

---

Iberia tiene  
futuro

---

#SAVEIBERIA



---

# Prólogo

Quiero comenzar estas líneas dando las gracias a los 20000 trabajadores de Iberia que, cada vez que he embarcado en alguno de sus vuelos, me han hecho sentir siempre como si estuviese en mi casa. No podría enumerar aquí las veces que he disfrutado del viaje a bordo de alguno de sus aviones, ni de los destinos a los que me han llevado. Pero para mí volar siempre ha sido sinónimo de Iberia.

Durante los últimos meses he ido recopilando información sobre la compañía y, debido a los últimos acontecimientos –tristes acontecimientos– que están ocurriendo en la aerolínea, he decidido ordenarla y redactar estos folios que ahora han llegado a tus manos.

Los datos que aparecen aquí son públicos, y lo único que se ha hecho con ellos ha sido seleccionarlos, tratarlos con cierto orden, informatizarlos y plasmarlos en papel con algunas ideas que se han considerado oportunas.

Si se observa algún error importante en ellos, o se considera que deben ser ampliados, con mucho gusto atenderé las sugerencias que reciba a través del correo electrónico [iberiatienefuturo@gmail.com](mailto:iberiatienefuturo@gmail.com). Sugerencias que servirán para ampliar y mejorar este documento.

Ojalá nos veamos por mucho tiempo en alguno de los aviones de esta histórica compañía aérea española, Iberia.

**J. López**

---

# Índice

– <b>Capítulo 1:</b> Los resultados económicos de IBERIA	3
– <b>Capítulo 2:</b> La fusión entre IBERIA y British Airways	5
– <b>Sección 1:</b> Los riesgos de British Airways	7
– <b>Sección 2:</b> Salvaguardas respecto al uso de la caja de IBERIA	11
– <b>Sección 3:</b> Estructuras de Nacionalidad	13
– <b>Sección 4:</b> Otras Salvaguardas	14
– <b>Sección 5:</b> Las Salvaguardas de la fusión en la actualidad	19
– <b>Capítulo 3:</b> British Airways antes y después de la fusión	26
– <b>Capítulo 4:</b> Los sueldos de IBERIA	27
– <b>Sección 1:</b> Guerra de cifras	29
– <b>Sección 2:</b> Coste por empleado	38
– <b>Sección 3:</b> Comparación de costes con otras compañías	42
– <b>Capítulo 5:</b> Pérdidas en IBERIA	47
– <b>Capítulo 6:</b> Comparación de números IB - BA	51
– <b>Capítulo 7:</b> El negocio de la carga aérea	58
– <b>Capítulo 8:</b> IBERIA Express y el conflicto con los pilotos	60
– <b>Sección 1:</b> La oferta del Sepla a IBERIA	62
– <b>Sección 2:</b> El laudo emitido por Jaime Montalvo	65
– <b>Capítulo 9:</b> Ejemplo de gestión para reducir pérdidas	68
– <b>Capítulo 10:</b> Una solución para IBERIA	72
– Bibliografía y fuentes de información	76



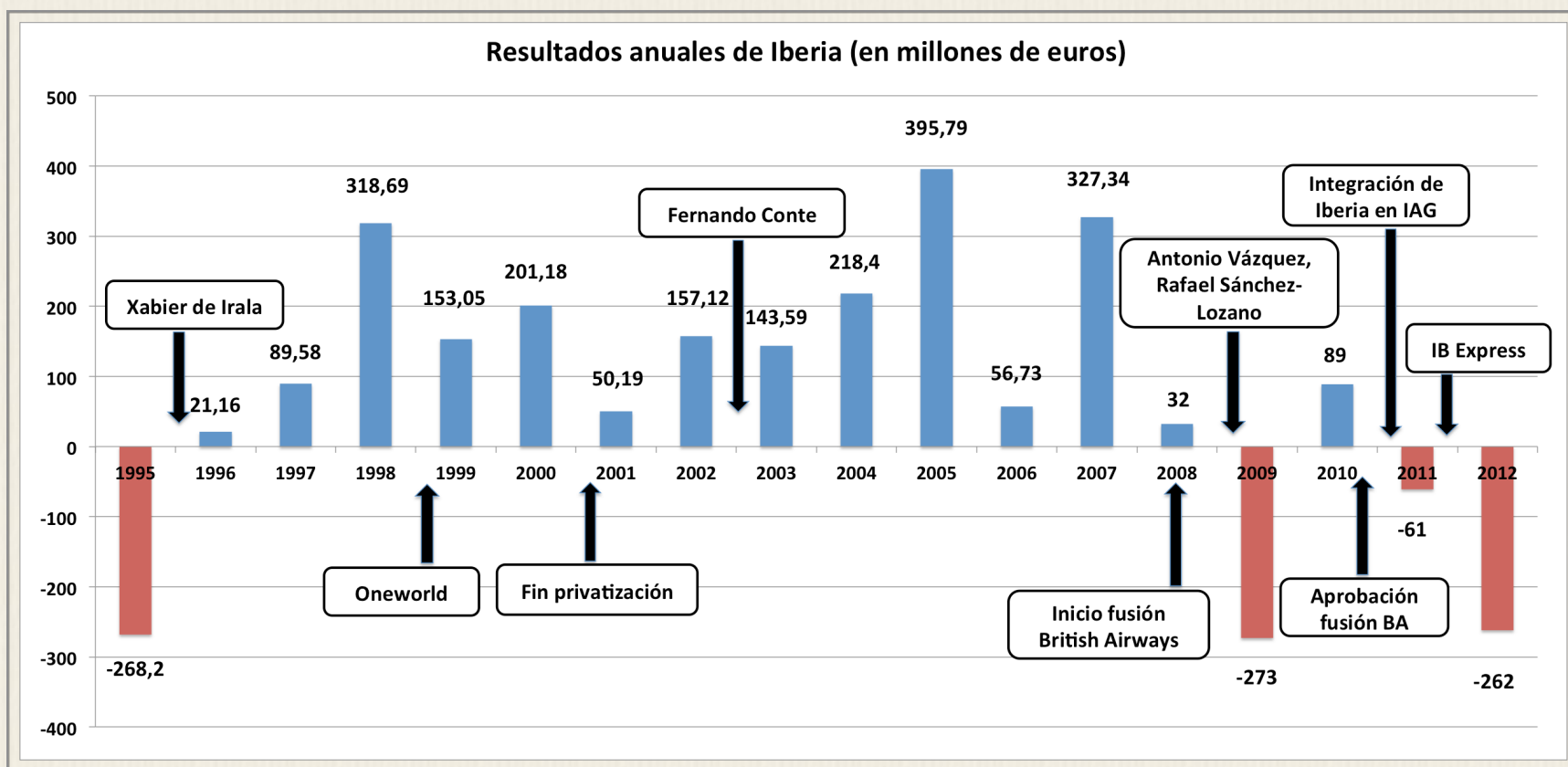
# Los resultados económicos de Iberia

Comencemos con los números históricos de IBERIA, analicemos las cuentas de resultados de la compañía durante los últimos años. Tal vez, si se preguntase a alguien ajeno a la información por los números de IBERIA, su respuesta sería la que se está dando de manera incorrecta desde varios sectores: “IBERIA lleva muchos años dando pérdidas, los sueldos de los empleados son muy altos, nunca ha sido una compañía rentable”.

Las cuentas de IBERIA son públicas y de libre acceso para cualquiera que esté interesado en conocerlas, concretamente a través los informes anuales que publica la compañía y que están archivados en la siguiente página web:

<http://www.es.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240950&p=irol-reportsannual>

Los resultados anuales de IBERIA desde el año 1995 aparecen reflejados en la siguiente gráfica, a la que se han añadido los presidentes y consejeros delegados que ha tenido la compañía, además de los hitos más importantes: la privatización, ingreso en la alianza Oneworld, fusión con British Airways, la creación de Iberia Express...



Desde el año 1996 hasta el 31 de diciembre de 2008, IBERIA ha presentado beneficios de manera ininterrumpida generando la famosa “caja” que a finales de 2008 sumaba 2165 millones de euros. Las únicas pérdidas después del año 1995 se presentaron en el año 2009 de la mano de la nueva dirección de IBERIA encabezada por su presidente, Antonio Vázquez, y su consejero delegado, Rafael Sánchez-Lozano.





# La fusión de Iberia con British Airways

A continuación se repasa brevemente la historia de la fusión entre IBERIA y British Airways que ha dado lugar al holding IAG:

Fernando Conte, presidente de IBERIA en aquellas fechas, comenzó el proceso de fusión con British Airways en julio de 2008, iniciando conversaciones con Willie Walsh, presidente de la aerolínea británica. Sin embargo, Conte dimitió por sorpresa el 8 de julio de 2009, un año después de comenzar el proceso de fusión, sin haber logrado ningún acuerdo de integración con la compañía británica. Conte esgrimió razones personales como motivo de su dimisión, pero sería comprensible relacionarla, y así se hizo en aquellas fechas, con la paralización de la fusión al entender que con los términos impuestos por los británicos no se obtendría ninguna condición ventajosa para la compañía española, y también debido a los riesgos económicos que suponía para IBERIA la quiebra del fondo de pensiones de los empleados de British Airways, que se detallará más adelante.

[http://www.soitu.es/soitu/2009/07/09/info/1247164935\\_715167.html](http://www.soitu.es/soitu/2009/07/09/info/1247164935_715167.html)

Dos son las nuevas personas que tuvieron la responsabilidad de dirigir IBERIA a partir de julio de 2009: Antonio Vázquez como presidente y Rafael Sánchez-Lozano como consejero delegado.

Vázquez provenía de la extinta Tabacalera, después de venderla a la británica Imperial Tobacco. Sánchez-Lozano accedía al puesto de consejero delegado a través de Caja Madrid, gracias a la participación que la caja de ahorros madrileña tie-

ne en la aerolínea. Sánchez-Lozano fue considerado por muchos como un mero hombre impuesto por Miguel Blesa para tener un mayor control sobre IBERIA. Blesa era el presidente de Caja Madrid en aquella fecha, entidad rescatada en la actualidad por el gobierno de España tras sus catorce años de gestión.

<http://www.expansion.com/2010/11/30/empresas/interiores/1291155769.html?a=8fa3d04c2d148546e6639875692830ef&t=1353265602>

Antonio Vázquez y Rafael Sánchez-Lozano reactivaron la fusión de IBERIA con British Airways y la llevaron a cabo bajo unas condiciones enviadas a la CNMV que se detallarán más adelante. Los accionistas de ambas compañías dieron luz verde a su fusión el 29 de noviembre de 2010, siendo éste el último paso previo a la creación de la compañía común bajo el nombre “International Consolidated Airlines Group”, IAG.

<http://economia.elpais.com/economia/2010/11/29/actualidad/1291019576850215.html>

La fusión se hizo efectiva el viernes 21 de enero de 2011 y las acciones del grupo IAG comenzaron a cotizar en Londres y Madrid el lunes 24.

<http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/2762164/01/11/Nace-IAG-el-gigante-de-la-fusion-IberiaBritish-Airways.html>



# Los riesgos de British Airways

Los riesgos a los que se sometía IBERIA fusionándose con British Airways no son un invento con el que los pilotos de la compañía española hayan querido confundir a la opinión pública para así arremeter contra la Dirección de IBERIA. “Los riesgos relativos a British Airways” es el título del punto 1.10.3 del Documento de Registro de IAG en la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Este documento es público y puede obtenerse en la siguiente página web:

[http://media.corporate-ir.net/media\\_files/IROL/69/69499/IAG\\_Documento\\_de\\_Registro\\_DEFINITIVO.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/69/69499/IAG_Documento_de_Registro_DEFINITIVO.pdf)

De los riesgos que presentaba British Airways en el momento de la fusión, el primero, que se detalla en la página 49 del citado documento, es: “La envergadura del déficit de pensiones y de los compromisos asociados de British Airways es sustancial y está sujeto a variación”:

## **1.10.3 Riesgos relativos a British Airways**

Además del riesgo asociado al sector y aquellos asociados tanto a British Airways como a Iberia, son particularmente aplicables a British Airways los factores de riesgo que se describen a continuación.

### **1.10.3.1 *La envergadura del déficit de pensiones y de los compromisos asociados de British Airways es sustancial y está sujeta a variación***

British Airways tiene contraídas importantes obligaciones en materia de pensiones en virtud de planes establecidos a favor de sus empleados. Son tres los planes de pensiones más importantes para los empleados británicos de British Airways, dos planes de prestación definida (APS y NAPS), que están

En el citado punto aparece perfectamente explicado el riesgo que suponía para IBERIA el agujero económico que poseía British Airways y sigue poseyendo en la actualidad, y que se debía a la quiebra del fondo de pensiones de sus empleados. Al cambio en euros, el déficit se situaba en torno a los 4200 millones de euros, si bien esta cantidad está sujeta a variación en varios supuestos en los que se le podría requerir a British Airways que aporte mayores cantidades de dinero.



Durante el proceso de fusión aparecieron diversas informaciones en la prensa sobre los problemas de British Airways relativos a su fondo de pensiones y al estado general de su negocio:

“British Airways infravalora el agujero de su fondo de pensiones y complica su fusión con IBERIA”

<http://www.cotizalia.com/en-exclusiva/british-airways-infravalora-deficit-fondo-pensiones-fusion-iberia.html>

“British Airways, una aerolínea histórica en horas bajas”

<http://www.cotizalia.com/noticias/british-airways-aerolinea-historica-horas-bajas-20091113.html>

Como se ha comentado anteriormente, estos problemas económicos que presentaba British Airways en el momento de la fusión, fueron relacionados con la dimisión de Fernando Conte en julio de 2009.

Los planes de pensiones de los empleados de British Airways más importantes son el APS y el NAPS. Cada tres años se valoran estos planes y se determinan las aportaciones económicas que British Airways debe realizar a cada uno de ellos. A marzo de 2009 el APS arrojaba un déficit de 1000 millones de libras y el NAPS de 2700 millones. En junio de 2010 se llegó a un acuerdo para financiar el déficit de estos dos planes de pensiones que fue aprobado por el regulador de pensiones británico. Dicho plan estipulaba los pagos que debían realizarse y que finalizaban en el año 2023 para el caso del APS y en 2026 para el caso del NAPS, hasta cubrir el déficit. Las aportaciones a estos dos planes se incrementarían además un 3% anualmente, según la inflación media.

Con todo ello, las aportaciones totales para cubrir el déficit ascienden a 700 millones de libras para el APS hasta el año 2023 y a 4300 millones de libras para el NAPS hasta 2026.

Los importes que British Airways debía aportar a los administradores de los APS y de los NAPS fueron negociados entre ellos, basándose en los requisitos del

regulador de pensiones británico, que preveía que los déficits de British Airways se fueran cubriendo tan pronto como lo permitiera la situación financiera de la compañía.

Sin embargo, el regulador de pensiones británico tiene atribuidas amplias facultades, que incluyen la de imponer en determinadas circunstancias obligaciones a IBERIA. Entre ellas se encuentra la emisión de notificaciones de aportación o de apoyo financiero si se requiere a British Airways un pago o un apoyo financiero adicional al plan de pensiones:

El Pensions Regulator establecido de conformidad con el artículo 1 de la Pensions Act de 2004 (en su redacción actual) tiene atribuidas amplias facultades de conformidad con lo establecido en los artículos 43 a 46 de la referida ley. Dichas facultades incluyen la de imponer, en determinadas circunstancias, obligaciones a las empresas con planes de pensiones de prestaciones definidas o a personas vinculadas o asociadas a ellas (incluida IAG o Iberia), incluida la emisión de notificaciones de aportación o de apoyo financiero en las que requiera un pago o apoyo financiero adicional al plan de pensiones.

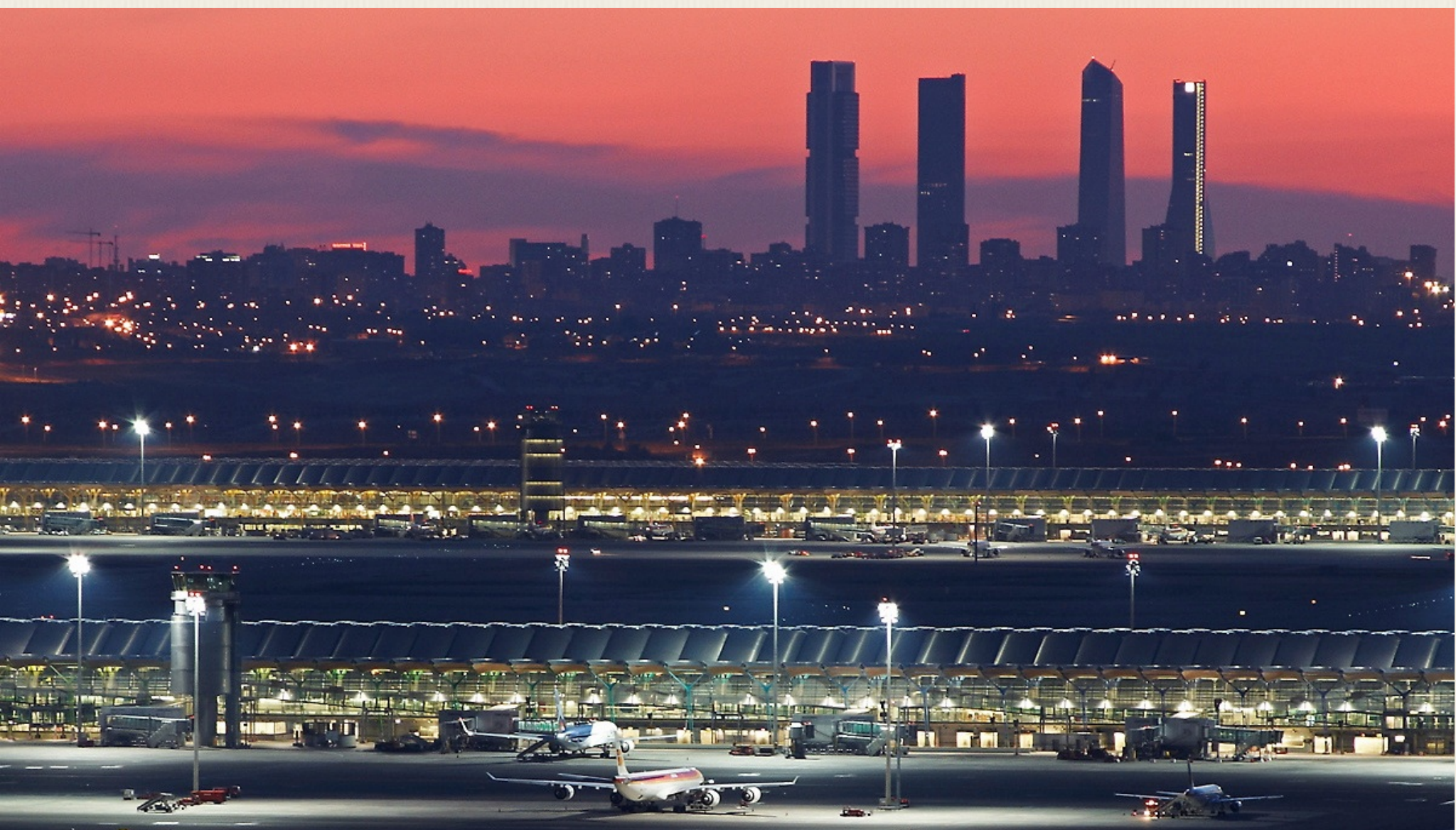
En el documento enviado a la CNMV se continúa explicando que a pesar de las salvaguardas existentes entre IBERIA y British Airways mediante las cuales se pretende evitar que el regulador de pensiones británico imponga a IBERIA la obligación de emitir un pago del plan de pensiones de British Airways, “no puede asegurarse que el regulador de pensiones británico no considere una actuación por parte de IBERIA motivo suficiente para imponerles la obligación de efectuar pagos con respecto al plan de pensiones de British Airways”.

Sin perjuicio del acuerdo pactado en las Salvaguardas por el que IAG e Iberia Opco se comprometen a intentar evitar que el Pensions Regulator tenga motivos razonables para imponer a Iberia Opco o IAG la obligación de efectuar pagos o asumir otras obligaciones a favor de un plan de pensiones operado por British Airways, no puede asegurarse que el Pensions Regulator no considere una decisión o actuación por parte de IAG o de Iberia Opco o su relación con British Airways motivo suficiente para imponerles la obligación de efectuar pagos o de asumir otras obligaciones con respecto a un plan de pensiones operado por British Airways. El Pensions Regulator también puede emitir notificaciones de aportación si a su juicio una compañía ha incurrido deliberadamente en acciones u omisiones destinadas a eludir el cumplimiento de sus compromisos en materia de pensiones o que reducen significativamente la capacidad del plan para hacer frente a sus compromisos en materia de pensiones.

Deberá tenerse igualmente en cuenta que el *Pensions Regulator* (regulador de pensiones británico) podría considerar la emisión de una notificación de aportación de contribución al déficit de pensiones contra otro miembro del Grupo IAG (incluyendo IAG e Iberia) si British Airways realiza distribuciones extraordinarias de dividendos (una vez que pueda hacerlo) que se aparten del curso ordinario, cuando dicha distribución extraordinaria afecte de forma sustancialmente adversa a la capacidad del plan para atender sus obligaciones.

