

LA EXPERIENCIA DE INTERNATIONAL AIRLINES GROUP Y SUS REPERCUSIONES PARA IBERIA

F. J. Antón Burgos

Departamento de Análisis Geográfico Regional y Geografía Física, Universidad Complutense de Madrid, C/Profesor Aranguren s/n, Facultad de Geografía e Historia, 28040 Madrid, España

Email: franjavi@ghis.ucm.es

RESUMEN

El inacabado proceso de fusión de British Airways e Iberia en el consorcio International Airlines Group (AIG), se inicia en enero de 2011 e incluye hoy a la compañía Vueling e Iberia Express. IAG Se configura como el tercer grupo aeronáutico más importante de Europa y sexto a nivel mundial si se tiene en cuenta el ranking de ingresos, habiendo transportado en el último año 69 millones de pasajeros, disponiendo de 230 destinos con una flota de 377 aeronaves.

La fusión entre British Airways e Iberia, que tiene como plazo de finalización a 2016, presenta una acusada disimetría en sus planteamientos tanto como en la forma de regir y planificar la vida operativa de ambas unidades, hecho que está siendo fuertemente contestado desde diversas instancias como lobbies políticos, analistas e investigadores, medios sindicales, inversionistas o plataformas de afectados.

En suma, todo un cúmulo de despropósitos y efectos negativos para Iberia una vez producida está primera fase de fusión en el holding IAG. En el trabajo se hace una valoración crítica de todo el proceso y lo que resta de la consecución del mismo, así como de las cláusulas de salvaguarda incumplidas y de otras tantas prácticas que en este momento están siendo denunciadas en los tribunales.

Palabras clave: Experiencia. International Airlines Group. Repercusiones. Iberia. Fusión

ABSTRACT

The unfinished fusion process between British Airways and Iberia into the society International Airlines Group (IAG), begin since february of 2011 including at present day Vueling and Iberia Express Airlines. IAG are set up like third air ensemble the most important of Europe and sixth in global level according to income ranking, transporting last year 69 millions of passengers, disposing 230 places of destination and a fleet with 377 planes.

British Airways-Iberia fusion, has a main term for finalisation 2016, presenting a deep dissymmetry on strategic approaches as much the general regulatory framework for their activities and planning applied on operating live in both airlines, with wrong answer by political lobbies, analysts and researchers, workers unions, investors and affected platforms.

In summary, there is a host of absolute nonsense and negative effects by Iberia since first fusion phase in IAG holding. The aim of this paper is to make a critical appraisal for all process and the rest of the setup process, such us broken safeguard clauses and many practices denounced just now on the spanish courts.

Key words: Experience. International Airlines Group. Repercussions. Iberia. Fusion.

INTRODUCCIÓN

La creación del consorcio International Airlines Group (AIG) a partir de la fusión de British Airways e Iberia, pone de manifiesto un particular proceso de asociación - en el que como podrá comprobarse más adelante - se están primando descaradamente los intereses de la primera frente a los de la compañía española. Tal como se ha puesto de manifiesto en distintos documentos [2], [16] y [17], Iberia presentaba balances económicos positivos desde 1996 hasta 2008, y ya a partir del 2009 con la nueva dirección de Antonio Vázquez bajo la órbita de British Airways, el balance se salda con pérdidas. Hasta esa fecha Iberia cuenta con una caja que ha oscilado entre los 2.165 y los 2.500 millones de euros, e incluso fue cotizada en bolsa por encima de esas cifras, hecho que ocurre en el trienio que va de 2009 a 2011. La compañía inglesa en 2009 registró pérdidas por un importe de 401 millones de libras equivalentes a 493 de euros, pidiendo a sus empleados que renunciaran incluso a sus emolumentos entre una semana y un mes. Mientras que British Airways presenta una situación económica acuciante Iberia obtenía ostensibles números positivos en sus cuentas.

Otro de los capítulos que lastran los balances de British Airways es el que se refiere a los planes de pensiones de sus empleados a aportar por parte de dicha compañía, arrojando un déficit de 4.200 millones de euros. En la primavera de 2009 la situación financiera de British Airways hace que el ritmo de las negociaciones de fusión se ralentice, con serias advertencias por parte de la Comisión Nacional del Mercado de Valores en cuanto al riesgo que entrañaba para la compañía española su fusión con la operadora británica (http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/69/694997IAG_Document).

