

**LA VERDAD SOBRE**



# **LA SITUACIÓN DE IBERIA Y SU ENTORNO COMPETITIVO**

## **UN PLAN DE TRANSFORMACIÓN DE FUTURO**

### **LA FUSIÓN: FUTURO DE IBERIA**

**Toda la información cuantitativa contenida en el presente informe sobre Iberia e IAG, como empresa cotizada en las bolsas de Madrid y Londres, ha sido validada por PricewaterhouseCoopers, que certifica su veracidad y autenticidad.**

**Asimismo, gran parte de toda la información aquí recogida es de acceso público en los documentos sobre los acuerdos de fusión, depositados en su momento en los registros de los organismos competentes y sobre el sector y otras compañías. Dicha información siempre ha sido accesible para el conocimiento de accionistas e inversores y, junto a la de las propias compañías mencionadas, constituye un fiel reflejo de la realidad de Iberia.**

**Febrero de 2013**

## ÍNDICE

<b>LA SITUACIÓN DE IBERIA Y SU ENTORNO COMPETITIVO</b> .....	<b>2</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>4</b>
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>LA SITUACIÓN DE IBERIA Y SU ENTORNO COMPETITIVO</b> .....	<b>13</b>
EL PROBLEMA DE IBERIA: 900 MILLONES DE PÉRDIDAS EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS .....	14
EL PEOR ENTORNO QUE PUDIÉSEMOS IMAGINAR.....	15
Una economía en recesión.....	15
Fuerte subida de las tasas aeroportuarias .....	17
Compañías de bajo coste, tren de alta velocidad, aerolíneas latinoamericanas, la terrible competencia.....	17
Las grandes compañías de red también luchan por sobrevivir .....	18
Otras compañías se reestructuran con éxito .....	22
El caso de British Airways, una reestructuración de libro .....	23
Así fueron los resultados de British Airways e Iberia hasta antes de la fusión .....	24
<b>IBERIA, LA GRAN REESTRUCTURACIÓN PENDIENTE</b> .....	<b>28</b>
Menos empleados y cada vez más caros .....	28
Pilotos y TCPs más caros y menos productivos que nuestra competencia .....	29
Comparados con las grandes compañías de red, los pilotos y TCPs de Iberia también son de los más caros.....	32
<b>UN PLAN DE TRANSFORMACIÓN DE FUTURO</b> .....	<b>34</b>
<b>IBERIA TIENE QUE CAMBIAR Y HACERLO DE FORMA INTEGRAL</b> .....	<b>35</b>
Las cuatro grandes debilidades de Iberia.....	36
Cuatro fortalezas en las que apoyarse.....	37
<b>PLAN DE TRANSFORMACIÓN PARA ADAPTARSE A LA CRISIS Y A LA BAJA DEMANDA</b> .....	<b>39</b>
Los cinco grandes pilares del plan.....	39
<b>EL PLAN DE TRANSFORMACIÓN ES TAMBIÉN UN PLAN DE FUTURO: 2.000 MILLONES DE     INVERSIÓN</b> .....	<b>41</b>
La red de rutas de Iberia: una clara apuesta por el liderazgo entre Europa y América Latina.....	43
Crecer en rutas estratégicas de América Latina .....	43
Notable presencia en Europa.....	44
95 millones de euros de pérdidas anuales en las rutas suspendidas .....	45

Rentabilidad de las rutas: ocupación e ingresos medios.....	48
Johannesburgo, un caso típico.....	49
La aportación de Iberia Express y Air Nostrum.....	50
Negociaciones con los sindicatos.....	51
<b>LA FUSIÓN: FUTURO DE IBERIA .....</b>	<b>53</b>
BRITISH AIRWAYS ERA EL DOBLE QUE IBERIA E HIZO SU TRANSFORMACIÓN ANTES DE LA FUSIÓN .....	54
Dos compañías, dos tamaños.....	55
IBERIA, MUCHO MÁS FUERTE CON LA FUSIÓN .....	57
Una estrecha relación de años.....	57
El momento clave de la fusión .....	59
Una fusión entre iguales .....	60
Lo más destacado de la fusión .....	61
Más grande, más fuerte, más rica.....	63
Todos los riesgos son públicos y conocidos. Nada ha cambiado.....	63
Salvaguardas que protegen los intereses de ambas compañías .....	64
La fusión ni se quiere ni se puede romper .....	66
ALGUNAS MENTIRAS QUE HAY QUE DESENMASCARAR .....	67
British Airways se está quedando con la caja de Iberia: FALSO.....	67
Iberia cede rutas a British Airways, que se está quedando con la T4: FALSO .....	67
Iberia ha dejado de volar a Johannesburgo a favor de British Airways: FALSO.....	68
Iberia deja de operar las rutas rentables del Caribe a favor de British Airways: FALSO .....	68
British Airways aumenta su oferta a costa de Iberia, que la reduce: FALSO .....	68
British Airways ofrece vuelos más baratos que Iberia a los mismos destinos: FALSO .....	69
La fusión perjudica a Iberia: FALSO .....	69
Iberia pierde dinero desde la fusión, mientras que British tiene beneficios: FALSO .....	70
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO SOBRE COSTES .....</b>	<b>76</b>

## PRESENTACIÓN

Iberia se enfrenta a uno de los momentos más delicados de su dilatada historia con un entorno competitivo extremadamente eficiente en medio de una crisis económica generalizada. Las pérdidas operativas que viene registrando la compañía desde 2008 se han agravado en 2012, en línea con el deterioro de la economía española y el mantenimiento de unos precios del petróleo muy elevados.

Así, **la crisis y el aumento del desempleo** en nuestro país han llevado a un brusco descenso del consumo que se ha cebado en la demanda de viajes. Mientras, en los últimos años **el petróleo** se ha mantenido en niveles del entorno de los 110 dólares por barril y hoy representa el 30% de los gastos de Iberia, frente al 9% que suponía en 1995.

Estos elementos negativos, junto con la expansión de las compañías de bajo coste, la clara mejoría de las aerolíneas latinoamericanas, la mayor penetración del tren de alta velocidad y el significativo incremento de las tasas aeroportuarias han llevado a Iberia a una difícil situación, lo que ha provocado un claro deterioro de su cuenta de resultados y de su caja.

Los problemas que padece Iberia, y que se resumen en una clara falta de competitividad, son comunes a **otras aerolíneas tradicionales**, especialmente las europeas, -agravados en el caso de Iberia por la crisis económica que padece España-. Todas estas compañías –entre ellas, Air France-KLM y Lufthansa- han hecho públicos y están llevando a cabo planes similares al presentado por Iberia para volver a la rentabilidad, con reducciones de capacidad, empleo, salarios y propuestas concretas para solucionar los problemas del corto y medio radio.

El **Plan de Transformación de Iberia** incluye medidas duras pero necesarias, que intentarán ser no traumáticas, pero que exigirán sacrificios por parte de todos y que le permitirán recuperar la rentabilidad reduciendo costes, aumentando la productividad y mejorando la competitividad de Iberia.

*El Plan de Transformación permitirá a Iberia crecer en las rutas estratégicas y más rentables*

El Plan de Transformación incluye asimismo una **reordenación de la red** que le permitirá a Iberia crecer en las rutas más estratégicas y rentables y dejar aquellas

que más pérdidas ocasionan y que tienen un componente más turístico, sin que por ello se vea afectada la conectividad de España con esos países.

Pero **este plan es también de futuro**. Tiene prevista **una inversión de 2.000 millones de euros en flota y nuevos productos y servicios** que impulsarán los ingresos. En breve comenzarán a incorporarse a la flota de Iberia ocho nuevos aviones de largo radio, Airbus A330, que consumen un 15% menos de combustible que la flota a la que sustituye. Estos aviones contarán ya con las **nuevas cabinas de Business y Turista**, que supondrán una importante mejora en la calidad del producto de Iberia, y que será superior al que ofrecen nuestros competidores. Estas, junto con otras medidas, como la remodelación de nuestra página de Internet [www.iberia.com](http://www.iberia.com) o la apertura de nuevas salas VIP, junto con las iniciativas puestas en marcha para mejorar la experiencia del cliente a su paso por la T4 de Madrid Barajas, serán mejoras palpables en muy poco tiempo.

Una de las garantías de Iberia para afrontar con optimismo un plan tan ambicioso como el propuesto es su pertenencia a un grupo aéreo poderoso como es International Airlines Group (IAG), que le está permitiendo a Iberia lograr sinergias y **acceso a financiación** en unos momentos en los que es difícil conseguirla – sobre todo para compañías españolas como Iberia con una cuenta de resultados negativa.

**Los objetivos marcados por la fusión se han cumplido:** las sinergias logradas hasta ahora -superiores a las previstas inicialmente- superan los 100 millones de euros en 2012 en el caso de Iberia y los clientes de la compañía cuentan con más destinos y mejores conexiones, entre otras ventajas. Gracias a los acuerdos de fusión, se determinó que los órganos de gestión de IAG fueran paritarios; y eso, a pesar de que British Airways doblaba y sigue doblando en tamaño a Iberia en variables como ingresos y flota.

Si se tiene en cuenta **la evolución de los resultados de ambas aerolíneas**, esa diferencia se agranda: entre 1996 y 2010, es decir, antes de la fusión con Iberia, British Airways, en contra de la idea que algunos han intentado expandir, consiguió unos beneficios de 5.545 millones de libras (6.800 millones de euros), mientras que los beneficios de Iberia en ese mismo periodo sumaron 1.454 millones de euros. Por lo que respecta a la plantilla, la de British Airways ha pasado de 65.000 empleados a 37.000 en los últimos doce años (de 2000 a 2011), mientras que en el caso de Iberia ha pasado de 28.000 a 20.000 empleados. Además, en este periodo, aunque ha descendido el número de empleados, los costes laborales unitarios de Iberia han aumentado el 30%.

En los últimos diez años British Airways ha abordado dos profundas transformaciones: en 2002 y en 2009-2010. El plan de 2002 incluía una reducción de plantilla de 13.000 personas (el 23% del total) en años sucesivos y una disminución de los gastos de 869 millones de libras. En 2009, tras registrar unas pérdidas de 220 millones de libras, puso en marcha un plan que incluía reducción de la capacidad, cancelación de rutas no rentables, congelación de salarios, aumento de la productividad y reducción del número de tripulantes de cabina en los vuelos de largo radio, entre otras cosas. Estas medidas, junto con la recuperación del mercado Londres-EEUU, le han permitido a British Airways recuperar la rentabilidad en 2011.

Iberia, que perdió 464 millones de euros en 2009, puso también en marcha un plan que incluía, como principal medida, el cambio de modelo en el corto y medio radio mediante la creación de Iberia Express. La compañía llegó a un acuerdo con todos los colectivos excepto con el sindicato de pilotos (Sepja). Se intentó llegar a un acuerdo con ellos, pero tras más de dos años de negociaciones sin éxito, la compañía puso en marcha Iberia Express, lo que derivó en huelgas de los pilotos que le han costado a Iberia cerca de 50 millones de euros de forma directa, a lo que habría que añadir los efectos negativos sobre la imagen de la compañía.

En definitiva, Iberia tiene que poner en marcha cuanto antes el Plan de Transformación que le permita **recuperar la senda de la rentabilidad** al igual que están haciendo muchas empresas españolas, públicas y privadas. Los problemas son de Iberia y es Iberia quien debe solucionarlos. Echar la culpa a otros, inventar conspiraciones de tono nacionalista, y no afrontar con valentía el problema de competitividad que aqueja a la compañía pone a Iberia en serio peligro de desaparición, algo que ni su consejo de administración ni sus gestores pueden permitir.

La fusión sólo ha reportado beneficios a Iberia; quienes ven en ella el origen de los problemas de la compañía y piden que se rompa están escondiendo deliberadamente la realidad: su **falta de competitividad**. La fusión ni se puede romper ni se quiere romper. Precisamente gracias a que Iberia se ha fusionado y forma parte de un gran grupo aéreo como es International Airlines Group tiene acceso a la financiación que necesita y que de otro modo tendría problemas para conseguir.

*La fusión con British  
ni se puede ni se  
quiere romper*

Pedir a otros que solucionen el problema tampoco es posible; **el Estado** no puede hacer nada, no sólo porque Iberia es una compañía privada, sino también porque desde hace tiempo las ayudas públicas están prohibidas. España ha dado



importantes pasos en el proceso de liberalización económica marcado por Europa desde la segunda mitad de los años noventa y ni es posible ni tiene sentido volver atrás aplicando medidas intervencionistas. **Iberia fue privatizada y cotiza en Bolsa desde 2001** y sería un error pretender entorpecer el camino ya andado.

El Gobierno español no ha escondido la necesidad de seguir haciendo reformas y de continuar saneando las cuentas públicas. También, muchas empresas de todos los sectores de actividad, tanto públicas como privadas, han tomado o están tomando decisiones para asegurar su viabilidad, como paso previo a un futuro de mayor rentabilidad y, en consecuencia, de mayor seguridad y estabilidad de los puestos de trabajo.

De forma paradójica, el plan de Iberia está siendo más contestado que los planteados por estas compañías públicas y privadas, y eso a pesar de que la aerolínea está siendo más generosa que todas ellas en lo que se refiere a las medidas laborales.

Iberia tiene un brillante futuro por delante y un plan para llevarlo a cabo. Es un plan que requiere sacrificios, pero imprescindible para que la compañía siga existiendo y recupere su protagonismo y liderazgo en el transporte aéreo mundial.

El presente informe explica en detalle cuál es la situación actual de Iberia y los motivos por los que se encuentra en un momento tan delicado, motivos que no son ajenos a la mayoría de las aerolíneas tradicionales europeas de red. Asimismo, analiza los objetivos del Plan de Transformación que la compañía quiere poner en marcha y los objetivos que plantea, que se resumen en la necesidad de volver a ser rentable para garantizar su futuro. Por último, el informe cuenta todos los aspectos relativos a la fusión de Iberia con British Airways y explica los beneficios que le está reportando y que le dará en el futuro. El objetivo final es ofrecer una visión clara y detallada acerca de Iberia que ayude a entender lo que está ocurriendo y permita disipar las dudas que se han podido generar en los últimos meses.

## UN DESENLACE ESPERADO, ACEPTADO Y APLAUDIDO POR TODOS

En lo que va de milenio –tan solo doce años- la aviación comercial ha experimentado más cambios y de mayor profundidad que en todo el siglo precedente. La globalización de la economía y las finanzas, la desaparición de grandes compañías mundiales y nacionales, las fusiones de otras grandes aerolíneas para poder sobrevivir en un mercado extraordinariamente competitivo, la práctica desaparición de las ayudas gubernamentales o la aparición de formas de viaje más populares y baratas, que suponen ya más del 65% de las rutas de corto y medio radio en el mercado España-Europa, han dado un vuelco completo a la situación del año 2000. **Las compañías que no se han adaptado a estos cambios y que aún sobreviven tienen graves problemas**, principalmente el de la amenaza de desaparición.

A medida que este profundo cambio se fue asentando, Iberia comenzó a dar los pasos necesarios para asegurar su futuro. De la privatización, decidida por el Gobierno, y culminada en abril de 2001, pasando por la alianza con otras grandes aerolíneas, hasta la fusión con British Airways para constituir IAG, son muchos los pasos que se han dado en el seno de la compañía española para su modernización; sin embargo, **tiene pendiente de acometer profundos cambios estructurales**, necesarios para asegurar su viabilidad y futuro.

En julio de 2008 y tras más de diez años de colaboración entre ambas en el seno de Oneworld, Iberia y British Airways decidieron comenzar negociaciones para fusionarse con el objetivo de sumar esfuerzos y complementariedades para convertirse en uno de los grupos aéreos más fuertes de la aviación comercial mundial, sexto del mundo y tercero europeo.



Durante dos años y medio equipos de expertos jurídicos, económicos y técnicos de ambas compañías trabajaron en dar forma a una compleja operación que preserva operacionalmente las marcas y que convirtió a los accionistas de Iberia y de British Airways en accionistas únicos del holding IAG que las integra.

En ese momento, British tenía una dimensión de ingresos y aviones que duplicaba con creces la de Iberia y sus beneficios en los trece años en los que Iberia los había conseguido ininterrumpidamente, quintuplicaban a los de la española.

Pese a sus buenos resultados y su liderazgo en mercados específicos, tanto Iberia como British Airways se estaban quedando al margen del proceso de consolidación acaecido desde principios del presente siglo en el sector aéreo europeo. Con la fusión, se sumaban con fuerza a este proceso y formaban uno de los principales actores mundiales del sector.

**La operación, paritaria en sus órganos de gobierno,** con siete representantes nombrados por cada una de las partes en el consejo de administración de IAG, fue aprobada por las Juntas Generales de Accionistas de ambas compañías (en Iberia con un 99,97% de voto a favor) y contó con la aprobación de todos los organismos reguladores de España y Reino Unido, y de la Unión Europea.

Se materializó el 24 de enero de 2011. Por parte española, además de los accionistas de Iberia y otros organismos competentes, la Comisión Nacional del Mercado de Valores, exigió rigurosos requisitos para llevar a cabo una operación que fue muy bien recibida por todos los sectores interesados y por la opinión pública, como lo prueban los elogiosos editoriales y comentarios de la prensa y el reconocimiento del Gobierno, en forma de condecoración a Willie Walsh y Antonio Vázquez, con la Encomienda de la Orden de Isabel la Católica, por los "comportamientos extraordinarios de carácter civil, realizados por personas españolas y extranjeras, que redunden en beneficio de la nación o que contribuyan, de modo relevante, a favorecer las relaciones de amistad y cooperación de la nación española con el resto de la Comunidad Internacional", condecoración concedida por el Rey Juan Carlos, a instancias del ministerio de Asuntos Exteriores, que de esta manera quiso destacar el papel jugado por Vázquez y Walsh para la fusión de British Airways (BA) e Iberia.

La fusión, transparente en su totalidad desde el primer momento, no recibió reproche alguno de los sectores a los que pudiera afectar. Quienes, como el Sepla, pretenden ahora presentarla como una operación de desmantelamiento de Iberia para su entrega a British ocultan su anterior

posición, junto al sindicato de pilotos británicos Balpa, muy favorable a que ésta fusión se llevara adelante, posición sostenida mediante informes de expertos contratados al efecto para que examinasen pros y contras de la fusión y difundido a los miembros de ambos sindicatos y a la opinión pública donde se afirmaba con toda rotundidad que la fusión con British Airways era la mejor decisión para el futuro de Iberia.