¿Estaba presente entre los intereses de IBERIA en su fusión con British Airways respaldar en alguna circunstancia el enorme agujero económico que poseía la aerolínea británica relativo a la quiebra del fondo de pensiones de sus empleados?

¿Por qué se firmaron estas condiciones que en nada beneficiaban económicamente a IBERIA en un momento en el que la compañía no sólo estaba saneada, si no que disponía de una amplia caja para realizar inversiones estratégicas?



# Salvaguadas respecto al uso de la caja de Iberia

Como bien señala la Dirección de IBERIA, entre las Salvaguadas de la fusión existe una que impide que la compañía española utilice su caja para financiar el déficit del plan de pensiones de British Airways. Salvaguada que se detalla a continuación:

## **3.8 Salvaguadas**

### **3.8.1 Contratos de Salvaguadas**

Para proteger los intereses específicos de British Airways e Iberia y sus respectivos accionistas, IAG, British Airways, Iberia Opco e Iberia Holding han suscrito un Contrato de Salvaguadas en virtud del cual las partes han acordado las Salvaguadas expuestas a continuación con respecto a la explotación del negocio del Grupo IAG. El Contrato de Salvaguadas vencerá automáticamente una vez transcurridos cinco años desde la Fecha de Efectos de la Fusión, con independencia de la eliminación o renovación de las Estructuras de Nacionalidad.

Las Salvaguadas son las siguientes:

8. IAG e Iberia Opco no otorgarán ninguna garantía a ningún plan de pensiones esponsorizado, operado o contribuido por British Airways o cualquier filial de British Airways, ni usarán su caja ni sus líneas de financiación para financiar dicho tipo de planes; y

Sin embargo, como puede leerse en el texto anterior –detalle que siempre silencia la Dirección de IBERIA– dicho contrato de Salvaguardas vence cinco años después de hacerse efectiva la fusión. Es decir, esta Salvaguarda dejará de tener aplicación a partir del 21 enero de 2016.

Después de esa fecha, y hasta el año 2026, momento en el que finalizarán las aportaciones al NAPS por parte de British Airways, el regulador de pensiones británico podrá imponer a IBERIA la emisión de notificaciones de aportación o de apoyo financiero si se requiere efectuar un pago o apoyo financiero para el plan de pensiones de British Airways, según lo expuesto en los riesgos de la fusión que se han detallado en la sección anterior.



# Estructuras de Nacionalidad

En el documento de registro de IAG enviado a la CNMV se indica que se han dispuesto unas Estructuras de Nacionalidad para salvaguardar la nacionalidad de cada una de las dos compañías. Concretamente, se describe que “al menos el 50,1% de los derechos de voto de British Airways estará en manos de accionistas británicos y al menos el 50,1% de los derechos de voto de IBERIA estará en manos de accionistas españoles”.

También se señala que para preservar los derechos de tráfico que ambas compañías poseen, obtenidos a través de acuerdos bilaterales y convenios firmados, se implementan las Estructuras de Nacionalidad: “estructuras de gobierno que aseguran que los derechos políticos de British Airways serán titularidad en al menos un 50,1% de accionistas británicos y que, al menos, un 50,1% de los derechos políticos y un 50,1% del capital social de Iberia estarán en manos de accionistas españoles”.

Sin embargo, sobre estas Estructuras de Nacionalidad se añade el siguiente párrafo, según el cual existe el derecho de extinguir dichas Estructuras:

**Las Estructuras de Nacionalidad se mantendrán inicialmente durante los cinco primeros años siguientes a la Fusión. Transcurrido dicho plazo, IAG tendrá el derecho a eliminar las Estructuras de Nacionalidad. La eliminación de la Estructura de Nacionalidad de Iberia y la Estructura de Nacionalidad de British Airways tendrá que producirse de forma simultánea.**

Esto quiere decir que a partir de enero de 2016 pueden extinguirse las Estructuras de Nacionalidad que se acaban de describir si así lo considera oportuno IAG. Eliminar las Estructuras de Nacionalidad significa dejar la puerta abierta a que el derecho a voto y la toma de decisiones dentro de la compañía IBERIA pueda estar en manos británicas en vez de españolas.

# Otras Salvaguardas

Como se ha explicado anteriormente, ambas compañías establecieron en el momento de su fusión una serie de Salvaguardas para preservar sus intereses de manera específica. Tanto British Airways, IBERIA, como IAG se han comprometido a no adoptar ninguna actuación que pueda dar lugar al incumplimiento de estas Salvaguardas.

Hay que recalcar que todas estas Salvaguardas que se van a detallar a continuación son temporales, es decir, caducan el 21 de enero de 2016. Todos los derechos protegidos por los diez puntos que constituyen las Salvaguardas podrán incumplirse a partir de esa fecha.

Se citan a continuación las Salvaguardas que tienen mayor interés. Las relativas a los riesgos del fondo de pensiones de British Airways ya han sido comentadas anteriormente y no se vuelven a detallar.

## ***Salvaguarda 1:***

“British Airways e Iberia Opco seguirán operando como aerolíneas, manteniendo sus respectivas sedes principales en España y el Reino Unido, y cada una de ellas conservará sus propias licencias de explotación y certificados de operador aéreo, y mantendrá sus códigos.”

### ***Salvaguarda 2:***

“Tanto British Airways como Iberia Opco adoptarán todas las medidas razonables y que sean coherentes con el objetivo de maximizar la rentabilidad del Grupo IAG a efectos de proteger sus slots y derechos a operar destinos internacionales. A tal efecto, de preverse que una decisión económica de cancelar un determinado servicio podría dar lugar a la pérdida total o parcial de una autorización y/o derecho de explotación de una ruta internacional, todas las partes implicadas realizarán los esfuerzos razonables para salvaguardar los derechos y autorizaciones pertinentes, sin poner en peligro la decisión económica subyacente.”

### ***Salvaguarda 3:***

“Se conservarán las marcas de “British Airways” e “Iberia”.”

### ***Salvaguarda 4:***

“La estrategia de red del Grupo IAG se desarrollará de forma tal que refleje la importancia de Madrid Barajas y Londres Heathrow, que seguirán siendo componentes fundamentales de la estrategia multicentro del Grupo IAG en su conjunto y tendrá en cuenta, entre otros aspectos, los siguientes:

- la exigencia de satisfacer las necesidades de los clientes y atender los flujos de tráfico naturales;
- la necesidad de maximizar la estabilidad financiera y rentabilidad del Grupo IAG;



- una división razonable de nuevas oportunidades entre las dos redes, teniendo en cuenta los flujos de tráfico naturales y las condiciones económicas aplicables a cada aeropuerto;
- el principio según el cual debe existir un desarrollo a largo plazo equilibrado de las redes atendidas desde cada aeropuerto;
- el principio según el cual la evolución de uno de los centros no debe ir en detrimento del otro, su cartera existente de destinos clave y su potencial de crecimiento, salvo que dicha evolución represente un beneficio económico, o de otra naturaleza, significativo para el Grupo IAG; en consecuencia, no debe trasladarse ningún destino de un aeropuerto a otro a menos que el traslado represente un beneficio económico significativo, o de otra naturaleza, para el Grupo IAG; y
- el hecho de que las actuales limitaciones de capacidad en Londres Heathrow podrían implicar la existencia de una mayor capacidad de crecimiento en Madrid Barajas.”

### ***Salvaguarda 5:***

“Reconociendo la importancia de los recursos humanos para el éxito de la fusión, las promociones en IAG, British Airways e Iberia Opco y todas las actividades de reestructuración de personal que se lleven a cabo en cualquiera de las sociedades del Grupo IAG, estarán basadas únicamente en méritos sin ningún tipo de discriminación.”

## ***Salvaguarda 6:***

“Los convenios colectivos y los contratos de trabajo referentes a los empleados de British Airways e Iberia Opco se seguirán negociando y gestionando en British Airways e Iberia Opco, respectivamente.”

## ***Implicaciones:***

Es evidente que una lectura a la inversa de todas estas Salvaguardas a partir del 21 de enero de 2016, fecha en la que dejarán de tener efecto, supone anticipar hoy un riesgo para la compañía IBERIA que podría implicar incluso su desaparición de la forma en la que se conoce hoy. Por ejemplo:

- Al dejar de aplicarse la Salvaguarda 1, si IAG así lo estima conveniente, Madrid podría dejar de ser la sede de IBERIA.
- Al dejar sin aplicación la Salvaguarda 3, no hay garantía de que a partir de 2016 se vaya a conservar la marca IBERIA.
- Al dejar sin aplicación las Salvaguardas 2 y 4, se daría vía libre a realizar un vaciamiento de rutas de IBERIA para pasar esta producción a British Airways si se considera que esta decisión resulta en alguna circunstancia más rentable para IAG. La Salvaguarda 4 es la que protege hasta enero de 2016 el desarrollo equilibrado de las dos compañías, la conservación de la cartera de destinos clave de cada una de ellas, la división entre ambas de las nuevas oportunidades de negocio y una evolución proporcional de Barajas y de Heathrow.
- Por último, dejar sin aplicación las Salvaguardas 5 y 6 supone eliminar la autonomía que IBERIA posee en la toma las decisiones de índole laboral que puedan resultar beneficiosas para sus intereses y los de los empleados de IBERIA.

No obstante, sin esperar a lo que pueda ocurrir a partir de enero de 2016, en la siguiente sección se analizan determinadas decisiones estratégicas que ya se han tomado en IBERIA y en British Airways tras la fusión, y que pueden haber dado lugar a un incumplimiento de estas Salvaguardas, sin que desde IBERIA se hayan activado los mecanismos existentes para proteger los intereses de la compañía.



# Las Salvaguardas de la fusión en la actualidad

Observando el cierre de rutas que está llevándose a cabo en IBERIA sin que haya probada una cuestión económica como es el caso del vuelo a Johannesburgo, y la previsible supresión de otros como el Santo Domingo, San Juan de Puerto Rico, La Habana o Montevideo, se debería analizar sin esperar al año 2016 si en estos momentos se están cumpliendo las Salvaguardas que IBERIA ha firmado con British Airways para defender sus intereses estratégicos.

Intereses que se refieren por un lado a preservar los slots de los que IBERIA dispone, y por otro, como es el caso de la eliminación del Johannesburgo y de otros destinos cuya desaparición y reducción de frecuencias están sobre la mesa en estos momentos, si la ejecución de estas decisiones no supone una violación del desarrollo equilibrado de las dos redes, si la evolución de uno de los centros no está yendo en detrimento del otro, si se preservan los flujos naturales de tráfico (Madrid - Johannesburgo vía Heathrow no es flujo natural de tráfico), si IBERIA está conservando tras la fusión su cartera de destinos clave (Santo Domingo, La Habana, San Juan y Montevideo pertenecen a esta cartera de destinos clave), y si la división de nuevas oportunidades entre las dos redes se está cumpliendo o se está violando por completo.

Mientras que IBERIA ha perdido la producción y los ingresos que aportaba la ruta a Johannesburgo y se los ha traspasado a British Airways, no ha ocurrido lo mismo con Luanda, única ruta nueva actualmente en el largo radio de IBERIA, que sí continúa realizando British Airways desde Heathrow.

Así mismo, desde la fusión, y de manera acentuada en los últimos meses, se han realizado diversos movimientos en las rutas de largo radio de IBERIA que han causado una disminución de la producción de la aerolínea. Entre otras, caben destacar las siguientes:

Se ha reducido progresivamente la frecuencia del vuelo a Miami IB6123 que despegaba de Madrid por la mañana y es muy útil para realizar conexiones desde Miami a otros destinos. Mientras, se ha mantenido el IB6117, con un horario de salida tardío y menos atractivo para los clientes. Esto fomenta que haya pasajeros de IBERIA que, ante la imposibilidad de realizar la conexión en Miami tras el vuelo IB6117, su alternativa sea adquirir un billete con British Airways a Heathrow y desde allí volar directamente con la compañía británica a su destino final.

El vuelo a San Juan de Puerto Rico se realiza ahora vía Santo Domingo, habiéndose eliminado el directo. Además, estos dos son destinos susceptibles de ser eliminados en el año 2013.

El histórico vuelo a La Habana que siempre ha gozado de unos factores de ocupación altos, ha reducido frecuencias. Éste es también uno de los destinos susceptibles de ser eliminados que, junto a los dos anteriores, pertenecen a la cartera de destinos clave de IBERIA, protegidos por las Salvaguardas firmadas.

Montevideo ha reducido frecuencias semanales, y desde abril de 2013 está planeada la eliminación total de esta ruta. Desde el gobierno de Uruguay se han solicitado explicaciones al embajador español y a la compañía por mermar una ruta que aporta importantes beneficios económicos a ambos países. Si se pregunta a IBERIA por el factor de ocupación de esta línea, su respuesta es que dicha información es restringida. Sin embargo, con los datos de entrada y salida al país de los que dispone el gobierno de Uruguay, su propio presidente José Mujica ha estimado que el porcentaje de ocupación medio de los aviones de IBERIA en esta ruta es del 86%, y ya han iniciado contactos con otras compañías para aprovechar el hueco de negocio que abandona IBERIA:

<http://america.infobae.com/notas/62178-Uruguay-busca-relevo-para-los-vuelos-de-Iberia>

Sin embargo, todos los vuelos tiene un **muy alto grado de ocupación con un promedio del 86%**, por lo cual en el gobierno uruguayo consideran que la ruta es **rentable**. “**Íntimamente apuesto a LAN y a Copa**”, le dijo el lunes por la noche el presidente **José Mujica** al diario charrúa *El Observador* cuando se le preguntó por las posibles soluciones para la situación.

Numerosos destinos USA están siendo reconsiderados. Además de la citada línea a Miami, se ha planteado la eliminación o reducción de frecuencias a Los Ángeles (después del exitoso regreso a California), Chicago o Nueva York.

Tras haber firmado los acuerdos de explotación necesarios y haber obtenido los derechos de ruta a nuevos destinos como Recife, Fortaleza y Córdoba (Argentina), estas líneas han sido eliminadas varios meses después de su inauguración, con los costes que estas decisiones han acarreado.

Por otra parte, numerosos clientes de IBERIA han denunciado que las tarifas para realizar un mismo segmento de vuelo varían según se realice la compra a través de British Airways o de IBERIA, siendo más caro el billete adquirido a través de la aerolínea española que de la británica. Esto supone, de facto, un traspaso de la producción de IBERIA a British Airways contraviniendo los principios de acuerdo de la fusión, que fomenta que los clientes de IBERIA adquieran sus billetes a la aerolínea británica.

Como ejemplo ilustrativo, se ha realizado la búsqueda de un vuelo de Madrid a Nueva York para una fecha concreta del mes de marzo en la página web de IBERIA [www.iberia.com](http://www.iberia.com), y posteriormente en la web de British Airways [www.ba.com](http://www.ba.com).

Se introduce en la web de IBERIA los datos del vuelo que se ha tomado como ejemplo: Madrid - Nueva York, salida el 12 de marzo de 2013 con regreso el 29 de marzo. La web nos muestra las siguientes opciones:

Mejor precio

Precios mostrados en la siguiente moneda: **Euro**

Menor precio     Mayor precio

Mejores precios	Básica	Reducida	Turista	
<a href="#">Condiciones de las Tarifas &gt;&gt;</a>				
<b>IDA - martes 12 de marzo de 2013</b> <b>Madrid &gt; Nueva York</b>				
Precio	Salida	Llegada	Duración	Vuelo
<input type="radio"/> 467 € <b>Reducida</b>	9:35 Madrid (MAD)	13:10 Nueva York (JFK)	8h: 35m	IB4001
<input checked="" type="radio"/> 244 € <b>Básica</b>	16:35 Madrid (MAD)	20:05 Nueva York (JFK)	8h: 30m	IB6253
<input type="radio"/> 267 € <b>Básica</b>	16:45 Madrid (MAD)	18:10 Londres (LHR)		IB7448
	19:20 Londres (LHR)	23:00 Nueva York (JFK)	11h: 15m	IB4621
<input type="radio"/> 267 € <b>Básica</b>	10:40 Madrid (MAD)	12:10 Londres (LHR)		IB7442
	13:10 Londres (LHR)	17:00 Nueva York (JFK)	11h: 20m	IB4617
<input type="radio"/> 415 € <b>Reducida</b>	14:55 Madrid (MAD)	16:20 Londres (LHR)		IB3172
	17:25 Londres (LHR)	21:25 Nueva York (EWR)	11h: 30m	IB4625

Mejores precios	Reducida	Turista		
<a href="#">Condiciones de las Tarifas &gt;&gt;</a>				
<b>VUELTA - viernes 29 de marzo de 2013</b> <b>Nueva York &gt; Madrid</b>				
Precio	Salida	Llegada	Duración	Vuelo
<input type="radio"/> 391 € <b>Reducida</b>	19:05 Nueva York (JFK)	7:30 Día 30 Madrid (MAD)	7h: 25m	IB4000
<input type="radio"/> 391 € <b>Reducida</b>	19:10 Nueva York (JFK)	7:30 Día 30 Madrid (MAD)	7h: 20m	IB6250
<input checked="" type="radio"/> 301 € <b>Reducida</b>	21:45 Nueva York (JFK)	10:05 Día 30 Madrid (MAD)	7h: 20m	IB6252
	2 últimas plazas			
<input type="radio"/> 323 € <b>Reducida</b>	21:55 Nueva York (JFK)	8:45 Día 30 Londres (LHR)		IB4690
	9:55 Londres (LHR)	13:20 Madrid (MAD)	10h: 25m	IB7443
<input type="radio"/> 413 € <b>Reducida</b>	23:10 Nueva York (EWR)	10:00 Día 30 Londres (LHR)		IB4624
	11:10 Londres (LHR)	14:45 Madrid (MAD)	10h: 35m	IB3175
<input type="radio"/> 323 € <b>Reducida</b>	21:00 Nueva York (JFK)	8:00 Día 30 Londres (LHR)		IB4686

Se seleccionan los vuelos más económicos tanto a la ida como a la vuelta. Ambos, operados por IBERIA. No obstante, se ofrecen numerosas alternativas con British Airways vía Heathrow. Se obtiene el precio total, que es de 544,10€:

Continuar con la reserva, por favor, verifique que las fechas y horarios de vuelo son los seleccionados.

**Precio por adulto** 544,10 € (x 1 adulto)

**Condiciones de las tarifas elegidas** [Ocultar](#)

Ida	Básica	Vuelta	Reducida
Cambio	<input checked="" type="checkbox"/> No permitidos	Cambio	<input checked="" type="checkbox"/> Permitidos antes de la salida del vuelo con una penalización de 150€
Reembolso	<input checked="" type="checkbox"/> No permitido	Reembolso	<input checked="" type="checkbox"/> No permitido
Franquicia	Equipaje de mano: <a href="#">Más información</a> Equipaje en bodega: 1 Piezas <a href="#">Ventajas Iberia Plus</a>	Franquicia	Equipaje de mano: <a href="#">Más información</a> Equipaje en bodega: 1 Piezas <a href="#">Ventajas Iberia Plus</a>

[Ver más condiciones](#)

**Allianz** **Seguro de Viaje** 0 € (total seguro)

¿Para qué arriesgarse? Contrate el seguro de viaje por 36,00 € / pasajero

Coberturas de anulación, asistencia médica y equipaje

Sí, quiero el **seguro de viaje**

No, ya estoy asegurado

orientativos en

**PRECIO TOTAL 544,10 €**

**DETALLES DE VUELO**

**IDA - martes 12 de marzo de 2013**  
**Madrid > Nueva York**  
Salida 16:35 / Madrid, Barajas, Terminal 4S  
Llegada 20:05 / Nueva York, John F Kennedy, Terminal 7  
[\[+\] info](#)  
Duración 8h: 30m  
Tarifa **Básica**

**VUELTA - viernes 29 de marzo de 2013**  
**Nueva York > Madrid**  
Salida 21:45 / Nueva York, John F Kennedy, Terminal 7  
Llegada 10:05 Día 30 / Madrid, Barajas, Terminal 4S  
[\[+\] info](#)  
Duración 7h: 20m  
Tarifa **Reducida**

**Huella de CO<sub>2</sub>** >>

**Información de su interés...**

- Documentación USA 14/01/09**  
Normativa para la entrada sin visado en EE.UU. >>

Se realiza ahora la misma búsqueda, Madrid - Nueva York, para las mismas fechas en la web de British Airways. Se seleccionan también los vuelos más económicos. En este caso, la combinación más ventajosa que se ofrece es la siguiente:

The screenshot shows a multi-step booking process with six tabs: 1 Dates, 2 Flights, 3 Price, 4 Passengers, 5 Payment, and 6 Confirmation. The 'Price' tab is active, displaying a flight departing from Madrid on 12 Mar 2013. The total price to pay is € 470.99. Below this, there is a link to 'Got a promotion code or eVoucher?'. A section titled 'Check your flight itinerary details' provides a breakdown of the journey:

Outbound - Tuesday 12 Mar, 2013							<b>€470.99</b> <a href="#">Email price quote</a> <a href="#">Currency calculator</a> <a href="#">Change flights</a>
✈	16:35 12 Mar	20:05 12 Mar	Madrid	John F Kennedy (NY) (New York)	<a href="#">BA4269</a> Iberia	Economy	
Inbound - Friday 29 Mar, 2013							
✈	<b>21:00</b> 29 Mar	08:00 30 Mar	<b>John F Kennedy (NY)</b> <b>(New York)</b>	Heathrow (London)	<a href="#">BA0116</a> British Airways	World Traveller	
	09:10 30 Mar	<b>12:45</b> <b>30 Mar</b>	Heathrow (London)	<b>Madrid</b>	<a href="#">BA0512</a> Iberia	Economy	

El precio en la web de British Airways es de 470,99€. Esto supone un ahorro de 73,11€ con respecto a la compra a través de IBERIA. Además, al pasajero se le deriva a la vuelta por Heathrow en un avión de British Airways.