Todo ello se resume brevemente en un cuadro de relaciones que se incluye en la Tabla 1.

Tabla 1. Situación comparativa de ambas compañías antes de la fusión en IAG (2009) y algunos datos posteriores

Situaciones comparativas de British Airways e Iberia antes de la fusión en IAG	
British Airways	Iberia
Balance económico 2008: - 875 mll/€	Balance económico 2008 (Caja): + 2.278 mll/€
Balance económico 2009: + 800 mll/€	Balance económico 2009: - 300 mll/€
Beneficios netos en 2010: 28/€	Beneficios netos en 2010: 60 mll/€
Caja a 31.3.2010: 967 mll/€	Caja a septiembre/2012: 1074 mll/€

Fuentes: Balances Económicos de British Airways (1.4.2008 a 31.3.2009) e Iberia (2009) y www.economista.es

Durante el verano del mismo año se produce el cambio en la presidencia de Iberia. Conte, anterior presidente, es sustituido por Vázquez, vinculado a Deloitte (auditora de Iberia) y Sánchez Lozano es designado como Consejero Delegado, procedente de Caja Madrid hoy Bankia, que era la accionista mayoritaria en ese momento en Iberia. En noviembre se firma un acuerdo preliminar de fusión, cerrado en abril de 2010. En ese contexto cabe señalar que el gobierno inglés cancela las inversiones para construir una tercera pista en Heathrow, acrecentando así los problemas de saturación en dicho aeropuerto londinense; en septiembre Vázquez firma un acuerdo acerca de los planes de pensiones de los empleados de British Airways y los directivos de IAG aumentan sus sueldos en un 57 %, produciéndose el canje de acciones entre las dos compañías para la conformación de IAG, con un resultado del 56 % para IAG vinculada a British Airways y un 44 % para IAG vinculada a Iberia, momento a partir del cual la parte británica del consorcio empieza a ser descaradamente primada frente a la antigua matriz española. Valga como ejemplo el tráfico registrado en septiembre de 2011: British Airways aumenta su pasaje en aeropuertos españoles un 23 % de enero a agosto de dicho año respecto al de 2010, e Iberia sólo crece un 15 % en ese mismo mercado.

En diciembre de 2011, IAG compra British Midland (BMI Meanline) a Lufthansa con 207 millones de euros procedentes de la caja de Iberia e integra al personal de dicha compañía en British Airways absorbiendo sus 54 pares de slots en Heathrow, manteniendo así sus planes de expansión en un primer detrimento de Iberia. La pregunta es la siguiente: ¿cómo se produce tal compra si British Airways no tenía recursos suficientes en los años anteriores?. Diversas fuentes apuntan ya a un vaciado de la caja de Iberia para cubrir parte de los déficits derivados de los fondos de pensiones de British Airways, de la compra de British Midland y como soporte para la renovación de parte de su flota, en tanto que la de Iberia cae en una evidente obsolescencia que llega hasta el día de hoy, mientras que otros competidores renuevan la suya como Lufthansa con una compra de 59 aviones por importe de 14.000 millones de Euros, Easiyet con la compra de 135 aviones por un total de 9.000 millones o Ryanair con la adquisición de 174 aviones por un monto de 11.650 millones de euros.

Iberia queda condenada por IAG a seguir operando con una flota poco eficiente al tener en muchos casos una capacidad inadecuada, y en otros, por contar con motores que consumen una media de un 15 % más con respecto a las nuevas aeronaves que están saliendo ya al mercado como los A320neo, A.350-900, los B777-9x o los B737-800.

Mientras que la renovación de flota de Iberia en número y modelos queda aparcada por el momento, la dirección de IAG ha estimado oportuna la compra de 120 aviones de la familia A320 para el corto radio de la compañía Vueling integrada en Iberia (que ahora opera con 70 aeronaves), 62 como pedido en firme (32 A320ceo y 32 A320neo) y el resto como opción, por un importe de conjunto que asciende a 15.000 millones de euros.

