

IBERIA, LA PRIMERA EMPRESA INTERNACIONAL DE LA HISTORIA DE ESPAÑA

*Xabier de Irala**

Iberia se fundó con capital privado hace 75 años, situación a la que ha regresado en 2001. En este trabajo se expone cómo ha llegado a ser una de las primeras compañías internacionales de España, con una actividad centrada en tres ejes geográficos: mercado interno, Europa y América Latina. Además del transporte aéreo, el Grupo Iberia desarrolla otras actividades relacionadas con esta industria, como el mantenimiento de aviones, asistencia en aeropuertos, *catering*, reservas informáticas, y organización y contratación de viajes turísticos. Asimismo es miembro fundador de *Oneworld*, una de las mayores alianzas aéreas del mundo.

Palabras clave: *empresas multinacionales, transporte aéreo, líneas aéreas, España.*

Clasificación JEL: *F23, L93.*

1. Introducción

La presencia de Iberia en el contexto de la actual economía global se caracteriza por su capacidad de evolución y adaptación a circunstancias cambiantes y por su compromiso frente a la sociedad en la que trabajamos, inmersa a su vez en esta interdependencia.

Iberia es, probablemente, la primera empresa internacional de España. Su vocación cosmopolita ha sido innata y a lo largo de sus 75 años de historia ha asistido, como pionera y en primera línea, a todo el proceso de mundialización que se impuso como rasgo característico de la economía internacional de finales del siglo XX.

La expansión internacional de una compañía aérea tiene ciertos matices que la diferencian de una multinacional de otro sector, en el sentido de que no se acomete una inversión directa ni se crean empresas locales, sino delegaciones que, por otro lado, sí contribuyen a crear empleo, y por tanto riqueza, en los países donde se instalan. En el caso de Iberia, la internacionalización ha venido dada por la adaptación continua a las circunstancias que la han rodeado a lo largo su historia y a su compromiso frente a la sociedad en la que trabajamos, a su vez inmersa en una economía global e interdependiente. La primera responsabilidad de una empresa es perseguir resultados lo más positivos posibles, dentro de la legalidad y el respeto a las normas sociales, y en el caso de la mayoría de las compañías aéreas, este éxito pasa ineludiblemente por la internacionalización.

* Presidente de Iberia.

CUADRO 1
IBERIA EN CIFRAS

Flota	207 aviones
Destinos	47 destinos más en código compartido con otras compañías aéreas
Empleados	28.320
Media de vuelos diarios	984
Asientos ofrecidos al día	123.000
Pasajeros transportados 2001	30 millones de pasajeros
Ingresos año 2001	4.735,9 millones de euros (787.990 millones de pesetas)
Beneficios netos años 2001	50,19 millones de euros (8.351 millones de pesetas)
FUENTE: Iberia.	

CUADRO 2
COMPAÑÍAS PARTICIPADAS POR IBERIA

Compañía	% de participación
Binter Canarias (vuelos regionales).....	100
Viva Tours (touroperadores).....	49
Iberswiss Catering.....	70
Amadeus (central internacional de reservas)	18,28
Savia (comercialización de Amadeus en España y Portugal)	66
Cacesa (comercialización carga y paquetería urgente)	74,5
Tiempo libre (touroperador).....	18
Adquira (b2b)	10
Opodó (agencia viajes virtual)	9,14
FUENTE: Iberia.	

2. Iberia como grupo de transporte internacional

El Grupo Iberia posee la capacidad de uno de los más importantes grupos de transporte internacional del mundo, desarrollando su actividad mucho más allá de las fronteras de su matriz, que cumple este año 75 años de actividad, y mucho más allá de sus funciones como línea aérea. Está presente en un centenar de aeropuertos de casi 40 países, da empleo a más de 28.000 personas y factura al año más de 4.700 millones de euros (véase Cuadro 1). Integra otras dos compañías aéreas, una filial (Binter Canarias) y una franquicia (Iberia Regional/Air Nostrum). Además del transporte aéreo desarrolla otro tipo de actividades relacionadas con esta industria, como el mantenimiento de aviones, la asistencia en aeropuertos, el *catering* o la organización y contratación de viajes turísticos (véase Cuadro 2). En la actualidad, el Grupo Iberia vuela a 98 destinos de 39 países. Además, y en código compartido con otras compañías aéreas, ofrece vuelos a otros 47 destinos de 19 países. Con una flota de más de 200 aviones, ofrece unos 1.000 vuelos diarios. En el año 2001, transportó 30 millones de pasajeros y 224.000 toneladas de carga.