**Las cifras de un proceso de integración**

	IBERIA	BRITISH AIRWAYS	American Airlines
<b>Beneficio bruto 2007</b>	446	1.122	540
Expensas	22.534	42.880	85.700
Equipos de tiempo completo			
Centros de llamadas	18944	15475	24052
Salarios directos	1.000	760	4.130
Flota	298	289	+ 1.000
Pasajeros en 2007	30	30	137
Millones			
* Tipo de cambio euro/dólar y dólar a la vez de este año			
<b>NIVELES AEROPUERTOS Y DESTINOS DE LA ALSANZA COMERCIAL</b>			
	De Europa	De América Latina	De América Latina
Internacionales	45	42	226
En Estados Unidos	147	135	...
<b>TOTAL</b>			

**La fusión entre Iberia y British Airways “es un movimiento muy acertado e importante” para ambas compañías aéreas que les va a reportar grandes beneficios”. Esta es una de las principales conclusiones del “experto de una de las firmas más reconocidas” en el análisis en el sector aéreo en Europa, que ha sido contratado conjuntamente por los sindicatos de pilotos Sepja de Iberia y Balpa de British Airways, para que les asesore en la integración. El dictamen emitido por el bufete dice que “las sinergias que producirá” la fusión “generarán por sí solas unos beneficios de 323 millones de libras esterlinas (406,8 millones de euros) el primer año y 615 millones de libras esterlinas (774,55 millones de euros) en el año 2014”.**

.....

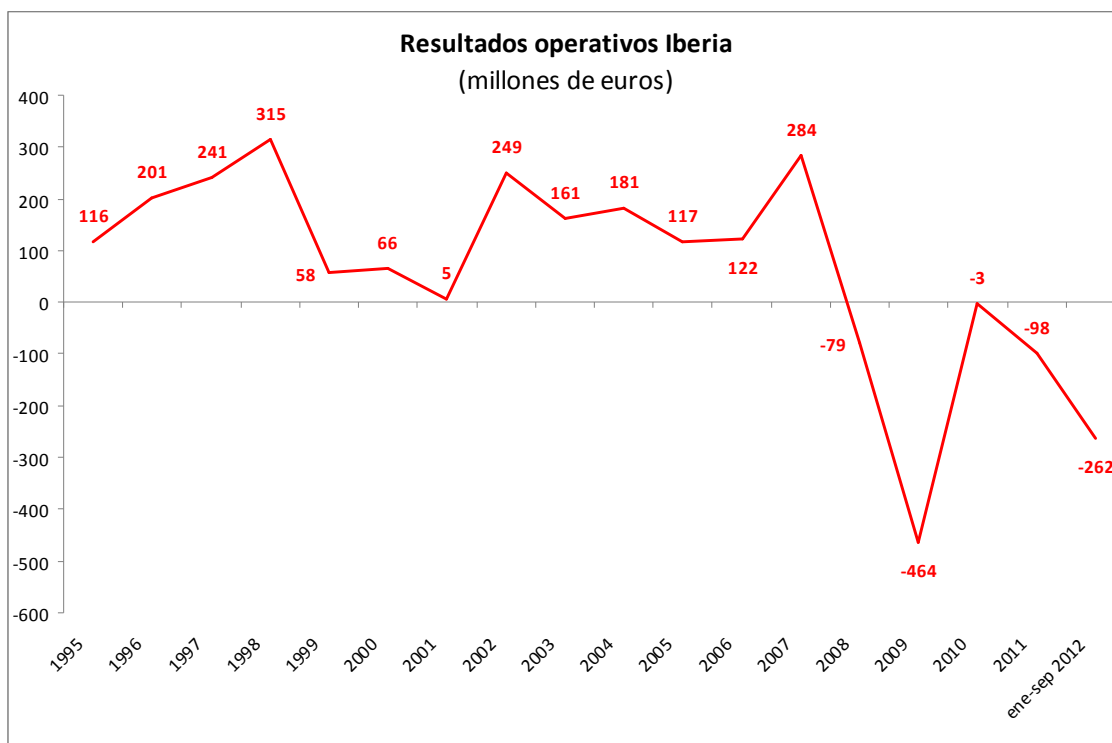
**El experto asegura que la “opción elegida por Iberia es sin duda la mejor debido a la complementariedad y el tamaño relativo de las dos empresas implicadas en la fusión”. Asegura que “la peor opción hubiese sido Air France por el solapamiento de rutas y Lufthansa por “tener un tamaño que hubiese diluido en la fusión” a Iberia.**

# **LA SITUACIÓN DE IBERIA Y SU ENTORNO COMPETITIVO**

## EL PROBLEMA DE IBERIA: 900 MILLONES DE PÉRDIDAS EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS

Iberia acumula desde el año 2008 unas pérdidas que superan los 900 millones de euros. Sólo **en los nueve primeros meses de 2012 ha perdido una media de casi un millón al día**. Se trata sin duda de una situación insostenible que es necesario atajar cuanto antes con medidas radicales y cambios estructurales.

La explicación de esos resultados negativos hay que buscarla por un lado en elementos externos como la crisis económica, los elevados precios del petróleo, el fuerte incremento de las tasas aeroportuarias, la competencia de las compañías low cost y del tren de velocidad, pero también en los **problemas estructurales de Iberia**, que tienen que ver con una falta de competitividad provocada por unos costes elevados y una baja productividad, entre otras cosas.



## EL PEOR ENTORNO QUE PUDIÉSEMOS IMAGINAR

### Una economía en recesión

# Viajar en tiempos de crisis



JUAN DÍEZ NICOLÁS  
Sociólogo experto de Turismo,  
Presidente de AIEP

Aunque este escrito, incluso las situaciones de crisis tienen algunas consecuencias positivas que no deben despreciarse, aunque la actual sea una

tanto más fácilmente a situaciones de mejora que a situaciones de empesamiento, pero al final uno adapta siempre.  
Pues bien, dando por cierto que

en el sector del transporte aéreo de pasajeros con las modalidades Banderas de bajo coste (low cost) que pongo en plural porque ni las compañías ni las modalidades son todas

por viajes que podrían hacer por 70 u 80. Hay quien dice, además, que eso es legal. Si planteara este asunto en forma de pregunta a una muestra representativa de la

**En pocos años se nos ha abierto la posibilidad de viajar a Londres, París, Roma, Mallorca o Ibiza a precio de autobús con unos niveles de comodidad y seguridad aéreas más que aceptables. Preguntar las razones de los viajeros para elegir esta modalidad es casi ocioso, nos dirán que, en primer lugar, por el precio.**

**Por eso no se comprende a quienes se oponen a que una aerolínea que quiere corregir sus números rojos aspire a quedarse con una porción de esa tarta, que perderá si persiste en no ofrecer una solución para quienes no puedan pagar 300 o 400 euros por viajes que podrían hacer por 70 u 80.**

mentalmente por la carencia de los viajes, parece estar recochando su país. Desde una perspectiva meramente sociológica, no hay nada más normal que constatar que el mercado (empresas y consumidores) se adapta a las circunstancias económicas como cualquier ser vivo a su medio, sobre todo por algo tan ineludable como el instinto de conservación. Lo que ocurre es que siempre nos adap-

muchos caos. Los de los transportes interurbanos también lo han hecho, en términos de moneda constante, incluso en aquellos lugares o entidades con consorcios fuertemente subvencionados. Estoy seguro de que la virtud del abaratamiento, celebrada por los consumidores, hace en este, como en tantos casos, de la necesidad.

Quizás desde mejor se aprecie este acusado descenso de los precios sea

que aceptable. Preguntar las razones de los viajeros para elegir esta modalidad es casi ocioso. Nos dirán, en primer lugar, que por el precio.

Por eso no se comprende a quienes se oponen a que una aerolínea que quiere corregir sus números rojos aspire a quedarse con una porción de esa tarta, que perderá si persiste en no ofrecer una solución para quienes no puedan pagar 300 o 400 euros

SUS NÚMEROS ROJOS ASPIRE A QUEDARSE CON UNA PORCIÓN DE ESA TARTA"

Personalmente debo decir que llevo viajando con gran frecuencia desde los años sesenta (en un recuerdo aproximado creo haber hecho más de 600 vuelos). Y, si existe en el mercado una nueva posibilidad de viajar a mejor precio, lo aprovecharé. Creo que es lo que hará también la mayoría de los viajeros frecuentes. La única aprieta, pero también sencilla. No convirtamos los ojos a la malicia.

Cinco Días, 16 de noviembre de 2011

**El contexto macroeconómico en el que se encuentra Iberia condiciona en buena medida esos malos resultados.** La economía europea no acaba de recuperarse, mientras que la economía española lleva cayendo desde 2009 y no se espera que crezca hasta 2014. La previsión del FMI para 2013 apunta a un descenso del PIB superior al 1,5%. Además, la cifra de parados supera ya los seis millones, según los últimos cálculos de la Comisión Europea. Si tenemos en cuenta que Iberia genera el 40% de sus ingresos en España, nos podemos hacer una idea del efecto que la crisis económica y el elevado nivel de paro tiene en las cuentas de Iberia.

*Iberia pierde casi un millón de euros al día, fundamentalmente en sus operaciones en España, lo que precisa una eficaz contención de los costes operativos*

Otras compañías españolas sufren esta misma situación: según un informe económico reciente de la escuela de negocios ESADE, desde 2008, cuando empezó la crisis, han cerrado cerca de 180.000 empresas, la mayoría pymes. Por otra parte, **el 38 por ciento de las empresas del IBEX y otras públicas están llevando a cabo o ya lo han hecho expedientes de regulación de empleo** que afectan a más de 30.000 personas. Estos expedientes afectan a numerosas compañías entre las que podemos destacar: AENA, RENFE, Paradores, Bankia, CAM, Banca Cívica, Telefónica, Gamesa, Acciona y la cifra total de personas afectadas es de varias decenas de miles.

La crisis está afectando claramente al tráfico aéreo. Según los últimos datos de AENA, en 2012 pasaron por los aeropuertos españoles diez millones de pasajeros menos que en 2011, lo que da una idea de que la crisis está pasando factura de manera especial al sector aéreo. Solo en la T4 de Madrid, nudo central (hub) de operaciones donde opera Iberia, la caída de pasajeros ha sido del 9% en 2012 con un 13% menos de operaciones.

### **El precio del combustible se ha disparado y supone ya el 30 por ciento de los costes totales**

Tradicionalmente, en épocas de crisis económica el precio del petróleo descendía, de modo que las aerolíneas podían compensar los menores ingresos por el descenso de la demanda con unos menores gastos de combustible. Sin embargo, esto no se ha cumplido en la última crisis, en la que una demanda débil convive con unos precios del combustible que se mantienen elevados y que las compañías, por lo tanto, no pueden repercutir en el precio del billete.

*Las subidas de los combustibles y de las tasas aeroportuarias gravan negativamente los resultados*

**Desde el año 2011 el precio del barril de petróleo se mueve entre los 95 y 125 dólares de manera permanente**, y no parece que vaya a ceder. En el caso de Iberia el peso del combustible sobre el total de costes ha pasado del 9% en 1995 al 30% en 2012.



## Fuerte subida de las tasas aeroportuarias

Las tarifas aeroportuarias han aumentado de forma extraordinaria en España desde mediados del pasado año, lo que está suponiendo un lastre añadido a las cuentas de Iberia y tiene un impacto brutal en la demanda. En concreto, **en julio de 2012 entraron en vigor las nuevas tarifas, que suponían un incremento medio del 19 por ciento**, y, en el caso de Madrid y Barcelona –la casi totalidad de los vuelos de Iberia parten de Madrid– la subida fue del entorno del 50 por ciento.

En 2013 las tarifas han vuelto a aumentar. En concreto, el incremento para este año ha sido del 8,5% (el IPC de octubre de 2012 más 5 puntos).

## Compañías de bajo coste, tren de alta velocidad, aerolíneas latinoamericanas, la terrible competencia

Hoy, los principales competidores de Iberia en el corto y medio radio son las compañías de bajo coste y el tren de alta velocidad, las primeras con unos costes muy inferiores e hiper competitivos frente a los de Iberia y con unos empleados más productivos en todas las áreas.

Por su parte, el tren de alta velocidad cuenta con una ventaja en la experiencia del cliente para viajes de duraciones cortas que le hace imbatible frente al avión en los tráficos punto a punto.

Fuera de las fronteras comunitarias, en las rutas con América Latina nuestros competidores son compañías de aquellos países de la región que, en los últimos años, se han fortalecido financieramente después de fuertes reestructuraciones, están en procesos de consolidación creando gigantes en la zona, y han mejorado considerablemente la calidad de sus servicios. Cuentan además con grandes ventajas en costes en relación a Iberia.

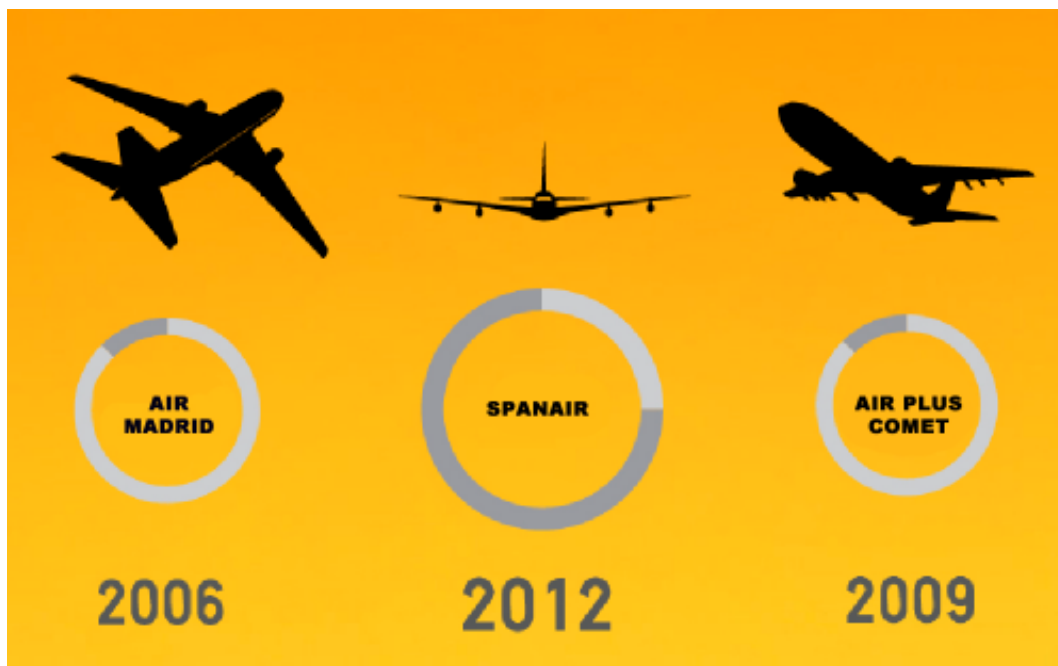
*Los principales competidores de Iberia en el corto y medio radio son las compañías de bajo coste y el tren de alta velocidad*

## Las grandes compañías de red también luchan por sobrevivir

En el sector aéreo mundial, **las aerolíneas europeas** son las más afectadas por la situación económica y de competencia actual. En 2012, según las últimas estimaciones de la AEA (Asociación Europea de Líneas Aéreas), **habrían registrado unos números rojos de 1.300 millones de euros** y se habrían destruido 17.000 puestos de trabajo. Desde el inicio de la crisis en 2008-2009 acumulan pérdidas de 4.100 millones, según la AEA.

*Desde el comienzo de la crisis, en 2008, las aerolíneas europeas han perdido 4.100 millones de euros*

**Muchas aerolíneas europeas han desaparecido** en estos cuatro últimos años: Spanair, Air Plus Comet, Air Madrid solo en España y otras muchas pequeñas que nacen y mueren en poco tiempo; en Europa, la húngara Malev hace un año, la belga Sabena – reconvertida después en SN Brussels – y Swiss Air – ahora Swiss –, entre otras.



**Otras compañías están ampliando anteriores reestructuraciones o a punto de cerrar.** Todas las propuestas de reestructuración incluyen


reducción de capacidad, de plantilla y de salarios, así como distintas fórmulas para abordar las rutas de corto y medio radio.

Destacan los siguientes ejemplos:

### **AIR FRANCE- KLM: “Plan Transform 2015”**



- Reducción de plantilla de más de 5.100 empleados.
- Cesión de parte de la operación de medio radio a su filial Transavia.
- Reducción de flota en 34 aeronaves y reconfiguración de la red de conexiones.

**AIRFRANCE** 

THE COMPANY AIR FRANCE KLM YOUR TRIP **STRATEGY** SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRESS

Search by Type

Home > Strategy > Transform 2015

## TRANSFORM 2015

### Transform 2015

#### TRANSFORM, AIR FRANCE'S TRANSFORMATION PLAN

Air France has embarked on a corporate transformation plan called "Transform 2015", in an aim to regain competitiveness and ensure its products and customer services are in a leading position worldwide.

This transformation is part of Air France KLM group's recovery effort where both Air France and KLM are implementing measures to ensure a rapid return to breakeven.

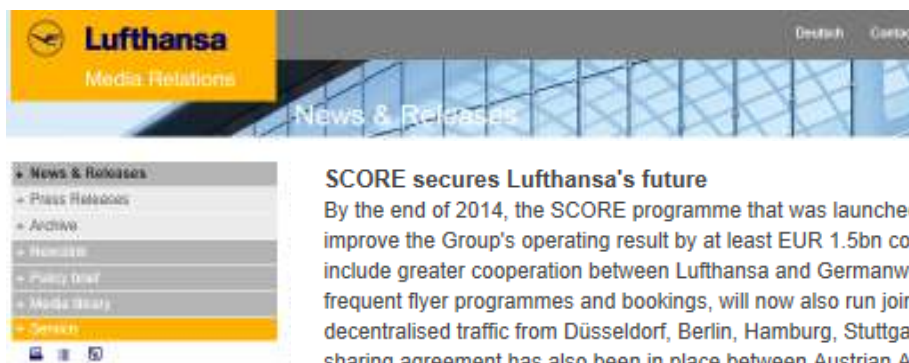
Seven priority guidelines have been introduced to help Air France return to sustainable growth:

- Restore competitiveness
- Win back customers
- Simplify organization
- Redress and reposition long-haul operations
- Restructure short and medium-haul operations
- Accelerate the ongoing transformation of Cargo activity
- Develop growth segments in Maintenance

These guidelines are the result of work from the seven project groups set up to diagnose the situation, identify key objectives necessary for the restructuring and suggest priority solutions to meet the objectives. These working groups have involved hundreds of Air France employees over a period of three months.

## LUFTHANSA: El Plan "Score"

- Reducción de plantilla en 3.500 personas.
- Retirada de 40 aviones que se quedan en tierra.
- Desvío de sus operaciones de corto y medio radio que no pasen por los hubs de Múnich y Frankfurt hacia su operador de bajo coste Germanwings.