La cronología de hechos ocurridos durante 2012 va a marcar poderosamente la evolución recesiva de la compañía española dentro del holding IAG. En enero Vázquez publicita la creación de una compañía low cost, Iberia Express, so pretexto de que los vuelos de corto y medio radio son deficitarios en Iberia, señalando además que ello no afectaría al empleo ni a las condiciones de trabajo de la plantilla de Iberia, hecho que a posteriori se ha comprobado totalmente falso, ya que precisamente la puesta en marcha de dicha nueva compañía coincide con una intensa regresión de tráfico en Iberia, la salida de casi tres mil de sus empleados y una merma en la flota de aeronaves de la citada compañía, en tanto que Iberia Express acrecienta su flota, aumenta su plantilla con personal externo al de la matriz Iberia (con condiciones salariales mucho más bajas e incremento de su productividad), suponiendo por otra parte uno de los principales frentes de fricción con el sindicato de pilotos (SEPLA), que determina un laudo dictado en el mes de abril, impugnado luego por Iberia.

A finales de este mismo mes Deloitte no ratifica las cuentas de Bankia en 2011, produciéndose un sonoro escándalo financiero que determina la nacionalización de dicho banco, por lo que el estado español sumando las acciones de Bankia en IAG (12 %) y sus otras acciones en la sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2,7%), se convierte en el inversor estratégico con mayor carácter determinante en el accionariado de IAG. A finales de 2011 Iberia traslada varios cientos de millones de euros depositados en Bankia a grupos financieros británicos, descapitalizando buena parte de su presencia en bancos españoles.

Llama igualmente la atención que las cúpulas de IAG, British Airways e Iberia se repartan entonces 7,2 millones de euros en derechos sobre las acciones del holding, mientras que plantean fuertes recortes de empleo (22,5 % de la plantilla, alrededor de 4.500 efectivos) y notables reducciones salariales (25-35% de los sueldos medios).

En noviembre de 2012, British Airways suma valores positivos en sus balances económicos, equivalentes a las pérdidas de Iberia en el mismo período (1,7 millones de euros diarios, según su presidencia). British obtuvo 286 millones de euros e Iberia pérdidas de 262. Otras acciones lexivas para Iberia derivan de la cancelación de un 13 % de sus vuelos en 2013 y la supresión de 25 de sus aeronaves, parte de ellas destinadas a operar en Iberia Express o Vueling.

La presentación cronológica de los hechos descritos ayuda a comprender mejor lo que parece tratarse de un proceso premeditado de desmantelamiento de Iberia, a favor de los intereses de British Airways dentro del consorcio International Airlines Group, en el que la compañía británica cuenta con un valor decisorio de 5 frente a 4 puestos en la cúpula ejecutiva del holding, por lo que las notables diferencias en las formas de gestión de ambas partes del consorcio auguran un negro porvenir para la parte española del mismo.

METODOLOGÍA

La situación enunciada a título introductorio será analizada a partir de varios elementos que la constituyen tales como la evolución económica, la del tráfico aéreo, las pautas de gestión empresarial dentro de IAG, así como el componente sociopolítico asociado, cuyo protagonismo se ha hecho evidente en múltiples facetas de la evolución del holding.

La evolución de las rutas de tráfico de pasajeros, carga aérea, cuentas financieras y gestión empresarial serán analizadas bajo una doble óptica, pormenorizada en cada unidad del holding y mediante un estudio analógico entre ambas partes del mismo.

Una parte a valorar en los resultados del trabajo, se refiere a posibles propuestas que puedan redundar en un mejor y más leal equilibrio entre los dos componentes del holding, criterios fuertemente demandados tanto por inversionistas, lobbies políticos, sindicatos de trabajadores, expertos sectoriales y opinión pública española en general, muy preocupados por las repercusiones ulteriores en la actividad económica del país, en los impactos que ya afectan a la conectividad doméstica e internacional o los efectos negativos sobre el sector turístico español.

El estudio de de todos los componentes mencionados supone la base analítica y analógica, concretada en valoraciones deductivas de hechos comprobados y en aproximaciones inductivas de procesos futuros derivados de la actual situación.

EVOLUCIÓN DEL HOLDING IAG Y PRÁCTICAS DESIGUALES DENTRO DE ESTE

Desde que ocurre la fusión real de ambas compañías, se han identificado diferentes hechos a destacar, entre ellos, los referidos a la práctica operativa en cada una de las dos, como evidencia contrastada de lo que se pretende desde la cúpula ejecutiva de IAG.

