

**Manuel A. López Aguilar,  
director general de Mantenimiento e Ingeniería**

# “Podemos convertirnos en uno de los líderes a nivel mundial”

MANUEL LÓPEZ AGUILAR ES, DESDE JUNIO DE ESTE AÑO, FECHA EN LA QUE SE REESTRUCTURÓ LA CÚPULA DE LA COMPAÑÍA, UNO DE LOS TRES DIRECTORES GENERALES CON QUE CUENTA EL GRUPO IBERIA Y UNO DE LOS NUEVE MIEMBROS QUE CONFORMAN SU COMITÉ EJECUTIVO. ENTRÓ EN IBERIA EN 1981 Y DESDE HACE CASI TRES AÑOS OCUPABA EL CARGO DE DIRECTOR DE MANTENIMIENTO E INGENIERÍA (ANTIGUA DIRECCIÓN DE MATERIAL). SU ÁREA, EL

MANTENIMIENTO DE AVIONES, AFRONTA ACTUALMENTE UNA IMPORTANTE RENOVACIÓN Y EXPANSIÓN DEL NEGOCIO Y NO SE CONFORMA CON SER YA LA SEGUNDA EMPRESA AERONÁUTICA DEL PAÍS, SINO QUE ASPIRA A INCREMENTAR SU CUOTA DE MERCADO, ALGO MUY DIFÍCIL EN ESTE SECTOR, Y DUPLICAR SUS INGRESOS AL TÉRMINO DE 2008, FECHA EN LA QUE FINALIZA EL ACTUAL PLAN DIRECTOR.

■ **¿A QUÉ OBEDECE EL CAMBIO DE NOMBRE QUE ADOPTÓ SU DIRECCIÓN HACE UNOS MESES?**

El nombre de Material se había quedado anticuado, era un término que se utilizaba en los años 30-40 en el Ejército (fundamentalmente en España y Francia) para referirse a la división de Mantenimiento en la que se trabajaba con el material aeronáutico. Por otro lado, es un nombre genérico que podía llevar a confusión con otro tipo de actividad como material de oficina, por ejemplo. Y, sin duda, al salir al mercado nacional e internacional se notaba la anacronía y nadie entendía la denominación. Finalmente, el cambio de nombre también aportaba una señal de modernidad en consonancia con los nuevos rumbos que estaba tomando la Dirección.

■ **¿QUÉ SUPONE PARA EL ÁREA DE MANTENIMIENTO E INGENIERÍA HABER SIDO ELEVADA A LA CATEGORÍA DE DIRECCIÓN GENERAL?**

Supone, sobre todo, una apuesta decidida de la compañía por un negocio. Una decisión que a todos los que trabajamos en la misma nos produce una gran satisfacción por el empuje que esto supone. A ello, sin duda, vamos a responder incrementando el volumen de negocio para crear mayor valor a la compañía y sus accionistas.

Por otro lado, junto con la responsabilidad que supone la posibilidad de desarrollar un área que puede aportar muchos beneficios a la compañía, tendremos también una mayor capacidad de gestión para



**El proyecto más inmediato que tenemos es crear un centro de mantenimiento de trenes de aterrizaje.**

**En términos de facturación, sin contar a los fabricantes, somos la novena empresa del sector de MRO a nivel mundial.**

afrontar las particularidades de nuestro negocio

■ **¿QUÉ POSICIÓN OCUPA IBERIA MANTENIMIENTO EN EL SECTOR Y DÓNDE QUIERE LLEGAR?**

En estos momentos, con los datos de 2005, somos, en términos de facturación, la novena empresa a nivel mundial del sector de Mantenimiento Aeronáutico (MRO), sin contar con los fabricantes. Si incluimos a estos, ocuparíamos el decimotercer lugar. Tenemos, pues, una posición significativa en el sector mundial. Además, somos la segunda empresa aeronáutica en España en facturación y empleados después del grupo CASA/Airbus, y queremos ser líderes, aunque probablemente ya lo seamos en algunos aspectos tecnológicos y amplitud de oferta de servicios.

Este año esperamos facturar más de 600 millones de euros, de los que aproximadamente el 40 por ciento (alrededor de 230 millones) corresponderán al mantenimiento a terceros. Tenemos que aprovechar que es un sector emergente, que se va a consolidar como un mercado muy potente.