### **SCORE secures Lufthansa's future**

By the end of 2014, the SCORE programme that was launched in early 2012 is intended to improve the Group's operating result by at least EUR 1.5bn compared with 2011. The measures include greater cooperation between Lufthansa and Germanwings, which, having combined frequent flyer programmes and bookings, will now also run joint capacity planning for decentralised traffic from Düsseldorf, Berlin, Hamburg, Stuttgart and Cologne. A new code-sharing agreement has also been in place between Austrian Airlines and Germanwings since March 2012.

Lufthansa also intends to make sustainable savings of EUR 200m in this year alone by means of a Group-wide purchasing project. Double-digit million euro savings are also expected from the optimisation of local traffic within the airline group. Furthermore, costs in administrative areas are to be cut by 25 per cent. The Group intends to realise a total of one third of the SCORE volume by reducing staff costs. This is to be achieved by merging duplicate functions and eliminating activities which create no added value for the customer, as well as by outsourcing activities to Shared Services units. These measures are expected to result in the loss of 3,500 full-time jobs in administrative departments worldwide over the coming years. Christoph Franz emphasised, "We can only safeguard jobs for the long term and create new openings if we reorganise the administrative functions and accept job losses now." The aim was to achieve the cuts preferably by means of socially responsible measures, he added.

## SAS:

- Recortes salariales del 10 por ciento más reducción de aportaciones a planes de pensiones.
- Aumento de la productividad.
- Reducción de plantilla en 800 personas.
- Venta de activos- entre ellos su filial noruega Wideroe y de Ground Handling-, lo que supone una reducción adicional de plantilla de unos 6.000 empleados.



## ALITALIA

- Supresión de 690 empleos (300 TCP, 300 trabajadores de tierra y 90 de mantenimiento) -la plantilla de la aerolínea era de más de 14.000 trabajadores en 2011-.
- Ahorro de 30 millones de euros.
- Este plan se suma a los llevados a cabo en los últimos años y que han supuesto una reducción del tamaño de la aerolínea –destaca el realizado en 2009, con un recorte de plantilla de 7.000 personas-.



## AIR NOSTRUM



- Ajuste salarial del 18 por ciento acordado con todos los sindicatos, menos con los pilotos – la compañía había propuesto inicialmente una rebaja de entre el 25 y el 50 por ciento a sus cerca de 1.800 trabajadores-.
- Suspensión de las rutas deficitarias y dejar de volar los aviones de 50 plazas, que se quedarán en tierra.
- Más vuelos chárter y alquiler de aviones, con o sin tripulaciones.
- Ahorro de 22 millones de euros.

## AIR BERLIN: Plan Turbine

- Reducción de flota: pasa de 158 a 142 aviones, ya había recortado su flota anteriormente desde los 175 aviones; en total, 33 aviones se quedarán en tierra.
- Recorte de plantilla en un 10 por ciento -cuenta con 9.300 trabajadores-.
- Ahorro de 400 millones al año desde finales de 2014.



## LOT

- Recorte de plantilla en un 30 por ciento.
- Reducción de la flota de entre 20 y 40 unidades.
- El Gobierno polaco le ha inyectado 100 millones de euros para que pueda seguir operando.



### Otras compañías se reestructuran con éxito

## AMERICAN AIRLINES



Podemos encontrar ejemplos de reestructuraciones de éxito en otros lugares del mundo. La mayoría de las compañías de Estados Unidos entraron en concurso de acreedores (conocido como Capítulo 11) poco después de los atentados del 11-S, lo que les permitió sanearse y ser hoy en día mucho más competitivas.

La última en hacerlo ha sido American Airlines. El plan puesto en marcha por la aerolínea norteamericana incluía, entre otras medidas, la reducción de su plantilla en 15.000 personas. A día de hoy ha logrado llegar a acuerdos con todos sus colectivos. Los resultados ya se dejan ver: en 2012 registró pérdidas de tan sólo 130 millones de dólares frente a 1.062 del año 2011.

## JAPAN AIRLINES



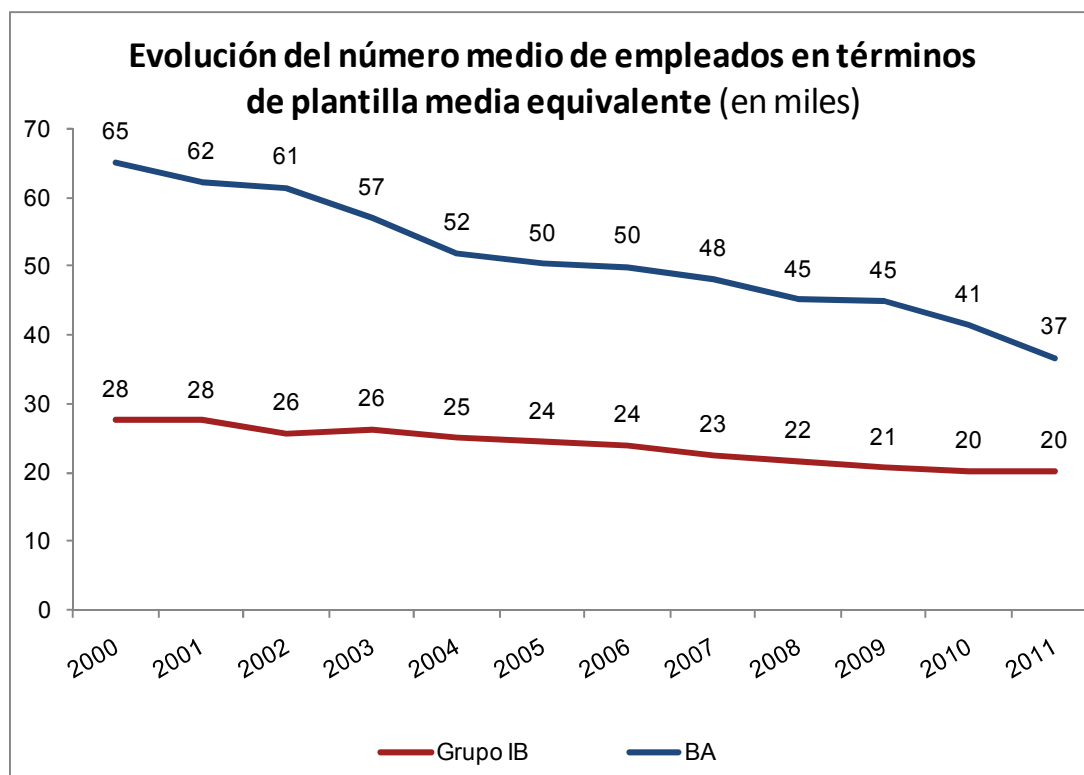
Por su parte, en el continente asiático, JAL se declaró en quiebra en febrero de 2010, y llevó a cabo un duro plan de reestructuración que incluía la reducción de 16.000 empleados, la retirada de 103 aviones que se quedaron en tierra, y el cierre de aproximadamente medio centenar de rutas. En 2011, obtuvo un beneficio operativo de 2.300 millones de dólares y, el pasado septiembre de 2012, volvió a cotizar en bolsa. Con la salida a Bolsa, el Estado recuperó más de lo que había invertido en la reestructuración

## El caso de British Airways, una reestructuración de libro

De entre las compañías aéreas europeas tradicionales, destaca el caso de British Airways, que en los nueve primeros meses de 2012 ha registrado resultados positivos. La clave de este buen comportamiento está en varios elementos, entre los que están los planes de transformación que ha llevado a cabo en los últimos años y, en contra de lo que se piensa, previamente a su fusión con Iberia.



Así, entre 2000 y 2011, la plantilla de British Airways ha pasado de 65.000 a 37.000 empleados - en el mismo periodo la plantilla de Iberia ha pasado de 28.000 a 20.000 empleados, como refleja el cuadro que sigue -.



Entre los planes que ha puesto en marcha para mejorar sus resultados destacan el llevado a cabo en 2002 y el realizado en 2009-2010 un año antes de su fusión con Iberia.

- **Plan “Future Size and Shape” -de marzo de 2002 a marzo de 2004-** tras los atentados de las Torres Gemelas:

- Reducción de plantilla en 13.000 empleados en años sucesivos, el 23% del total.
  - Recorte de capacidad del 21%.
  - Suspensión de la ruta Londres Heathrow-Belfast, lo que provocó airadas protestas, sobre todo en Irlanda del Norte.
- **Plan “Fight for Survival” – de mayo de 2009 a marzo de 2010** (tras la crisis económica y el fuerte aumento de los precios del petróleo):
    - Reducción de plantilla en 3.800 empleados desde abril de 2009, cifra que se eleva a más de 6.000 personas si se calcula desde septiembre de 2008.
    - En 2009, 7.000 empleados (el 15%) trabajaron a tiempo parcial, pidieron permiso sin sueldo o trabajaron sin cobrar.
    - Cancelación de rutas no rentables, especialmente en Gatwick.
    - Reducción de capacidad del 5% en el ejercicio fiscal 2009-2010 - 16 aviones se quedan en tierra.
    - Congelación salarial.
    - Los costes (excluido el combustible) se redujeron en 390 millones de libras en el ejercicio fiscal 2009-10.
    - Reducción del número de tripulantes de cabina en los vuelos de largo radio.
    - Cambios estructurales permanentes para aumentar la productividad.
    - Aplicación de formas flexibles de trabajo, lo que aumentó la productividad y redujo las horas extras.
    - Reducción de la estructura.

British Airways presentó estos planes en los dos ejercicios en los que perdía dinero, es decir, 2002 y 2009 (ver gráfico de resultados de British en la página 27).

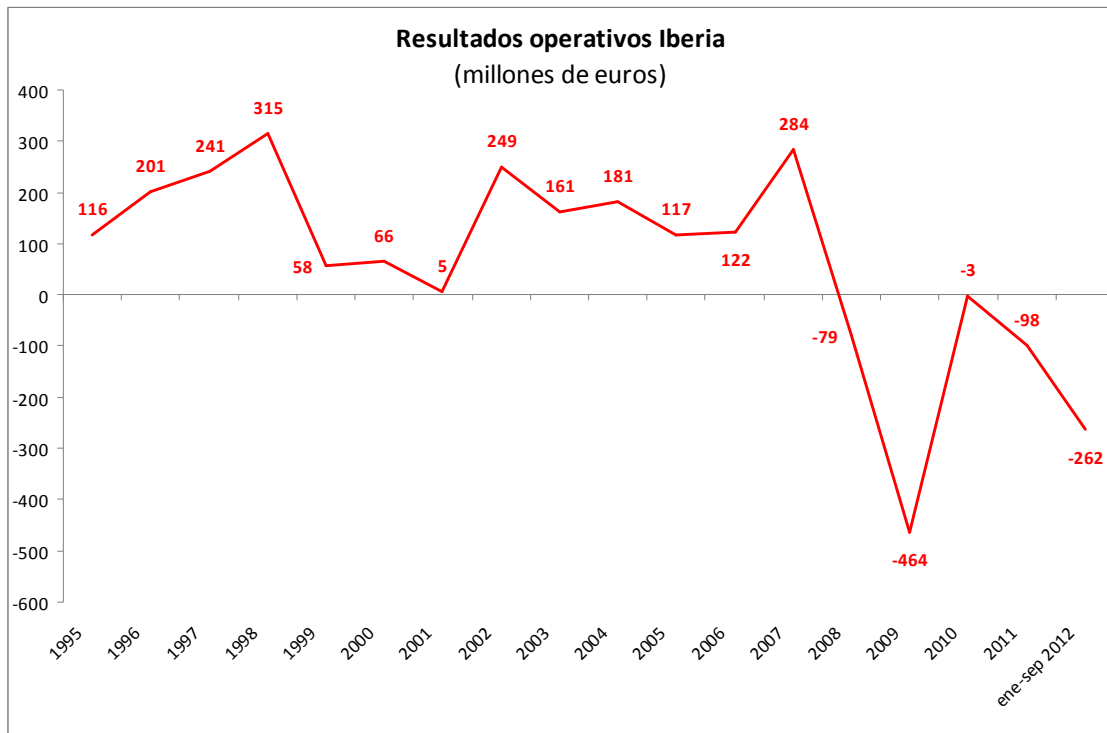
### **Así fueron los resultados de British Airways e Iberia hasta antes de la fusión**

Existe la idea de que British Airways era una compañía cuasi en quiebra antes de su fusión con Iberia. Lo cierto, y ahí están los resultados, es que no sólo era una compañía que más que doblaba en tamaño a Iberia, sino que **su record de resultados positivos había sido siempre más potente que el de Iberia**. La gran diferencia, entre otras, es que la británica



aprovechó los dos grandes periodos de crisis para reestructurarse en profundidad, siendo esta la asignatura pendiente de la compañía española.

**Desde 1996 hasta 2010, es decir, hasta un año antes de la fusión con Iberia, British Airways consiguió unos beneficios de 5.545 millones de libras (6.800 millones de euros), mientras que los beneficios de Iberia en ese mismo periodo sumaron 1.454 millones de euros; esto es, en el mejor período de beneficios de la historia de Iberia. British Airways quintuplicó los obtenidos por la española.**





### Fuerpes pérdidas de Iberia frente a los beneficios de British

A finales de 2009, ejercicio de abultadas pérdidas para Iberia, la compañía también puso en marcha un plan que incluía, como principal medida, el cambio de modelo en el corto y medio radio mediante la creación de **Iberia Express**. Se llegó a un acuerdo con todos los colectivos excepto con el sindicato de pilotos SEPLA tras más de dos años de negociaciones sin éxito con este sindicato y ante la sangría creciente de resultados la compañía puso en marcha Iberia Express, lo que derivó en huelgas que le han costado a Iberia cerca de 50 millones de euros de forma directa, a lo que habría que añadir el efecto negativo sobre la imagen de Iberia.

Frente a esta situación y además de haber llevado a cabo profundos planes de reestructuración, la mejoría en los resultados de British Airways en 2012 tiene que ver con la fortaleza del tráfico entre Londres – concretamente, la City – y Estados Unidos – sobre todo, Nueva York -. También se explica por la posición de liderazgo que ocupa British Airways en su hub, Heathrow, un aeropuerto que cuenta con una enorme restricción de slots (derechos de despegue y aterrizaje) y por el hecho de que la mayor parte del tráfico de British Airways es directo y comunica las regiones más ricas del planeta, lo que le permite tener un elevado ingreso medio.

Para entender mejor el mercado en el que opera British Airways, sirva como ejemplo que la compañía británica sólo realiza siete vuelos domésticos a lugares del Reino Unido que los unen con Londres, y el resto son por lo tanto vuelos de largo radio con origen/destino en la ciudad londinense.

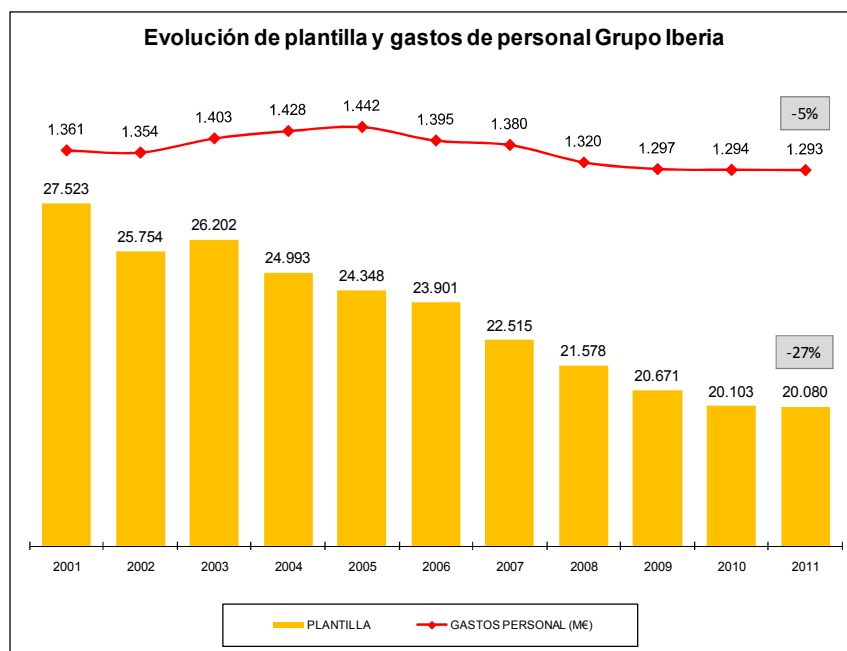
## IBERIA, LA GRAN REESTRUCTURACIÓN PENDIENTE

Además de los problemas provocados por el contexto que vive Iberia, la compañía tiene una serie de problemas estructurales en los que sí puede y debe actuar para conseguir mejorar sus resultados. A continuación se explica cuáles son los principales problemas de la aerolínea.

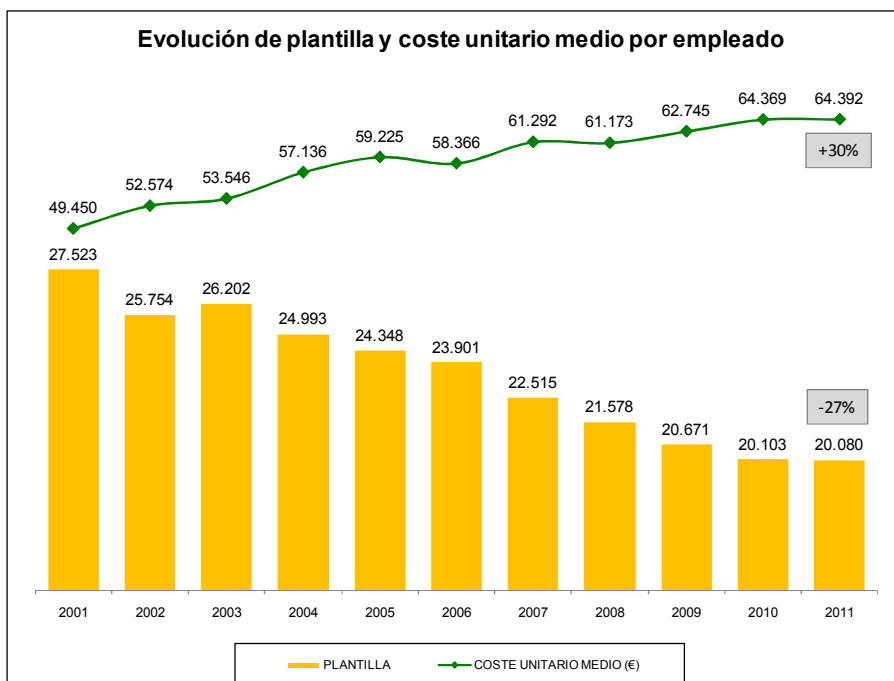
### Menos empleados y cada vez más caros

Iberia tiene una gran desventaja frente a los competidores de bajo coste en el corto y medio radio y frente a los latinoamericanos en el largo radio.