No menos importante es la actividad de Iberia en el terreno del mantenimiento aeronáutico, actividad que presta a su pro-

pia flota y a la de otras cuarenta y ocho empresas más, incluidas algunas de las más importantes de Europa. Iberia es el primer operador de *handling* en todos los aeropuertos de España, asistencia que le demandan en la actualidad más de 200 compañías aéreas. El balance del pasado año 2001, en este sentido, fue de 448.283 aviones y casi 83 millones de pasajeros atendidos.

Amadeus, el sistema de reservas informáticas líder del mundo, es otro de los negocios de ámbito internacional en los que interviene Iberia, con un 18,28 por 100 de participación. Además, junto con Gate Gourmet, una de las empresas líderes en el sector del *catering* aéreo, es dueña de Iberswiss, empresa que produce más de 14 millones de bandejas de comida al año. Participa en el negocio de los viajes turísticos a través de los touroperadores Viva Tours y Tiempo Libre y en el transporte urgente con Cacesa.

Iberia es líder del comercio electrónico en España con más de 400.000 billetes vendidos en 2001, cerca del 50 por 100 más que el año anterior y una facturación que duplica la obtenida en el 2000 con casi 75 millones de euros (véase Cuadro 3).

La participación en estos negocios forma una estructura

CUADRO 3

CIFRAS DE IBERIA EN INTERNET, 2001

Accesos a Iberia.com en 2001	15.500.000*
Accesos diarios web España	50.000*
Páginas diarias vistas	543.000*
Perfiles de usuarios de Iberia.com.....	300.000*
Billetes vendidos en 2001	437.000*
Facturación 2001	75.000.000 euros
Presencia internacional de iberia.com...	Alemania, Argentina, Austria, Chile, Colombia, Dinamarca, Francia, Irlanda, Italia, Nicaragua, Perú, Reino Unido, Suecia, Suiza, EE UU y Venezuela.

NOTA: * Cifras aproximadas.
FUENTE: Iberia.

CUADRO 4

DISTRIBUCION ACCIONARIAL DE IBERIA*

Accionistas	%
British Airways.....	9
American Airlines	1
Caja Madrid	10
BBVA	7,3
Logista	6,7
El Corte Inglés	3
Ahorro Corporación	3
Accionistas minoritarios.....	60

* Iberia salió a bolsa el 3 de abril de 2001.
FUENTE: Iberia.

macroempresarial que se ha conseguido gracias al esfuerzo de muchas personas durante muchos años, en el que se debe recordar el afán de adaptación que ha sido clave en la gestión de la compañía desde sus comienzos.

3. Un mundo cada vez más pequeño

Iberia se fundó con capital privado, en junio de 1927, situación a la que ha regresado tras la OPV de abril de 2001 (véase Cuadro 4). La alemana Lufhansa era, en aquel año, la dueña del 24 por 100 de la compañía, aunque la mayoría accionarial pertenecía a Horacio Echeberrieta, un empresario vasco. En esta primera etapa de la aerolínea, los vuelos se centraban fundamentalmente en la península y el norte de África, aunque pronto, en 1939, comenzaría el desarrollo europeo con la primera línea Madrid-Lisboa (aunque realmente los antecedentes europeos se remontan a 1929, cuando el entonces grupo Concesionaria de Líneas Aéreas Subvencionadas, CLASSA, en el que se había integrado Iberia, inicia su línea Madrid-Biarritz). El año 1946 fue clave para la expansión internacional de la compañía. Ese año, además de consolidar la presencia en Europa, Iberia inició su expansión por Iberoamérica, con el primer vuelo Madrid-

Buenos Aires, siendo la primera compañía en el mundo en volar desde Europa a América del Sur.

Actualmente, el ámbito geográfico de negocio de Iberia se centra fundamentalmente en tres ejes, en los que goza de amplio liderazgo: el mercado interno, el de España-Europa y el de Europa-América Latina.

