

Guy VANTHEMSCHE

*La SABENA. L'Aviation commerciale belge, 1923-2001. Des origines au crash*  
Bruselas, De Boeck, 2002, 341 pp.

La mayor parte de las aerolíneas llamadas de bandera resultan hoy amenazadas por el nuevo entorno competitivo que representan las compañías aéreas denominadas “de bajo coste”. Muchas de las antiguas empresas aéreas han ido modificando su organización interna y su estructura accionarial para ir adaptándose a unos cielos cada vez más abiertos y con menos regulaciones. Primero, lo fueron en los Estados Unidos, con las iniciativas liberalizadoras del presidente J. Carter en 1978, y, después, ya en la década de 1990, en la Unión Europea. En el proceso de tránsito que se inició en 1987 en el viejo continente, muchas compañías necesitaron de ayudas estatales extraordinarias para poder enfrentarse al proceso de adaptación a las nuevas condiciones de competencia. En algunos casos tuvieron éxito, al conseguir adoptar el tamaño y la estrategia adecuada para sobrevivir; en otros, acabaron en una situación de bancarrota financiera que condujo, finalmente, a la desaparición de aerolíneas nacionales que tenían una larga tradición. Los casos más conocidos de esta última situación han sido los de las aerolíneas SWISSAIR y SABENA, ésta última la compañía de bandera de Bélgica.

El libro de Guy Vanthemsche trata, precisamente, de explicar cómo el conocimiento de la evolución de la compañía aérea SABENA permite averiguar cuáles han sido las claves históricas que ayudan a entender las razones de la desaparición de esta antigua aerolínea europea. Su libro constituye, en este sentido, una investigación que hay que insertar en una corriente mucho más amplia, en la que han ido apareciendo en los últimos años publicaciones que centran sus objetivos en la evolución histórica de las compañías aéreas europeas. En conjunto, todas ellas tratan de aclarar el papel de las aerolíneas de bandera en el nuevo escenario internacional, que ha cambiado en profundidad en el último cuarto del siglo XX.

Las dos primeras partes de la obra se centran en el período formativo y en el de expansión, que son los que van desde la creación de la compañía, a comienzos de la década de 1920, hasta 1960. En sus orígenes y hasta 1940, SABENA fue, claramente, una compañía que sirvió a los intereses coloniales del Estado belga en África, sobre todo en el período de entreguerras. Éste era un objetivo común que compartía con las otras empresas aéreas europeas que mantenían imperios coloniales tales como BRITISH OVERSEAS, IMPERIAL AIRWAYS, AIR FRANCE —desde su creación en 1937— o la holandesa KLM. El control de los territorios de ultramar, los intereses industriales de los fabricantes nacionales de material aeronáutico y el transporte del correo y la correspondencia, constituyen los aspectos centrales que

preocupaban a la mayor parte de las aerolíneas. Es importante tener en cuenta que la propiedad de SABENA era mixta, con una participación significativa de accionistas privados pero con la garantía del Estado belga, que aseguraba el reembolso de las pérdidas y acordaba la dirección de la compañía además de presidir el Consejo de Administración. Después de la II Guerra Mundial, se inició la época dorada de la aerolínea belga, que amplió considerablemente su red de conexiones hacia los Estados Unidos, Oriente Próximo, Europa y consolidó su posición en África, aunque su rentabilidad sólo fue apreciable en su red colonial. A comienzos de la década de 1960, los reducidos beneficios obtenidos provocaron el progresivo abandono del capital privado de la compañía. El Estado pasó, a partir de entonces, a soportar el déficit de explotación, además de afrontar los gastos derivados de la adquisición de los aparatos necesarios para renovar la oferta de la aerolínea.