Entre 2001 y 2011 la plantilla de Iberia ha disminuido en un 27 por ciento, y sin embargo los gastos de personal<sup>1</sup> solo se han reducido en un 5 por ciento. Como consecuencia de estos dos efectos, **el coste unitario medio se ha incrementado un 30 por ciento desde 2001 a 2011.**



<sup>1</sup> Nota: El dato de gasto de personal que figura en cuentas anuales de IAG para el año 2011 es de 1.373 millones de euros. La diferencia se encuentra en que el dato de las cuentas anuales incluye gastos relacionados con hoteles, traslados y vestuario de las tripulaciones que no se incluye en el presente documento para hacer homogéneas las comparaciones.



## Pilotos y TCPs más caros y menos productivos que nuestra competencia

Este aumento del 30 por ciento tiene que ver con las subidas salariales que se han producido en ese período. **En el colectivo de pilotos el incremento salarial ha sido del 34 por ciento, lo mismo que en el de tierra, mientras que en el de tripulantes de cabina de pasajeros (TCP) la subida ha sido del 26 por ciento,** todos ellos sin incluir los aumentos salariales por antigüedad y progresión

*En los últimos 12 años pilotos, tripulantes de cabina y personal de tierra han tenido subidas salariales de entre el 26 y el 34 por ciento, a las que habría que añadir los incrementos por antigüedad y progresión*

(los llamados deslizamientos), que han supuesto una media del 1,5% anual para cada colectivo, y que supondría para el período analizado aproximadamente un 18% adicional a las subidas antes mencionadas.

Pero donde Iberia tiene una gran desventaja frente a sus competidores es en los costes de sus tripulantes. **Los costes medios de los colectivos de TCP y de pilotos de Iberia son de 74.000 € y 200.000 €, respectivamente, cifras que son muy superiores a los de la competencia,** tanto si se mide el coste total como si se mide el

coste unitario de la hora de vuelo. Además, su productividad es notablemente inferior que la de nuestros competidores.

En el caso de los **pilotos de corto y medio radio**, en 2011 el coste de empresa medio de Vueling e Iberia Express (2012) era alrededor de un 50% inferior al que tenía Iberia, mientras que la productividad de los pilotos de estas compañías era superior a la de los pilotos de Iberia en un 18 por ciento (Vueling) y en un 30 por ciento (Iberia Express). Por lo tanto, el coste de piloto por hora de vuelo de ambas compañías es, respectivamente, un 56 por ciento y un 65 por ciento inferior al de Iberia.

Año 2011 (exc. Iberia Express que son datos de 2012)	Coste de empresa medio por piloto al año		Productividad - media de horas de vuelo por piloto al año		Coste /HV	
	Miles de €	%	HV	%	€	%
<b>Iberia Express</b>	87	-55%	861	30%	101,04	-65%
<b>Vueling</b>	102	-47%	786	18%	129,8	-56%
<b>Iberia</b>	194		665		291,7	

Por lo que respecta a los **pilotos de largo radio**, en 2011 el coste de empresa medio de nuestro competidor de referencia latinoamericano era un 21 por ciento inferior al de Iberia, mientras que la productividad superaba en un 23 por ciento la de Iberia. El coste de piloto por hora de vuelo de un competidor latinoamericano es por tanto un 36% inferior al de Iberia.

*El coste de la hora de vuelo de los pilotos de corto y medio radio de Iberia es más del doble que el de los pilotos de Vueling y casi triple que el de los Iberia Express*

Año 2011	Coste de empresa medio por piloto al año		Productividad - media de horas de vuelo por piloto al año		Coste /HV	
	Miles de €	%	HV	%	€	%
<b>Competidor LATAM</b>	160	-21%	840	23%	190,5	-36%
<b>Iberia</b>	203		683		297,2	

Si nos fijamos ahora en los **tripulantes de cabina de pasajeros** se produce una situación similar a la de los pilotos. **En el corto y medio radio**, en 2011

el coste de empresa medio de Vueling e Iberia Express (2012) era alrededor de un 60 por ciento inferior al que tenía Iberia. La productividad, por su parte, superaba la de Iberia en un 24 y 32 por ciento, respectivamente. El coste de TCP por hora de vuelo de ambas compañías es por tanto un 66 y un 70 por ciento, respectivamente, inferior al de Iberia.

Año 2011 (exc. Express que son datos de 2012)	Coste de empresa medio por tripulante al año		Productividad - media de horas de vuelo por tripulante al año		Coste /HV	
	Miles de €	%	HV	%	€	%
<b>Iberia Express</b>	25	-61%	885	32%	28,2	-70%
<b>Vueling</b>	27	-58%	834	24%	32,4	-66%
<b>Iberia</b>	64		673		95,1	

En el caso de los TCPs de **largo radio**, en 2011 el coste de empresa medio de nuestro competidor de referencia latinoamericano era alrededor de un 56 por ciento inferior al que tenía Iberia. La productividad en cambio era de un 12 por ciento superior a la de Iberia. El coste de TCP por hora de vuelo es, por tanto, un 61 por ciento inferior al de Iberia<sup>2</sup>.

Año 2011	Coste de empresa medio por tripulante al año		Productividad - media de horas de vuelo por tripulante al año		Coste /HV	
	Miles de €	%	HV	%	€	%
<b>Competidor LATAM</b>	35	-56%	840	12%	41,7	-61%
<b>Iberia</b>	80		750		106,7	

<sup>2</sup> Fuentes: Datos internos de Iberia. Informe anual Vueling. Datos internos Iberia Express. Entrevistas expertos

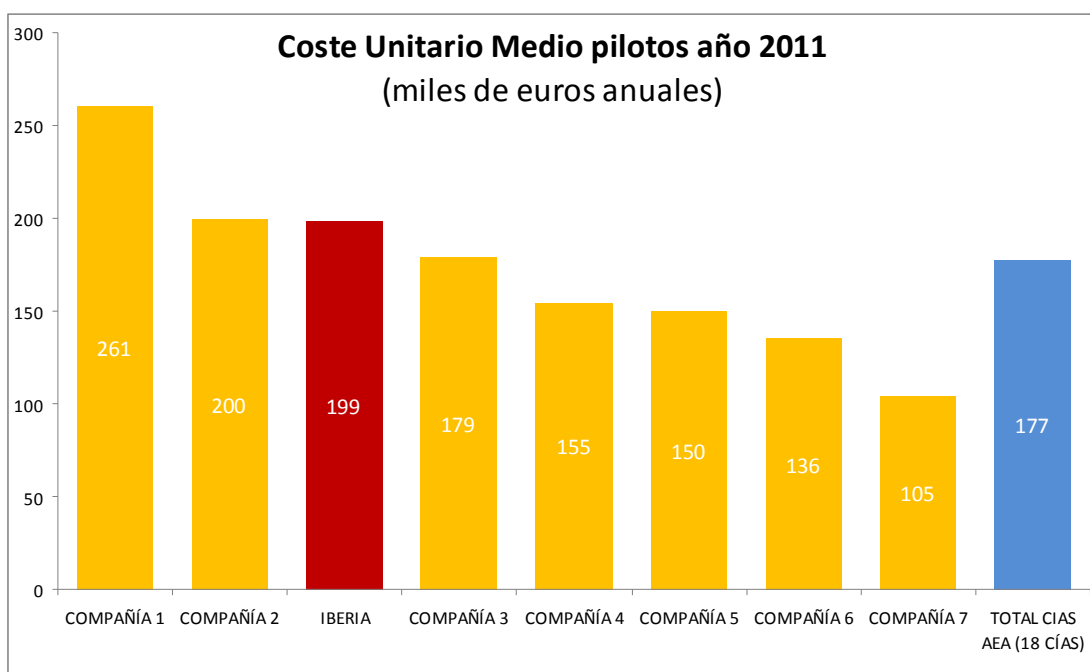
## Comparados con las grandes compañías de red, los pilotos y TCPs de Iberia también son de los más caros

Es evidente la clara desventaja que sufre Iberia frente a sus competidores directos.

*Los pilotos de Iberia hacen 665 horas de vuelo al año, 786 los de Vueling y 861 los de Iberia Express*

No obstante lo anterior, si se comparan los costes de Iberia con las compañías que presentan un modelo de negocio similar, como son las antiguas aerolíneas de bandera europeas agrupadas en la Asociación de Aerolíneas Europeas (AEA), se puede observar que también, tanto en pilotos como TCP, Iberia presenta unos costes medios superiores a la mayor parte de las compañías de la AEA (hay que señalar que en la AEA no están asociadas las compañías de bajo coste, con unos costes aun inferiores) y muy por encima de la media.

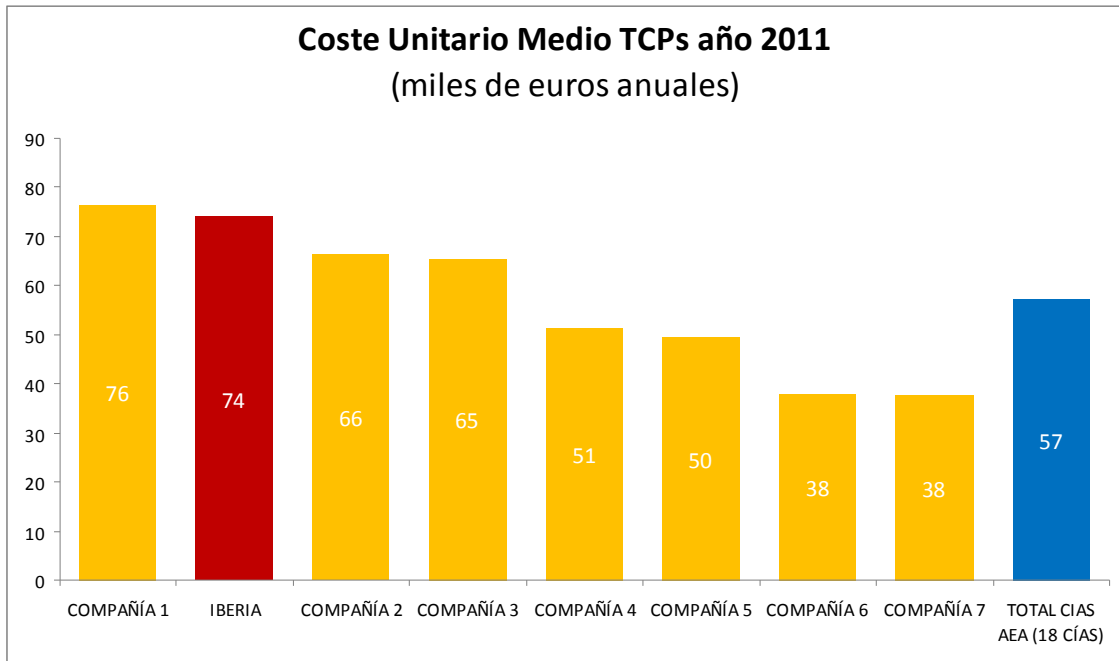
**El coste unitario medio de los pilotos de Iberia es un 12 por ciento superior a la media de las compañías de la AEA.**



<sup>3</sup> Fuente: Asociación de Líneas Aéreas Europeas (AEA). Esta Asociación no permite la identificación pública de sus asociadas en lo que se refiere al suministro de datos, incluidos los costes laborales.



**El coste unitario medio de los TCPs de Iberia es un 30 por ciento superior a la media de las compañías de la AEA.**



\* Para más información sobre costes laborales ver anexo.

## **UN PLAN DE TRANSFORMACIÓN DE FUTURO**

## IBERIA TIENE QUE CAMBIAR Y HACERLO DE FORMA INTEGRAL

**Transformarse o morir**



OSWALDO LORENZO  
REGISTRO BUSINESS SCHOOL

La situación de las aerolíneas tradicionales europeas es de considerable preocupación. La IATA prevé fuertes pérdidas para finales del 2012 y una caída de participación de mercado global del 20% para los próximos diez años. En 2012 la Association of European Airlines (AEA) estima que en este ejercicio sus asociadas perderán entre 1.000 y 2.000 millones de euros. En el primer semestre de 2012, las principales compañías de red (Lufthansa, Air France, Iberia y American Airlines) han acumulado pérdidas de casi 3.200 millones de euros.

.....

**A la vista de estos datos es evidente la necesidad de afrontar una decidida reestructuración del sector para evitar su inviabilidad económica, cosa que muchas aerolíneas han considerado y ya han puesto en marcha. La lección es muy clara: es transformarse o morir. Air France-KLM ha comenzado ya su proceso de transformación acelerada, un proyecto que ha sido llamado "Transform 2015".**

Cinco Días, 10 de noviembre de 2012

Como se ha visto en el apartado anterior, 2012 es el quinto año consecutivo en que Iberia tiene pérdidas en sus operaciones, y este último año alcanza una media de cerca de un millón de euros diarios. **Sus costes laborales son mayores que los de la competencia y la productividad menor**; su mercado principal, España, está en recesión y no tiene signos de recuperarse en el corto plazo, mientras que el resto de Europa tampoco muestra síntomas positivos, lo que limita las posibilidades de aumentar los ingresos. Por otra parte, su mercado natural es insuficiente para mantener la red, lo que le hace muy dependiente del tráfico de conexión, en el que los ingresos unitarios son también menores. En el capítulo de costes, aquéllos en los que no tiene capacidad de influir continúan subiendo, entre ellos el petróleo o las tasas aéreas; y los costes salariales siguen aumentando debido a los deslizamientos, incluso cuando se acuerdan medidas de congelación salarial.

Todo ello crea una situación donde Iberia tal y como es hoy tiene un futuro sombrío. Iberia tiene que cambiar, y hacerlo de forma integral para seguir siendo una aerolínea líder y con peso en la industria aeronáutica mundial.

## Las cuatro grandes debilidades de Iberia

Iberia tiene cuatro problemas estructurales principales:

**1.- Costes.** Costes laborales más altos que la competencia (llegan a ser **el doble que las compañías de bajo coste**, que ya controlan el 58 por ciento del tráfico internacional con España, según cifras del Ministerio de Industria) y con prácticamente nula flexibilidad para adaptarse a los cambios.

Los salarios en Iberia han subido alrededor de 50 por ciento en los últimos 10 años, un 30 por ciento por subidas salariales puras y un 18 por ciento adicional por deslizamientos, tales como antigüedad y progresión, y que suponen una media de un 1,5 por ciento de aumento anual, incluso en periodos críticos para la compañía como los actuales.

Entre 2001 y 2011, la plantilla de Iberia ha disminuido en un 27 por ciento, mientras que los gastos totales de personal solo se han reducido en un 5 por ciento, por las razones anteriores.

**2.- Un corto y medio radio inviable, pero necesario para alimentar el largo radio.** La actual estructura de costes de Iberia hace imposible competir en las rutas de corto y medio radio en España y Europa, copadas por las *low cost* y, en España, progresivamente también por el tren de alta velocidad en algunas rutas. Esto no solo afecta a estas rutas en sí, que son todas deficitarias, sino que traslada esa ineficiencia al largo radio, que se nutre en un 65 por ciento de conexiones.

**3.-Ingresos unitarios más bajos.** Un mercado “Premium” (tráfico de negocios) más pequeño que el de sus competidores y menores ingresos por servicios extra (ancillaries), llevan a **diferencias de ingresos unitarios de entre 20-30 por ciento entre Iberia y sus competidores en las rutas de largo radio.** Además, por un lado Iberia depende en un 40% de los

ingresos que obtiene en España, mercado que está muy afectado por la crisis y para el que por el momento no se advierten signos claros de recuperación en el corto plazo. Por otro lado, la dependencia de las conexiones hace que Iberia tenga que captar tráfico en otros mercados a costa de vender a precios más bajos – las tarifas de vuelos en conexión son más bajas que las tarifas de vuelos punto a punto -.

Por otro lado, los problemas de puntualidad por conflictos ajenos (controladores) o propios (pilotos), han dañado la imagen de la compañía y la percepción de los clientes.

En la actualidad, la buena puntualidad y los esfuerzos de atención al cliente han hecho que la valoración de estos haya mejorado de forma notable y se sitúe en los lugares más altos de la tabla, pero la imagen externa todavía está condicionada por esos hechos del pasado.

**4.- Altos costes de mano de obra en los negocios no centrales.** Iberia tiene del orden de 8.000 empleados trabajando en handling en aeropuertos fuera de Madrid, y mantenimiento, dando servicio tanto a Iberia como a otras compañías aéreas con las que Iberia compite. En esos negocios, **los costes unitarios son muy superiores a los competidores**, por ejemplo un 44 por ciento en handling.

*Altos costes operativos, nula rentabilidad del corto y medio radio e ingresos unitarios muy bajos son las principales debilidades que Iberia ha de corregir*

### **Cuatro fortalezas en las que apoyarse**

Iberia cuenta también con fortalezas en las que apoyarse para llevar a cabo la transformación que necesita.

1. España es el principal mercado para el tráfico **Europa-América Latina**, y es en ese mercado donde Iberia ha centrado su apuesta estratégica en los últimos años, alcanzando un liderazgo que tiene que consolidar.

2. **Madrid**, la sede y base operativa de Iberia, su hub, tiene una **excelente posición geográfica** para las conexiones con América Latina, que Iberia ha sabido rentabilizar en el pasado. Además, cuenta con un aeropuerto moderno, y con margen de crecimiento.

3. Iberia tiene una fuerte **imagen de marca** en España, y margen de mejora en los mercados internacionales donde opera.

4. Forma parte de un grupo fuerte, International Airlines Group (IAG), enfocado a las **sinergias**, tanto de ingresos como de costes, gracias al cual Iberia ya ha conseguido más de 100 millones de euros en sinergias, sin las cuales sus resultados operativos de 2012 se hubiesen visto mermados en la misma cantidad.

*Favorable posición de España y capacidad de Madrid para vuelos entre Europa y América Latina, positiva imagen de la marca España y sinergias derivadas de la fusión son fortalezas que Iberia tiene que consolidar*

## PLAN DE TRANSFORMACIÓN PARA ADAPTARSE A LA CRISIS Y A LA BAJA DEMANDA

Iberia ha definido un Plan de Transformación para dar la vuelta a esta situación, después de un profundo análisis de la situación y de contemplar distintas alternativas y escenarios.

Este plan está dirigido tanto a reducir los costes como a aumentar los ingresos:

- Iberia tiene que alcanzar unos **costes unitarios** (coste por asiento kilómetro ofrecido, AKO) **similares a sus competidores** en las rutas donde opera (por ejemplo, compañías de bajo costes en rutas de corto y medio radio, compañías aéreas de América Latina en rutas de largo radio).
- La evolución de los costes unitarios tiene que ser equilibrada con la de los ingresos unitarios. La compañía tiene que tener una estructura de costes flexible que le permitan adaptarse a los momentos de crisis y baja demanda.