Se han realizado distintas búsquedas para diferentes destinos, tanto en las páginas oficiales de ambas compañías como en buscadores de vuelos económicos como [www.edreams.com](http://www.edreams.com), [www.atrapalo.com](http://www.atrapalo.com), [www.rumbo.es](http://www.rumbo.es), etcétera, y los resultados son equiparables.

En la prensa han aparecido en los últimos meses artículos en los que se señala que British Airways avanza en detrimento de IBERIA, incluso en su mercado tradicional:

“British Airways come mercado a IBERIA y crece un 23% en España desde la fusión”

[http://elpais.com/diario/2011/09/15/economia/1316037611\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/09/15/economia/1316037611_850215.html)



Con respecto a la productividad del corto y medio radio, también se han recogido informaciones en las que se advierte de que las cesiones de rutas por parte de IBERIA a Air Nostrum, Vueling e IBERIA Express han supuesto que IBERIA pierda la mitad de sus clientes en seis años:

“Cesiones de rutas quitan a IBERIA la mitad de clientes en seis años”

[http://www.preferente.com/noticias-de-transportes/noticias-de-aerolineas/cesiones-de-rutas-quitaa-iberia-la-mitad-de-clientes-en-seis-anos-234967.html?utm\\_source=twitter&utm\\_medium=tweetbutton&utm\\_campaign=smo\\_barra](http://www.preferente.com/noticias-de-transportes/noticias-de-aerolineas/cesiones-de-rutas-quitaa-iberia-la-mitad-de-clientes-en-seis-anos-234967.html?utm_source=twitter&utm_medium=tweetbutton&utm_campaign=smo_barra)

Así mismo, el nuevo director comercial de IBERIA, el británico Gavin Halliday, procedente de British Airways, comenzó su labor en la compañía española suprimiendo rutas y reduciendo frecuencias:

“Halliday ordena suprimir tres rutas en IBERIA y reducir frecuencias en seis”

<http://www.preferente.com/noticias-de-transportes/noticias-de-aerolineas/halliday-ordena-suprimir-tres-rutas-en-iberia-y-reducir-frecuencias-en-otras-seis-234524.html>

Por último, con respecto al cumplimiento de las Salvaguardas, se debe analizar la situación actual dentro de IBERIA en la que se pretende realizar un ERE a 4500 trabajadores. Según las Salvaguardas 5 y 6, todas las reestructuraciones de personal dentro de IAG estarán basadas por un lado en méritos, y por otro se gestionarán en British Airways e IBERIA de manera independiente.

Recientemente se han recogido unas declaraciones de Willie Walsh en un medio de comunicación británico, “The Telegraph”, en donde se entromete directamente en la gestión que IBERIA debe realizar con el posible ERE a sus empleados. Las declaraciones, además de poder comprometer las Salvaguardas 5 y 6, son verdaderamente despectivas hacia los trabajadores de IBERIA y hacia el gobierno de España:

“Who is going to stop me doing it? (Sobre los 4500 despidos). It’s a long time since I had to ask permission of my mother to do anything”.

(“¿Quién me va a parar (en el despido de 4500 trabajadores en IBERIA)? Hace ya demasiado tiempo que he dejado de tener que pedir permiso a mi madre para hacer lo que quiera”)

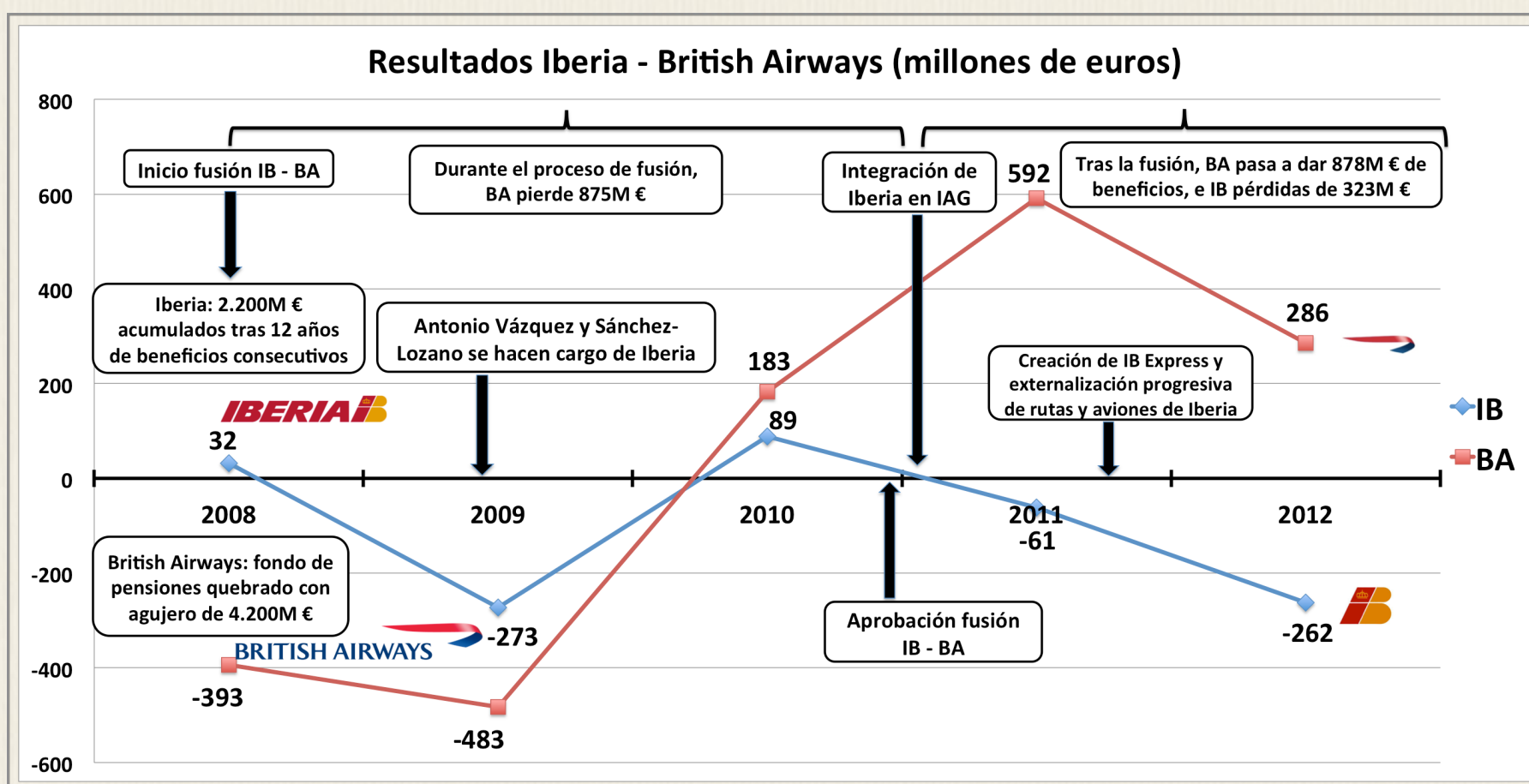
<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/transport/9668483/British-Airways-owner-IAG-battles-staff-over-plans-to-cut-4500-jobs.html>

Además de retratar las malas formas de Willie Walsh, estas declaraciones dejan entrever la falta de control que Antonio Vázquez y Rafael Sánchez-Lozano tienen sobre IBERIA una vez que se ha ejecutado la fusión.





# British Airways antes y después de la fusión



En el gráfico anterior se resume de la mejor forma posible el antes y el después de la fusión “entre iguales”:

Antes y durante el proceso de fusión: pérdidas de 875 millones de euros y deuda de 4200 millones en British Airways, y 2200 millones de euros de caja acumulada en IBERIA.

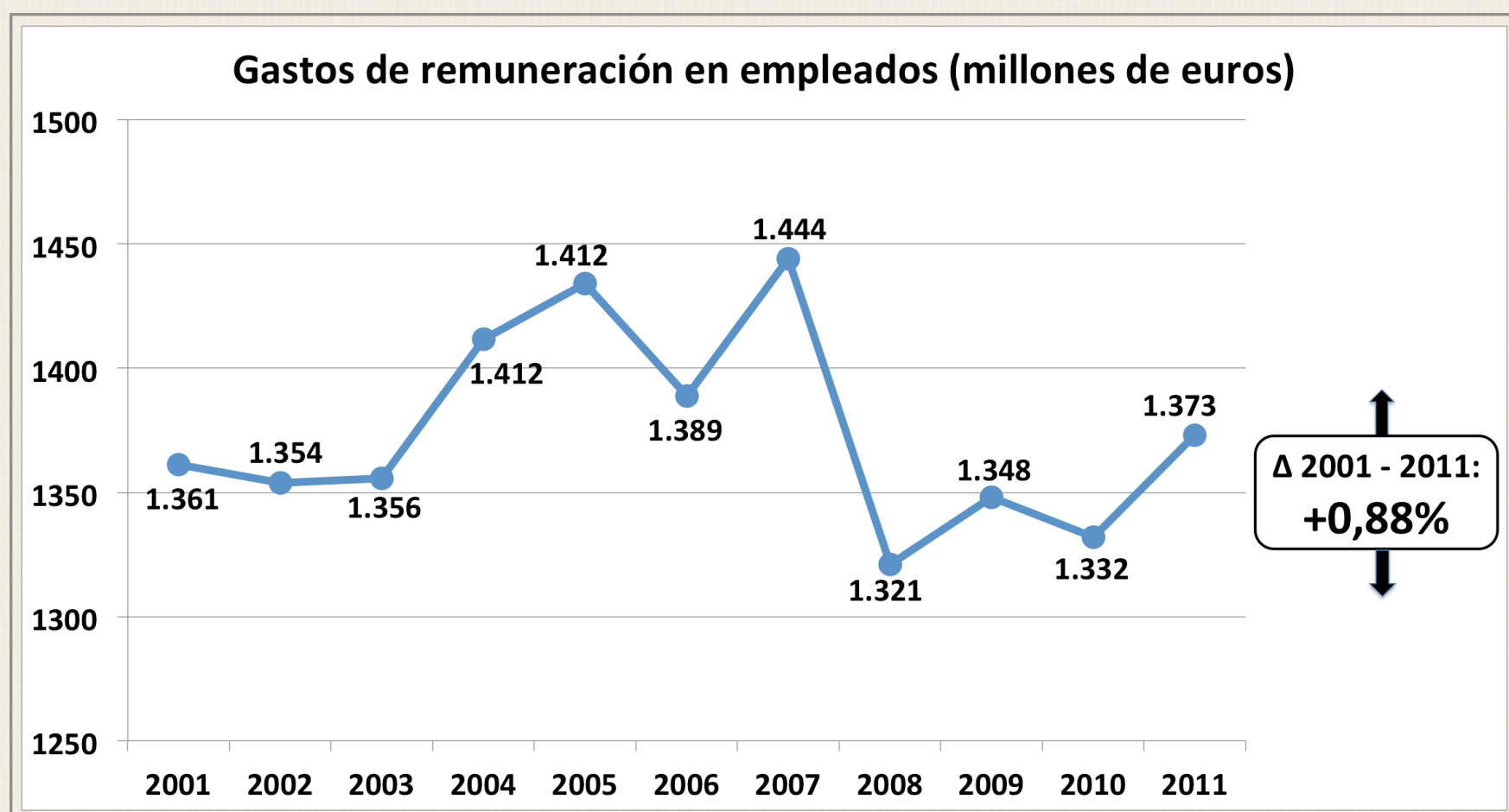
Después: 880 millones de euros de beneficios en British Airways y más de 300 millones de euros de pérdidas en IBERIA.



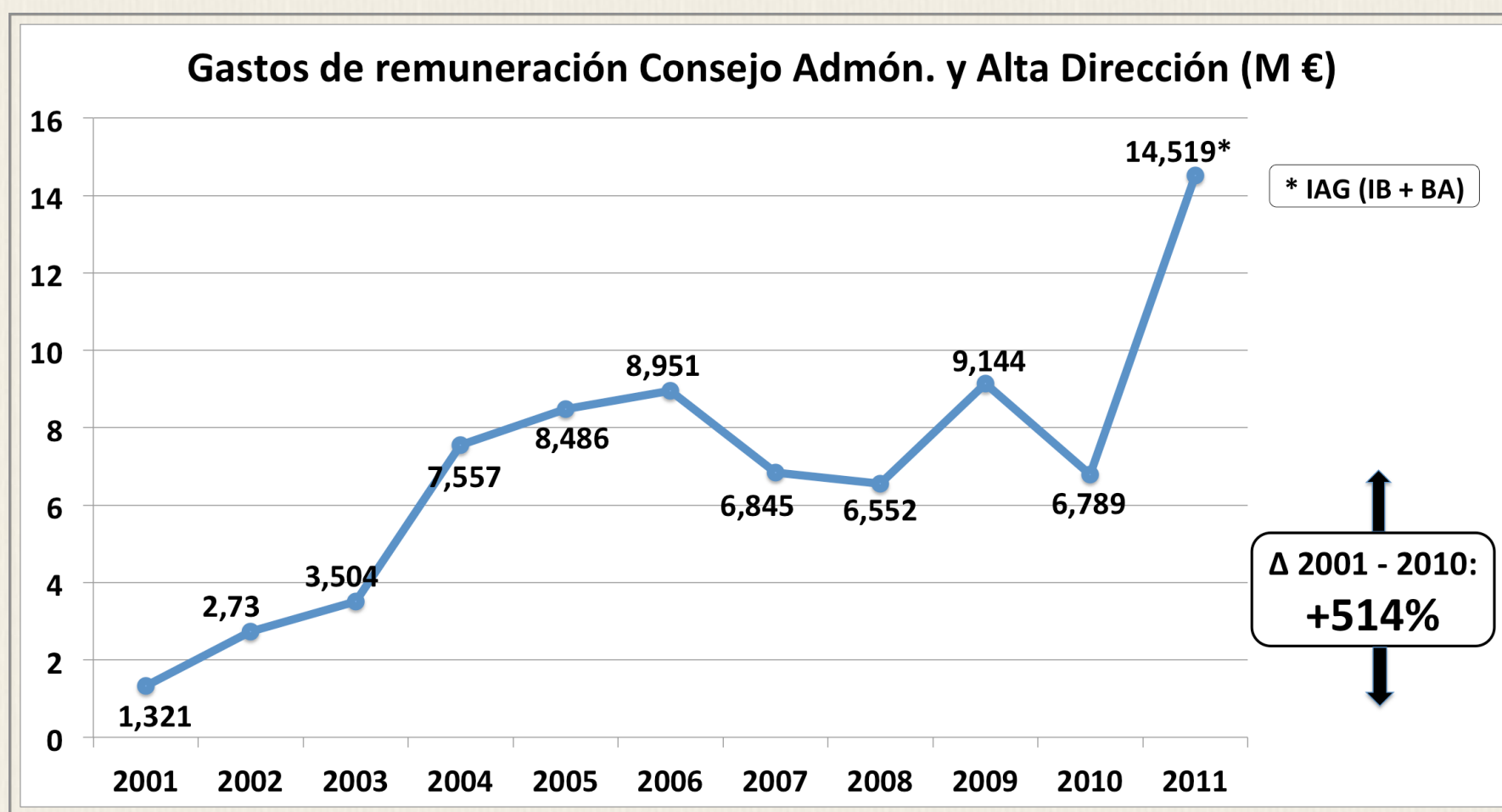
# Los sueldos en Iberia

Según los datos que se recogen en las cuentas anuales de resultados presentadas por la compañía, las partidas destinadas a los gastos de remuneración económica de los empleados de IBERIA se han mantenido prácticamente constantes a lo largo de los últimos diez años en una horquilla que ha variado entre los 1300 y los 1450 millones de euros anuales. Esto ha sido debido en gran medida a que los sueldos de los empleados se han mantenido congelados en virtud de los ya antiguos acuerdos entre los trabajadores y la Dirección de la compañía para aumentar la productividad, acuerdos que continúan plenamente vigentes.

Entre los años 2001 y 2011, la partida destinada a los gastos de personal de la compañía sólo ha aumentado un 0,88%:



Por el contrario, los gastos relacionados con las retribuciones al Consejo de Administración, a la Alta Dirección y a las indemnizaciones por el cese de administradores o consejeros, han experimentado importantes incrementos durante el mismo periodo. Además de la remuneración económica, hay que añadir las opciones sobre acciones que se han ido ejerciendo en los sucesivos años. En el año 2001 se presentaron unos gastos de 1,321 millones de euros, algo más del doble que los del año anterior que fueron de 613.000 euros. Desde el año 2001 hasta 2011, el incremento de estos gastos ha sido muy notable. Su máximo se presentó en el año 2009 con una suma de 9,144 millones de euros, debido en parte a la indemnización del presidente saliente Fernando Conte que estaba cubierta por un seguro. En las memorias económicas se reporta el pago de un seguro con unos importes de un millón de euros anuales en 2010 y 2009, y 300.000 euros en 2008.



Entre el año 2001 y 2010, último en el que están disponibles los gastos de remuneración sólo de la compañía IBERIA y no del grupo IAG en su conjunto, la partida destinada a las retribuciones del Consejo de Administración y de la Alta Dirección ha aumentado un 514%.

# Guerra de cifras

La disputa sobre los sueldos de los empleados de IBERIA y también sobre los miembros de la Dirección de la compañía ha sido constante y mediática.

El 9 de abril de 2012, al hacerse público el informe anual de IAG correspondiente al año 2011, aparece en la prensa la noticia de que el consejero delegado de la compañía, Rafael Sánchez-Lozano, decidió congelarse el sueldo durante 2011 a niveles de 2010:

<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-consejero-delegado-iberia-rafael-sanchez-lozano-congela-sueldo-20120409125451.html>

Recientemente, tras el anuncio de un plan de reestructuración de IBERIA en el que se anunció el despido de 4500 empleados y la reducción entre un 25% y un 35% del salario de los empleados que conserve la compañía, Sánchez-Lozano informaba a la prensa de que ha solicitado reducirse el sueldo un 25%, decisión que iba a ser materializada de forma inmediata:

[http://economia.elpais.es/economia/2012/11/12/actualidad/1352750041\\_081800.html](http://economia.elpais.es/economia/2012/11/12/actualidad/1352750041_081800.html)

Para completar estos datos sobre la congelación y posterior reducción del sueldo del consejero delegado de IBERIA, hay que añadir –ya que Sánchez-Lozano lo omite– que en octubre de 2010, previamente a la creación del grupo IAG, se informó de las nuevas remuneraciones de la cúpula de IBERIA y British Airways: el sueldo fijo del Consejo de Administración y de la Alta Dirección se incrementó hasta un 56%:

[http://elpais.com/diario/2010/10/28/economia/1288216809\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2010/10/28/economia/1288216809_850215.html)

IBERIA en 2010 no informó de los salarios individuales de su equipo directivo, por lo que el porcentaje de aumento exacto en aquella ocasión no se puede estimar con exactitud. Dado que Antonio Vázquez percibiría en 2011 un sueldo base de 645.000 euros más 235.000 en concepto de necesidades especiales, el incremento de la retribución fija conjunta sería del 31,4%, comparándolo con la retribución de 2010. Además, Vázquez dispone de 500.000 euros brutos anuales para la adquisición de billetes en las compañías aéreas del grupo IAG.

El consejero delegado de IBERIA, Rafael Sánchez-Lozano, tiene un salario base de 632.000 euros anuales. Su bonus anual objetivo es del 75% del salario base y el bonus anual máximo que puede devengar es del 150% del salario base. El montante total oscila pues entre 1.106.000 y 1.580.000 euros anuales.

Estos datos de remuneración del Consejo de Administración y de la Alta Dirección de IAG se pueden consultar en la página web de la compañía:

<http://www.es.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240950&p=irol-govremuneration>

Otra de las disputas entre la Dirección de IBERIA y sus empleados ha sido la cuantía de los sueldos de los pilotos, y recientemente ha entrado también en el enfrentamiento la remuneración económica de los TCP (tripulantes de cabina).

Rafael Sánchez-Lozano ha esgrimido siempre la idea de que los sueldos de los empleados de IBERIA se encuentran actualmente fuera de mercado, y que quienes se salven del próximo ERE y continúen prestando sus servicios a la compañía, deberán afrontar una reducción del sueldo de en torno al 25%, aumentando este porcentaje en los pilotos hasta un 47%.

En los medios de comunicación se han recogido los comentarios de Sánchez-Lozano sobre la remuneración de pilotos y azafatas, informando de que el sueldo medio de un piloto de IBERIA se sitúa en los 200.000 euros anuales y el de un TCP en 74.000 euros anuales.