Desde la década de 1960, y aún a pesar de moverse en un mercado muy regulado, donde el sistema bilateral de acuerdos de tarifas y de frecuencias permitía reducir la competencia entre rutas aéreas a las privilegiadas aerolíneas de bandera, la compañía SABENA se encontró con la fuerte competencia de líneas aéreas que, como KLM, se especializaron en los mercados internacionales y que, por proximidad, arrebataron una parte importante de los tráficos a la compañía aérea belga. El aumento del peso del Estado en el accionariado fue, entonces, una clara manifestación de la progresiva nacionalización de la aerolínea. La prueba más evidente es que las ampliaciones de capital se sucedieron ininterrumpidamente, convirtiéndose en un mecanismo recurrente desde 1975 sin que, paralelamente, se afrontara una reestructuración a fondo de la empresa. El autor del libro explica cómo el Estado belga dejó de formular y llevar a cabo una política activa de transformación de la compañía, limitándose a nombrar directivos y personal, pero sin definir con precisión ni una estrategia, ni un plan a medio y largo plazo que pudiera llegar a rectificar la trayectoria negativa que presentaba la aviación comercial belga.

Desde 1980, el Estado belga modificó su actitud, en parte porque los primeros efectos de la liberalización de los mercados aéreos en los Estados Unidos se empezaron a dejar sentir y, también, por la progresiva apertura en las restricciones hasta entonces existentes en el cielo europeo por la Comunidad Económica Europea. El nombramiento de nuevos gerentes y responsables de la dirección empresarial, más profesionales y relacionados con la aeronavegación comercial, así como la puesta en marcha de un amplio conjunto de medidas de racionalización de la compañía —entre ellas, la reducción del peso del Estado en la estructura de la propiedad— no consiguió preparar a SABENA para competir en un nuevo mercado, en el que la competencia iba avanzando a medida que se iban suprimiendo restricciones para volar en el seno de los países de la Comunidad Euro-

pea. Ello se combinó con importantes errores en la elección de flota, un elevado endeudamiento financiero y la baja productividad de los trabajadores.

El mayor error, sin embargo, fue el de la adopción de una política de alianzas equivocada. En la segunda mitad de los años 1990, las compañías de bandera europeas y las grandes líneas aéreas norteamericanas crearon mecanismos defensivos para actuar frente a la creciente competencia de aerolíneas nuevas, que accedían a los mercados con menores costes fijos y variables. SABENA estableció una alianza con SWISSAIR, que consistió en el establecimiento de códigos compartidos en sus itinerarios, además de poner en marcha la coordinación general en los horarios de despegue y aterrizaje. Esto no solamente no consiguió hacer crecer los tráfico mientras duró la alianza sino que la bancarrota de la aerolínea suiza acabó arrastrando también, de forma premonitoria, a la aerolínea de bandera belga.

La desaparición de las grandes compañías aéreas europeas o las norteamericanas de la década de 1990 (TWA y PAN AM) muestra cómo un mercado de desarrollo reciente, como es el del transporte aéreo, ha experimentado cambios muy rápidos a partir de la década de 1980. Buena parte de estos cambios han modificado el funcionamiento y las formas organizativas de las empresas. Aquellas aerolíneas surgidas de la tutela y el control efectivo del Estado, con monopolios en sus mercados nacionales y con las restricciones que les favorecían con los tratados bilaterales en el tráfico internacional, originaron grandes empresas, gestionadas en su mayor parte con criterios más políticos o de prestigio que por la búsqueda de la rentabilidad o del servicio a costes reducidos. La nueva situación surgida de los procesos de liberalización, ha cambiado las reglas de funcionamiento de los mercados y las antiguas aerolíneas de bandera han tenido que adaptarse a la nueva situación. Unas empresas lo han conseguido. Otras están todavía en proceso de transición y algunas de ellas han acabado desapareciendo. El libro de Guy Vanthemsche explica en profundidad, en un texto de investigación excelente y muy bien documentado en los archivos empresariales, la trayectoria histórica de una de las más antiguas aerolíneas europeas, suministrando las claves del auge, la expansión y la desaparición de SABENA, la que fuera compañía aérea de bandera de Bélgica.

**Javier Vidal Olivares**  
*Universidad de Alicante*