### **Los cinco grandes pilares del plan**

Este Plan de Transformación se basa en las fortalezas específicas de Iberia y abarca cinco ejes para hacer frente a las debilidades y amenazas de la empresa:

**1.- Centrarse en la red principal, adaptando la oferta a la demanda, y cerrando el diferencial en costes, flota y producto con la competencia.** Eso supone una potenciación de la apuesta por el liderazgo en las rutas entre Europa y América Latina, donde la compañía está invirtiendo en nueva flota más eficiente (ocho Airbus A330 que empiezan a recibirse en febrero de 2013), nuevos interiores tanto para turista como para business, con lo últimas mejoras tecnológicas y de confort existentes en el mercado; inversión en la T4 para mejorar la eficiencia y puntualidad; y una alimentación eficaz para esas rutas.

**2.- Un nuevo plan comercial y de mejora de la calidad** para aumentar los ingresos unitarios y reducir el diferencial con los competidores. Se han identificado iniciativas en marketing, ventas y gestión de ingresos para aumentar las ventas y los ingresos unitarios, además de mejoras de la calidad como las antes mencionadas o nuevas salas Vip en los mercados más importantes - Buenos Aires y Miami, entre otras -, que contribuyan a mejorar la imagen de la empresa y la percepción del cliente.

**3.- Transformar el corto y medio radio para lograr que sea sostenible y alimente de forma eficaz las rutas de largo radio.** Esta transformación requiere reducciones de costes salariales, mejoras significativas en la productividad, cambios en el servicio y flexibilidad.

**4.- Modernizar la organización y realizar los ajustes de plantilla, salariales y mejoras de productividad necesarias** para hacer la empresa viable. La compañía está negociando dicho plan con los representantes sindicales con la máxima flexibilidad pero también con la máxima premura.

Este plan implica sacrificios para todos, y los primeros en asumirlos son los miembros del equipo directivo. Los salarios del **Presidente y Consejero delegado** son públicos y están en la web de IAG. Comparados con las retribuciones de Presidentes y Consejeros Delegados de empresas del Ibex, se encuentran en la parte más baja de la banda. En ambos casos, sus sueldos eran los mismos que mantenían sus dos predecesores; en el caso del consejero delegado su sueldo experimentó una subida del 8 % al ser nombrado consejero de IAG, puesto que en ese momento se le eliminaron todas las retribuciones inherentes a otras posiciones dentro del Grupo IAG, así como las correspondientes a dietas. Aun así **ambos se han reducido su sueldo en un 25 % para 2013.**

Asimismo, tanto **el presidente como el consejero delegado, al igual que el resto de directivos**, verán reducido además su salario, ya que **no cobrarán la parte de retribución variable que les hubiese correspondido este año 2013.** En concreto, esto supondrá para los directivos **una reducción media de su retribución salarial del 20 por ciento.** A esta rebaja salarial de los directivos, habrá que añadir la que se pacte con el resto de trabajadores.



**5.- Reestructurar los negocios no centrales**, por ejemplo mantenimiento o handling, para asegurar costes competitivos para la línea aérea y rentabilidad en los servicios que se prestan terceros.

## **EL PLAN DE TRANSFORMACIÓN ES TAMBIÉN UN PLAN DE FUTURO: 2.000 MILLONES DE INVERSIÓN**

El plan de Transformación es un plan de futuro y prueba de ello son las inversiones millonarias contempladas en el mismo para mejorar el producto, la eficiencia y el servicio al cliente.

La mayor inversión es la destinada a **renovar la flota**. Dentro del grupo IAG, Iberia es la única aerolínea que ha hecho un pedido de nuevas aeronaves desde la fusión, los **Airbus A330**, ocho en firme y ocho opciones, que empezará recibir en **febrero de 2013**, gracias a una oportunidad de financiación que tuvo Iberia por el hecho de formar parte de IAG. Los nuevos aviones proporcionarán un ahorro de costes unitarios de combustible del 15 por ciento, en relación a los que sustituyen. Dentro del Plan de renovación de flota, Iberia también tiene previsto recibir **siete A320 y dos A319 nuevos** a lo largo de los dos próximos años, en sustitución de otros más antiguos. British Airways hizo su pedido de nueva flota en 2007, cuatro años antes de la fusión, y todavía no ha recibido ningún avión, sino que empezará a recibirlos en el verano de 2013.

Iberia tiene pendiente tomar una **decisión sobre la renovación de la flota de largo radio con aviones de nueva generación**, pero dependerá de los resultados de la negociación del Plan de Transformación. La compañía aprovechará la capacidad de negociación del grupo IAG para formalizar opciones de compra, pero sin ningún compromiso en firme hasta tener la certeza de que el Plan de Transformación cuenta con el apoyo de todos los colectivos de la compañía.

La otra gran inversión es producto de largo radio. Los A330 vendrán equipados con nuevos interiores, tanto en Business como en Turista, que

se irán instalando progresivamente también en los A340-600 que Iberia opera en la actualidad.

**La nueva cabina de Business** incluye mejoras sobre el producto actual, como una cama más larga, totalmente plana, un mayor grado de privacidad, más espacio para guardar objetos personales y una mayor oferta de entretenimiento. Esta nueva cabina viene a mejorar un producto ya de por sí muy competitivo, como es la Business Plus, que cuenta actualmente con butacas que se convierten en camas horizontales y 2,20 metros de espacio entre filas, así como una oferta gastronómica diseñada por cuatro de los mejores chefs españoles (cada uno con dos estrellas Michelin) y una amplia selección de los vinos españoles más afamados. **La nueva Turista** dispondrá de pantallas individuales con la última tecnología, gran oferta de entretenimiento, asientos más cómodos y conexión a dispositivos electrónicos.

Entre otras mejoras en las que se invertirá en el marco del plan de Iberia, destacan el **rediseño de la página web**, la apertura de **nuevas salas VIP** en los aeropuertos de Buenos Aires-Ezeiza y Miami, una nueva zona de facturación de pasajeros Business en la Terminal 4 de Madrid-Barajas y otras inversiones en diversas áreas que permitan que la experiencia del viajero que vuela con Iberia sea lo más agradable posible.

## La red de rutas de Iberia: una clara apuesta por el liderazgo entre Europa y América Latina

El 7 de diciembre de 2012, Iberia anunció su nueva política comercial y de rutas incluida en el Plan de Transformación, que contempla, entre otras iniciativas, que la compañía se centre en las rutas más estratégicas, rentables y en las que hay mayor margen de crecimiento; mejoras del producto de largo radio, tanto en turista como en Business; incorporación de nuevos productos y servicios que permitan aumentar los ingresos; crecimiento en los mercados con posibilidad de captar más tráfico de forma rentable, y la discontinuación de las rutas en las que más dinero se pierde y en las que tiene menos peso el tráfico de negocios y de la aportación de turismo hacia España.

*Iberia crecerá en las rutas de América Latina creando nuevas ofertas y potenciando las más rentables*

### Crecer en rutas estratégicas de América Latina

Iberia ha reorganizado su red para ser más eficiente, a la vez que para **asegurar el liderazgo entre Europa y Latinoamérica**. Para ello, se van a potenciar las conexiones de largo radio donde existe una mayor demanda, mejor equilibrio entre tráfico de negocios y tráfico turístico, y más posibilidades de crecer en el futuro.

En 2012 Iberia volaba a más de 100 destinos en cerca de 40 países. Tras la reorganización de la red, **volará a 94 destinos en 37 países y en muchos de éstos experimentará aumentos de oferta**.

- En el caso de **Latinoamérica**, tras la reorganización de la red, Iberia volará a 14 destinos (frente a los 18 actuales) y operará una media de 110 vuelos semanales desde Madrid (frente a los 126 actuales).
- **Iberia crecerá en 2013 en muchos mercados latinoamericanos que son estratégicos para la compañía** y, en la mayoría de los casos, para los intercambios comerciales entre España y Latinoamérica. En concreto, aumentará su oferta en:

- México: 5%
- Sao Paulo: 7%
- Santiago de Chile: 11%
- Miami: 10%
- San José de Costa Rica: 6%
- Guatemala: 9%
- Quito/Guayaquil: 2%

En otros mercados latinoamericanos la oferta de 2013 se mantiene como en 2012 por diversos motivos: en algunos casos porque se ha crecido en los últimos tres años y es el momento de consolidar ese crecimiento, como Perú o Colombia; en otros, porque los acuerdos bilaterales no permiten crecer más (Venezuela) o porque las condiciones del aeropuerto no lo permiten (Ecuador).

Además, en las rutas de corto y medio radio el citado plan también contempla **incrementar la oferta con destinos de África**, que representan una oportunidad por la posición geográfica de España, como Marruecos, Argelia, Mauritania, Senegal o Guinea Ecuatorial, además de tratar de rentabilizar los nuevos destinos recientemente inaugurados como Angola o Ghana.

### Notable presencia en Europa

En Europa, Iberia mantiene su notable presencia en mercados tan importantes como **Francia** (más de 260 vuelos a la semana entre Iberia y Air Nostrum a ocho destinos diferentes); **Italia** (más de 160 vuelos semanales de Iberia y Air Nostrum a cuatro ciudades); **Reino Unido** (alrededor de 110 vuelos semanales en la ruta Madrid-Londres); **Alemania** (cerca de 130 vuelos semanales a tres destinos distintos); **Suiza** (70 vuelos semanales - Ginebra y Zurich -); **Bélgica** (alrededor de 55 vuelos semanales en la ruta Madrid-Bruselas); **Portugal** (más de 80 vuelos a la semana - Lisboa y Oporto - entre Iberia y Air Nostrum); **Austria** (30 vuelos semanales entre Madrid y Viena); Dinamarca y República Checa, entre otros<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> En la información de este párrafo se han acumulado los vuelos de ida y vuelta.

Además, Iberia está volando a Israel y a numerosos destinos de África, como Argelia, Marruecos, Mauritania, Senegal, Ghana, Nigeria, Guinea Ecuatorial o Angola.

De este modo, Iberia asegura las conexiones de los principales centros de negocios de Europa y con los mercados estratégicos de Latinoamérica. Tan

*Iberia pretende acabar con las pérdidas de 95 millones de euros al año que provocan sus rutas deficitarias de largo radio*

sólo dejamos de operar a Estambul, Atenas y El Cairo, destinos con gran peso turístico y que, en el caso de los dos últimos, han sufrido una fuerte caída de demanda en términos generales debido a la crisis económica y a las turbulencias políticas.

Tras la implantación del Plan de Transformación, Iberia ofrecerá vuelos a 94 destinos en 37 países, en Europa, EE.UU., América Latina, África y Próximo Oriente.

### **95 millones de euros de pérdidas anuales en las rutas suspendidas**

Iberia está obligada a transformarse completamente, incluyendo su modelo comercial, y ello incluye centrarse en aquellas rutas que puedan contribuir a darle la vuelta a la situación de la compañía, con mayor rentabilidad y que ofrezcan un margen que permita crecer en un futuro próximo, de ahí la apuesta por los mercados más estratégicos de largo radio. En el lado contrario, se suspenden las que registran las mayores pérdidas y donde no hay posibilidades de hacerlas rentables a corto plazo. Cuando Iberia vuelva a ser competitiva y la demanda se recupere, Iberia podrá retomar esas rutas con facilidad.

La compañía suspenderá las rutas más deficitarias, con un componente de tráfico mayoritariamente turístico (aunque no hacia España), donde es más difícil competir con otro tipo de operadores. Estas rutas han arrojado unas pérdidas de 95 millones de euros en 2012, y ponen en riesgo la viabilidad de la compañía.

- **La Habana** es un destino principalmente vacacional, dominado por la tour-operación, en el que Air Europa tiene un tercio del mercado español. El tamaño del mercado de negocios es muy reducido,

solamente el 3% del total. Además es un mercado en contracción que ha caído en 2012 a un ritmo del 19%.

- **Santo Domingo** también es un mercado con mucho peso turístico, dominado por la tour-operación donde Air Europa tiene más de 2/3 de cuota. El tamaño del mercado de negocios supone solamente un 4% del total.
- **San Juan de Puerto Rico** es un destino con un mercado relativamente pequeño y que Iberia combina en temporada baja con Santo Domingo. En los últimos meses se está produciendo una caída en la demanda y las perspectivas no son buenas. Además, al producirse la suspensión del vuelo a Santo Domingo su resultado empeoraría en temporada baja al no poderse triangular. Los vuelos a San Juan se ofrecerán vía Miami.
- **Montevideo** es una ruta con un mercado de tráfico de negocios muy pequeño. Aunque Iberia es el único operador desde Europa, lo que demuestra un tamaño pequeño en un mercado que no atrae a más operadores, esta ruta tiene una debilidad estructural ya que el pasaje se desvía por Sao Paulo y Buenos Aires para llegar a Europa a precios muy competitivos. Su cancelación permitirá a Iberia redirigir parte de estos tráficos a través de Buenos Aires lo que redundará en un mejor resultado para esta última.
- **Estambul** es una ruta muy turística con un componente de tráfico de negocios muy reducido, con una proporción de tráfico en conexión al largo radio baja y con una competencia muy agresiva por parte de Turkish Airways que ya tiene en 2012 una cuota superior a los 2/3, tanto en el segmento de negocios como en el tráfico total. La estructura de costes de Iberia en el corto y medio no permite competir de forma rentable con ella.
- **Atenas** también es una ruta eminentemente turística con un tráfico de negocios escaso. El tamaño del mercado cayó en 2012 un 25%.
- **El Cairo** es un mercado tradicionalmente turístico que se ha visto muy afectado por la primavera árabe, produciéndose un deterioro progresivo de los tráficos. En 2011 el tráfico entre España y Egipto cayó más de un 42% y la recuperación en 2012 ha sido muy leve.

Las rutas que se suspenden son las que menor impacto tienen desde un punto de vista estratégico para la compañía. Son **rutas con un alto componente vacacional que no traen turismo hacia España** sino que llevan españoles y europeos a esos destinos, y un porcentaje de tráfico de negocios relativamente bajo en comparación con otras rutas operadas por Iberia.

No hay que olvidar que la crisis está cambiando los hábitos vacacionales de los españoles. Según un reciente estudio de Zurich Seguros, el 78% de los españoles preguntados sobre a qué gastos renunciarían en su presupuesto familiar si sus ingresos se viesen reducidos, contestaron que a los viajes y las vacaciones.

En las rutas suspendidas, en concreto La Habana y Santo Domingo, ya son operadas por una compañía española, Air Europa. Por otro lado, los destinos de Estambul, Atenas y El Cairo son servidos por compañías locales de esos países



como son Turkish Airlines, Aegean y Egyptair respectivamente, por lo que la conectividad está garantizada. En el caso de San Juan de Puerto Rico, la ruta seguirá siendo servida a través de Miami y, en el caso de Montevideo, se servirá a través de Buenos Aires.

En su conjunto, **todas las rutas que está suspendiendo Iberia arrojan unas pérdidas de 95 millones de euros al año**, que son un importante lastre para la compañía en estos momentos. Se trata de rutas cuyas pérdidas van en aumento. Los costes unitarios de combustible (coste de fuel por asiento-kilómetro ofertado) siguen aumentando mientras que los ingresos unitarios (ingresos por asiento-kilómetro ofertado) permanecen prácticamente planos debido a la situación de crisis económica, a pesar de unos factores de ocupación elevados.

**La vocación de Iberia de desarrollar el mercado iberoamericano se mantiene intacta para seguir siendo líderes, pero no a costa de unas pérdidas insostenibles.** Como ya se ha mencionado, el programa de vuelos previsto contempla el reforzamiento de las rutas de Brasil, México, Chile o Centroamérica.

### **Rentabilidad de las rutas: ocupación e ingresos medios**

La salud de una ruta se mide por los ingresos aportados frente a sus costes y lo que la hace más o menos rentable es la combinación de ocupación e ingreso medio por pasajero. **Un vuelo puede ir lleno, y perder mucho dinero, y es que no se puede confundir factor de ocupación con rentabilidad.** Una ruta puede mantener unos factores de ocupación muy altos pero arrojar pérdidas debido al bajo ingreso medio aportado por esos pasajeros. Las rutas que Iberia va a dejar de operar en el Caribe, por ejemplo, tienen una ocupación elevada, pero no son rentables debido a que el mercado impone unos precios bajos, por el tipo de tráfico y por los competidores presentes en las rutas.

La gestión de ingresos en una compañía aérea es un proceso sumamente complejo que combina precio y ocupación. Los precios de los billetes cambian miles de veces cada día a través de complejos sistemas informáticos, siendo un proceso dinámico que va seleccionando los mejores precios en función de múltiples parámetros, el más importante de todos, la ocupación del vuelo.

No se pueden comparar los precios de vuelos con alta ocupación de una compañía con los vuelos de baja ocupación de otra. Claramente, el precio que se obtiene para volar siempre será más alto en la compañía que tiene el vuelo más lleno que en la que lo tiene más vacío.

Además, **en la fijación del precio también hay un componente de producto.** Un vuelo directo suele ser más caro –salvo excepciones puntuales, como que haya una campaña de ofertas– que un vuelo con una escala, sea esta en Londres, Madrid o cualquier otro aeropuerto. La razón es que es un producto mejor que un vuelo en el que tiene que hacer tránsito en otro aeropuerto, que alarga el tiempo de viaje y resulta más incómodo para el cliente.



Precisamente Iberia, en sus vuelos de conexión a/desde otros países, tiene precios más baratos que los que ofrecen sus competidores en los vuelos directos, con el fin de captar un tráfico que de otra manera se iría con los competidores en sus vuelos. Lo mismo hacen los competidores para captar tráfico en Madrid hacia sus respectivos hubs. Por ejemplo: un vuelo París-Sao Paulo con Iberia, vía Madrid, como norma es más barato que un vuelo París-Sao Paulo directo con Air France. Por el contrario, un vuelo Madrid-México con Iberia es normalmente más caro que un Madrid-México vía París con Air France.

Una de las debilidades de Iberia, como se ha visto en páginas anteriores, es la gran dependencia de la red de largo radio de estos tráficos de conexión donde hay que competir por precio, que Iberia aporta a través de una red de corto y medio radio que no es competitiva. **El 65 % de los pasajeros de largo radio son pasajeros en conexión**, es decir, han iniciado o finalizado su viaje en una ciudad diferente de Madrid y por tanto han tomado o tomarán un vuelo de corto o medio radio para conectar con el vuelo de largo radio. Uno de los objetivos del Plan es reducir esa dependencia, tratando de aumentar el porcentaje de pasajeros locales (los que tienen como origen o destino final Madrid) con el fin de que los ingresos medios puedan ser mayores, ya que los clientes locales están dispuestos a pagar un poco más por volar un vuelo directo sin escalas.