La información inserta en la Tablas 2 y 3 es muy elocuente en ese sentido. Iberia desde la fusión cancela 4 rutas, otras 10 en un futuro inmediato, cede total o parcialmente 15 rutas domésticas y otras 5 internacionales a Air Nostrum e Iberia Express, y tan sólo se plantea la apertura de 3 nuevas rutas a destinos en los que se prevé un bajo índice de ocupación, en tanto que British Airways elimina tan sólo 2 rutas, aplica pequeñas reducciones de frecuencias en otras 3, aumenta frecuencias en 13 rutas internacionales y pretende abrir 2 nuevas rutas domésticas y 6 internacionales que suman 72 frecuencias semanales.

Cancelaciones, cesiones de rutas a otras compañías y reducción de frecuencias marcan la tónica en la evolución de la política operativa de Iberia, en tanto que British Airways destaca en la apertura de nuevas rutas domésticas e internacionales, con aumentos de frecuencias a diferentes destinos, muy significativos en casos como los de Londres-

Boston o Londres-Los Ángeles, todo ello como consecuencia de las políticas monográficas designadas desde IAG para ambas compañías. Salta a la vista el carácter expansivo de la actividad de British Airways, frente al recesivo y liquidacionista esgrimido para Iberia.

IAG lleva a cabo desde el momento de la fusión un proceso de abandono de rutas de Iberia en el corto y medio radio, que han pasado a ser explotadas por Iberia Express. Como indicador significativo se deben referir las instrucciones de IAG para la cesión por parte de Iberia a Iberia Express de 200 vuelos en marzo de 2012, ascendiendo la cifra a 2.174 en septiembre del mismo año, violando cualquier norma de precios de transferencia o justiprecio, ya que aunque compartan el código la práctica totalidad del billete se vende a través de la red comercial de Iberia, no conociéndose la forma de reparto de ingresos y gastos, la absorción de costes por incidencias sobrevenidas, y lo que es más grave, se desconocen las tablas input-output de la filial de bajo coste en lo relativo a personal, handling o mantenimiento técnico de aeronaves.

La cesión de rutas a Air Nostrum, Vueling e Iberia Express en su conjunto, está suponiendo en la práctica una verdadera sangría para la matriz Iberia en lo relativo al número de pasajeros, que de acuerdo con las estadísticas de tráfico del organismo oficial Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA) ha supuesto la pérdida del 46 % del volumen de pasaje registrado por la compañía de 2006 a 2012, equivalente a una reducción de 2.4 a 1.3 millones de pasajeros. Todo ello se acentúa en el corto radio, en el cual Iberia ha perdido del orden del 70 % de sus tradicionales clientes, hasta llegar a un horizonte del 18 % menos en su load factor.

Mientras que la cúpula de IAG en las dos últimas asambleas de accionistas celebradas en Madrid, quiere presentar a Iberia como un lastre para el holding, los datos desagregados del ejercicio económico de 2012 desmienten buena parte de esos planteamientos.

Lo contenido en la Tabla 4 pone de manifiesto la aseveración hecha tanto en los coeficientes de ocupación, como en los ingresos por pasaje AKO y PKT, las ratios comparativas entre flota disponible/total ingresos o gastos de combustible/AKO, en los cuales se puede observar que en muchos de esos conceptos existen valores próximos, pese a la diferencia de escala por ejemplo en el número de la flota de aviones o en el volumen de empleados de cada una de las dos compañías. Valgan como ejemplos los siguientes comentarios:

British Airways cuenta con una flota integrada por 273 aeronaves, es decir, el 72,4 % de la flota total del Grupo, en tanto que Iberia dispone de 104, equivalentes al 27,5 % del conjunto de la flota de IAG. Una desigualdad operativa destacada.

Esa fuerte disimetría entre las tres cuartas partes y una cuarta parte de la flota de British Airways y de Iberia, debiera marcar cifras mucho más rotundas en la comparativa, que luego tampoco se ponen tan de manifiesto en ratios como el coeficiente de ocupación en el que Iberia supera a British Airways o el coste de combustible/AKO con valores muy próximos cercanos a los 3 puntos entre ambos operadores. Lo mismo ocurre con el total de los ingresos, en los que los registrados por Iberia (4.811 millones de euros),

Tabla 2. Evolución de las rutas de Iberia y British Airways desde la fusión en IAG: cancelaciones, cesiones y reducción de frecuencias

