto de la filial, incluyendo sus potentes códigos compartidos (igual ocurre con Vueling).

Y esta es la paradoja: Iberia tiene una poderosa fuerza interior pero no siempre es capaz de utilizarla por sí misma con rentabilidad y debe aplicarla a través de otros para que funcione.

El laudo

Las condiciones actuales del mercado exigen una determinada posición competitiva si se quiere sobrevivir. El laudo aplicado, con un enfoque de negocio y soporte jurídico que garantiza la equidad, debería conducir a la posición competitiva.

Se podrán negociar los procedimientos pero no el objetivo. Determinados colectivos y culturas están anclados en una época en la que el transporte aéreo era una actividad. Pero ya no es así, ahora es un negocio. Y además, de alta presión competitiva. Esto requiere un cambio radical de mentalidad y actitud. No entender eso significa estar desubicados, en otro sitio, donde no hay viabilidad, incompatibles, sin oxígeno.

En Iberia hay que hacer cosas, son demasiados años dando vueltas a lo mismo. Y si se pretenden resultados diferentes, habrá que hacer cosas diferentes.

Oportunidades

El cambio debe ir unido a un proyecto motivador impulsado por el liderazgo y la ilusión. Y tomar conciencia del cambio individual y colectivo para ser parte del renacimiento. Iberia tiene energía y sólidos valores sobre los cuales reinventarse, renacer y expandirse. Son tiempos de impulsar, no de frenar. Desde 1927, Iberia tiene una decisiva contribución al progreso de la economía española y es una figura emblemática de imagen-país.

Iberia tiene una misión propia, mucho que aportar a IAG y mucho que hacer y crecer en este mercado de más de 150 millones de pasajeros anuales transportados en España, donde todo el grupo sólo tiene una menguada cuota del 23%. Existen magníficas oportunidades a su alcance, ahora mismo, que Iberia debería saber aprovechar.

Alguien debería demostrar que aquí hay criterio y conocimiento para enderezar las cosas, para la eficiencia, para lo bien hecho.

Es la hora de recuperar la potente imagen de Iberia. De aportar liderazgo, talento y creatividad. De incrementar cuota e ingresos medios. El negocio no sólo consiste en llenar los aviones, esto es fácil, sino hacerlo de forma rentable. Este es el reto.

Es el momento de innovar y reconvertir Iberia en una moderna empresa competitiva total y para toda condición. La misión es hacer un buen transporte aéreo, rentable y efectivo, capaz de emocionar y alegrar el día a millones de clientes al año y contribuir al crecimiento de la economía española.

Convendría despegar.