### Johannesburgo, un caso típico<sup>5</sup>

En 2012 se suspendieron los vuelos a Johannesburgo, ruta que **desde su apertura en 1998 nunca había ganado dinero, y ha acumulado 79 millones de euros de pérdidas desde entonces**. La competencia de las aerolíneas del norte y centro de Europa y del Golfo Pérsico para el tráfico de conexión, y el mercado reducido de origen/destino España, ha impedido que sea rentable en todo ese tiempo, por lo que tras muchos años de tratar de hacerla rentable, sin éxito, la decisión sensata era su suspensión. British Airways, por su parte, lleva volando a Johannesburgo desde 1920; de hecho el mercado entre El Reino Unido y Sudáfrica es 12 veces más grande que el que hay entre España y Sudáfrica, tanto en Business como en Turista.

<sup>5</sup> Más información sobre la política de rutas de Iberia en: [http://grupo.iberia.es/portal/site/grupoiberia/menuitem.0ffaf48bc2c1f79bf75771fbf34e51ca/?jsessionid=ryGvQRfNJQDGM9Cx23HJCnQv3vjvv7DfYjYPGD1ZvfCQLqhy1FT4!1961710969!-953985152?ib\\_contentId=0b950cf8d257b310VgnVCM1000005ffe15acRCRD](http://grupo.iberia.es/portal/site/grupoiberia/menuitem.0ffaf48bc2c1f79bf75771fbf34e51ca/?jsessionid=ryGvQRfNJQDGM9Cx23HJCnQv3vjvv7DfYjYPGD1ZvfCQLqhy1FT4!1961710969!-953985152?ib_contentId=0b950cf8d257b310VgnVCM1000005ffe15acRCRD)

La imposibilidad de rentabilizar esta ruta no le sucede solo a Iberia, sino que también les pasa a otras compañías del sur de Europa con un tamaño del mercado Business más pequeño que los países del norte. De hecho TAP la canceló antes que Iberia, y Alitalia no opera. Los hubs del norte de Europa son los que pueden mantener este destino por tener un tamaño de mercado business superior.

La ruta a Johannesburgo llevaba una buena ocupación de carga en bodega, pero no suficiente para garantizar la rentabilidad; parte de este negocio se ha recuperado gracias a la operación con aviones cargueros de IAG Cargo (la nueva empresa creada entre British Airways e Iberia) entre distintos aeropuertos de Europa y la ciudad sudafricana.

### La aportación de Iberia Express y Air Nostrum



Una palanca importante para adaptar la oferta al mercado es utilizar las ventajas que ofrece cada operador. En este sentido **Iberia Express ha permitido mantener rutas, como ejemplo Málaga, Sevilla o Frankfurt, que no se hubiesen podido mantener con la actual estructura de costes** y que son muy relevantes por su alimentación al largo radio.

**La operación de Iberia Express está siendo todo un éxito**, con niveles de calidad y puntualidad excelentes y con rentabilidad en el conjunto de rutas donde Iberia perdía. El coste unitario por Asiento Kilómetro Ofrecido (AKO) que tiene Iberia Express (exceptuando el combustible) es alrededor del 41 por ciento inferior al de Iberia<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Fuente: Contabilidad analítica de Iberia

El resultado es que **estas rutas operadas por Iberia Express en 2012 tienen un margen unitario por AKO positivo mientras que en Iberia lo tenían muy negativo**. Gracias a la operación de Iberia Express en rutas como Málaga, Sevilla, Alicante o Palma de Mallorca, con fuerte competencia de los operadores de bajo coste y del AVE, o Lanzarote y Fuerteventura, que con la actual estructura de costes de Iberia no son rentables, se han evitado pérdidas en Iberia de marzo a noviembre de 2012 de alrededor de 25 millones de euros.

Asimismo Iberia viene utilizando a su franquiciada **Air Nostrum para alimentar el hub desde mercados con un volumen de pasajeros menos denso**; al utilizar aviones de menor capacidad, se puede ofrecer mayor número de frecuencias, pero con un modelo de avión más pequeño como de los que dispone Air Nostrum y de este modo ofrecer conexiones de ida y vuelta óptimas para los destinos de largo radio. También se utiliza para complementar algunas rutas en horarios con menor demanda o durante los meses de invierno.

### **Negociaciones con los sindicatos**

Con la finalidad de alcanzar una base de costes unitarios más competitiva, incrementando la productividad y modernizando la organización, Iberia presentó a los sindicatos el Plan de Transformación el 9 de noviembre de 2012.

Iberia se ha mostrado abierta a la negociación de este plan desde el comienzo; la única condición que se determinó fue lograr el objetivo de rentabilidad prevista. Como muestra de esa apertura y flexibilidad, Iberia hizo el 31 de enero de 2013 una propuesta que mejoraba considerablemente el plan inicial presentado el 9 de noviembre, tanto en el número de empleados afectados como en las reducciones salariales o en la disminución de la producción.

La reducción de plantilla se situaba en la nueva propuesta en 3.147 personas, frente a la cifra inicial de 4.500 excedentes, es decir, el 30% menos, con un uso prioritario de las prejubilaciones hasta el año 2015, en condiciones similares a las que se habían venido aplicando en planes de reestructuración anteriores.

Asimismo, la nueva propuesta de Iberia incluía una rebaja salarial de entre el 11 y el 23 por ciento, sustancialmente inferior a la del plan inicial, que planteaba rebajas de entre el 25 y el 35 por ciento para toda la plantilla.

En relación con la evolución de la capacidad prevista, se planteó una reducción del 10 por ciento en 2013, frente al 15 por ciento propuesto inicialmente, con posibilidad de crecer a partir de este momento en función de los resultados.

Además, Iberia se comprometía a no segregar sus negocios de *handling* y mantenimiento y expresaba el compromiso de presentarse a los concursos para la renovación de las licencias de *handling* de terceros con ofertas competitivas.

La propuesta fue rechazada por los sindicatos, por lo que Iberia habrá de tomar las medidas laborales necesarias para abordar el Plan de Transformación.

## **LA FUSIÓN: FUTURO DE IBERIA**

## **BRITISH AIRWAYS ERA EL DOBLE QUE IBERIA E HIZO SU TRANSFORMACIÓN ANTES DE LA FUSIÓN**

De 2000 a 2011 Iberia redujo su plantilla el 28,5% mientras British Airways lo hizo en un 43,1%. **La compañía británica puso en marcha, en 2009, dos años antes de su fusión con Iberia, su Plan de Transformación con un importante ahorro de costes en todos los capítulos**, cancelando rutas no rentables, reduciendo estructura y regulando su excedente laboral, con, entre otras, la reducción del número de tripulantes de cabina en el largo radio, con una adecuación a las necesidades reales. Adoptó, además, fórmulas de flexibilidad laboral con largos permisos sin sueldo o trabajo del 15% de su plantilla a tiempo parcial. Esto permitió recuperar los beneficios.



Las condiciones en las que Iberia y British Airways concurren a la fusión fueron muy diferentes. En los quince ejercicios precedentes, la inglesa había casi quintuplicado en beneficios de explotación a la española (6.800 millones de euros frente a 1.454 millones en el periodo 1996-2010). En términos comparativos, British superaba ampliamente a Iberia en todos los grandes parámetros de dimensión de compañía. Tomando las fechas de cierre de sus respectivos ejercicios de 2009 (diciembre para esta última y marzo de 2010 para la primera) **los ingresos** de British en el citado ejercicio duplicaban los de Iberia (9.015 millones de euros frente a 4.409), así como el **número de aviones** (238 frente a 109). Los **destinos** alcanzaban una cifra el 43% mayor en la británica (155 frente a 109, incluidos los de Air Nostrum) así como el **número de viajeros transportados** (31,8 millones frente a 20,9).

## Dos compañías, dos tamaños

	<b>BRITISH AIRWAYS</b> (datos a marzo de 2010)	<b>IBERIA</b> (datos a diciembre de 2009)
<b>Ingresos</b>	9.015M€	4.409M€
<b>Pasajeros al año (millones)</b>	31,8	20,9
<b>Destinos</b>	155	109
<b>Aviones</b>	238	109

En cuanto a ambas **plantillas** y tomando como referencia de arranque 2001, la evolución de la intensidad del ajuste fue muy diferente en una y otra compañía. En ese año y a los pocos meses de la privatización, Iberia contaba con 28.000 empleados que se redujeron a 20.000 a finales de 2011 (el 28,5%) en tanto que British pasó de los 65.000 a los 37.000 (una reducción del 43,1%).

Especialmente intenso fue el ajuste impuesto en los dos años previos a la fusión en la aerolínea británica mediante **la aplicación desde 2009 de su Plan de Transformación con la extinción de casi 6.000 empleos**, el trabajo a tiempo parcial de 7.000 empleados (el 15% de la plantilla) y bajas temporales no remuneradas para otros tantos trabajadores. British redujo el número de tripulantes de cabina en los vuelos de largo radio y consiguió un notable incremento de la productividad tras el fuerte recorte de costes laborales.

*El Plan de Transformación de British Airways redujo casi 6.000 empleos desde 2008 y aplicó el trabajo a tiempo parcial a otros 7.000 empleados*

Asimismo, y desde el punto de vista operativo, **la aerolínea inglesa redujo su capacidad suprimiendo las rutas no rentables**, especialmente desde el aeropuerto de Gatwick, y reduciendo estructura y emitiendo bonos por valor de 350 millones de libras (455 millones de euros aproximadamente) para sanear sus finanzas e impulsar su capacidad inversora. A mediados de 2010 alcanzó un acuerdo para diferir escalonadamente hasta 2025 el pago de sus obligaciones derivadas de los planes de pensiones, uno de sus principales problemas entonces, ya que a día de hoy British Airways tiene recursos suficientes para cubrir dicho déficit en su totalidad durante los próximos siete años.

Además, complementó esta política con la de **aumento de ingresos** mediante el pago por reserva anticipada de asiento, upgrading de pago y nuevas tarifas por exceso de equipaje, entre otras. Todo ello le permitió recuperar los beneficios en 2010.

Por su parte, **Iberia todavía tiene pendiente abordar un plan de transformación total que pueda devolverla a la senda de la rentabilidad** y beneficios. La necesidad de estas medidas se hace tanto más urgente en función del aumento de las pérdidas de la compañía, a ritmo de casi un millón de euros al día, propiciadas por la incesante ganancia de cuota de mercado por las compañías low cost y la pérdida de rentabilidad de muchas de las tradicionales rutas de largo radio, además de la práctica totalidad de las de medio y corto.



## IBERIA, MUCHO MÁS FUERTE CON LA FUSIÓN

### Los problemas de un sector estratégico para España



VISION PERSONAL

Blas Calzada

Nos referimos a la aviación comercial que para un país de turismo como España es una herramienta imprescindible. Desgraciadamente la situación

las rígidas del sistema laboral, las compañías europeas clásicas están perdiendo dinero en el primer semestre de 2012. Lufthansa, Iberia, Air France KLM, SAS y Air Berlin han tenido EBIT negativos de cientos de millones de euros, poniendo en riesgo un sector que es importantísimo, también en toda Europa. Eso no debería ser causa de preocupación si se debiese solo a mala gestión de las compañías, desgraciadamente o afortunadamente algunas de las causas son subsanables a través de acciones regulatorias.

irreversible de todos ras, sino Unión E. Duran ha sufrido mento, n tancia en cercanas nadas. El descenso la aparición con las t unas y o fueran ir convenio están col paciones nuestro

**La situación se ha complicado, sobre todo en España, por la ralentización del crecimiento de viajeros en todo el mundo y una apreciable disminución en el caso de nuestro país. El decrecimiento de viajeros está siendo especialmente grave en los últimos meses lo que hace la adaptación más urgente. Desde el año 2007 a la actualidad se aprecia estancamiento en el movimiento de viajeros, en 2012 el tráfico aéreo está cayendo en España más que el PIB, con una caída mucho mayor en el tráfico nacional que el internacional. Por otra parte, el incremento y competencia del transporte ferroviario de alta velocidad también ha incidido directamente en la evolución de la aviación comercial. En España, sólo de 2008 a finales de 2011, el AVE ha transportado casi el 70% del total de viajeros nacionales.**

a septiembre de 2012 transportaron el 58,6% del total de pasajeros, frente al 41,4 de las aerolíneas tradicionales.

Otro dato a considerar es que desde el año 2000 han quebrado o suspendido pagos compañías como American Airlines, Avianca, Delta, Japan Airlines e incluso algunas que han desaparecido como TWA, Sabena y Swiss Air, o Air Comet, Spanair y Air Madrid, por

**aeropuertos que no se debían construir**

rentes en los países de la misma Unión. Sobre ese tema hay una iniciativa que parece afortunada que se ha llamado Level Playing Field y que se puede traducir por un juego igual para todos los participantes europeos. Ese sería un paso adelante para el conjunto de la aviación comercial europea, incluida la española, pero no sería suficiente si las empresas por su parte no se hicieran más fle-

Expansión, 24 de octubre de 2012

### Una estrecha relación de años

La relación entre British Airways e Iberia se remonta a 1999 cuando el gobierno decide buscar un **socio industrial** para Iberia preparando el camino de su privatización que llegaría dos años después, en abril de 2001.

El socio elegido fue British Airways que junto con American Airlines adquirieron un 9 por ciento y un 1 por ciento, respectivamente, de las acciones de Iberia. En abril de ese mismo año de 1999, dos meses después de la entrada del socio británico y tras un proceso de subasta pública, a sobre cerrado, se incorporaron a Iberia un grupo de socios españoles (Caja Madrid, El Corte Inglés, BBVA, Logista y Ahorro Corporación)

interesados en invertir en la compañía y que formarían el núcleo estable de la misma, que la protegería de acciones hostiles en su discurrir por un camino de plena y abierta competencia de una empresa cotizada con un 48,5 por ciento de sus acciones en el mercado.

En el mismo año en que **British Airways y American Airlines entran en el capital de Iberia**, la española se integra en la alianza **oneworld**, grupos de empresas que unen sus fuerzas comerciales sin cruzar participaciones accionariales y germen de lo que años después serían los grandes grupos aéreos consolidados.

La nueva Iberia privada vive unos años de transformación y apertura hacia la explotación conjunta de nuevos mercados, que se traduce en **la explotación entre British Airways e Iberia de la ruta Madrid/Barcelona-Londres** sin ningún tipo de impedimento por las autoridades de competencia comunitarias, que permiten a ambas compañías diseñar y compartir, ingresos, gastos, precios y resultados.

**Un acuerdo similar de inmunidad antimonopolio** se firmaría años más tarde, en 2010, entre Iberia, American Airlines y British Airways. Por medio de éste, las tres compañías podían y pueden operar conjuntamente las rutas entre Europa (UE, Suiza y Noruega) y Norteamérica (Canadá, Estados Unidos y México) sin ningún tipo de restricciones en materia de precios o cualquier otro acuerdo que decidan.

En julio de 2008 Iberia y British Airways anuncian su intención de fusionarse y meses tarde **Iberia adquiere un 10 por ciento de las acciones** de British para estar en igualdad de condiciones de cara a la fusión que se avecinaba.

Tanto British Airways como Iberia se habían quedado solas en el **proceso de consolidación** que se estaba dando en Europa, donde Air France y KLM habían llegado a un acuerdo de fusión y Lufthansa estaba consolidando un gran grupo aéreo a base de adquirir compañías satélites, muchas de ellas en dificultades y que no podían sobrevivir en solitario.

*En 2001 se materializó la privatización de Iberia, que llevó a cabo después una política de alianzas para fortalecerse en los mercados internacionales*

El anuncio de fusión entre la española y la británica y los trabajos que ello conllevaba entraron en un **punto muerto** cuando la increíble subida de petróleo en el año de la fusión puso contra las cuerdas, no solo a Iberia y a British, sino a casi toda la industria aérea mundial. Ambas compañías acordaron que lo mejor era dedicarse a solventar sus problemas e intentar salir de la crisis y ya retomarían los trabajos de fusión más adelante.

*Los gestores de Iberia han previsto inversiones en renovación de su flota de largo radio*

### El momento clave de la fusión

**Estos trabajos se retoman a partir de julio de 2009** tras la llegada ese mes a la compañía española del actual presidente, Antonio Vázquez, y el consejero delegado, Rafael Sánchez-Lozano. Ambos accedieron a sus puestos en un momento en el que la compañía ya había entrado una espiral de pérdidas que a final de año sería una de las mayores de la historia: 464 millones de euros de pérdidas operativas (de enero a junio de 2009 se habían acumulado pérdidas operativas por 273,6 millones de euros). Por su parte British Airways ese mismo año perdería 220 millones de euros.

El consejo de administración de Iberia encomendó a los nuevos gestores **acelerar la fusión y conseguir que la compañía fuera viable**. En este sentido, los nuevos gestores entendieron rápidamente que estando por detrás del puesto 20 en el ranking mundial de compañías aéreas, una Iberia en solitario no tenía futuro y pasaría a ser una compañía irrelevante en el concierto mundial de grandes grupos aéreos; eso sí, con una **importante presencia en Latinoamérica**, pero destinada a ser una compañía de nicho, sin más.

Y a British le pasaba algo parecido. En su esfuerzo por transformarse y salir de la crisis con éxito se había quedado sin pareja en el mundo de las consolidaciones. Y ambas, **Iberia y British, tenían muchas complementariedades** que compartir. La primera, aun siendo una compañía mediana en el concierto mundial, era líder en el tráfico Europa-América Latina. La segunda, mucho mayor en tamaño, era líder en el tráfico Europa-Atlántico Norte y entre ambas podían dominar toda esa

parte del mundo y abrirse aún más a otros continentes cuando la situación económica lo permitiese. Mejor juntas que en solitario.

Las negociaciones de fusión fueron rápidas pero no fáciles. La diferencia de tamaño tanto en ingresos como en la calidad de los mismos, como en flota, como en número de pasajeros y destinos a favor de la británica hacía difícil formalizar una fusión que se había puesto como objetivo que fuese entre iguales. Y así fue. En enero de 2011 British Airways e Iberia se fusionaban.

### Una fusión entre iguales

Poco más de un año antes de formalizarse la operación y que sonase el gong de la campana en las bolsas de Madrid y Londres, Iberia y British Airways firman un Memorandum of Understanding (MoU) para **una fusión entre iguales**.