El primer mercado en el que Iberia se ha consolidado es el mercado doméstico, el mayor entre los países de la Unión Europea. Este hecho es consecuencia de la temprana apertura a la competencia, en 1992, que supuso una precoz adaptación a la presión competitiva frente a otras compañías europeas, y de que nuestro país ha mantenido las tarifas aéreas más baratas de la Unión. La racionalización de los recursos de Iberia y Avia-co, tras su fusión en 1997, permitió el aumento de la cobertura y la densidad de los enlaces aéreos entre Madrid y Barcelona, como centros de conexión, y del resto de las ciudades españolas como centros de aporte y distribución de tráfico a líneas europeas e internacionales permitiéndose, por otro lado, una mejora considerable en la productividad de pilotos y flotas. Para mantener los servicios transversales entre ciudades, cubriendo los huecos que la red doméstica dejaba, se utilizaron —se utilizan— aviones de pequeña capacidad de la franquicia

de Iberia, Air Nostrum, que aumentan considerablemente la capilaridad de la red doméstica. En la actualidad, Iberia, a pesar de las restricciones que han provocado los últimos acontecimientos en Estados Unidos, transporta más del 60 por 100 del mercado doméstico español.

Europa representa el segundo mercado en importancia para la compañía. El proyecto europeo se ha ido fraguando a lo largo de las últimas décadas, especialmente en 1996, año en que España se integra por completo en las instituciones europeas para desarrollar el proyecto emergente de una Europa unida. 2002 ha sido el año de culminación de este proyecto, con la entrada en vigor de la moneda común. Esta integración económica y política en Europa ha tenido un importante componente de tráfico de negocios que, en combinación con los enormes flujos turísticos que se mueven entre España y Europa, nos ha permitido desarrollar de manera significativa nuestra red de destinos y frecuencias en este continente. Los crecimientos de mercado entre 1996 y 2001 (hasta el 11 de septiembre) han estado siempre por encima del 10 por 100 anual, lo que supone una expansión del tráfico impresionante. En la actualidad Iberia transporta en torno al 36 por 100 de los pasajeros que se mueven entre España y Europa en vuelos regulares. Se proporcionan enlaces directos a 32 destinos europeos en vuelos directos, y a 16 más en código compartido con otras compañías. Además, Air Nostrum proporciona enlaces con aeropuertos europeos secundarios, como el de Lyon, Turín, Estrasburgo o Toulouse. Todas estas conexiones han incrementado de manera muy importante la accesibilidad en Europa del producto turístico español.

4. Líder entre Europa y América Latina

América Latina es el tercer pilar que identifica a Iberia en el mercado internacional, mercado que, por otra parte, ha acaparado un esfuerzo inversor sin precedentes, introduciéndose 33 vuelos semanales directos entre 1997 y 2001. Iberia fue la primera empresa de nuestro país que apostó fuerte por aquel mercado, adelantándose a la presencia actual de compañías españo-

las con intereses en la zona. Iberia abrió la puerta del continente americano al inaugurar la primera línea regular entre Madrid y Buenos Aires en 1946. Un vuelo de más de 30 horas, realizado por un DC4 con capacidad para 44 pasajeros, unía por primera vez la capital de España con la capital argentina, tras realizar tres escalas.

Hoy, 56 años después, el tiempo que se emplea en cubrir esta ruta es tres veces menor y los aviones que utiliza la compañía pueden albergar hasta 10 veces más pasajeros.

Después de Argentina, Iberia continuó su expansión ampliando mercado. Cuba, Venezuela, Puerto Rico, México y Brasil fueron incorporándose paulatinamente a la red comercial de Iberia hasta llegar en la actualidad a abarcar todos los países de este área excepto Bolivia.

Tras su privatización el año pasado, Iberia ha consolidado sus objetivos sobre América Latina, convirtiéndose en líder indiscutible entre ambos continentes, con un 50 por 100 más de cuota de mercado que su inmediato seguidor. La oferta en el conjunto de red latinoamericana ha crecido entre 1996 y 2001 un 75 por 100 en asientos y un 68 por 100 en vuelos. La demanda ha aumentado un 74 por 100 y los ingresos un 123 por 100. Iberia vuela a 22 destinos en este continente, operando cerca de 300 vuelos semanales, y con vuelos en la mayoría de los casos diarios a las principales capitales. Mientras tanto, los vuelos a Centroamérica se realizan por la compañía vía Miami donde ésta cuenta con un auténtico centro de distribución y aporte de tráfico, conocido como *hub*. Un *hub* que está organizado de forma que, en un corto espacio de tiempo, se produce un amplio número de salidas y llegadas para conectar los vuelos procedentes de toda Europa con los destinos centroamericanos, y viceversa.

Dos frecuencias diarias entre Madrid y Miami, más otra adicional en código compartido con American Airlines, se encargan del tráfico entre ambos continentes. Precisamente la aportación fundamental de Iberia a *Oneworld*, la alianza aérea mundial a la que pertenece y de la que es miembro fundador, es la presencia de la compañía en Latinoamérica.