**Uno de los ejemplos más gráficos es el de los tripulantes de cabina (las azafatas). Su sueldo es de 74.000 euros de media, una cifra que duplica los 35.000 euros que puede cobrar de media una azafata de la competencia en rutas latinoamericanas y muy superior a los 27.000 euros que recibe un tripulante de cabina en el bajo coste.**

<http://www.eleconomista.es/transportes/noticias/4391905/11/12/Iberia-calcula-que-solo-un-tercio-de-sus-rutas-trasatlanticas-gana-dinero.html>





Esta información, contrastada con las nóminas de los empleados de IBERIA, es ambigua y se puede poner en entredicho: en primer lugar, no se trata del sueldo medio que percibe un piloto o una azafata, si no del coste total que le supone a la compañía un tripulante que se encuentre en la parte superior del escalafón, bien como comandante o como sobrecargo. El coste total medio, incluyendo a todos los tripulantes, no sólo a los que tienen más antigüedad, será notablemente inferior. En estas cantidades que aparecen en los medios de comunicación se incluyen los gastos de seguridad social y otras partidas del salario que, evidentemente, ni forman parte de su sueldo ni se transfieren al empleado a fin de mes.

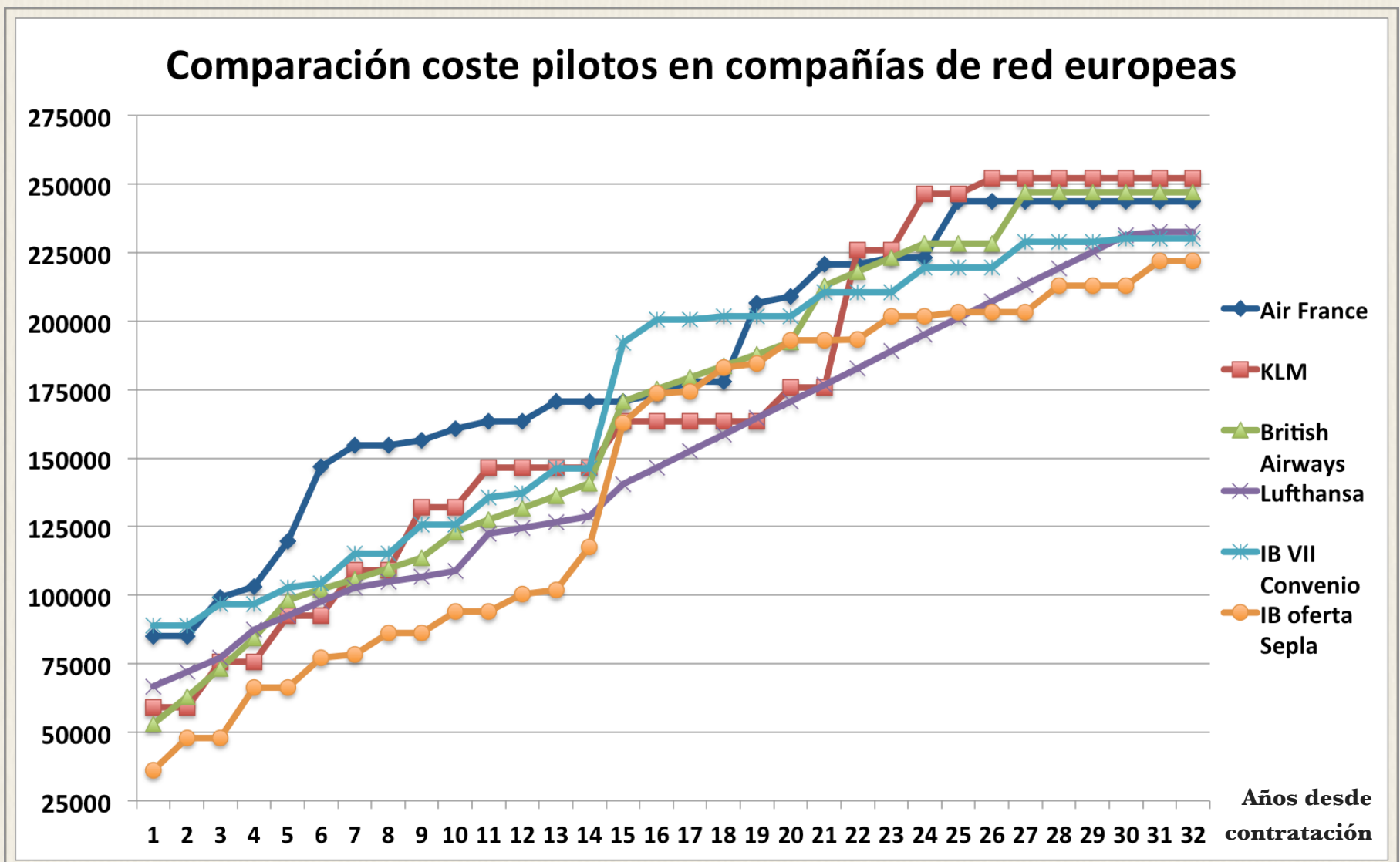
Para profundizar en el tema, sería interesante comparar los salarios de los pilotos con los de otras compañías aéreas cuyo modelo de negocio sea similar al de IBERIA. La aerolínea, cuando hace comparaciones de salarios, las realiza con respecto a compañías de bajo coste como Vueling. Sin embargo, el mercado de Vueling no es el de IBERIA, cuyo negocio principal consiste en unir España con Iberoamérica. Sería por tanto más útil comparar los salarios de los pilotos de IBERIA con los de otras aerolíneas europeas como British Airways, Air France, Lufthansa o KLM cuya componente de largo radio se asemeja más a la de la compañía española.

Acudir a los convenios de las distintas compañías no ayuda a conocer con exactitud cuánto cobra realmente un piloto, ya que las variables que entran en juego son demasiado numerosas. El Sepla proporciona información que ayuda a realizar esta comparación. Explican que los datos que se ofrecen a continuación los aporta el foro internacional Eurobench, que compara los salarios a través de los datos reales que aportan directamente los pilotos de las empresas que se estudian.

En el siguiente gráfico aparece el coste de un piloto de cada compañía aérea estudiada, según los años que lleve contratado por la compañía. Las compañías que se comparan en esta información ofrecida por el Sepla son Air France, KLM, British Airways, Lufthansa e IBERIA. Sobre la aerolínea española se recogen los datos correspondientes al coste de pilotos aplicando el actual Convenio laboral, y se

añaden los proporcionados por el Sepla sobre la oferta salarial que presentó a la compañía durante las negociaciones de los años 2010 y 2011, y que no se aceptó.

Se recuerda que los datos expuestos a continuación se refieren al coste que le supone a cada compañía un piloto, no al sueldo que percibe en su nómina:



<http://fly-news.es/organizaciones/sepla-contesta-consejero-delegado-iag-son-los-mas-productivos-de-europa/>

Además del notable ahorro que supondría la oferta hecha pública por el Sepla en el coste de los pilotos que tengan hasta 14 años de antigüedad, el laudo de Jaime Montalvo explicaba en el siguiente párrafo las ventajas económicas que su aplicación suponían para IBERIA:

el mismo segmento. A efectos ejemplificativos y, claro está, dependiendo de la carga de trabajo, horas de vuelo, dietas, etc. Un Copiloto que se incorpora a Iberia en el Nivel Inicial, el 11, recibirá, por todos los conceptos, retribuciones que oscilarán entre los 28 y 38 mil euros anuales, cuantía anual, que se ve incrementada en el Nivel 10 (durante dos años) en unos 10 mil euros anuales más, y en los Niveles 9 (otros dos años) en casi 20 mil euros anuales (esto es entre 60 y 70 mil euros), con un topaje salarial para los Copilotos que operen en Iberia Express, que se puede extender hasta 14 años de antigüedad en la empresa, de 78.408 euros, anuales.

Aún así, atendiendo a los datos de la gráfica anterior, se observa que sin tomar en consideración el laudo, los costes de los pilotos de IBERIA aplicando su Convenio actual se sitúan en la media de las aerolíneas analizadas.

Con respecto a la antigüedad de los pilotos de IBERIA y a las nuevas contrataciones, merece la pena señalar esta información del diario económico “Cinco Días” fechada en octubre de 2010:

“IBERIA vuelve a contratar pilotos tras bajar la plantilla un 18% en 6 años”

[http://www.cincodias.com/articulo/empresas/iberia-vuelve-contratar-pilotos-bajar-plantilla-anos/20101028cdscdiemp\\_12/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/iberia-vuelve-contratar-pilotos-bajar-plantilla-anos/20101028cdscdiemp_12/)

En ella se comenta que IBERIA llevaba desde el año 2004 sin realizar ninguna contratación, cuando empleaba a 1929 pilotos. Esta cifra se redujo en 2010 a 1590. De esta información se desprende por tanto que a día de hoy, tras ocho años sin contratar prácticamente pilotos, la única contratación se produjo en el año 2008, pero el número de pilotos que entraron en IBERIA fue tan solo de 25.

Por otra parte, se debe hacer hincapié en que cuando la compañía compara los salarios de sus empleados tripulantes con los de compañías “low cost”, dicha comparación sólo sería válida en una parte del corto y medio radio, ya que en el largo radio (pilotos y TCPs de A340), IBERIA no compite con ninguna compañía de bajo coste, al no existir ninguna aerolínea “low cost” en este segmento de negocio.

Por último, resulta curioso recordar ahora lo que hace tan sólo unos meses manifestaban Antonio Vázquez y Rafael Sánchez-Lozano.

Sánchez-Lozano, consejero delegado de IBERIA, se presentaba ante la opinión pública como el salvador de la compañía al conseguir sacar adelante IBERIA Express. No sólo destacaba los beneficios económicos que reportaría la creación de la filial –cuya expansión hoy está parada–, si no que además firmaba garantías de empleo hasta 2015 con los trabajadores de la matriz:

“IBERIA garantiza el empleo hasta 2015 a su personal de tierra para evitar la huelga indefinida”:

<http://www.expansion.com/2012/01/20/empresas/transporte/1327067337.html>

Cuesta encontrar un CEO de una empresa que reconozca públicamente su incapacidad para llevar a cabo las labores del puesto que le ha sido encomendado. Sin embargo, hace algunas fechas, Rafael Sánchez-Lozano realizaba unas sorprendentes declaraciones en las que admitía que la Dirección actual de IBERIA es incapaz de defender el liderazgo de la compañía en Latinoamérica.

“IBERIA admite que es incapaz de defender ahora su liderazgo en Latinoamérica”:

<http://economia.elpais.com/economia/2012/11/23/actualidad/1353660657838338.html>



Aún más esclarecedor si cabe resulta rescatar hoy el siguiente vídeo de Antonio Vázquez, presidente de IBERIA y de IAG, con fecha de enero de 2012, en el que consigue echar por tierra su propia credibilidad en tan solo un minuto y medio. En él comenta sus intenciones de desarrollar el largo radio de la compañía y potenciar el hub de Barajas lo máximo posible, garantizando el empleo en IBERIA y manteniendo los sueldos de sus empleados. Finaliza su intervención afirmando que nadie dentro de la compañía discute las decisiones que está llevando a cabo ya que son un motivo de esperanza para todos los trabajadores, y que gracias a ellas se está beneficiando el futuro de todas las familias que viven de IBERIA y que seguirán viviendo de IBERIA:

<http://www.youtube.com/watch?v=XOzvabnrBdY>

Antonio Vázquez, presidente de Iberia



Nueva Economía Fórum, 23/01/2012



# Coste por empleado en Iberia y en British Airways

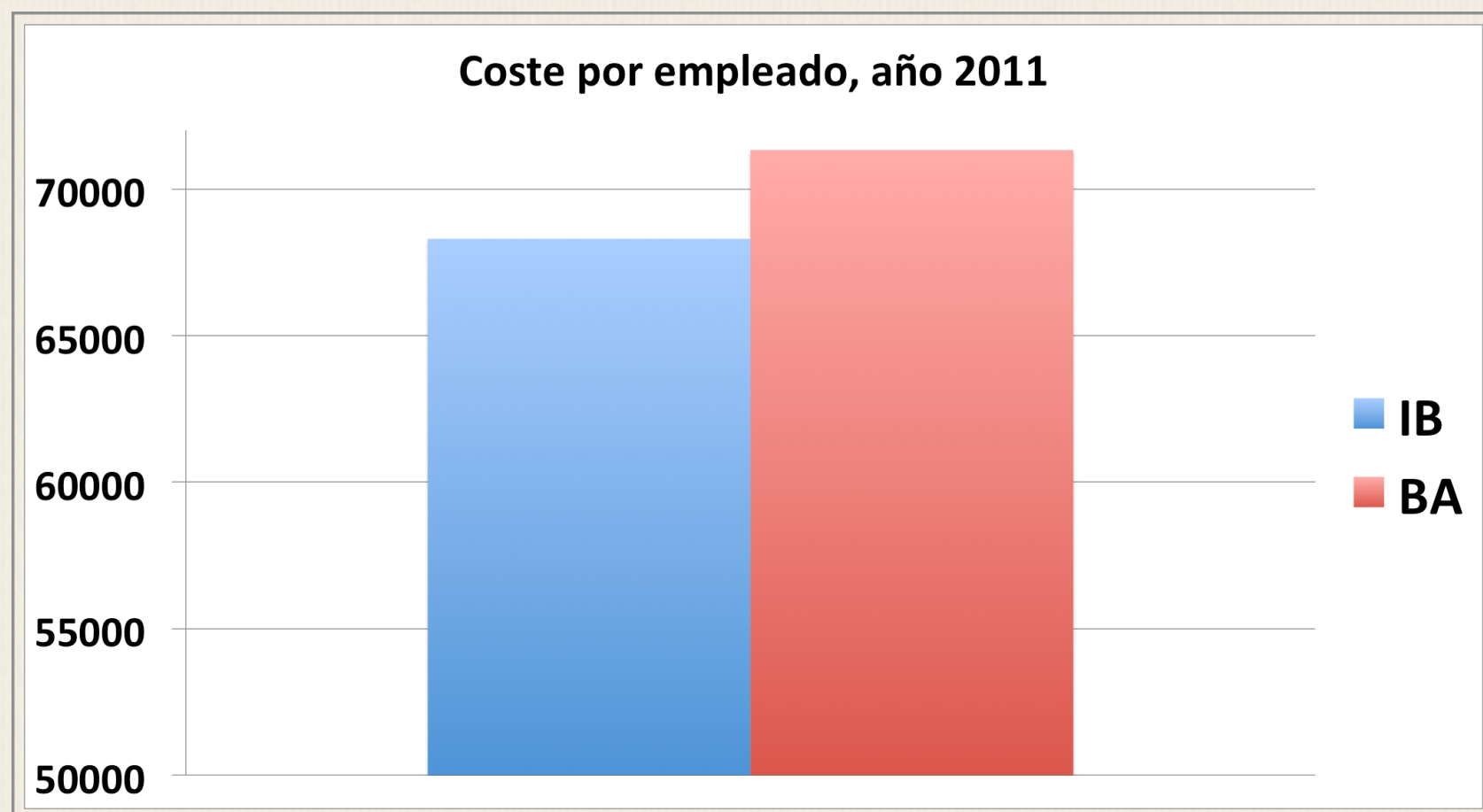
Se puede comparar el coste por empleado entre IBERIA y British Airways del año 2011 gracias a los datos de la memoria de resultados de IAG en el que aparecen desglosados por compañía algunos parámetros de especial interés, según se muestra en la siguiente tabla:

	British Airways				Iberia		
	2011	2010	Incr./dism.)		2011	2010	Incr./dism.)
AKO (millones)	150.152	136.721	9,8%	AKO (millones)	63.042	62.312	1,2%
PKT (millones)	117.348	106.082	10,6%	PKT (millones)	51.268	51.242	0,1%
Coefficiente de ocupación (%)	78,2	77,6	0,6pts	Coefficiente de ocupación (%)	81,3	82,2	(0,9pts)
Miles de libras esterlinas				Miles de euros			
Ingresos de pasaje	8.721	7.454	17,0%	Ingresos de pasaje	3.645	3.610	1,0%
Gastos de carga	739	679	8,8%	Ingresos de carga	338	302	11,9%
Otros ingresos	527	404	30,4%	Otros ingresos	889	895	0,7%
<b>Total ingresos</b>	<b>9.987</b>	<b>8.537</b>	<b>17,0%</b>	<b>Total ingresos</b>	<b>4.872</b>	<b>4.807</b>	<b>1,4%</b>
Gastos de personal	2.172	2.033	6,8%	Gastos de personal	1.373	1.340	2,5%
Gastos de combustible	3.246	2.428	33,7%	Gastos de combustible	1.333	1.071	24,5%
Gastos asociados a proveedores	3.295	3.053	7,9%	Gastos asociados a proveedores	1.766	1.906	(7,3%)
<b>EBITDAR</b>	<b>1.274</b>	<b>1.023</b>	<b>24,5%</b>	<b>EBITDAR</b>	<b>400</b>	<b>490</b>	<b>(18,4%)</b>
Gastos de propiedad	756	826	(8,5%)	Gastos de propiedad	498	518	(3,9%)
<b>Beneficio de las operaciones</b>	<b>518</b>	<b>197</b>	<b>162,9%</b>	<b>Pérdidas de explotación</b>	<b>(98)</b>	<b>(28)</b>	<b>250,0%</b>
Yield (Ingreso pasaje/PKT)	7,43	7,03	5,7%	Yield (ingreso pasaje/PKT)	7,11	7,05	0,9%
Ingresos de pasaje unitarios	5,81	5,45	6,6%	Ingresos de pasaje unitarios	5,78	5,79	(0,2%)
Total ingresos unitarios (peniques/AKO)	6,65	6,24	6,6%	Total ingresos unitarios (céntimos de euro/AKO)	7,73	7,71	0,3%
<b>Total costes unitarios (penique/AKO)</b>	<b>6,31</b>	<b>6,10</b>	<b>3,4%</b>	<b>Total costes unitarios (céntimos de euro/AKO)</b>	<b>7,88</b>	<b>7,76</b>	<b>1,5%</b>
Coste unitario del combustible (peniques/AKO)	2,16	1,78	21,3%	Coste unitario del combustible (céntimos de euro/AKO)	2,11	1,72	22,7%
Costes unitarios excluido el combustible (peniques/AKO)	4,14	4,32	(4,2%)	Costes unitarios excluido el combustible (céntimos de euro/AKO)	5,77	6,04	(4,5%)

No se conocen públicamente los datos de plantilla equivalente por compañía en el año 2011, si no la total en IAG que es de 56.791 empleados. En el peor caso para los intereses de los empleados de IBERIA, se puede suponer que en el año 2011 este dato fue igual al de 2010: 20.103 empleados. Por lo tanto a British Airways se le pueden suponer en 2011 36.688 empleados.

Los gastos de personal de IBERIA en 2011 fueron de 1373 millones de euros. Los de British Airways, de 2172 millones de libras, al cambio 2600 millones de euros.

Con estos datos, el gasto anual por empleado en IBERIA se sitúa en 68.298 euros (incluida seguridad social y otros gastos). En British Airways, este gasto es de 71.328 euros. Por tanto, dicho coste es menor en IBERIA que en British Airways:

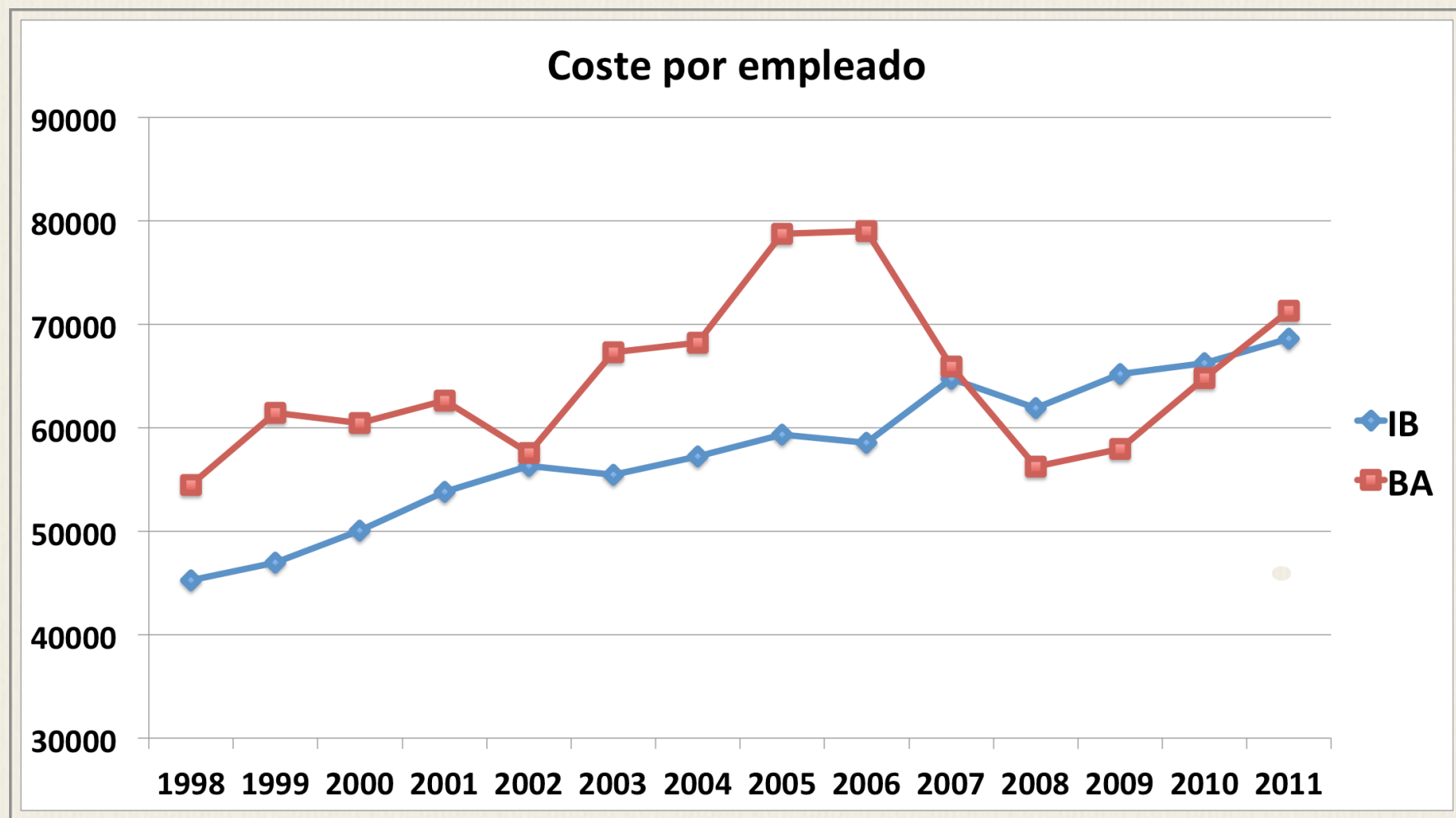


Además de esto, en el año 2011 el incremento de gasto de personal en la compañía española fue del 2,5% respecto a 2010, mientras que en la británica este gasto se aumentó un 6,8%.