*“Los Consejos de Administración de Iberia y British Airways han aprobado hoy un Memorando de Entendimiento vinculante que fija las bases para una fusión de las dos compañías, para crear uno de los mayores grupos aéreos del mundo.*

*La nueva aerolínea tendrá una flota de 419 aviones y volará a 205 destinos. Según los últimos datos oficiales, Iberia y British conjuntamente transportan 62 millones de pasajeros al año y tienen unos ingresos de 15.400 millones de euros.*

*Tanto Iberia como British Airways coinciden en que hay razones estratégicas de peso que justifican esta operación, que situará al nuevo grupo como líder absoluto en el tráfico entre Europa y todo el continente americano. Se espera que la operación genere unas sinergias de 400 millones de euros anuales, y beneficiará a los accionistas de las dos compañías, a los clientes y a sus empleados. El nuevo grupo combinará los liderazgos de ambas compañías en el Reino Unido y España y reforzará su fuerte presencia en los mercados internacionales de largo radio. Ambas aerolíneas conservarán sus respectivas marcas y operaciones”, decía el primer párrafo de dicho acuerdo.*



*“La valoramos muy positivamente, creemos que ha sido un éxito la negociación que ha hecho el nuevo equipo que se ha hecho cargo de Iberia”. Este es el optimismo que ha mostrado el Sindicato de Pilotos de líneas Aéreas ante la fusión que se ha producido entre Iberia y British Airways para crear a juicio de Peral una gran compañía de vuelo. Además desde el Sepla han querido destacar la labor que ha llevado a cabo el equipo encargado de las gestiones para la fusión. “Creemos que han cerrado en dos meses o tres que llevan lo que llevaban unos años pendiente de terminar y lo valoramos muy positivamente. La ecuación de canje parece más que aceptable, parece además el fruto de una negociación muy bien hecha”. Por otro lado Peral ha querido hacer un llamamiento a los grandes accionistas para que inviertan en la nueva Iberia, aquella en la que antes no han querido hacerlo por ser, presumiblemente, una empresa inestable.*

### Lo más destacado de la fusión

- **IAG tiene su sede legal, social y fiscal en España.** La mayoría de las reuniones del Consejo y todas las Juntas de Accionistas se celebran en Madrid. La sede financiera y operativa del nuevo grupo está en Londres.
- **El Consejo de Administración de IAG** lo constituyen 14 miembros, **elegidos a partes iguales** por cada una de las compañías aéreas.
- IAG cotiza en las bolsas de Londres y Madrid.

- Antonio Vázquez (presidente de Iberia) es el presidente del grupo IAG, mientras que Martin Broughton (presidente de British Airways) es el vicepresidente de IAG.
- Se crea una estructura de propiedad y de gobierno para garantizar la conservación de los derechos de tráfico y permisos de vuelo de cada una de las aerolíneas.
- **Iberia y British Airways tienen gestión y cuentas de resultados independientes**, y ponen en marcha el plan de negocio y de sinergias que elabora el equipo de gestión del grupo.
- Cada compañía aérea conserva su **certificado de operador aéreo** y es responsable de gestionar el día a día de sus operaciones y de sus actividades comerciales.
- El nuevo grupo refuerza la alianza **oneworld**, a la que ambas aerolíneas pertenecen.
- El grupo IAG tiene más capacidad de inversión, de financiación y, por tanto, de mejora en nuevos productos y servicios.

*IAG tiene su sede social, legal y fiscal en España y está presidida por Antonio Vázquez. Su Consejo de Administración integra a siete representantes nombrados por Iberia y otros siete nombrados por British Airways*
- Gran potencial de crecimiento en el futuro, al optimizar los dos *hubs* de Londres y Madrid.
- Mayor tamaño y capacidad de competir con las principales compañías aéreas y de participar en futuros procesos de consolidación que se den en la industria.
- **Importantes sinergias** entre costes e ingresos que inicialmente se cifraban en 400 millones para ambas compañías en 2015 y que ya han incrementado a más de 500 millones en el mismo horizonte.

## Más grande, más fuerte, más rica

La fusión supone también una mayor protección de Iberia ante hipotéticas operaciones hostiles de otras compañías y grupos inversores. Pero el mayor tamaño conjunto permite **un acceso más fácil y barato a los canales de financiación así como una mejor posición negociadora** para conseguir mejores precios y condiciones de bienes y servicios, principalmente de aeronaves y carburantes.

Concretamente, **la compra de los nuevos aviones** que Iberia incorporará a su flota este año ha sido posible gracias a su integración en IAG. También el aumento de la extensión y capilaridad de las redes comerciales, los códigos compartidos y la integración de otras herramientas comerciales son efectos positivos para Iberia.

*Los cálculos iniciales de 400 millones de euros para 2015 han sido revisados al alza hasta los 560 millones*

La importancia de las sinergias conseguidas con la fusión tiene cifras concretas. Los cálculos iniciales de 400 millones de euros para 2015 han sido revisados al alza hasta los 560 millones. Lo sucedido en el primer año y medio de fusión ratifica estas previsiones pues la cifra conseguida entre ahorro de costes y aumento de ingresos es de 109 millones de euros, cantidad que ha mitigado en parte las fuertes pérdidas de Iberia en este periodo.

## Todos los riesgos son públicos y conocidos. Nada ha cambiado

Los accionistas de Iberia estuvieron perfectamente informados de los riesgos en los que incurrían en la fusión, incluyendo los relativos al déficit que poseía British Airways. Los accionistas de British Airways, por su parte, conocieron los riesgos de la fusión con Iberia, como por ejemplo la competencia de las compañías de bajo coste y el tren de alta velocidad, o la situación de la economía española.

El objetivo es que los accionistas de Iberia y British Airways pudieran valorar las consecuencias de la integración de ambos negocios. Desde el momento de la fusión, no hay accionistas de Iberia y accionistas de British Airways, sino accionistas de la sociedad resultante de la fusión, que es IAG y los resultados de IAG (y, por lo tanto, la rentabilidad para sus accionistas)

depende de los resultados de las dos aerolíneas y de cualquier otra aerolínea que se pueda incorporar al grupo IAG, y estas dependen de multitud de condicionantes internos y externos, que esas páginas del folleto tratan de reflejar.

En el caso del **déficit de los fondos de pensiones** (garantizado con sus propios activos) es un riesgo remoto para el grupo IAG en su conjunto que se desglosa para que los accionistas de ambas compañías decidan con conocimiento de causa sobre la conveniencia de la fusión para sus intereses. En cualquier caso, **ni un solo céntimo de Iberia se ha destinado a cubrir los fondos de pensiones de British Airways, que se pagan con los recursos que genera la compañía británica.** Es más, la ley británica señala expresamente que si como consecuencia de tener que afrontar pagos para, en un hipotético caso, financiar dicho déficit y estos pagos pusieran en peligro la viabilidad económica de IAG, los mismos deberán verse reducidos puesto que nunca pueden hacer peligrar el futuro de la empresa<sup>7</sup>.

### Salvaguardas que protegen los intereses de ambas compañías

Las salvaguardas de la fusión se establecieron para proteger los intereses específicos de Iberia y British Airways, así como los de sus respectivos grupos de interés. Ambas partes acordaron que se mantendrían durante cinco años desde la fusión. Estas salvaguardas incluyen:

- Ambas aerolíneas mantendrán su base en sus respectivos países, con sus propias licencias, certificados, códigos y marcas.
- Los slots y los destinos se protegerán para beneficio del Grupo.
- La estrategia de red del Grupo se desarrollará de tal forma que refleje la importancia de los hub de Madrid y Londres y tendrá en cuenta, entre otros aspectos, una división razonable de nuevas oportunidades entre las dos redes, teniendo en cuenta los flujos de tráfico naturales y las

---

<sup>7</sup> [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)



condiciones económicas aplicables a cada aeropuerto y el principio según el cual debe existir un desarrollo a largo plazo equilibrado de las redes atendidas desde cada aeropuerto.

- Las relaciones laborales se gestionarán localmente.
- Ni Iberia ni IAG otorgarán garantías ni utilizarán sus fondos o facilidades crediticias para financiar el fondo de pensiones de British Airways. En todo caso, el regulador del Reino Unido establece que la garantía y el pago de las pensiones debe atenerse a la racionalidad económica, de modo que su cuantía deberá reducirse si llega a suponer un riesgo para la viabilidad de la empresa. En definitiva, el fondo de pensiones de British Airways no supone en ningún caso una amenaza para British Airways y mucho menos para IAG o para Iberia.

En el caso de la fusión de Iberia y British Airways, las Salvaguardas vencen el 21 de enero de 2016, lo que implica únicamente que determinadas restricciones en el mecanismo de toma de decisiones dejan de ser aplicables. **Ello no quiere decir que se vayan a producir automáticamente cambios en la situación actual, o en las aportaciones al fondo de pensiones, ni que los reguladores de las pensiones en el Reino Unido vayan a imponer algún tipo de apoyo a las empresas del grupo.** Como es natural, IAG seguirá gestionando las aerolíneas de su grupo, cualesquiera que sean estas, para maximizar su valor conjunto, en defensa del interés social del grupo (hoy ya presente en las salvaguardas).

La toma de decisiones dentro del grupo IAG corresponde a sus accionistas, sin distinción de nacionalidad. Las estructuras de nacionalidad se establecen exclusivamente con la finalidad de proteger derechos de vuelo a destinos que exigen que la compañía aérea que vuele en esta ruta tenga mayoría española o británica. Además, las estructuras de nacionalidad sirven como mecanismo de supervisión del cumplimiento de las Salvaguardas durante su periodo de vigencia.

## La fusión ni se quiere ni se puede romper

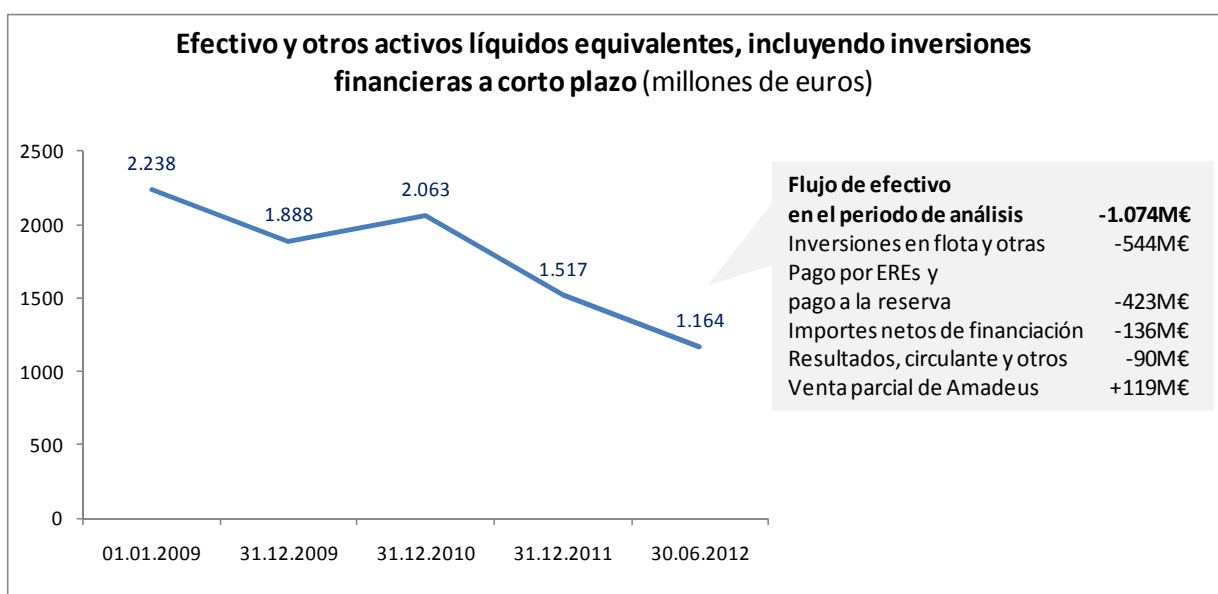
Así de simple. **La estructura jurídica que cementa la fusión es imposible de deshacer y, además, los socios tampoco quieren.** En cualquier caso, si Iberia no formara parte hoy en día del Grupo IAG tendría que afrontar unas pérdidas mayores que las que registra actualmente y su capacidad de financiación sería mucho menor –o incluso nula dadas las actuales circunstancias- y claramente más costosa, lo que dificultaría los planes de inversión previstos para los próximos años.

El escenario de una hipotética ruptura de la fusión sería aún más negativo para Iberia porque quedaría como un único jugador solitario en un mundo cada día más globalizado. La única alternativa es que la Junta General de Accionistas de IAG pudiera aprobar la venta de Iberia, algo que en ningún caso entra en los planes de IAG.

## ALGUNAS MENTIRAS QUE HAY QUE DESENMASCARAR

### **British Airways se está quedando con la caja de Iberia: FALSO**

La caja de Iberia se ha utilizado desde 2009 hasta junio de 2012 de la siguiente manera: **544 millones de euros destinados a inversiones para nuevos aviones**, entre ellos los A330 y A320, que los mismos pilotos han pedido; **423 millones de euros a EREs** (principalmente, prejubilaciones, incluyendo las del colectivo de pilotos); **136 millones de euros al pago de la deuda y 90 millones de euros a cubrir pérdidas generadas por las operaciones y circulante**. En los nueve primeros meses de 2012 Iberia ha perdido al día casi un millón de euros, lo que contribuye a deteriorar la caja, que en la actualidad supera ligeramente los 1.000 millones de euros. Por tanto, afirmar que British Airways, IAG o no se sabe quién se ha quedado con la caja de Iberia es falso e intencionadamente difamatorio.



### **Iberia cede rutas a British Airways, que se está quedando con la T4: FALSO**

**Iberia no ha traspasado ninguna ruta a British Airways.** Según los últimos datos de AENA, correspondientes al año 2012, British Airways transportó 424.482 pasajeros a/desde la T4, el 0,9 por ciento del total del aeropuerto de Madrid Barajas, mientras que en el caso del Grupo Iberia pasaron por la T4 21.410.601 pasajeros, el 47,4 por ciento del total. El **Grupo Iberia**

**vuela a más de 90 destinos - todos ellos operados desde la T4 - en 37 países.** La cancelación de rutas se debe única y exclusivamente a que registran pérdidas de forma reiterada. Uno de los principales motivos de las pérdidas es porque los pilotos de Iberia cobran en algunos casos casi el doble que sus rivales, trabajan menos horas (de media el 23% menos) y exigen llevar más pilotos en vuelos donde no es exigible legalmente y no es de ningún modo necesario.

**Iberia ha dejado de volar a Johannesburgo a favor de British Airways:  
FALSO**

**Iberia no logró ganar dinero nunca en la ruta Madrid-Johannesburgo.** Desde su apertura, en 1998, hasta la suspensión de los vuelos, en abril de 2012, la compañía acumuló unas pérdidas de 79 millones de euros. Lo lógico tras tantos años en números rojos era dejar de operar la ruta. En ningún caso se ha cedido la ruta a British Airways, que vuela entre Londres y Johannesburgo desde 1920. Ninguna compañía aérea opera a Johannesburgo desde Madrid.

**Iberia deja de operar las rutas rentables del Caribe a favor de British Airways: FALSO**

**Tanto La Habana como Santo Domingo son rutas que han registrado pérdidas cada año desde 2008,** con un fuerte aumento de esas pérdidas en el pasado ejercicio. Son rutas puramente vacacionales, con un ingreso medio muy bajo. British Airways no opera estas rutas desde Londres y no tiene ningún interés en operar rutas con tantas pérdidas desde Madrid. De hecho, British Airways dejará de volar a Puerto Rico en marzo de este año dos años después de comenzar a volar a la Isla.

**British Airways aumenta su oferta a costa de Iberia, que la reduce:  
FALSO**

British Airways ha aumentado su oferta desde su hub en Londres Heathrow por el buen comportamiento de la demanda desde y hacia Londres, mientras que la oferta de Iberia ha tenido que adaptarse al descenso de la demanda en su hub de Madrid por la crisis en España –

otras compañías que operan desde Madrid han tenido que reducir su oferta igualmente; de hecho Ryanair la ha reducido drásticamente y Easyjet se ha ido de Madrid por su escasa rentabilidad. **Iberia y British Airways tienen mercados diferentes, de modo que el que uno crezca en su mercado nunca puede ser en detrimento del otro.** Además, Iberia tiene que reducir su oferta para eliminar frecuencias o rutas no rentables y crecerá cuando su cuenta de resultados sea positiva. Decir que British Airways crece a costa de Iberia demuestra un claro desconocimiento cuando no falsedad y mala fe sobre lo que ocurre en el sector.

### **British Airways ofrece vuelos más baratos que Iberia a los mismos destinos: FALSO**

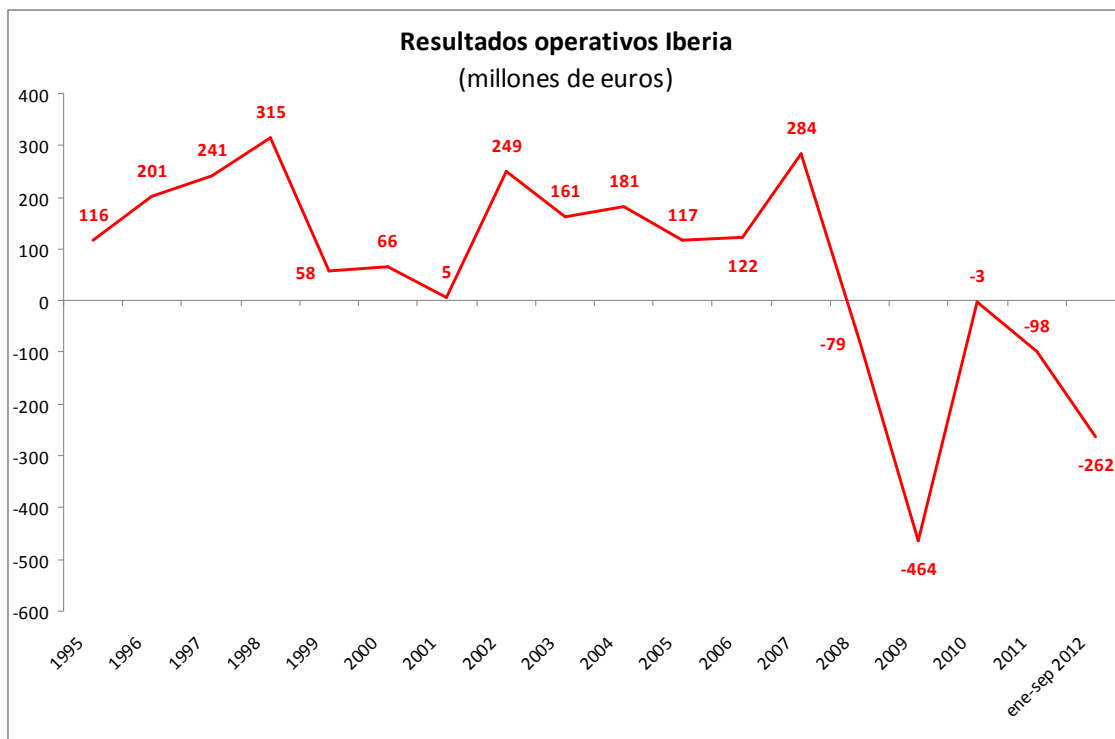
Uno de los factores que más influyen a la hora de determinar el precio de un billete es si el vuelo es directo o con escalas. Claramente, **un vuelo sin escalas es más caro que unos con escalas porque resulta más rápido y cómodo para el cliente.** En ese sentido, será más barato un vuelo entre Madrid y Nueva York si hace escala en Londres (con British Airways) que si es directo (con Iberia). A la inversa, es más barato un vuelo entre Londres y Buenos Aires haciendo escala en Madrid (con Iberia), que si es directo (con British Airways).