Con *Oneworld* Iberia adquirió el alcance mundial que, como compañía independiente, difícilmente podría lograr. Esta

CUADRO 5

ALIANZAS DE IBERIA: ONEWORLD

Compañías que integran la alianza.....	Iberia, American Airlines, LanChile, British Airways, Aer Lingus, Cathay Pacific, Finnair, Qantas
Destinos	561
Países	135
Pasajeros	209.000.000
Empleados	270.044
Flota	1.852
Salas VIP.....	Más de 340

FUENTE: Iberia.

alianza internacional abarca los cinco continentes e integra algunas de las compañías más importantes del mundo (American Airlines, LanChile, British Airways, Aer Lingus, Cathay Pacific, Finnair, Qantas e Iberia), abarca 561 destinos de 135 países repartidos por los cinco continentes. Entre las ocho compañías suman más de 270.000 empleados y cerca de 1.900 aviones, que ofrecen a los clientes de la alianza un servicio global, actuando como una sola en lo referente a información, reservas, emisión de billetes, facturación, salas VIP, resolución de incidencias o beneficios relativos a sus respectivos programas de fidelización. **Oneworld** aporta además un valor añadido, un billete especial denominado «**oneworld explorer**» que permite recorrer el mundo con las compañías de la alianza, en viajes que pueden durar entre diez días y un año (véase Cuadro 5).

La consolidación de Iberia en esta ventajosa situación, ocupada hace tan sólo unos años por otras compañías europeas, se ha debido fundamentalmente a la entrada en funcionamiento de la tercera pista en el aeropuerto de Barajas en el año 1998, que supuso un importante aumento de la capacidad de la capital española para absorber tráfico y, por otro lado, a las medidas de mejora de calidad puestas en marcha por la compañía en los últimos años destinadas a la atracción de este tráfico.

5. Medidas eficaces para afrontar el futuro

En la actualidad, la compañía se encuentra sumergida en un mercado en lucha por salir de una crisis económica mundial, que empezó a dibujarse en el año 2001 y que se evidenció tras los desgraciados incidentes del pasado septiembre en Estados Unidos. Iberia ha reaccionado plantando cara a la tensa situación del mercado desde una postura, todo hay que decirlo, más equilibrada que otras compañías.

Hasta septiembre, la política de gestión de Iberia estaba marcada por las pautas fijadas en su Plan Director, de carácter expansionista en el mercado de corto y medio radio y de consolidación de liderazgo en el mercado de América Latina. La estructura de largo radio de la compañía tiene menor exposición, como hemos visto, a la recesión económica de Estados Unidos y le permite seguir incrementando su presencia en Latinoamérica. A pesar de todo, la puesta en marcha de un plan de actuación frente a la crisis se ha hecho imprescindible para garantizar su viabilidad. Para la compañía, las medidas de adecuación al mercado comenzaron con la reducción de su capacidad en un 11 por 100, extinguiendo los contratos de alquiler de flota y *wet lease* (alquiler de flotas y tripulaciones) que se mantenían con otras compañías. Además, se ha mejorado el fondo de maniobra renegociando contratos de proveedores y racionalizando inventarios a la vez que se ha revaluado el plan de inversiones con miras a retrasar el plan de crecimiento de la compañía.

Los objetivos que la compañía se ha marcado para el año 2002 continúan en esta línea. Se seguirá manteniendo una política de adecuación de la oferta a la demanda, intentando mejorar tanto la cuota de mercado de la aerolínea en todos los mercados, como los ingresos por AKO (Asientos por Kilómetro Ofertado) frente a los del pasado año. Con el nuevo año se pusieron ya en marcha drásticas medidas de reducción de costes y aprovechamiento de los recursos, con el fin de recuperar los niveles de rentabilidad adecuados para la compañía.

Pero para los próximos años la compañía pretende nuevos retos, entre ellos, la mejora de la participación en el sector

europeo para alimentar la red latinoamericana. La crisis parece estar remitiendo, como demuestran los últimos índices de reservas publicados, e Iberia se encuentra en una situación óptima para absorber las cuotas de mercado que han dejado libres las compañías europeas que no han podido superar el bache. La apertura de nuevas pistas en los aeropuertos de Madrid y Barcelona aumentarán las posibilidades de Iberia

de hacerse con nuevas demandas, en las que se prevén importantes crecimientos para la próxima década. En conjunto, todo este futuro augura un horizonte de nuevos y formidables retos de los que depende el futuro de la compañía, que sigue trabajando para garantizar siempre los mejores resultados posibles, tanto en tiempos de bonanza como en los más difíciles.