Hasta hace poco tiempo, el mantenimiento era prácticamente una actividad oculta que realizaban las propias compañías aéreas y se consideraba parte del negocio. Ahora, con los cambios que se están produciendo en el sector de la aviación, comienza a considerarse una actividad "per se", que adquiere cada día mayor importancia y nuestro objetivo es llegar a ser una de las grandes.

Iberia Mantenimiento está centrada ahora en consolidar los objetivos del Plan Director que son, por un lado, una mejora de la eficiencia y del sistema productivo y, por otro, incrementar el manteni-



Nuestra capacidad de ingeniería, programación, logística y calidad nos convierte en un proveedor total de servicios de mantenimiento.

miento a terceros. El objetivo es ganar de forma significativa cuota de mercado, hasta conseguir que más del cincuenta por ciento de los ingresos procedan de terceros. Dado que ya hemos conseguido una buena base de clientes fijos, nuestra estrategia comercial actual está enfocada a aumentar los clientes de gran volumen, empresas que tengan a partir de 15-20 aviones. Los últimos de este tipo han sido British Airways, Meridiana y Continental. Al mismo tiempo, queremos tener unas relaciones de cooperación muy estables y definidas con los fabricantes que ocupan un lugar muy importante en nuestra industria.

■ **¿CUÁL ES SU PUNTO FUERTE RESPECTO A SUS COMPETIDORES?**

Por un lado, contamos con el prestigio

que tiene el pertenecer a Iberia como Línea Aérea, esto supone una gran fortaleza y, por otro, ocupamos una posición geográfica estratégica. Queremos aprovechar ambas ventajas y si a ello unimos la calidad de nuestro personal, un equipo muy cualificado de profesionales y unas instalaciones envidiables, tenemos grandes oportunidades de convertirnos en uno de los líderes de este sector a nivel mundial. Por otro lado, las mejoras que estamos introduciendo en el Plan Director van a aumentar nuestra competitividad de forma significativa, en un mercado que no olvidemos es enormemente competitivo y difícil.

Finalmente, hay que tener en cuenta que tenemos una capacidad de ingeniería, programación, logística y calidad que nos

hace ser un proveedor total de servicios de mantenimiento lo que supone una buena ventaja competitiva frente a los puros centros especializados sólo en unos ciertos productos.

■ **¿CUÁL SERÍA, POR EL CONTRARIO, SU ASIGNATURA PENDIENTE?**

Hemos conseguido un volumen importante de clientes y ahora la gran prioridad es absorber todo este incremento de producción y clientes, manteniendo nuestra tradicional buena calidad. Hay que tener en cuenta que muchos más clientes suponen un gran esfuerzo a toda la dirección en términos de soporte, de entrega de documentación o de información, entre otras. Y, además del trabajo puramente productivo, las otras áreas también han visto incrementadas su carga de trabajo.

En definitiva, tenemos que consolidar el incremento de trabajos y clientes que

estamos teniendo manteniendo nuestros niveles de calidad.

Y todo ello sin olvidar el servicio que tenemos que dar a Iberia Línea Aérea en términos de eficacia y calidad, con la mejor disponibilidad, estado técnico de la flota y atención a los interiores.

■ **¿ESTÁN PREPARADOS PARA ASUMIR ESTE CRECIMIENTO?**

Sí. Estamos en un proceso de cambio, de readaptación del sistema productivo de forma que, por un lado, se está renovando la plantilla a través de las opciones que propone el ERE y, por otro, estamos dedicando el personal que dispone de mayor cualificación a aquellas tareas que aportan mayor valor y aquellas de menor valor se están subcontratando. Además, estamos poniendo en marcha una mejora en procesos y procedimientos que están incrementando la productividad.

Finalmente, en este año acabaremos

la segunda fase de modernización de los sistemas de información, proyecto SAP, que debe empezar a mostrar los beneficios de tener toda la información integrada además de habernos permitido revisar todos los procesos.

