

AERTEC SOLUTIONS: LA REACCIÓN ANTE LA CRISIS DEL COVID-19¹

Era la última semana de agosto de 2020, y del año fiscal para AERTEC. Aunque los números no eran definitivos, sabían que la facturación rondaría los 29,5 o 30 millones de euros y que –por primera vez en años– cerrarían en pérdidas, aunque la cifra no era preocupante.

El cambio de escenario les había sorprendido en la última mitad de su ejercicio con todos los motores encendidos. Aunque habían reaccionado con rapidez, no habían conseguido terminar por encima del punto de equilibrio.

Se habían tomado unos días de descanso después de preparar un presupuesto de 28 millones de euros para el ciclo 2020-21 y ahora, después del descanso estival, querían volver a repasarlo con la mente más despejada.

CAMBIOS EN EL ENTORNO

Cuando la Comisión Municipal de Salud de Wuhan (provincia de Hubei, China) notificó a la OMS un conglomerado de casos de neumonía en la ciudad nadie en el sector aeronáutico mundial podía prever el cambio de escenario tan brusco que se venía encima.

Este sector no había dejado de crecer desde el final de la segunda guerra mundial, especialmente en su rama civil: primero, en Norteamérica; luego, en Europa con la irrupción de las *low-cost* tras la liberalización del espacio europeo en 1997; y en los últimos años, estaba despertando en el Sudeste Asiático, África o América del Sur. Todos los escenarios apuntaban al crecimiento hasta el año 2040, incluso considerando tensiones geopolíticas. De hecho, a principios de 2020 las previsiones en cuanto al

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Antonio García de Castro y Marisa Martínez Jiménez de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © enero 2021, Fundación San Telmo . España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

número de aeronaves requeridas eran de 22.000 nuevas unidades² en el decenio 2020-2030 (Anexo I: Evolución del tráfico aéreo mundial).

La pandemia del Covid-19, que azotaba de forma global al planeta desde el final del invierno en el hemisferio norte, había mantenido aeropuertos cerrados durante semanas y, aunque luego habían comenzado a operar, las recomendaciones y limitaciones impuestas por muchos países hacían que, seis meses después, no se hubiese recuperado aún la normalidad ni hubiese visos de recuperarse a corto plazo.

No era la primera crisis enfrentada por el sector; la vivida por los problemas con la OPEP³ en 1973, las que le siguieron en la década de los ochenta, la primera Guerra del Golfo, el atentado a las Torres Gemelas, la crisis financiera de 2008 o el SARS en China, habían tenido su impacto en el transporte aéreo, aunque ninguna de las anteriores reunía simultáneamente tantos factores adversos como los provocados por la del Covid-19 (Anexo 2: Factores que han condicionado el tráfico aéreo en las distintas crisis).

En el verano de 2020, según los estudios manejados por el sector, se planteaban tres posibles escenarios, pero uno de ellos (el escenario 2) era el de mayor consenso. Este escenario pronosticaba que hasta el año 2024 no se alcanzarían los niveles de demanda de 2019 (Anexo 3: Evolución de tráfico de pasajeros 2018-2030 para distintos escenarios).

Ciertamente, las empresas aeroespaciales más centradas en la aviación civil y en mantenimiento tenían el peor pronóstico. En los últimos meses se estaban produciendo cancelaciones o retrasos de pedidos, y no había nuevos encargos (Anexo IV: Posicionamiento de las principales empresas aeroespaciales).

Con la bajada que se esperaba en la demanda de aeronaves para uso civil (entre un 50% y un 70%), las cadenas de suministro de las principales OEM's⁴ estaban en peligro y se vaticinaban integraciones, adquisiciones y cierres entre los proveedores del sector. También se pensaba que este tiempo de "parada" iba a ser una gran oportunidad de ponerse a nivel para las OMS chinas, como Avic, Comac o Craic.

Los aeropuertos también habían detenido, y posteriormente ralentizado, su operación diaria. En España, Aena cerró los aeropuertos en marzo de 2020 y en agosto seguían muy por debajo de los niveles de operación habituales. Respecto a los proyectos de ciclo largo (inversiones), en la mayoría de los aeropuertos también se habían detenido las contrataciones.

² 41% para reposición y 58% para al aumento que se esperaba de la demanda.

³ Organización de los países exportadores de petróleo.

⁴ OEM (Original Equipment Manufacturer) era la forma de referirse a fabricantes, en este caso de aviones como Airbus, Boeing, Bombardier, Embraer, Dassault, Textron, Gulfstream, Pilatus...

REAJUSTANDO LA ESTRATEGIA A LOS NUEVOS TIEMPOS

Las primeras semanas de confinamiento las habían dedicado en Aertec a preparar medidas de contención a corto: ERTES o equivalente, para aquellos puestos que se habían quedado sin carga de trabajo, y puesta en marcha del teletrabajo para el resto de la compañía.

“Todas las decisiones que había que tomar... ahora toca tomarlas. Y lo peor es que tenemos muy poca visibilidad sobre lo que va a pasar en los próximos meses”, comentaba Antonio en mayo de ese año.

Habían dedicado sus días a leer y hablar con personas de la Administración y del sector en busca de información y pistas que arrojasen algo de luz tanto a lo que estaba sucediendo como a las perspectivas con las que podían trabajar. Los escenarios contemplados hasta el momento eran inservibles. Cuando se alcanzó el verano al menos tenían algún dibujo del nuevo panorama. Dada la estructura diversificada de la empresa, no todas las líneas de negocio se habían visto afectadas de la misma forma.

Aviation

La parte de gestión aeroportuaria (operación diaria en tierra para Aena) era la que más había sufrido. El cierre repentino de los aeropuertos, y posteriormente el mantenimiento de servicios mínimos, había causado pérdidas que habían lastrado el resultado del área, a pesar de haber aplicado un ERTE.

La parte correspondiente a los proyectos de ciclo inversor del aeropuerto (consultoría, planificación y diseño), habían seguido su curso y, dada la duración de estos proyectos, había carga de trabajo para el curso siguiente. En cualquier caso, la incertidumbre sobre posibles nuevas contrataciones era total.

Geográficamente, querían centrar sus esfuerzos en Latinoamérica y Oriente Medio, donde después de años de siembra estaban cosechando buenos resultados.

Justo antes del Covid-19 habían decidido no volver a invertir en el desarrollo de soluciones IT para aeropuertos ya que, aunque habían llegado a quedarse finalistas en algunos concursos importantes en Estados Unidos, terminaban siempre compitiendo con las grandes tecnológicas, contra las que poco podían hacer. Sin embargo, podían aprovechar sus conocimientos para brindar consultoría y diseño en la infraestructura de IT a los aeropuertos, enfrascados en procesos de digitalización.

Paralelamente, la pandemia había traído alguna oportunidad a esta línea de negocio. Los nuevos requerimientos de seguridad sanitaria obligaban a redimensionar espacios para disminuir la densidad, así como al diseño de nuevos procesos y equipamientos. Ya estaban trabajando en la redacción de proyectos de acondicionamiento y querían explotar esta corriente.