

CEO DE AEROMÉXICO

ANDRÉS CONESA

“PARA AEROMÉXICO, EL MERCADO ESPAÑOL ES CLAVE”

DOHA Y UNA REUNIÓN ENTRE LOS GRANDES LÍDERES DE LA INDUSTRIA AÉREA SIRVIÓ DE MARCO PARA QUE EL CEO DE AEROMÉXICO RECIBIERA A 'SAVIA'. CON 80 AÑOS DE HISTORIA, LA AEROLÍNEA HA INCREMENTADO ESTE AÑO SUS RUTAS A BRASIL, HA REFORZADO SUS SERVICIOS EN CHINA Y JAPÓN Y SITÚA LAS ALIANZAS GLOBALES COMO EJE PARA UN CRECIMIENTO QUE, PARA 2014, CONESA SITÚA EN NIVELES SUPERIORES A LOS LOGRADOS EL AÑO PASADO. TODO ELLO, CON LAS AGENCIAS COMO ALIADOS FUNDAMENTALES.

Por: **Maruxa Ruiz del Árbol** / Foto: **Mauricio Ramírez**



La carrera de Andrés Conesa en la Administración pública en México viene de lejos: subsecretario adjunto de Crédito Público; director general de Asuntos Financieros Internacionales; director general de Política Económica de la Secretaría de Hacienda... Hasta que en 2005 fue nombrado máximo responsable ejecutivo de la aerolínea de bandera de su país. Miembro del consejo de SkyTeam, de la que Aeroméxico es socio fundador, también es miembro de la Junta de Gobernadores de IATA desde 2008, Junta que pasará a presidir el año que viene. Doctorado en Economía por el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y licenciado en Economía en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), a sus 49 años Conesa planea un importante crecimiento de la aerolínea con la compra de cien nuevos Boeing, que situarán la flota de Aeroméxico en las 225 naves para 2016-2017. El objetivo es, obviamente, operar más rutas y destinos, un camino que se asentará fundamentalmente en fortalecer su presencia en mercados en los que ya está presente. Todo, bajo el reconocimiento de que la industria aún se encuentra en unos retornos situados todavía por debajo del coste de capital.

En la última edición de Fitur anunciaron el incremento de un 25% en la capacidad de la ruta entre México y España gracias a los nuevos 787 Dreamliner. ¿La apuesta por España crecerá en el futuro con nuevas rutas y frecuencias?

Sí. Para nosotros el mercado español es clave; tenemos presencia en él desde hace más de 60 años. En relación al segmento de nuestros clientes, el 70% de los viajeros que elige volar con la aerolínea tiene un perfil de 30 a 45 años, es predominantemente ejecutivo y vuela principalmente por motivos de negocios. Respecto a los aviones, antes de recibir uno de nuestros cinco equipos Boeing 787, nuestro mejor producto era el Boeing 777, equipo que estaba destinado a Madrid, el cual combinará operaciones con el Dreamliner, lo que nos permitirá ofrecer 10 frecuencias semanales entre ambas capitales, siete operadas con equipo Boeing 777 y tres vuelos adicionales en horario nocturno operados por el Boeing 787. Integrar este avión ha sido la inversión de varios meses de trabajo para continuar con nuestro plan de renovación de flota. Este nuevo equipo que se sumará a Madrid ofrecerá una cabina de primer nivel y mejoras de entretenimiento a bordo. Además, con el horario asignado a las frecuencias adicionales, tanto el pasajero de negocios como el de placer pueden dormir en el avión y amanecer a la mañana siguiente en su lugar de destino. Este servicio nocturno nos ha funcionado muy bien en otros mercados de largo alcance en Europa, como es el caso de París y Londres, donde tanto en la salida de México como en la salida de la otra ciudad se vuela de noche.

El mercado aéreo español ha estado marcado últimamente por el coste de las tasas aeroportuarias. ¿Considera que son competitivas?

A escala global, las aerolíneas nos enfrentamos a un proceso de negociación complicado con los aeropuertos por establecer tasas equilibradas que nos permitan tener un mayor ingreso por nuestras operaciones. Sin embargo, dado que para volar a una ciudad te tienes que ajustar a las condiciones aeroportuarias, es ahí en donde se inicia un debate por obtener un esquema en el que todos ganen.

En junio estrenaron la ruta México-Río de Janeiro. ¿Qué supone para América Latina y para sus líneas eventos como el Mundial de Fútbol y los Juegos Olímpicos de 2016?