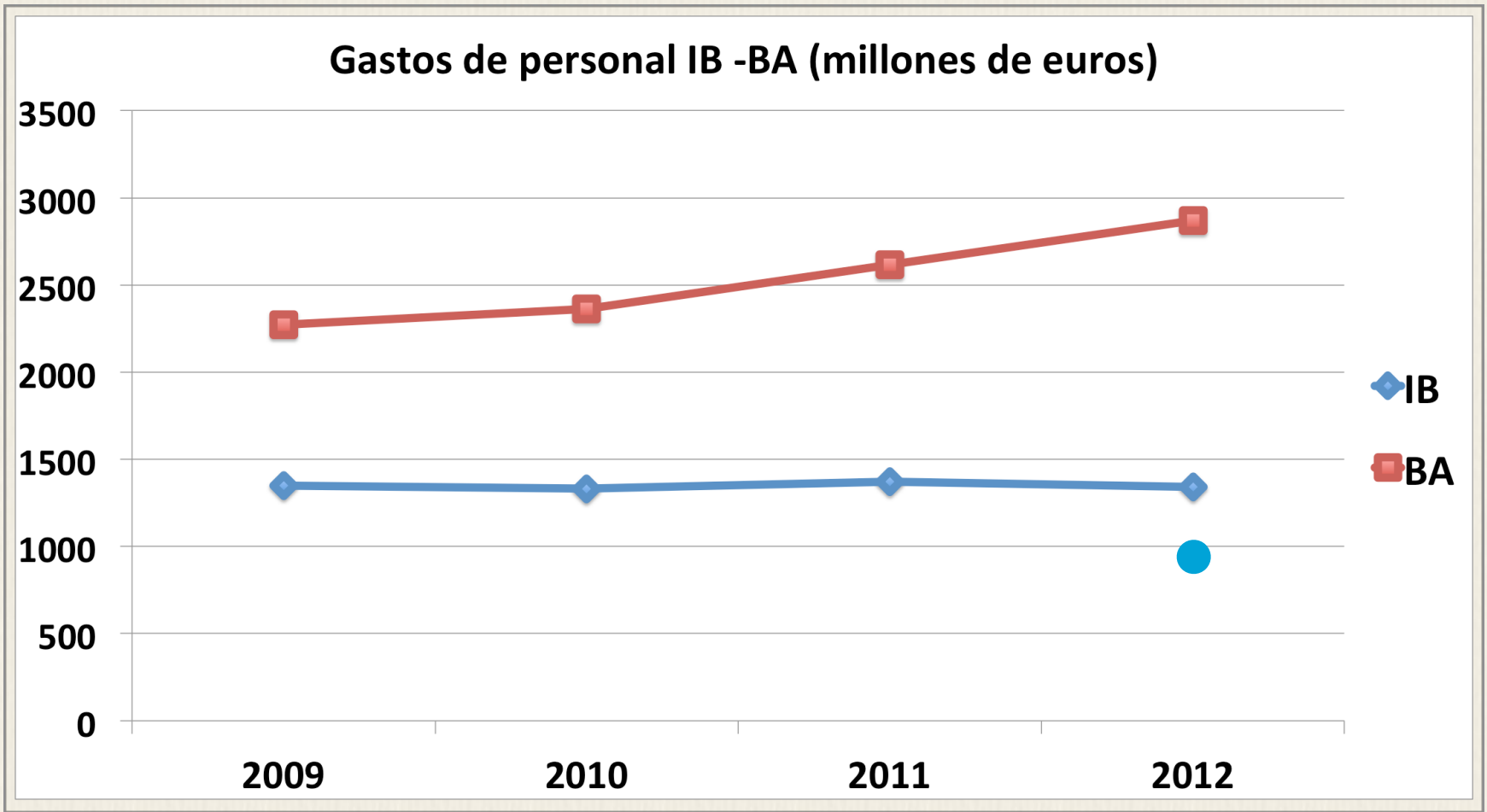
Sin haber realizado una reestructuración de la plantilla en IBERIA, es decir, sin bajadas de sueldo ni aplicación de un ERE, los empleados de IBERIA en 2011 resultaron más económicos que los de British Airways.



El histórico de lo que le cuesta un empleado a cada compañía se puede observar en el siguiente gráfico:

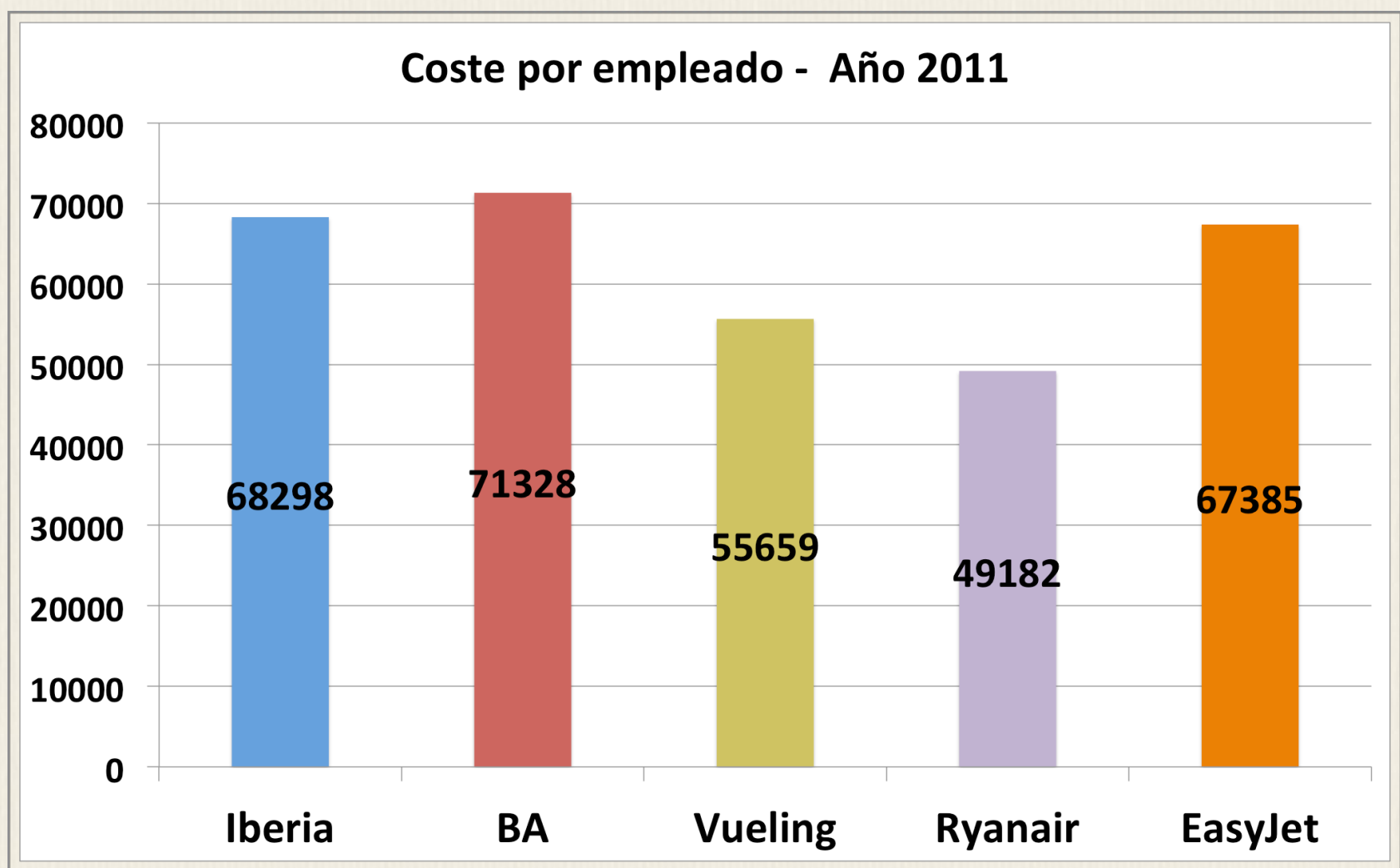


Por último, la siguiente gráfica recoge los gastos totales de personal en British Airways y en IBERIA durante los últimos cuatro años. Con respecto al año en curso 2012, se conocen únicamente los relativos al cierre del tercer cuatrimestre. IBERIA ha mantenido durante los nueve primeros meses de 2012 unos costes prácticamente constantes a los de 2011: 1008 millones de euros. Por contra, siendo el gasto total en IAG durante este periodo de 3158 millones de euros, en British Airways se pueden estimar unos costes de 2150 millones, que serían un 16% superiores a los de 2011. Tomando costes mensuales constantes, a cierre de 2012, IBERIA habrá tenido unos gastos de personal de 1344 millones de euros, frente a los 2867 millones de British Airways. Se observa cómo mientras que en British Airways los gastos de personal han ido incrementándose año tras año, en IBERIA han permanecido constantes, y en el próximo ejercicio se pretende reducirlos en 450 millones de euros:



# Comparación de costes con otras compañías y conclusiones finales

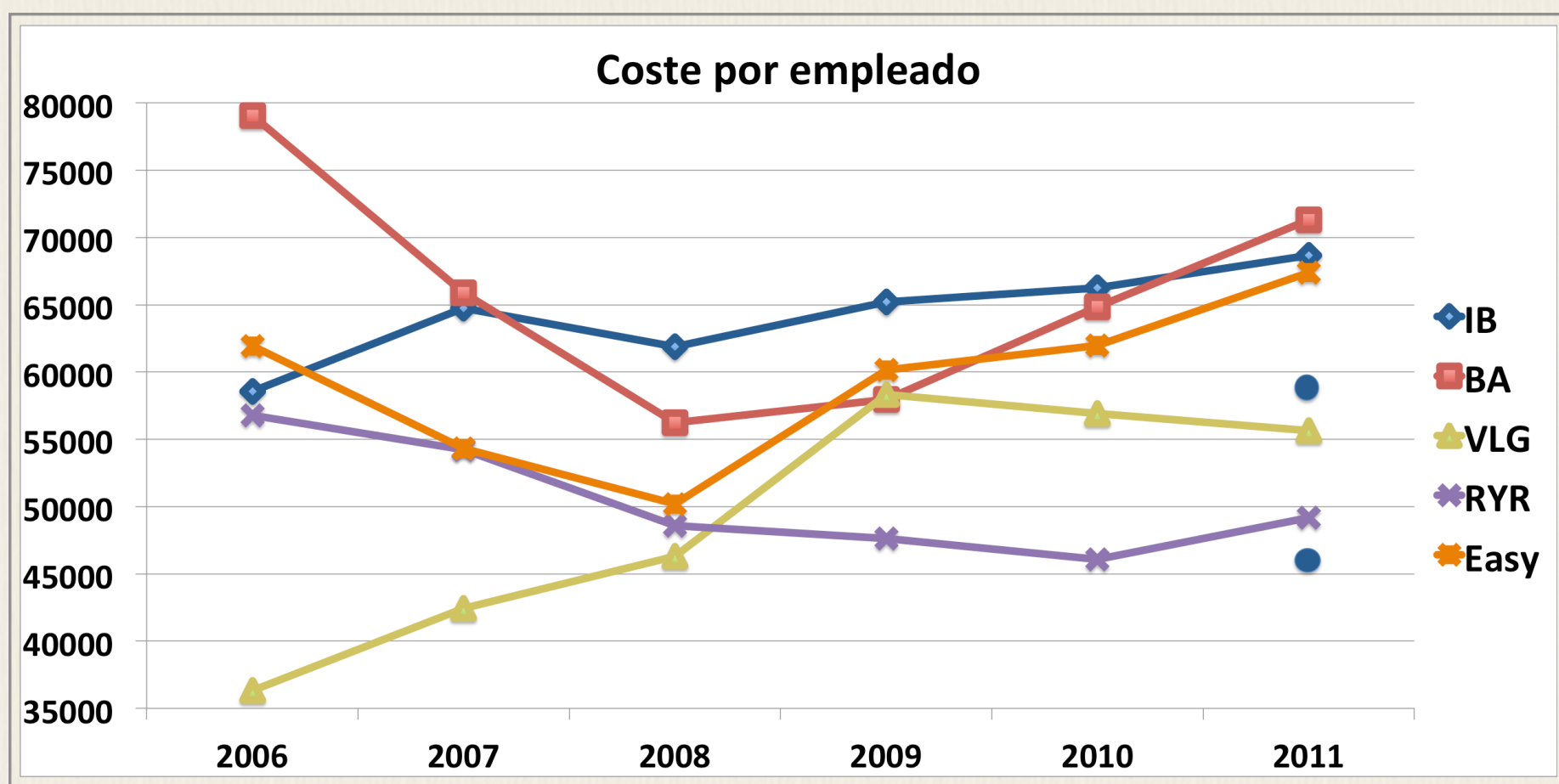
Se compara a continuación el coste por empleado en el año 2011 de las siguientes aerolíneas: IBERIA, British Airways, Vueling, Ryanair e Easyjet.



IBERIA presenta unos costes por empleado inferiores a los de British Airways y muy similares a los EasyJet. Los de Vueling y Ryanair son sensiblemente inferiores por dos motivos: uno, la edad media de sus trabajadores es sustancialmente menor, y segundo, los contratos ofrecidos en estas dos compañías son de tipo temporal en un porcentaje importante.

Rafael Sánchez Lozano ha comunicado recientemente su intención de reducir los gastos de personal en 450 millones de euros anuales, cuando su coste actual se sitúa en torno a los 1300 millones de euros. Es decir, pretende ahorrar en gastos de personal un 34%.

Se explica a continuación, cómo variaría el coste por empleado en IBERIA si se aplica el ahorro que pretende llevar a cabo la compañía. Para ello, se han realizado dos supuestos. El primero, manteniendo la plantilla actual de IBERIA y realizando este recorte salarial a la plantilla total actual. El segundo supuesto consiste en obtener el coste por empleado después de realizar un ERE de 4500 personas, que es lo que contempla la compañía:



Manteniendo constante el número de empleados que la compañía IBERIA posee en la actualidad, el coste medio por empleado pasaría de los 68.300€ anuales actuales a los 46.000€. Este descenso aproximado del 33% supondría reducir estos costes a niveles inferiores a los de Ryanair. Con lo cual, la conclusión que se extrae

es que si se quiere mantener el empleo en IBERIA, la Dirección impone que todo el empleo que ofrecerá IBERIA será de tipo “low cost”.

Por otra parte, realizando un ERE a 4500 empleados, el nuevo coste por empleado de los 15000 trabajadores que mantendría la compañía se situaría de media en un entorno próximo a los 59.000€.

Como se ha indicado, si se desea mantener el empleo en IBERIA, de aplicarse las rebajas salariales que pretende llevar a cabo la compañía, los trabajadores de IBERIA pasarían a tener unas condiciones salariales precarias si se comparan con las cifras que se manejan en el resto de compañías aéreas europeas. Ryanair, que en el año 2006 tenía unos costes por empleado similares a los de IBERIA, ofrece en estos momentos unas condiciones salariales más ventajosas que las que ofrecería a sus empleados la compañía española en este supuesto. Por otra parte, British Airways, cuyos datos demuestran que el coste por empleado es mayor que en IBERIA, no ha contemplado ninguna reducción salarial entre su plantilla a “condiciones de mercado” que sí quiere imponer la Dirección de IBERIA.

Sin embargo, hay que realizar varias reflexiones con respecto a estos datos. La compañía española ha mantenido en los últimos meses que desea reducir los gastos relacionados con la remuneración económica de sus empleados para llevarlos a precios de mercado actual. Pero cuando habla del mercado actual debería concretar que se refiere a un mercado de tipo “low cost”, y ni siquiera a todo el mercado de bajo coste:

EasyJet, compañía “low cost”, tiene en la actualidad unos costes por empleado muy similares a los de IBERIA.

British Airways, compañía fusionada con IBERIA, ha aumentado en los últimos años los costes relacionados con sus empleados y en la actualidad superan a los de IBERIA.

IBERIA no es una compañía “low cost” como sí lo es Vueling o Ryanair. Su modelo de negocio es de tipo “hub & spoke”. Sirve a mercados intercontinentales

donde las compañías “low cost” no son competencia, y la parte del negocio de IBERIA que se solapa con otras compañías de bajo coste –el segmento de corto y medio radio– posee dos vertientes: un tipo de pasajero que sí podría suponer una competencia con estas compañías, y otro tipo de pasajero que no lo es, y que IBERIA debe llevar a su hub, Barajas, para desde allí transportarlo a Iberoamérica. Es este tipo de pasajero el que IBERIA debería conservar y potenciar, ya que él es el negocio natural de IBERIA, el que le reporta mayores beneficios, máxime siendo una compañía estratégica y líder hasta el momento en el transporte de pasajeros entre Europa (no solo España) e Iberoamérica.

Por tanto, cuando se quieren equiparar las condiciones laborales de los empleados de IBERIA a condiciones “low cost”, habría que analizar qué porcentaje de los clientes de IBERIA son realmente de bajo coste.

Además, se debe señalar que el negocio de IBERIA en el corto y medio radio se debería gestionar como parte integrante del largo radio. Traspasar esta producción a otras compañías como Vueling e IBERIA Express provoca entre los clientes una peor valoración global de la marca IBERIA. Aquel pasajero que compra un billete de IBERIA y se le deriva a otras compañías para volar a Madrid, se sentirá peor valorado como cliente que el pasajero de otras aerolíneas como British Airways, Air France, Lufthansa... que sí entienden el corto y medio radio como parte integrante de su largo radio. Ninguna de ellas deriva en compañías paralelas a sus clientes para transportarlos a sus hubs y de allí a su destino final.

Estos movimientos que está realizando la Dirección de IBERIA parecen más bien enmarcados en aprovechar la situación actual de crisis que sufre España (pero no Europa, mercado de IBERIA, ni muchos países de Iberoamérica, que también son mercado natural de IBERIA) para aplicar una reducción de salarios indiscriminada en lugar de realizar una buena gestión de la compañía. Adicionalmente a la situación de crisis en España, se observa que la reforma laboral del gobierno facilita el despido, y es ahora más sencillo recurrir a esta vía para ahorrar costes en lugar de llevar a cabo una gestión más eficiente de la empresa.

La situación actual de pérdidas en las que está inmersa IBERIA no es fruto de la casualidad. Tampoco se puede achacar toda la culpa a la crisis mundial. Otras compañías incluida British Airways están reportando beneficios mientras que IBERIA, con un mercado natural óptimo como es Iberoamérica, ha pasado a presentar importantes pérdidas mientras la Dirección tomaba decisiones para “salvarla”:

La decisión de crear IBERIA Express hace ahora un año se llevó a cabo sin que la Dirección actual de IBERIA atendiera las propuestas de reducción salarial y aumento de la productividad ofrecidas por sus tripulantes.

Así mismo, tras la creación de IBERIA Express, la matriz está en una situación aún peor que antes de su creación. Es muy difícil que IBERIA continuara siendo una aerolínea rentable como en años recientes, traspasando su producción y sus aviones a una compañía paralela que contrata nuevas tripulaciones si se mantiene constante el número de empleados en la matriz.

Durante el año 2012 las pérdidas de IBERIA han aumentado a la misma velocidad que se traspasaba la producción a IBERIA Express, y mientras veía como British Airways aumentaba sus beneficios, gracias también a los clientes que deseaban volar con IBERIA y no han podido hacerlo porque algunos vuelos se han pasado a otras compañías. Bien de forma directa como es el caso de Johannesburgo a British Airways, o la cesión de rutas a Vueling, IBERIA Express y Air Nostrum; o bien de manera indirecta al reducir frecuencias u ofreciendo precios mejores en otras compañías que en IBERIA.