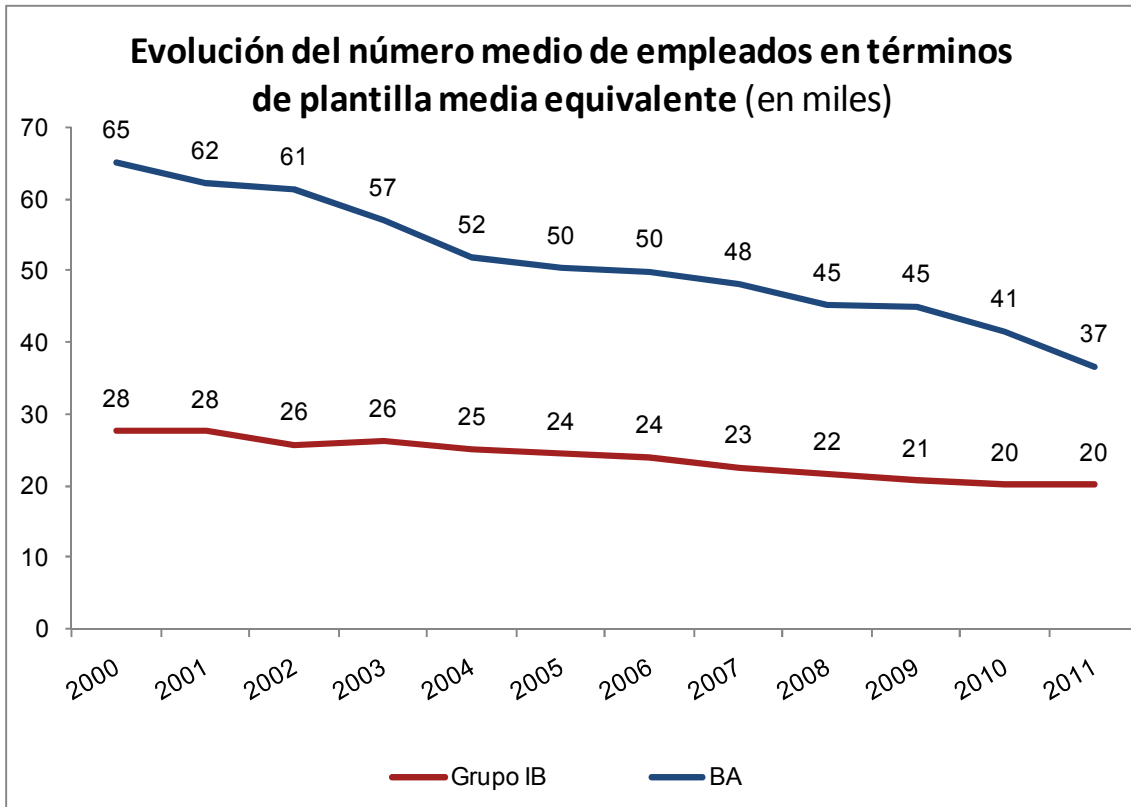
### **La fusión perjudica a Iberia: FALSO**

**La fusión ha reportado a Iberia en poco más de un año y medio 109 millones de euros en sinergias,** es decir, las pérdidas de Iberia serían mucho mayores de no formar parte de IAG. Además, gracias a la fusión, Iberia ha tenido acceso a unos mercados de financiación que estarían cerrados por sus resultados y por el riesgo país. Si no estuviera integrada en IAG en este momento, el futuro de Iberia sería muy sombrío y su viabilidad futura estaría en entredicho.

## Iberia pierde dinero desde la fusión, mientras que British tiene beneficios: FALSO

**Iberia lleva teniendo pérdidas operativas desde 2008.** En 2009, dos años antes de la fusión, tuvo los peores resultados de su historia reciente. Antes de la fusión, Iberia ya tenía serios problemas estructurales y de competitividad, que se han agravado por la crisis económica. La situación de los mercados naturales de Iberia es mala y el mercado origen España es muy débil en estos momentos, por lo que se ha acentuado el desfase con los competidores. La compañía no puede cubrir con sus ingresos los altos costes de funcionamiento. Por esta razón, Iberia necesita de forma urgente un plan de transformación total. British Airways tuvo pérdidas en dos ejercicios – de marzo de 2008 a marzo de 2010 -, y volvió a registrar beneficios gracias a un plan de transformación que incluyó la reducción de tamaño y plantilla, congelación salarial y aumento de productividad; su plantilla ha pasado de 65.000 empleados a 37.000 en diez años, de 2001 a 2011; en ese mismo periodo la plantilla de Iberia ha pasado de 28.000 a 20.000 empleados.





### **British Airways se hará con el control de Iberia en 2015, cuando venzan las salvaguardas: FALSO**

Esto es absolutamente falso. **No existe ninguna cláusula en este sentido**, tal y como se acredita en el documento público de registro de la fusión. **El control de IAG lo tienen sus accionistas, que lo son del holding.** Por lo tanto, el que toma las decisiones es el Consejo de Administración, compuesto desde el inicio de la fusión por 14 miembros, la mitad propuesta por Iberia y la otra mitad por British Airways. Por eso se trata de una fusión entre iguales. El Consejo de Administración está formado actualmente por seis españoles, tres británicos, dos estadounidenses, un irlandés, un francés y una neozelandesa.

### **British Airways renueva su flota, mientras que Iberia no lo hace: FALSO**

**La única decisión relevante de adquisición de flota que se ha tomado en IAG tras la fusión ha sido la compra de 8 Airbus A330, que Iberia recibirá a partir de febrero de 2013.** Estos aviones incorporarán el nuevo producto de largo radio para sus cabinas Turista y Business. British Airways aprobó la renovación de su flota hace cinco años, es decir, tres años antes de la fusión y todavía no ha recibido ningún avión. Lo empezará a hacer a mediados de este año.

### **El número de directivos de Iberia no se ha reducido en los últimos años y el presidente y el consejero delegado se han subido el sueldo un 56 por ciento: FALSO**

Iberia ha reducido su estructura y el número directivos en los últimos años a un ritmo superior al descenso de la plantilla; en concreto, **el número de directivos se ha reducido en un 19 por ciento**, mientras que la plantilla total ha disminuido en un 3,2 por ciento.

Actualmente la compañía cuenta con 81 directivos, mientras que a finales de julio de 2009, cuando se incorporaron a Iberia Antonio Vázquez y Rafael Sánchez-Romero, tenía 100.

Además, **los directivos no van a cobrar retribución variable en 2013**, independientemente de los acuerdos de rebaja salarial a los que llegue la empresa con los sindicatos dentro de su Plan de Transformación, y que



también se les aplicarán. **No cobrar esa retribución variable supone una rebaja media adicional de sus retribuciones del 20 por ciento.**

**Tanto el presidente como el consejero delegado se han rebajado el sueldo un 25 por ciento y tampoco cobrarán retribución variable.**

## CONCLUSIONES

De la información y datos facilitados en el presente informe, que cuentan con el aval de verificación de PricewaterhouseCooper, se desprenden las siguientes conclusiones:

Iberia no podía permanecer al margen de la profunda transformación de la aviación comercial en todo el mundo en lo que va de siglo y ha ido tomando **las medidas necesarias para adaptarse a la realidad** de los mercados mientras grandes compañías han desaparecido. Desde su privatización hasta el Plan de Transformación reciente, los sucesivos órganos de decisión de la han tomado las decisiones adecuadas, bien en solitario, bien en el seno de su alianza y en el de su fusión, para que Iberia saliera fortalecida.

Las citadas **decisiones han sido todas consecuencia de rigurosos estudios y análisis, realizados con total transparencia y aprobadas por sus legítimos órganos de decisión**, en beneficio de sus accionistas y empleados, y de la sociedad española en su conjunto, y sometidas al conocimiento y autorización de los organismos competentes, nacionales e internacionales.

Su adaptación a la realidad ha exigido decisiones difíciles y valientes, incluso desde el punto de vista de estructura de la propia empresa. Otras grandes compañías han llevado a cabo, en todos los casos con apoyo de sus empleados y accionistas, y de los organismos competentes de sus respectivos países, planes duros y profundos para ganar posiciones en un mercado cada vez más global, difícil y competitivo en el que Iberia no puede luchar en solitario.

La privatización y sucesivas alianzas de Iberia, hasta su fusión con British Airways y su integración en IAG, han recibido el apoyo de todos los afectados, incluidos los gobiernos del Partido Popular y del Partido Socialista en ejercicio en cada momento y el de los sindicatos, especialmente Sepla, así como el de todos los sectores económicos y sociales. Sólo desde que, en noviembre del pasado año, la compañía hizo público su necesario Plan de Transformación han surgido las interesadas discrepancias sindicales sobre este Plan, que es también de futuro y que

es mucho más amplio y ambicioso que un mero ERE. Desde entonces, la compañía ha mantenido un proceso de negociación con los representantes de los trabajadores, con la flexibilidad necesaria para tener en cuenta las aportaciones que sirvan para consolidar su viabilidad y, con ella, el mayor número de empleos posible.

Sin embargo, desde la creación de Iberia Express, determinados y minoritarios colectivos de empleados, están desarrollando una campaña de descrédito sobre la fusión, con argumentos y datos que no se corresponden con la verdad y que han causado y están causando graves daños a la compañía y a la sociedad española.

Como demuestran todos los datos del informe, la trayectoria de Iberia como empresa privada ha sido transparente y ha mantenido su línea de competitividad con las grandes aerolíneas del mundo. Sus órganos de decisión son y deben seguir siendo los únicos competentes, tanto en el seno de la propia empresa como en el de IAG, en beneficio de toda la sociedad española y de la seguridad jurídica del sector en nuestro país.



En Madrid, febrero de 2013

## ANEXO SOBRE COSTES

### Subidas salariales entre 2001 y 2012

La tabla siguiente resume todas las subidas salariales desde 2001 y el gráfico muestra las subidas acumuladas.

#### REVISIÓN SALARIAL 2001-2012

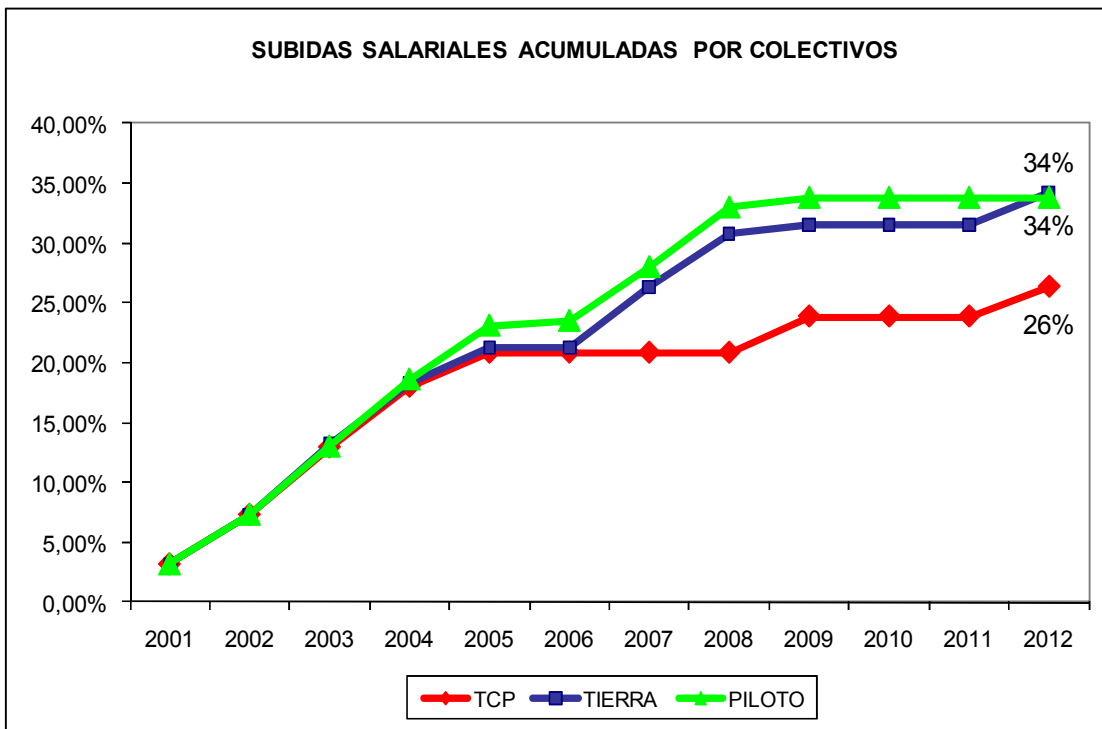
TCP (*)					
AÑOS	REVISIÓN SALARIAL	MEJORA RESULTADOS	PARTICIPACIÓN BENEFICIOS	PAGO ADICIONAL	TOTAL
2001	3,20%				3,20%
2002	4,00%				4,00%
2003	2,60%	2,64%			5,24%
2004	3,20%	0,21%	1,07%		4,48%
2005	0,00%		1,52%	0,88%	2,40%
2006	0,00%				0,00%
2007	0,00%				0,00%
2008	0,00%				0,00%
2009	2,50%				2,50%
2010	0,00%				0,00%
2011	0,00%				0,00%
2012	2% (**)				2% (**)

TIERRA (*)					
AÑOS	REVISIÓN SALARIAL	MEJORA RESULTADOS	PARTICIPACIÓN BENEFICIOS	PAGO ADICIONAL	TOTAL
2001	3,20%				3,20%
2002	4,00%				4,00%
2003	2,60%	2,92%			5,52%
2004	3,20%	0,15%	1,13%		4,48%
2005	0,00%		1,56%	0,90%	2,46%
2006	0,00%				0,00%
2007	4,20%				4,20%
2008	3,50%				3,50%
2009	0,62%				0,62%
2010	0,00%				0,00%
2011	0,00%				0,00%
2012	2% (**)				2% (**)

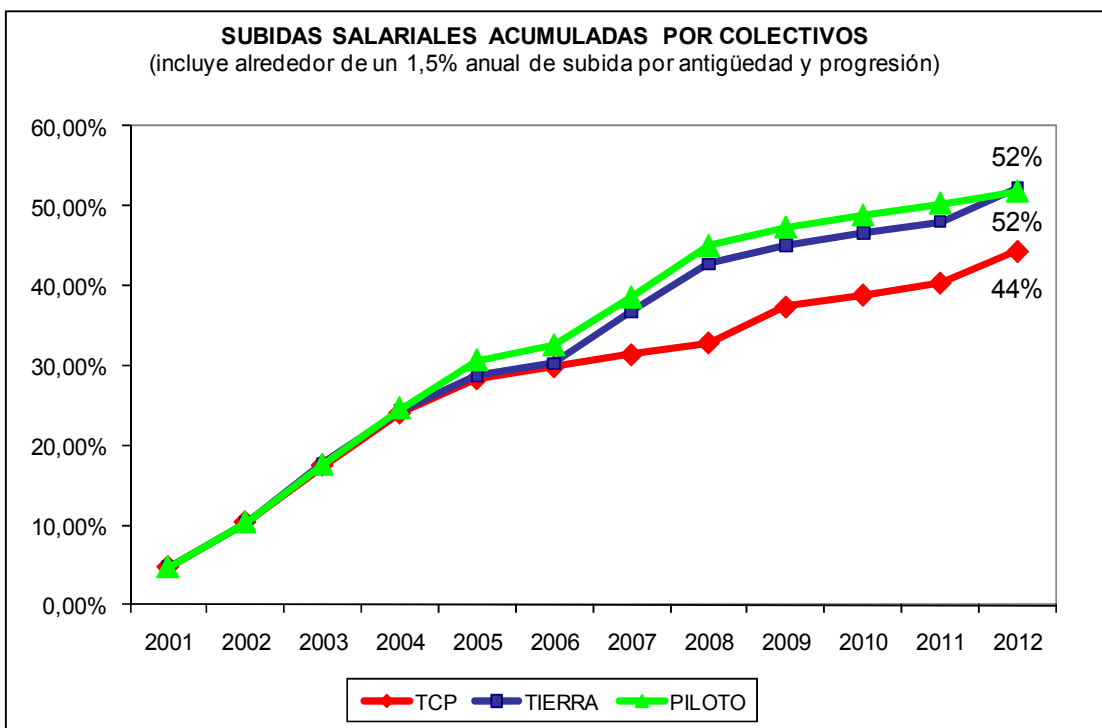
PILOTOS					
AÑOS	REVISIÓN SALARIAL	MEJORA RESULTADOS	PARTICIPACIÓN BENEFICIOS	PAGO ADICIONAL	TOTAL
2001	3,20%				3,20%
2002	4,00%				4,00%
2003	2,60%	2,70%			5,30%
2004	3,20%	0,70%	1,05%		4,95%
2005	0,00%	1,45%	1,48%	0,86%	3,79%
2006	0,00%	0,00%	0,32%		0,32%
2007	2,36%	0,14%	1,13%		3,63%
2008	3,50%	0,00%	0,38%		3,88%
2009	0,62%				0,62%
2010	0,00%				0,00%
2011	0,00%				0,00%
2012	0,00%				0,00%

**NOTA:** ESTAS SUBIDAS NO INCLUYEN LAS MEJORAS SALARIALES POR ANTIGÜEDAD Y PROGRESIÓN

(\*\*) EXISTE CLAUSULA DE REVISIÓN AL ALZA HASTA IPC REAL



Si se añade el efecto de incrementos por antigüedad y progresión a las subidas salariales del período 2001-2011 el incremento medio total se sitúa en el entorno del 50 por ciento (como se puede ver en el siguiente cuadro).



Como el coste unitario medio que la compañía tiene de sus empleados ha subido un 30%, la diferencia hasta el 50 por ciento se explica por la reducción neta de plantilla que se ha producido. En su mayoría las salidas han sido de trabajadores que estaban en los niveles más altos, y por tanto los más caros, que al salir han producido una bajada automática de la media del resto.