En realidad fue casualidad que coincidiera. La nueva ruta hacia Río de Janeiro tiene más que ver con enlazar México y Brasil permanentemente que con el Mundial. En Brasil tenemos presencia desde hace más de 12 años y actualmente realizamos acciones de alianzas comerciales para ofrecer a nuestros viajeros brasileños y mexicanos mejores opciones de



**ANTES DE
ABRIR NUEVOS
MERCADOS
PENSAMOS EN
FORTALECER
NUESTRA PRE-
SENCIA EN LOS
QUE YA VOLA-
MOS, PARA
OFRECER UN
SERVICIO CON-
TINUO SEMA-
NALMENTE**

viaje al interior del país carioca. Principalmente, la nueva ruta nos permitirá atender la demanda y re-forma energética que se está presentando en México y que beneficiará a ambos destinos.

En 2014 reforzarán también los servicios a Asia, en concreto, a China y Japón. ¿El futuro es el mercado asiático?

Lo que queremos hacer antes de pensar en abrir nuevos mercados es fortalecer nuestra presencia en los que ya volamos para ofrecer un servicio continuo semanalmente. Por ejemplo, en el caso de Río, abrimos un nuevo mercado en Brasil porque ya tenemos vuelo diario a São Paulo, y es natural la incorporación de una nueva ciudad. Sin embargo, en el caso de Asia no tenemos vuelo diario hacia y desde Tokio y/o Shanghái. Primero queremos fortalecer ese producto y, una vez que tengamos uno diario que sea competitivo, pensaríamos en abrir una nueva ruta. Ya hemos comenzado con Tokio, puesto que este año hemos pasado de tres a cuatro frecuencias a la semana operadas por equipos Boeing 787 Dreamliner, lo que nos ha permitido renovar completamente la experiencia de viaje de nuestros usuarios. En el caso de China, a lo largo de 2015 tenemos la intención de incorporar una tercera frecuencia semanal.

En 2012 anunciaron la compra de cien nuevos aviones. ¿En qué punto está esta ambiciosa ampliación y renovación de flota?

Efectivamente, hace año y medio hicimos una orden de cien unidades a Boeing. De ellas, 90 son equipos Boeing 737-MAX, y 10 son 787-9; ambos son los aviones más modernos del fabricante. Hoy tenemos 123 aviones en total. Si sumamos estos cien, podríamos llegar a tener 225 aviones en el periodo de una década, ya que la entrega de estos equipos comenzaría en 2016-2017. Con el plan de construcción del nuevo aeropuerto de la Ciudad de México, podríamos definitivamente llegar a operar más rutas, destinos y traer un mayor número de aviones.

En el caso de que haya muchos aviones de reemplazo, ¿no sería una inversión poco rentable?

No. Con la llegada de estas nuevas aeronaves, los avances tecnológicos son mayores, lo que se traduce en una eficiencia económica, es decir, menos consumo de combustible y mayor productividad. La decisión que tomamos las aerolíneas cuando compramos equipos número uno es crecer, pero también sustituir a los anteriores. Por ejemplo, el Boeing 787 reemplaza al Boeing 767, lo que reduce el coste un 25% e incrementa el número de asientos en la ruta, lo que representa un mayor ingreso.

AEROMÉXICO, EN DATOS



AEROMÉXICO ES LA AEROLÍNEA MÁS GRANDE EN MÉXICO EN TÉRMINOS DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO, TAMAÑO DE FLOTA Y NÚMERO DE DESTINOS ATENDIDOS
SE ORIENTA, PRINCIPALMENTE, A SATISFACER LAS NECESIDADES DE VIAJE DE LOS PASAJEROS DE NEGOCIOS EN LA CRECIENTE ECONOMÍA MEXICANA

30,2
MILLONES

DE ACCIONES DE LA COMPAÑÍA FUERON ADQUIRIDAS POR DELTA EN JUNIO DE 2012,

LO QUE REPRESENTÓ EL

4,17%
DE LAS ACCIONES POR

65 MILL
DE DÓLARES

3.042,2
MILL DE \$
INGRESOS REGISTRADOS EN 2013

13.652
EMPLEADOS

117
AERONAVES
EN DICIEMBRE DE 2013,
DE LAS CUALES

60 **57**
BOEING EMBRAER

8,8
AÑOS

PROMEDIO DE EDAD DE LA FLOTA, A 31 DE DICIEMBRE DE 2013

El año pasado contabilizaron más de 15 millones de pasajeros y un 77,2% de ocupación. ¿Qué previsiones manejan para este año?

Al ser una empresa pública nunca presentamos guías de crecimiento. Pero lo que le puedo comentar es que en los primeros cuatro meses del año hemos crecido un 18%, y nuestra tasa de ocupación está tres puntos por encima de la que teníamos el año pasado. Definitivamente, con las acciones que estamos realizando y la lealtad de nuestros pasajeros, estamos seguros de que superaremos la cifra alcanzada el año pasado.