# Pérdidas de Iberia

IBERIA ha presentado beneficios de manera ininterrumpida desde el ejercicio correspondiente al año 1996 hasta el de 2008. Las primeras pérdidas en 14 años correspondientes al año 2009 fueron presentadas por Rafael Sánchez-Lozano y Antonio Vázquez. Un año más tarde, en 2010, IBERIA volvió a dar beneficios. Tras la fusión con British Airways y la posterior creación de IBERIA Express las pérdidas han sido persistentes.

En el año 2011 se presentó un ejercicio negativo por valor de 61 millones de euros. En los 9 primeros meses de 2012 se han contabilizado unas pérdidas de 262 millones de euros. Realizando una estimación a cierre de 2012 a un nivel de pérdidas constante, se puede considerar que 2012 se cerrará con un saldo negativo de en torno a 350 millones de euros.

Los gastos de personal deberían mantenerse aproximadamente constantes a los del año anterior, conservando la tendencia de los últimos diez años. Se puede suponer por tanto que los gastos de personal del año 2012 van a ser aproximadamente iguales a los de 2011: 1373 millones de euros.

Se presentan en la siguiente tabla los datos relativos a las pérdidas por año, el gasto de personal de cada año y el porcentaje que esas pérdidas supusieron con respecto al gasto de personal total:



Año	Pérdidas (M €)	Gasto de personal (M €)	% respecto al gasto de personal
2009	-273	1348	20,25
2010	+89 (beneficio)	1348	---
2011	-61	1373	4,44
2012	-350 *	1373 *	25,49 *

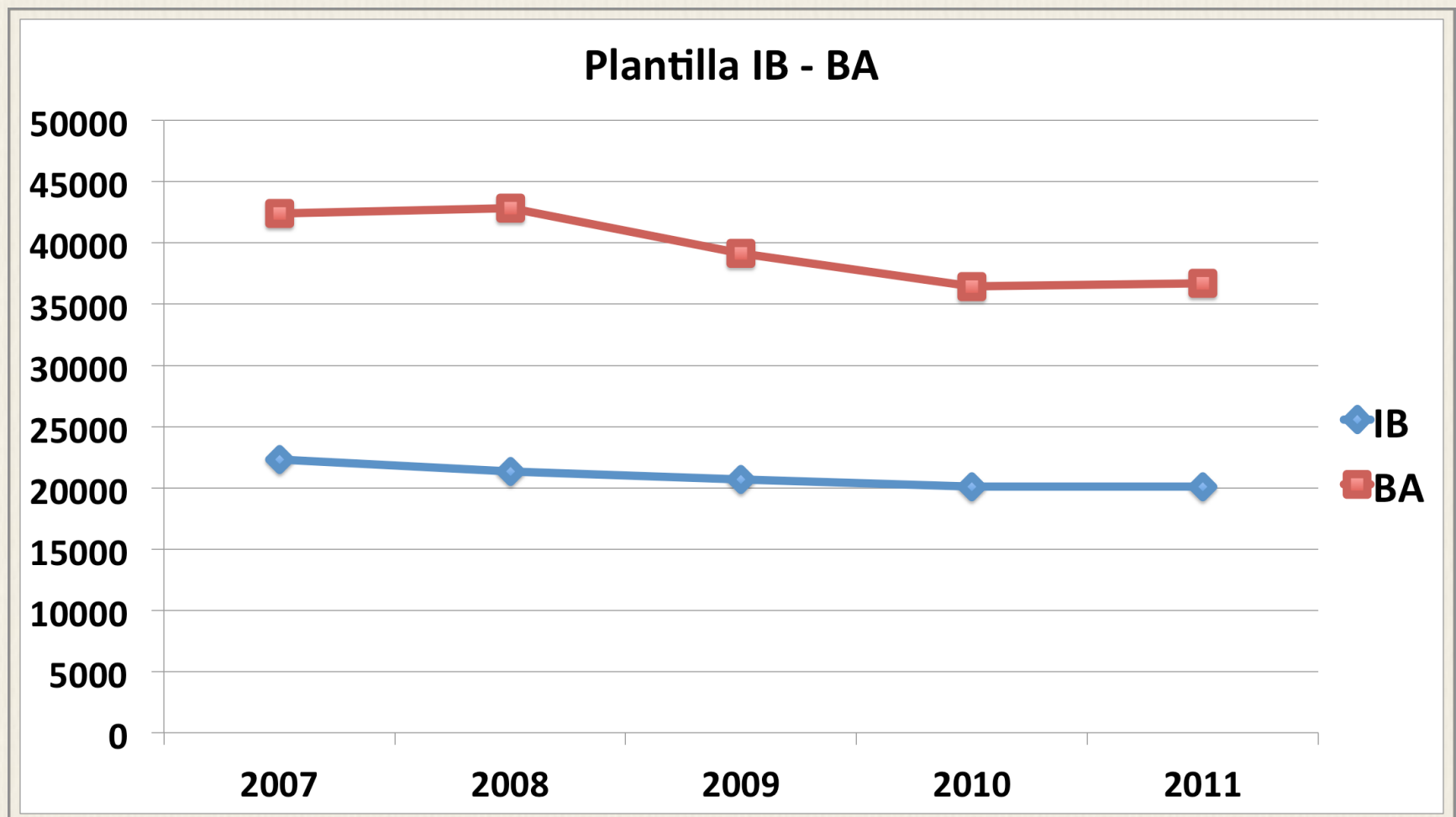
\*: valores estimativos

Esta serie de datos pone de manifiesto que si IBERIA quisiera absorber las pérdidas sólo a través del sueldo de sus empleados, en el año 2012 se podría conseguir este propósito reduciendo el gasto de personal en torno a un 25%.

Esta propuesta de reducción de salario es similar a la que el consejero delegado de IBERIA está presentando a los sindicatos de trabajadores de la aerolínea. Sin embargo, para absorber las pérdidas, no se requiere la aplicación de un ERE a 4500 empleados, a diferencia de lo que pretende Sánchez-Lozano.

Por otra parte, habría que plantearse si los responsables de las pérdidas que ha sufrido IBERIA en estos dos últimos ejercicios han sido los empleados, habiéndose entregado producción rentable a otras compañías. De la misma forma, las pérdidas se reducirán con la llegada de la nueva flota de largo radio, que consumirá un 15% menos de combustible. La demora en su llegada no es responsabilidad de los empleados, si no de quienes no anticiparon los pedidos. Tratar de mitigar las pérdidas únicamente a través de los costes de personal sin identificar todas las causas reales de esta situación no sólo es injusto, si no que será ineficaz si se quiere volver a llevar a IBERIA a la senda de los beneficios. Para obtener beneficios hay que competir y volar, no dejar aviones en tierra ni traspasarlos a compañías paralelas.

British Airways, compañía que utiliza la dirección de IBERIA como ejemplo de buena gestión al haber recortado personal entre el año 2008 y 2010, redujo su plantilla solo en un 15%, y en la actualidad está considerando numerosas contrataciones, como se recoge en distintos medios de comunicación:



“British Airways busca 800 pilotos mientras IAG ordena despedir a 600 en Iberia”

<http://www.preferente.com/noticias-de-transportes/noticias-de-aerolineas/british-busca-800-pilotos-mientras-iberia-ordena-despedir-a-600-234812.html>

En 2011 la compañía española cerró el año con un ejercicio negativo de 61 millones de euros. Estas pérdidas no hubieran tenido una importancia mayor, gracias a la caja de la que se dispone, si desde la Dirección de IBERIA se hubiese diseñado un plan de mejora de resultados contando con los empleados de la compañía y, lo que es más importante, a expensas de los británicos.

No se conocen muchas empresas en las que, después de la toma de decisiones estratégicas, el resultado haya dado lugar a una situación de obtención de beneficios casi imposible. Por desgracia IBERIA parece ser ahora una de ellas al observar sus cuentas: la creación de IBERIA Express en la forma en la que se ha realizado ha provocado que IBERIA sea hoy una compañía en la que generar beneficios sea más complicado que hace un año.

Vaciando progresivamente la matriz, IBERIA, de aviones y de rutas –algunas de ellas rentables– para entregárselas a otras compañías, supone dar un golpe a los resultados económicos de la matriz, como así está mostrando la realidad de los acontecimientos. Es incongruente que rutas que han proporcionado beneficios a la compañía se traspasen y se justifique la decisión afirmando que es para salvar a IBERIA.

Por otra parte, sumado a los problemas económicos que ha supuesto para IBERIA la creación de IBERIA Express, hay que añadir los resultados de una fusión “entre iguales” que ha resultado negativa para IBERIA.

IBERIA tiene hoy menos rutas, menos aviones, ofrece menos destinos, transporta menos pasajeros (pero en cambio aumenta el factor de ocupación en sus aviones y el yield año tras año, como se verá en el siguiente capítulo) que antes de realizarse la fusión con British Airways. Y tampoco se han presentado datos que demuestren que esto se deba únicamente a la crisis española en una compañía cuya misión es unir Europa con Iberoamérica, negocio estratégico en el tráfico aéreo mundial.





# Comparación de números IB - BA

En este capítulo se repasan los números más importantes de ambas compañías y su evolución durante los últimos años. En concreto, se analizan los AKOs, PKTs, flota de aviones, factor de ocupación y el yield de cada aerolínea.

Se definen a continuación algunos de estos conceptos que pueden resultar novedosos para quien los observe por primera vez:

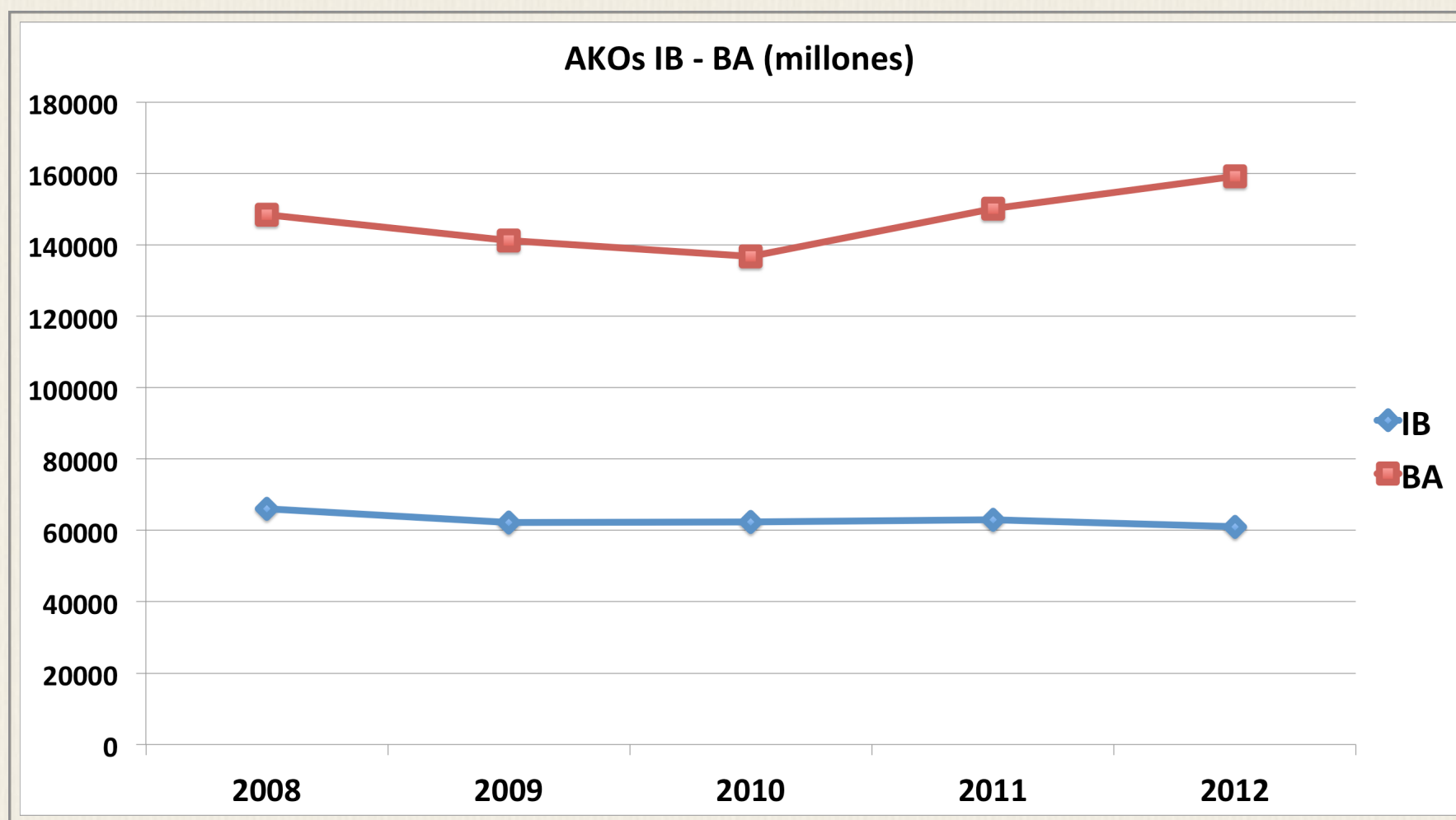
**AKO:** Asiento – Kilómetro Ofertado. Es el producto de multiplicar el número de asientos de un avión por los kilómetros que vuela ese avión, realizando esta operación para cada vuelo de ese avión, extendida a toda la flota con la que opera la compañía durante el periodo considerado (un año). ***Representa la oferta que es capaz de proporcionar una compañía a sus clientes.***

**PKT:** Pasajero – Kilómetro Transportado. Es el producto de multiplicar el número de pasajeros de un vuelo por los kilómetros que vuela el avión, realizando esta operación para cada vuelo de ese avión, extendida a toda la flota con la que opera la compañía durante el periodo considerado (un año). ***Representa la demanda de una compañía aérea por parte de sus clientes.***

El factor de ocupación de una compañía se calcula simplemente dividiendo los PKTs (oferta) entre los AKOs (demanda).

**Yield:** es el producto de dividir los ingresos de pasaje por los PKTs. Su valor se proporciona en céntimos de euros por pasajero y por kilómetro. ***Representa el precio medio que un cliente paga a la compañía por volar un kilómetro.*** A las compañías aéreas les interesa un yield alto con el que obtendrían mayores beneficios por cada kilómetro que transportan a cada pasajero. Una forma de aumentar el yield es lograr una mayor demanda en las clases de negocio (business, first...) en las cuales aumentan los ingresos por pasajero. Tarifas económicas y promocionales hacen bajar el yield.

## AKOs: la oferta de ambas compañías

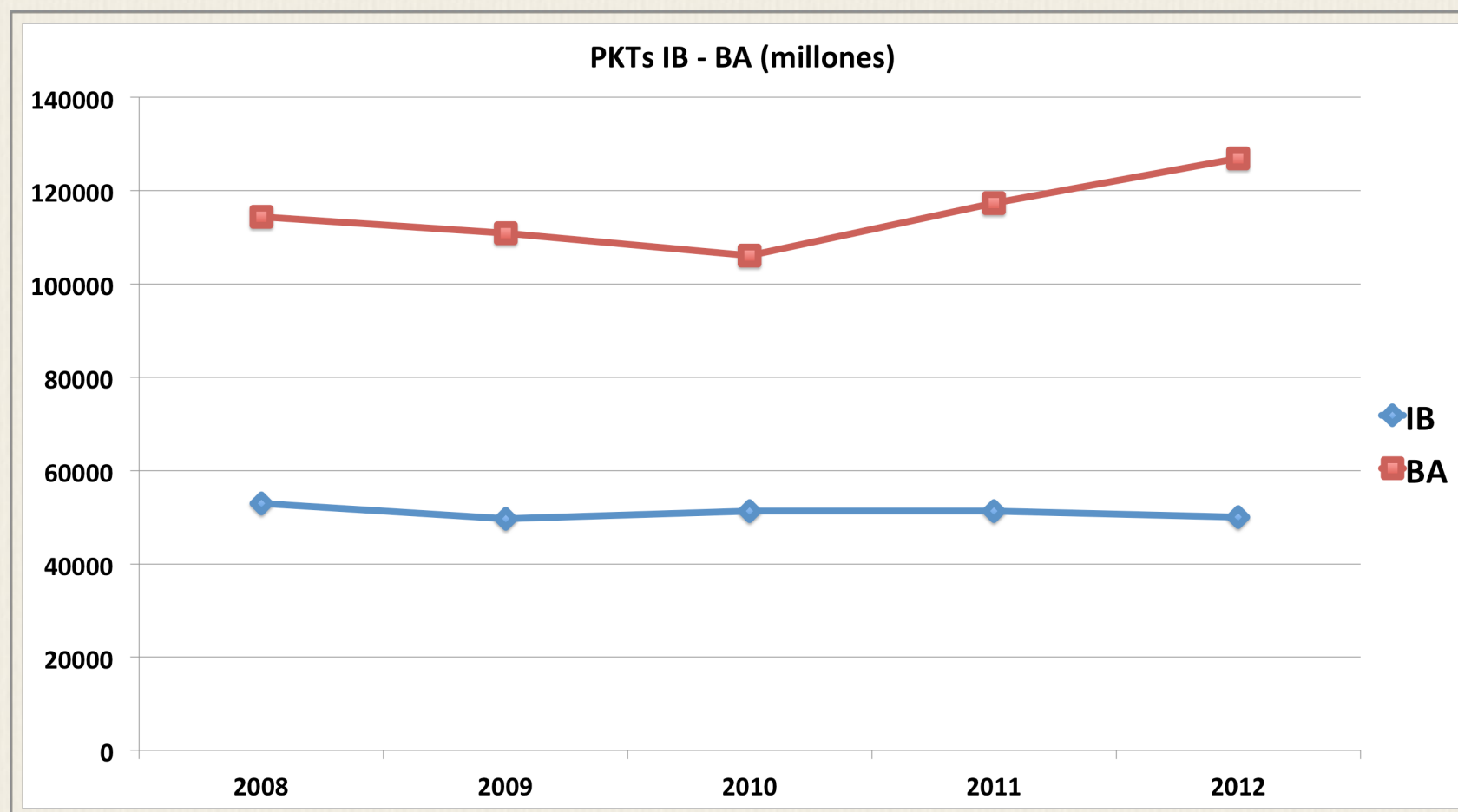


Para el año 2012, se ha realizado una estimación total de AKOs con las variaciones porcentuales que ha presentado IAG hasta el 30 de noviembre de 2012.

En los Asientos-Kilómetro Ofertados por British Airways se incluyen los de BMI (Mainline), compañía adquirida recientemente por IAG e integrada en British Airways, y se excluyen los de BMI Baby.

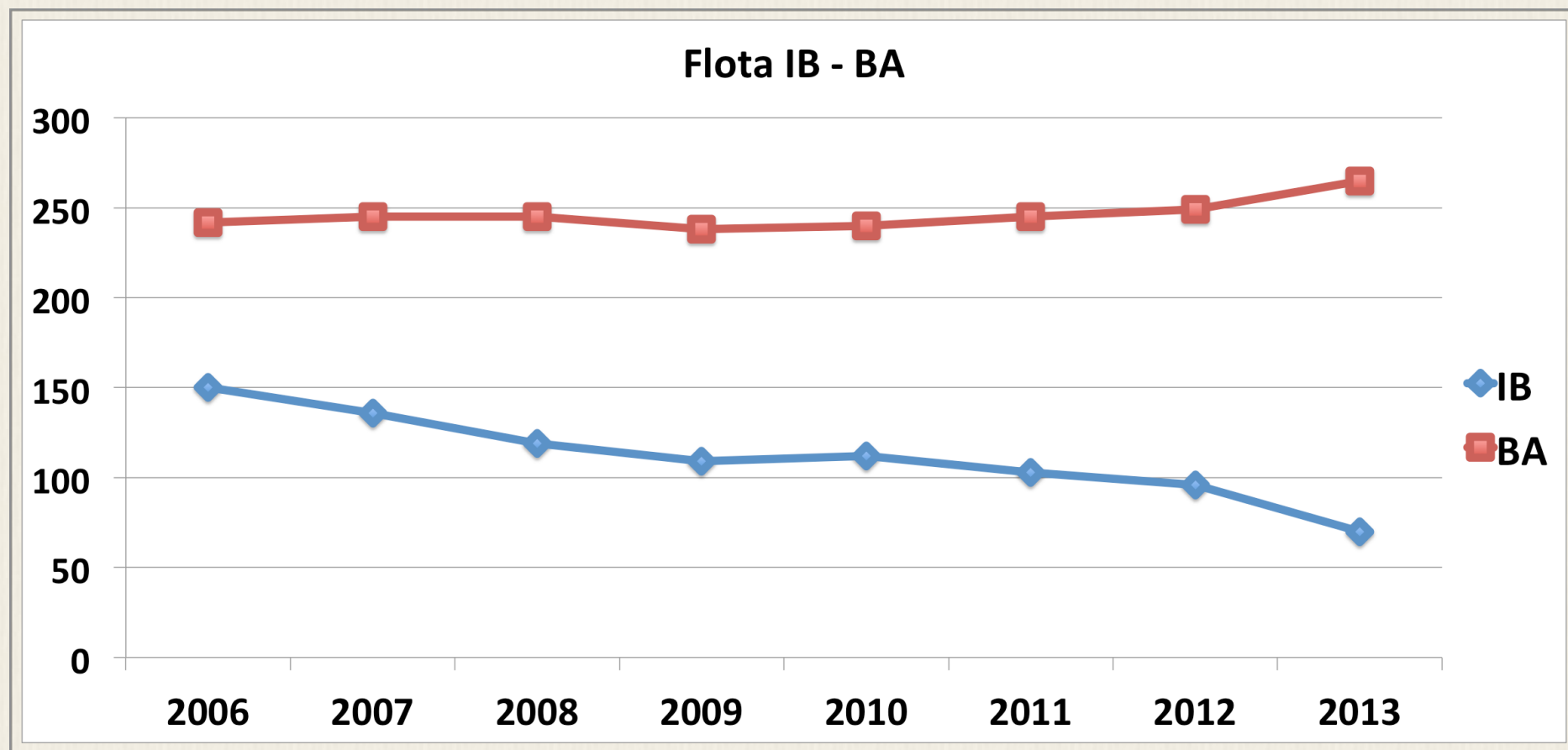
En los Asientos-Kilómetro Ofertados que IAG proporciona sobre IBERIA se incluyen los de IBERIA Express, ya que no son públicos estos datos segregados por compañía. Por tanto, la disminución real de la oferta por parte de IBERIA en el año 2012 puede ser muy notoria, ya que muchos de sus vuelos de corto y medio radio han sido traspasados a IBERIA Express.