■ **¿CÓMO PREVÉ LLEGAR A LOS 300 MILLONES DE INGRESOS POR MANTENIMIENTO A TERCEROS PREVISTOS EN 2008 EN EL PLAN DIRECTOR?**

Estamos realizando un esfuerzo comercial muy importante y tengo que decir que con bastante éxito. Nuestra presencia en el sector se consolida cada día más y nuestra cartera de pedidos para 2007 es ya muy amplia. Continuamos, por otro lado, con las campañas comerciales que nos están proporcionando contratos a largo plazo y que nos permiten ser optimistas para alcanzar estos objetivos de duplicar nuestros ingresos de aquí a 2008. Este año, 2006, lo cerraremos sobrepasando más del 15 por ciento las previsiones de ingresos a terceros. Aprovecho para decir que el éxito comercial es de toda la organización, incluyendo desde los puros productivos a todo el área soporte, ya que como indicaba anteriormente es la respuesta conjunta la que está permitiendo mantener clientes fieles y satisfechos como muestran las encuestas que periódicamente realizamos.

■ **¿CUÁL ES LA MEJOR BAZA DE IBERIA A LA HORA DE CONSEGUIR NUEVOS CONTRATOS?**

Este mundo es muy competitivo pero al final las ofertas se ganan por un equilibrio entre precio y calidad de servicio, aunque también juegan un papel importante los contactos de empresa. Además, como he comentado antes, jugamos con la baza geográfica, en este sentido, tenemos una ubicación estratégica que que-



**Esperamos que el mantenimiento a terceros pronto suponga más del 50 por ciento de la facturación.**



El director general de Mantenimiento e Ingeniería, delante del Hangar 6, uno de los más grandes del mundo sin soportes intermedios.

remos que nos permita consolidarnos como la gran empresa de mantenimiento del sur de Europa.

**¿LA ESPECIALIZACIÓN ES OTRA BAZA?**

Sin duda. En el Plan Director una de nuestras decisiones estratégicas es la especialización muy alta en servicios de futuro y rentables. Nos vamos a centrar principalmente en el mantenimiento de productos Airbus, en toda su gama, incluyendo sus motores y componentes, así como en productos en los que somos muy fuertes como el RB211, CF34, y componentes del CRJ. Sin olvidar que en revisión de aviones queremos consolidar productos de alto valor, como aviones militares y modificaciones.

**■ ¿QUÉ INVERSIONES TIENEN PREVISTAS PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS?**

Además de las inversiones “normales” (reposiciones de útiles, equipos, modernización de instalaciones) tenemos previstas una serie de inversiones específicas por un valor cercano a los 50 millones de euros en total, que van a responder a nuestra política de expansión. Estamos iniciando las gestiones para construir un hangar en Barcelona desde donde realizaremos trabajos de mantenimiento en

**Potenciaremos nuestra política de expansión con inversiones extraordinarias de más de 50 millones de euros en los próximos años.**

línea. Se trata de disponer de unas instalaciones en un lugar clave, que se alzará como lugar de referencia en el área mediterránea.

Por otro, dado que estamos en un proceso de cambio tecnológico, crearemos un nuevo taller de reparación de álabes de motor que nos permitirá poder llevar a cabo reparaciones muy exclusivas, que sólo realizan cuatro talleres en el mundo. Así mismo, ampliaremos nuestros talleres de componentes para adaptarlos a los de última generación que llevan los aviones que recibirá Iberia a partir del año que viene y modernizaremos nuestros hangares de pintura.

**■ ¿TIENEN OTRAS PERSPECTIVAS DE NEGOCIO A CORTO PLAZO?**

Ahora el proyecto más inmediato que tenemos es crear un centro de mantenimiento de trenes de aterrizaje. Estamos

buscando socios importantes que aportarían cartera de clientes consolidada y, al tratarse de una actividad que nosotros no realizamos, incrementaríamos nuestro valor y aumentaríamos la especialización. Se trataría de una empresa mixta con sede en España.

Por último, no descartamos crear una empresa mixta para el mantenimiento de aviones de transporte de ejecutivos.

**■ ¿EXISTEN LAS EMPRESAS DE MANTENIMIENTO DE BAJO COSTE?**

No. El mantenimiento se rige por unas normas muy estrictas de cumplimiento de procedimientos y normas. Y no existe posibilidad de reducir los márgenes de calidad y cumplimiento de esas normas y procedimientos. Así pues, o se está cumpliendo la normativa y ofreciendo un umbral de calidad o se está fuera de la legalidad. ■