La prensa mexicana habla en ocasiones de que el éxito reciente de la compañía pasa por unas tarifas competitivas. ¿Está de acuerdo con esta afirmación? ¿Qué otros elementos añadiría a este éxito?

El éxito depende del ingreso, depende del costo y de muchas otras cosas. Lo que hemos hecho es reinventarnos todos los días y ver qué nueva oportunidad tenemos en el mercado. El propio surgimiento de las aerolíneas de bajo coste en México y la competencia en rutas internacionales con grandes aerolíneas europeas, norteamericanas y sudamericanas nos obliga a ser mejores cada día, a hacer eficientes los costos o mejorar la flota, entre otros.

Según IATA, las acciones de las compañías aéreas subieron en enero un promedio del 6%. Este año se alcanzarán los 3.300 millones de pasajeros en todo el mundo. ¿Este sigue siendo, por tanto, un buen negocio para invertir?

Ha mejorado la rentabilidad de la industria, pero los retornos están todavía por debajo del coste de capital, que es de un 8%, mientras que actualmente alcanzamos un 5% o 6%. Por tanto, si bien ha mejorado, todavía falta hacer un esfuerzo.

Desde México y desde Aeroméxico, ¿cómo se ve el fenómeno de las 'low cost'?

Yo creo que hay mercado para ellas y también para las compañías regulares. Hay gente que ya solo valora los servicios de la aerolínea por precio, mientras que, para otros pasajeros, el contar con mayores frecuencias, programas de lealtad o primera clase, entre otros, es una prioridad. ¿Qué peso tiene un modelo y cuál el otro? Depende de cada país. En Europa, por ejemplo, las aerolíneas de bajo coste, como Ryanair o easyJet, tienen un papel más importante que en EE UU. Hoy, revisado el tráfico aéreo en este país, las grandes como Delta, American Airlines y United ocupan el 80% del mismo. En Europa es al revés: las aerolíneas grandes ya se concentraron en los vuelos de largo alcance, dado que los vuelos internos son operados por las líneas aéreas *low cost*.



ACTUALMENTE, ENTRE UN 40% Y UN 50% DE NUESTRAS VENTAS SE REALIZA A TRAVÉS DE AGENCIAS DE VIAJE, TANTO 'ONLINE' COMO DE CALLE

Aeroméxico es uno de los socios fundadores de SkyTeam. ¿Cómo ha cambiado la alianza desde su fundación, más allá del número de compañías que la forman?

Nos hemos integrado cada vez más y hemos crecido en la región más dinámica, que es Asia; las principales aerolíneas de China son parte de SkyTeam. Además, hay grandes oportunidades. Hace no mucho tuvimos una reunión para revisar cómo podemos ofrecer a los pasajeros que vuelan dentro de nuestra misma alianza la misma experiencia, SkyPriority. Tratar de tener programas de viajero frecuente, experiencias en los salones VIP... La idea es unificar criterios aún más e integrarnos todavía más en cuanto a la experiencia del pasajero.

¿El siguiente paso será la fusión entre grandes compañías para garantizar su competitividad?

Actualmente las fusiones son una tendencia en muchos de los mercados y es una práctica que se da cada vez con mayor frecuencia. La estrategia que sigue Aeroméxico para fortalecerse es a través de alianzas como es el caso de SkyTeam, de la que somos socio fundador. Mediante esta alianza global con 20 importantes aerolíneas, ofrecemos a nuestros viajeros grandes beneficios, como mayor conectividad internacional, la posibilidad de sumar y ganar millas al volar con cualquiera de las aerolíneas socias y poder, además, volar a más de mil destinos en 187 países alrededor del mundo. De la misma manera, hemos desarrollado alianzas con otros socios comerciales en México e internacionales como Avianca, West Jet, TAM y, más recientemente, Aeromar, con el fin de incrementar nuestra red de conectividad a destinos alrededor de todo el mundo.

¿Qué destacaría de la agencia de viajes como elemento de la cadena de valor en la distribución de productos turísticos y aéreos?

Somos socios, es una parte fundamental de nuestra cadena. En nuestro modelo de negocio como aerolínea, las agencias de viaje juegan un papel fundamental. A lo largo de los casi 80 años que tenemos de existencia, hemos trabajado fuertemente con agencias de viaje, situación que nos ha permitido apoyarnos mutuamente para poder mantener este negocio como algo viable y productivo para todos. Normalmente, las aerolíneas de bajo coste que han nacido en el mundo tienen ventas y canales directos; nosotros creemos que, así como hay personas para las que su interés principal es el precio, hay otras para las que viajar es una experiencia completa, y es el asesor, el agente de viajes, el que juega un papel fundamental para orientarlos a dónde o cómo ir, entre otras cosas. Actualmente, entre un 40% y un 50% de nuestras ventas se realiza a través de agencias de viaje, tanto *online* como de calle. ■