## PKTs: *la demanda de ambas compañías*



Todo lo que se ha comentado con respecto a la oferta de ambas compañías es aplicable a la demanda: los datos de 2012 son estimativos tomando como referencia las variaciones a 30 de noviembre de 2012, en la demanda de British Airways está incluida la de BMI Mainline y no la de BMI Baby, y la demanda de IBERIA será aún menor, ya que en los gráficos aparecen los pasajeros de IBERIA Express, clientes que han sido cedidos de la matriz a la filial.

## Flota de aviones

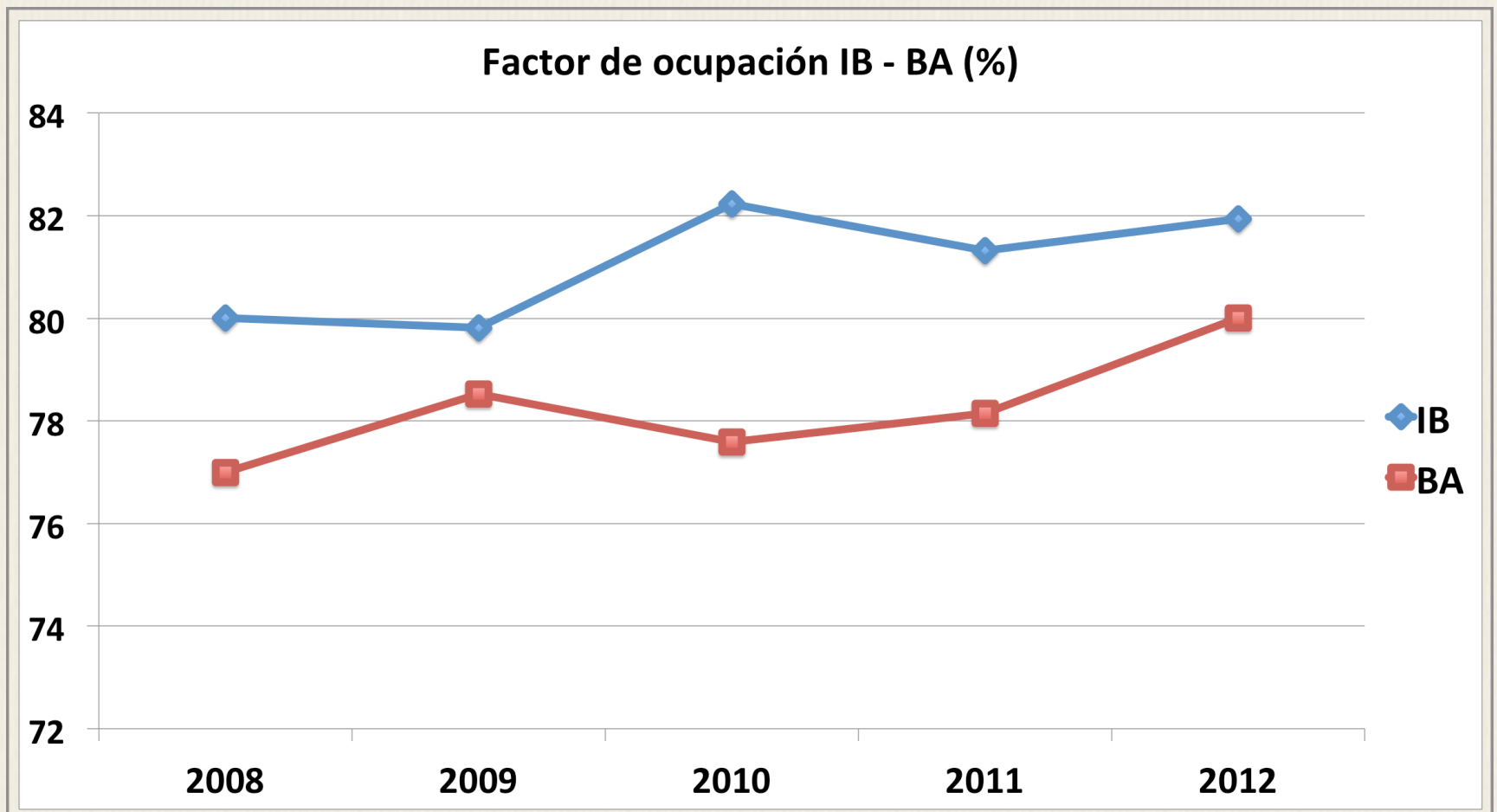


Los datos de 2012 están pendientes de cierre de año, y en los de 2013 se han recogido los nuevos pedidos de British Airways (A380, B787), así como los planes de la Dirección de IBERIA de eliminar 20 aviones A320, y 5 aviones A340 por el cierre y reducción de rutas de largo radio.

La flota de IBERIA podría llegar a ser la mitad de la que poseía en el año 2006.

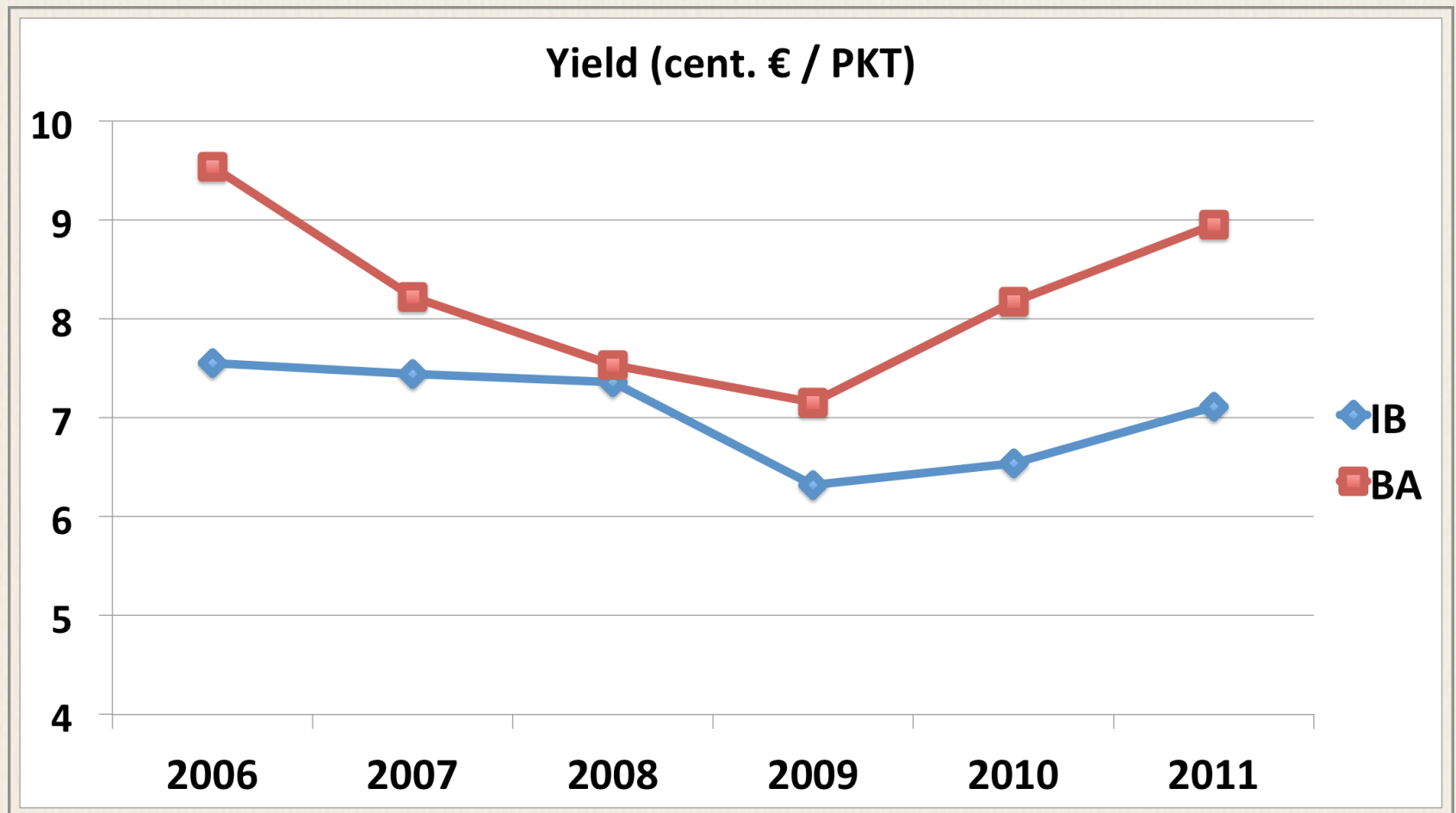


## *Factor de ocupación*



A pesar de las informaciones vertidas por la Dirección de IBERIA al respecto de la escasa rentabilidad de la mayoría de las rutas que opera en la actualidad, el factor de ocupación en los aviones de IBERIA siempre ha sido mayor que en los de British Airways, esperando que en 2012 cierre en cifras históricas, en el entorno del 82%.

## Yield



El ingreso por pasajero en ambas compañías ha vuelto a aumentar en los dos últimos años tras el importante descenso que presentó en el año 2009.



# El negocio de la carga aérea

Uno de los activos que siempre ha estado presente en la cuenta de resultados de IBERIA ha sido su división IBERIA Cargo. Los ingresos de la aerolínea en la carga aérea durante los últimos años han representado casi el 10% de los ingresos de pasaje.

El 5 de diciembre de 2011, hace ahora un año, un nuevo Boeing de British Airways aterrizaba por primera en el aeropuerto de Barajas. No venía a cubrir la ruta Madrid - Londres Heathrow. Aquel 5 de diciembre llegó por primera vez a Madrid el B747-8F, un carguero de nueva generación que se puede observar rodando por Barajas en la siguiente imagen:



Tras abandonar temporalmente el aeropuerto de Barajas por problemas en el suministro de combustible, el avión regresó a Madrid el 23 de enero de 2012. Desde ese día realiza de manera ininterrumpida el vuelo BAW3579 que une los centros cargueros de Londres-Stansted, Colonia Bonn, Madrid Barajas y Johannesburgo.

IBERIA abandonó la ruta entre Madrid y Johannesburgo hace algunos meses, pero este avión la continúa volando, en esta ocasión para realizar el servicio de transporte de carga aérea.

Los últimos datos que ha proporcionado IAG correspondientes al cierre de noviembre reflejan que en los once primeros meses de 2012, IBERIA ha perdido un 13% del negocio del transporte de carga. Concretamente el factor tonelada de carga – kilómetro ha pasado de 1241 a 1080.

En el año 2011, el negocio de la carga aérea reportó a IBERIA unos ingresos de 338 millones de euros.

Por el contrario, British Airways ha aumentado su negocio de carga en los once primeros meses de 2012 en un 2,5%:

Evolución operativa por Aerolínea	Noviembre			Acumulado					
	2012	2011	%	En base comparable <sup>2</sup>		2012	2011	%	En base comparable <sup>2</sup>
<b>IBERIA</b> <sup>3</sup>									
PKT (millones)	3.598	3.821	-5,8%			46.024	47.350	-2,8%	
AKO (millones)	4.754	4.926	-3,5%			56.169	58.045	-3,2%	
TKT carga (millones)	107	123	-13,0%			1.080	1.241	-13,0%	
<b>BRITISH AIRWAYS</b> <sup>3</sup>									
PKT (millones)	9.767	9.078	7,6%	4,9%		116.473	107.716	8,1%	5,6%
AKO (millones)	12.568	12.194	3,1%	-0,3%		145.579	137.674	5,7%	2,9%
TKT carga (millones)	418	411	1,7%	1,5%		4.498	4.389	2,5%	1,7%

**Notas:**  
<sup>1</sup> La evolución operativa del Grupo comprende British Airways (incluyendo bmi Mainline, excluyendo bmibaby) e Iberia (incluyendo Iberia Express). El acumulado del año 2012 incluye bmi Mainline desde el 20 de Abril de 2012.  
<sup>2</sup> La variación en términos comparativos compara IAG en 2012, excluyendo el impacto de bmi en British Airways; frente a los datos publicados de IAG en 2011  
<sup>3</sup> La evolución operativa de Iberia incluye Iberia Express. La evolución operativa de British Airways excluye bmibaby

[www.iagshares.com](http://www.iagshares.com) [investor.relations@iairgroup.com](mailto:investor.relations@iairgroup.com)



# Iberia Express y el conflicto con los pilotos

IBERIA decidió constituir una compañía paralela a la matriz en el año 2011, pero sus planes no fueron sencillos de llevarse a cabo. Además del negativo impacto económico que la creación de IBERIA Express ha supuesto para IBERIA –eliminación de producción en la matriz contratando tripulantes nuevos en la filial–, se unía un problema de tipo legal: la creación de IBERIA Express podría ir en contra del actual convenio laboral que IBERIA tiene firmado con sus pilotos.

Concretamente, la disposición final quinta de este convenio, que se puede leer en el BOE a través del siguiente enlace,

<http://www.boe.es/boe/dias/2009/05/09/pdfs/BOE-A-2009-7741.pdf> dice:

## **Disposición final quinta.**

**La Dirección de la Empresa se compromete a no segregar de Iberia L.A.E., S.A. la operación de vuelo salvo acuerdo previo con la Sección Sindical de Sepla en Iberia.**

Adicionalmente a esta disposición, con la creación de IBERIA Express se vulneraría otra cláusula del citado convenio, relativa a la programación conjunta:

## Programación conjunta

Se entiende por programación conjunta el resultado de ordenar conjunta y centralizadamente, los recursos humanos, materiales y de todo tipo de las Sociedades del Grupo IBERIA y Sociedades participadas.

IBERIA y la Sección Sindical de Sepla en Iberia acuerdan que Iberia no podrá acudir a la programación conjunta, salvo pacto expreso con la Sección Sindical de Sepla en Iberia.

Crear IBERIA Express sin un acuerdo con el Sepla, supondría haber segregado la operación de vuelo unilateralmente y, con IBERIA Express creada, se habría vulnerado el acuerdo de no acudir a la programación conjunta sin un acuerdo expreso con el Sepla.



# La oferta del Sepla a Iberia

Entre los deseos de la Dirección de IBERIA siempre ha estado presente reducir los salarios de sus empleados a unas condiciones de mercado “low cost”. Deseos que, en cambio, no se han visto plasmados en la Dirección de British Airways con sus empleados.

Los pilotos, conscientes de la necesidad de aumentar la productividad en rutas en las que competían con compañías de bajo coste, ofrecieron a la Dirección de IBERIA en el año 2010 y 2011 una serie de propuestas cuyas características se detallan a continuación, y que fueron rechazadas.

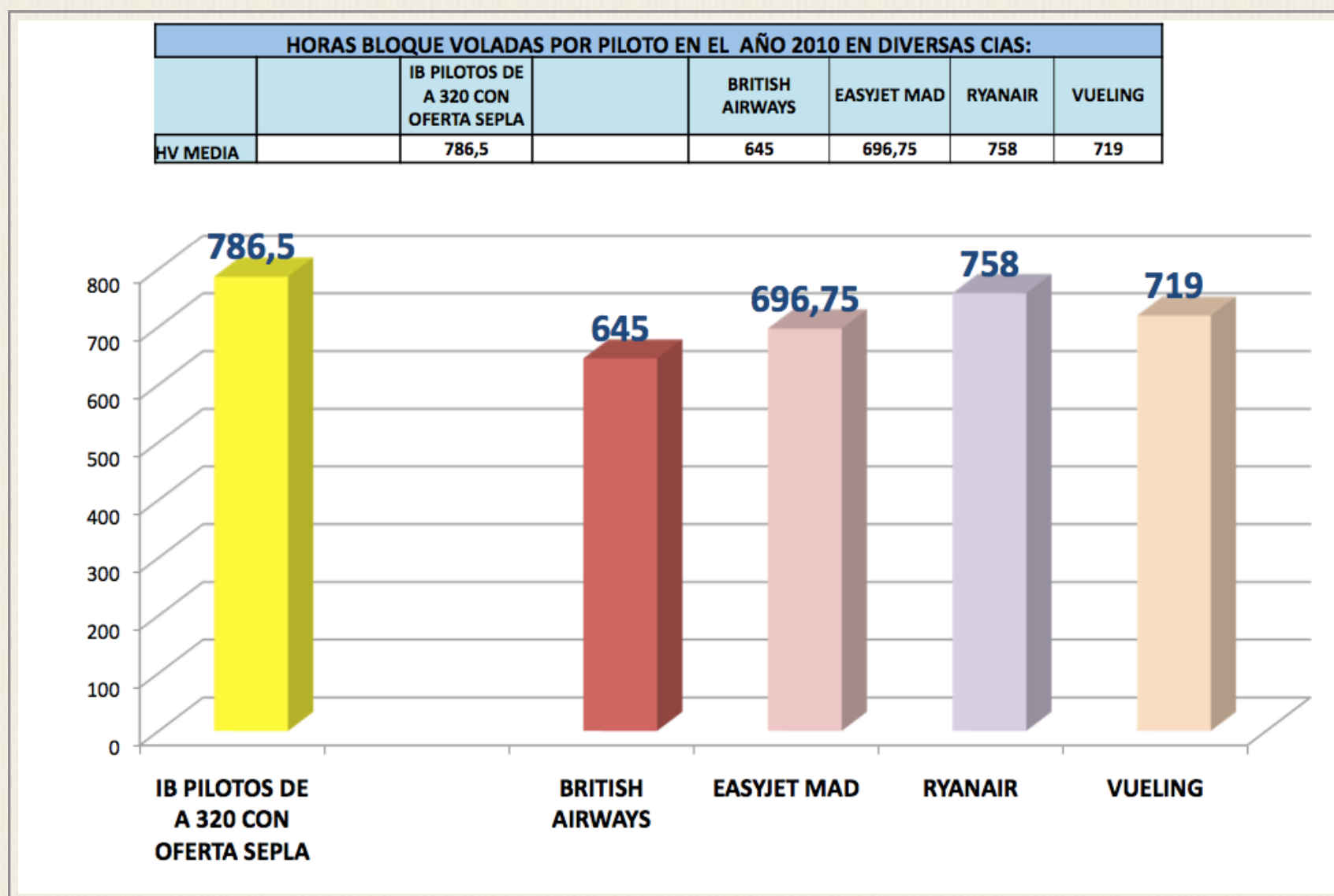
Los datos que aparecen en estas páginas relativos a la oferta salarial y aumento de la productividad que los pilotos propusieron a la compañía durante las negociaciones, han sido facilitados por el Sepla.

## *Días de trabajo al año y días libres al mes:*

<b>LOS DATOS DE IBERIA SON CON EL NUEVO MODELO PROPUESTO POR SEPLA</b>						
	<b>EASYJET</b>	<b>VUELING</b>	<b>RYANAIR</b>	<b>IBERIA</b>		
<b>DIAS TRABAJO POR PILOTO AL AÑO</b>	<b>179</b>	<b>185</b>	<b>175</b>	<b>190</b>		
<b>DIAS LIBRES POR PILOTO AL MES (11 meses)</b>	<b>14,18</b>	<b>13,64</b>	<b>14,55</b>	<b>12,69</b>		

Con la propuesta del Sepla, los días de trabajo al año de cada piloto ascendían a 190, mientras que los días libres cada mes se reducían a 12,69. Ninguna de las compañías “low cost” con las que se comparan los datos ofrece unas condiciones mejores de cara a los intereses de sus respectivas Direcciones.

## *Horas bloque anuales:*

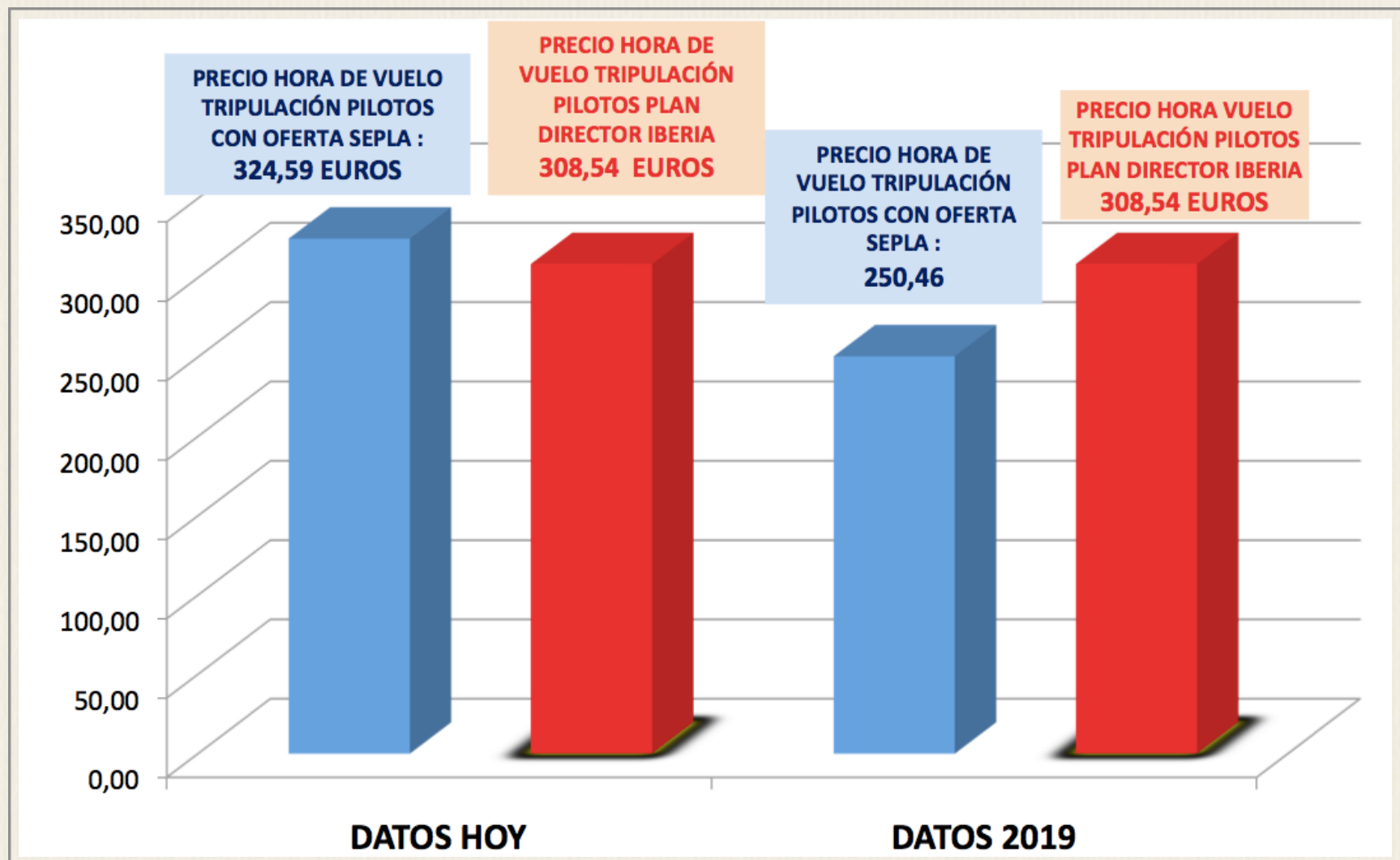


Las horas bloque anuales que cada piloto podría volar en IBERIA con la oferta del Sepla ascendían a 786,5, superando en más de 140 horas a las de un piloto de British Airways y en 28,5 horas a las de un piloto de Ryanair.

Siendo el deseo de la Dirección de IBERIA la segregación de la operación de vuelo y el traspaso de rutas a IBERIA Express, cabe preguntarse si el consejero delegado o el presidente de la compañía han tenido en algún momento un interés real en aumentar las horas de vuelo de sus pilotos y con ellos, las del resto de tripulantes. En la actualidad, con el traspaso de aviones a IBERIA Express, han hecho imposible que las tripulaciones de IBERIA puedan volar más horas ya que les faltan aviones y rutas para volarlas.



## *Precio de la hora de vuelo de los pilotos:*



En la propuesta del Sepla se contemplaba una reducción progresiva del coste de la hora de vuelo de sus tripulantes pilotos. Según el plan Director creado por la compañía, este precio sería constante, situándose en una media de 308,54€. El Sepla ofrecía situar el precio inicial medio en 324,59€, con una reducción progresiva en el tiempo, reduciendo su valor en el año 2019 a 250,46€, casi 60€ menos que lo que contempla el plan Director de la compañía.

# El laudo emitido por Jaime Montalvo

El gobierno de España, tras intentar acercar posturas sin éxito entre la Dirección de IBERIA y sus pilotos a través del ex ministro Manuel Pimental, designó a Jaime Montalvo como árbitro para redactar un laudo de obligado cumplimiento entre la compañía y los pilotos.

Tras varias semanas de arbitraje, se emitió un laudo en el que al fin se le otorgaba legalidad plena a la compañía IBERIA Express bajo unas condiciones determinadas. Las más importantes son las siguientes:

Creación de un escalafón único entre la matriz y la filial. Los pilotos ya contratados por IBERIA Express podrían solicitar voluntariamente su ingreso en el escalafón único de IBERIA.

Recortes significativos en los sueldos de los pilotos que operan o vayan a operar en IBERIA.

Los copilotos de IBERIA podrían pasar como comandantes a IBERIA Express, una vez que alcancen los requisitos establecidos.

La compañía recurrió el laudo varios días después de ser presentado. Este recurso fue estimado y la Audiencia Nacional lo anuló posteriormente. Los motivos de la anulación no se refieren al fondo de las condiciones que imponía el laudo, si no que únicamente se refieren a cuestiones de forma. Concretamente, al status que IBERIA Express había tenido a lo largo del proceso. Según la Audiencia Nacional, IBERIA Express debía haber sido parte del proceso en lugar de únicamente objeto de estudio.

En la actual situación, IBERIA Express volvería a vulnerar el convenio firmado entre los pilotos de IBERIA y la compañía, según los puntos detallados anterior-

mente. Se espera que el proceso de arbitraje entre la compañía y sus pilotos se repita según las condiciones dictadas por la Audiencia Nacional.

Es interesante destacar tres citas del laudo que emitió Jaime Montalvo en las que él resume las ventajas económicas que suponen para IBERIA la aplicación del mismo. Éste puede leerse íntegramente en la siguiente página web:

<http://www.preferente.com/noticias-de-transportes/noticias-de-aerolineas/el-laudo-completo-de-iberia-231104.html>

Todo ello significa que el coste de los Pilotos que se incorporan a Iberia, y que van a operar durante algunos años en Iberia Express, entran con salarios absolutamente competitivos respecto de los percibidos por Tripulantes de otras compañías que actúan en el mismo segmento.

Como es fácil de entender, las retribuciones de los Tripulantes Pilotos, tanto Comandantes como Segundos, que operan en, o van a operar, en Iberia Operadora sufren, también algunos significativos recortes, según se desprende de los criterios establecidos en el texto anterior.

En cualquier caso, y como puede verse el presente Laudo recoge importantes recortes y pautas de moderación salariales que son, en muy buena medida, resultado de la, generosa y comprensiva, disponibilidad de las partes interesadas, particularmente de los Pilotos y sus representantes a lo cuales este árbitro quiere manifestar su reconocimiento.

A pesar de que la aplicación del laudo conllevaba unos beneficios económicos para la compañía, ésta decidió recurrirlo.

¿Busca realmente la Dirección de IBERIA volver a dar beneficios llegando a acuerdos con su plantilla actual, o lo que verdaderamente persigue es deshacerse de un número importante de pilotos, TCPs y personal de tierra actuales a pesar del coste que supone y ha supuesto para la compañía?

El propio Rafael Sánchez-Lozano ha reconocido en una entrevista al Canal 24 horas de TVE que una reestructuración del tamaño que se está barajando le costará a IBERIA cientos de millones de euros.

En el minuto 27:22 del siguiente vídeo se recogen sus declaraciones:

<http://www.rtve.es/alacarta/videos/la-noche-en-24-horas/noche-24-horas-28-11-12/1594188/>





# Ejemplo de gestión para reducir pérdidas

En esta sección se plantean algunas decisiones no tomadas por la Dirección de IBERIA en los últimos ejercicios, así como otros acontecimientos que, de no haberse producido, habrían podido conllevar una reducción de las pérdidas de la compañía en 2012, sin siquiera reducir el sueldo de sus empleados.

## ***Huelgas durante el ejercicio:***

Los conflictos laborales entre la Dirección de IBERIA y sus trabajadores que culminaron en la convocatoria de varias jornadas de huelga, han supuesto unos gastos para la compañía que fueron valorados por la propia Dirección en 3 millones de euros diarios. Durante el mes de enero se llevaron a cabo 5 jornadas de huelga, los días 9, 11, 25, 27, 30. En febrero, otros tantos, concretamente el 13, 17, 20, 24 y 29. Así mismo, las dos jornadas de huelga del mes de marzo (días 16 y 19) fueron desconvocadas tan solo 4 días antes del inicio. La compañía ya había iniciado los trámites de cambios y devoluciones de billetes, por lo que pueden suponerse unas pérdidas menores, de unos 2 millones de euros en total. Por último, el 4 de mayo hubo una nueva convocatoria de huelga. Los costes totales de las convocatorias de huelga del año 2012 se pueden valorar en 35 millones de euros.

***Ahorro:*** 35 millones de euros

### ***Ahorro de combustible con el A330:***

Una renovación a tiempo de la actual flota de largo radio de la compañía habría implicado un ahorro considerable de combustible. Los aviones de última generación que existen actualmente en el mercado y que suplen a los A340 de IBERIA son el B787 de Boeing y el A350 de Airbus. El ahorro de combustible de ambos modelos con respecto al A340 se estima en torno al 30%. Se puede decir que IBERIA, con el A330 y a diferencia de British Airways, ha realizado un mal cambio de flota. La británica va a comenzar a recibir en 2013 los B787 que había solicitado en 2007. IBERIA no hizo el pedido a tiempo, y en el momento de realizarlo se encontró con un problema: solicitar el B787 o el A350 en ese momento suponía esperar varios años más, con los costes de combustible que ello conlleva. No le quedó otro remedio que decantarse por el A330, un avión que no es de última generación como los otros dos modelos, que se diseñó a la vez que el ya veterano A340, pero que al ser bimotor, reduce su consumo alrededor de un 15%.

¿Qué ahorro en combustible supondrá para la compañía disponer del A330?

Dar una cantidad exacta es bastante complejo, ya que no se dispone de los datos de combustible que IBERIA destina a la flota de largo radio. Se puede hacer una aproximación del porcentaje de ese combustible respecto al total de la compañía con los datos de 2010, a través de los AKOs totales (62312 millones), y los AKOs del largo radio (42022 millones). Con esta aproximación, el gasto de combustible de la flota de largo radio representa el 67,4% del total.

El gasto de combustible de IBERIA durante los 9 primeros meses de 2012 se estima como sigue: a cierre de 2011 este gasto fue de 1333 millones de euros; el incremento de gasto de combustible de IAG durante los 9 primeros meses de 2012 con respecto al mismo periodo de 2011 ha sido del 23,5%; incrementando este porcentaje a los 1333 millones de euros de gastos de 2011, da un gasto de combustible estimado para IBERIA en 2012 de 1646 millones de euros, de los cuales a los 9 primeros meses de 2011 le corresponderían 1235 millones de euros. Para los aviones de largo radio el gasto económico sería entonces de 832 millones de euros.

Ya que el A330 reduce un 15% el consumo de combustible, el ahorro económico con la flota de largo radio renovada sería de unos 125 millones de euros.

**Ahorro:** 125 millones de euros

## **Conclusiones:**

IBERIA ha reportado en los 9 primeros meses de 2012 unas pérdidas de 262 millones de euros. Se descuentan ahora de esta cantidad los ahorros que se han estimado en las páginas anteriores:

- Huelgas: 35 millones de euros
- Combustible con flota renovada: 125 millones de euros

***Pérdidas con la gestión alternativa propuesta:*** 102 millones de euros.

Es decir, que a través de esta gestión de la compañía que se plantea de un modo teórico, las pérdidas en los 9 primeros meses de 2012 habrían pasado de 262 millones de euros a 102 millones.

Es evidente que los cálculos realizados en estas páginas son únicamente preliminares, y suponen tan solo una primera aproximación a las cuentas reales de la aerolínea. Pero estos cálculos permiten advertir que la gestión de la compañía durante este ejercicio y los pasados podría haber sido manifiestamente mejorable.

Queda por plantear el ahorro adicional que hubiese supuesto para IBERIA la aplicación de la oferta salarial que los pilotos plantearon a la compañía con carácter previo a los conflictos laborales. Tampoco se han analizado los recortes en las retribuciones que implicaba el laudo emitido por Jaime Montalvo.

Tampoco se contemplan los gastos adicionales de mantenimiento que ha supuesto poner a punto la flota de IBERIA Express. Algunos de los aviones traspasados a la filial ni siquiera estaban en condiciones de volar, por lo que es previsible una inversión económica importante en este apartado de la cuenta de gastos de IBERIA.

Hay por tanto motivos más que suficientes para considerar que el nivel de pérdidas que está presentando en estos momentos la aerolínea podría haber sido en otras circunstancias sustancialmente menor. Como también hay razones para confiar en que 2013 sea un año mejor desde el punto de vista económico si se aumenta la eficiencia en la gestión de la compañía.







# Una solución para Iberia

Todos los empleados de IBERIA son conscientes de la gravedad del momento. Desde el recién llegado hasta el más antiguo harían todo lo que estuviera en sus manos para sacar adelante a la compañía. Lo mejor que tiene IBERIA son sus empleados. Se preocupan por su compañía como si fuera algo propio, ya sea dentro del avión, en la oficina del aeropuerto, desde la escala de Santo Domingo, en el hangar mientras revisan motores, o cuando disfrutan de un día libre en familia.

Los empleados de IBERIA están dispuestos a dar lo mejor de sí mismos, sea cual sea el sacrificio que haya que realizar, para volver a llevar a IBERIA a lo más alto. Sin embargo, lo que los empleados de IBERIA no van a asumir nunca son decisiones a través de las cuales no solo no se garantice la viabilidad de la compañía, si no que por culpa de actuaciones equivocadas, se pueda condenar a IBERIA a su desaparición.

Es necesario un cambio en la Dirección de IBERIA. Ningún trabajador confía hoy en este equipo directivo que es el que les ha llevado en estos últimos tres años y medio de ser una compañía líder a la triste situación por la que ahora atraviesan. Prueba de ello, y observando los acontecimientos dentro de la aerolínea, es más que probable que si cada uno de los 20000 empleados de IBERIA tuvieran que abonar personalmente 225 euros hasta cubrir los 4,5 millones en concepto de indemnizaciones para prescindir de Antonio Vázquez y Rafael Sánchez-Lozano, en menos de 24 horas habría una cuenta bancaria con el dinero a disposición.

No todas las fusiones tienen que acabar de manera exitosa. Hay ejemplos en los que la unión se ha deshecho y ambas compañías han salido adelante dando lo mejor de sí mismas de manera independiente.

Un ejemplo meridiano es el caso Daimler – Chrysler. La fusión entre iguales tan beneficiosa que iba a llevarse a cabo se convirtió en un fracaso absoluto. Se decía que su mercado era completamente distinto, por lo que no habría peligro de competencia entre ellas, que las sinergias provocarían beneficios para ambas. Pero la americana menguaba mientras la europea sólo crecía. Ambas compañías pusieron fin a su relación y continuaron sus caminos de forma separada. Hoy ambas siguen siendo dos grandes compañías automovilísticas.

Muchas conclusiones de este ejemplo son aplicables a IBERIA. La fusión entre la aerolínea española y British Airways se llevó a cabo, como en el caso de Daimler y Chrysler, “entre iguales”. Pero la realidad es cruel y esta realidad en nada se parece a aquello que se dijo hace muy poco tiempo.

Los mercados de IBERIA y British Airways no son independientes. Por lo tanto, esta fusión no podrá ser nunca entre iguales. El negocio España – Reino Unido está siendo fagocitado progresivamente por British Airways. IBERIA sólo vuela de Madrid a Londres, mientras que British Airways une numerosos aeropuertos británicos con varios aeropuertos españoles. El mercado de IBERIA es Iberoamérica, y British Airways está presente también en él, buscando aumentar su negocio. Este mercado se conquista compitiendo, y para competir hay que poner los aviones a volar, no dejarlos en tierra. En estos últimos años se han abandonado numerosas oportunidades para IBERIA en este terreno, y los planes de reducir la flota servirán para dar más alas a la competencia.

Los términos en los que se ha acordado la fusión son perjudiciales para IBERIA. Desde los riesgos en el fondo de pensiones de British Airways hasta las Salva-

guardas que vencen en 2016, y que si no benefician a IBERIA en estos momentos, menos lo harán cuando no exista esa protección.

Hay un riesgo latente de poder perder IBERIA como se ha explicado en este documento.

Por otra parte, a los administradores de una compañía se les debe exigir que la administren de la mejor forma posible. Ahora mismo el destino de IBERIA depende de dos personas que aterrizaron en la aerolínea con la fusión con British Airways como único fin. La fusión se ha llevado a cabo y los resultados son los conocidos.

Por otra parte, el gobierno de España debe tomar parte en este proceso. El 15% de IBERIA pertenece ahora al Estado. Y el gobierno de España es una parte importante en este momento por dos motivos fundamentales:

El primero es que el turismo es la seña de identidad de España. No se puede poner en riesgo a la principal aerolínea nacional, ya que dejar caer a IBERIA repercutiría en el PIB madrileño y nacional de una forma sustancial. Así mismo, somos el nexo más importante entre Europa e Iberoamérica, y este puente, que IBERIA lo ha ganado con mucho esfuerzo, lo tenemos que defender ahora. De no hacerlo, pronto serán otros los que obtengan los beneficios de este jugoso negocio sin que más tarde tengamos opción para recuperarlo.

Segundo, IBERIA es una empresa española de gran tamaño, que da trabajo a 20000 personas. Estos empleos deben defenderse, y no se debe permitir exponerlos a riesgos innecesarios en una coyuntura económica que ya de por sí es muy complicada.

Por estas dos razones fundamentales, el gobierno también debe dar la batalla, ya que en el caso de IBERIA, no estamos hablando solamente de las decisiones de una empresa privada. Las determinaciones que se tomen dentro de la compañía trascenderán en la economía nacional de manera directa y sustancial.

IBERIA hace aguas por todas partes, dijo hace pocas fechas su consejero delegado Rafael Sánchez-Lozano. IBERIA, afortunadamente, no hace aguas por todas partes. Quedan sus clientes y sus empleados que están empeñados en sacarla adelante. Y no hará aguas por todas partes si quienes tienen el poder de dirigirla confían en ella y ponen su empeño en llevarla de nuevo a la senda de beneficios que IBERIA y sus trabajadores han sabido generar. Para lograrlo, las decisiones que se deben tomar a partir de ahora deben realizarse poniendo los intereses españoles por delante de los británicos. Para ello, es necesario un cambio de rumbo, y ese cambio de rumbo debe proporcionarlo un nuevo equipo. La Dirección actual de la compañía ha reconocido que es incapaz de defender el mercado de IBERIA, algo verdaderamente sorprendente. Son necesarias, por tanto, nuevas personas que se dediquen a levantar IBERIA, identifiquen los errores de estos últimos años, e implementen soluciones.

Es necesario revisar los acuerdos de la fusión y sacar a IBERIA de IAG. Hacer mermar a IBERIA y dejarla a expensas de los británicos es la peor de las formas con la que la aerolínea saldría a flote.



---

# Bibliografía y fuentes de información

Para la redacción de este documento, además de las fuentes a las que se ha ido haciendo referencia en su desarrollo, se ha acudido también a las que se detallan a continuación:

- “Informe y cuentas anuales de IAG en 2011”

[http://media.corporate-ir.net/media\\_files/IROL/24/240949/Informe%20y%20cuentas%20anuales%20de%202011.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/24/240949/Informe%20y%20cuentas%20anuales%20de%202011.pdf)

- “Informe y cuentas anuales de IBERIA y British Airways hasta 2010”

<http://www.es.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240950&p=irol-reportsannual>

- “Cuentas anuales de Vueling”

<http://investors.vueling.com/es/informacionfinanciera/cuentasanuales/>

- “EasyJet reports and accounts”

[http://corporate.easyjet.com/investors/reports-and-accounts.aspx?sc\\_lang=en](http://corporate.easyjet.com/investors/reports-and-accounts.aspx?sc_lang=en)

- “Ryanair full year results”

<http://www.ryanair.com/es/investor/presentations>

– “IAG, British Airways and IBERIA traffic stats”

<http://www.es.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-traffic>

– “IAG, British Airways and IBERIA quarterly reports”

<http://www.es.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsother>

– “Potencial productivo de la oferta de Sepla para operación de corto y medio radio comparada con productividad empresas low cost”

<http://www.seplairberia.es/Documents/COMPARATIVAS%20PRODUCTIVIDAD%20Y%20COSTES%20CON%20NUEVO%20MODELO%20OFERTA%20SEPLA.pdf>



---

**Este documento terminó de editarse en Madrid, España, el 5 de diciembre de 2012**