	Rutas canceladas	Rutas con cancelación prevista	Rutas domésticas cedidas (Total o parcialmente)	Rutas internacionales cedidas	Reducción de frecuencias semanales
<u>Iberia</u>	Madrid-Córdoba (Arg.) Madrid-Johannesburgo Madrid-Recife-Fortaleza Madrid-San Juan Madrid-Washington	Madrid-Amsterdam Madrid-Atenas Madrid-Berlín Madrid-Cairo Madrid-Estanbul Madrid-Estocolmo Madrid-La Habana Madrid-Montevideo Madrid-Puerto Rico	Madrid-Alicante Madrid-Gran Canaria Madrid-Fuerteventura Madrid-Granada Madrid-Ibiza Madrid-Jerez Madrid-Lanzarote Madrid-Málaga Madrid-Mallorca Madrid-Menorca Madrid-Santiago Madrid-Sevilla Madrid-Tenerife Madrid-Vigo	Madrid-Copenhague Madrid-Dublín Madrid-Düsseldorf Madrid-Frankfurt Madrid-Nápoles Madrid-Rabat Madrid-Tanger	Madrid-Chicago Madrid-La Habana Madrid-Los Ángeles Madrid-Montevideo Madrid-Nueva York
<u>British Airways</u>	París-Newark Antigua-San Juan	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Londres-Delhi (13-14) Londres-Nueva York (7-8) Londres-Tokyo (2-5)

Fuente: Iberia Timetables (varios formatos), British Airways Timetables (varios formatos), <http://airlineroute.net>, <http://www.expansión.com>, y www.preferente.com

Tabla 3. Evolución de las rutas de Iberia y British Airways desde la fusión en IAG: nuevas rutas y aumento de frecuencias

	Apertura de nuevas rutas domésticas	Apertura de nuevas rutas internacionales (frecuencias semanales)	Aumento de frecuencias
<u>Iberia</u>	Ninguna	Gran Canaria- Nouackchott (SD) Madrid-Accra (SD) Madrid-Luanda (SD) (SD= sin datos)	Ninguna
<u>Britis Airways</u>	Londres-Leeds (14) Londres-Bradford (14)	Londres-Lanzarote (2) Londres-Monrovia (3) Londres-Seúl (6) Londres-Tenerife (5) Londres-Rotterdam(21) Londres-Zagreb (7)	Londres-Amman (4) Londres-Boston (7) Londres-Chennai (1) Londres-Hyderabad (1) Londres-Jeddah (2) Londres-Johannesburgo (3) Londres-Las Vegas (3) Londres-Luanda (1) Londres-Los Ángeles (21) Londres-México (1) Londres-Río de Janeiro (1) Londres-Toronto (3) Londres-Vancouver (5)

Fuente: Iberia Timetables (varios formatos), British Airways timetables (varios formatos), <http://airlineroute.net>, <http://www.expansión.com>, y www.preferente.com

comparativamente vienen a superar en la relación de tamaño empresarial los obtenidos por British Airways (13.317 millones de euros), o lo que se aprecia incluso con los costes unitarios en los que la compañía española presenta valores casi idénticos (menos de 1 punto), pese a las evidentes diferencias entre los respectivos tamaños empresariales de los dos operadores.

En otro orden de cosas la ratio de los costes de personal por empleado es francamente favorable a la compañía española (64.963,40 euros) frente a los de la compañía británica (82.458,98 euros). Si se toma como referencia la media del coste por empleado de IAG (76.401,28 euros), Iberia es un 11,5 % menos costosa en ese apartado, mientras que British Airways sería un 6,1 % más cara en el mismo.

A partir de este criterio es muy difícil poder justificar la necesidad de los severos ajustes salariales practicados en Iberia, así como los más de 3.000 despidos ya efectuados y los 4.500 anunciados en su día para el período 2013-2014, máxime cuando al mismo tiempo se están efectuando contrataciones de personal en Vueling e Iberia Express muy por debajo de la media de los actuales emolumentos del personal de la matriz Iberia.

Completando la perspectiva de ratios si se comparan los valores en los capítulos de ingreso pasaje asientos/Km ofertados AKO, ingreso pasaje pasajeros/km transportados PKT, total ingresos o yield, tampoco se evidencia tanto la diferencia entre la entidad empresarial de los dos integrantes de IAG, pese a que por su mayor volumen British podría aprovechar más singularmente la recursividad de las economías de escala que por

Tabla 4. Algunas ratios de explotación del Grupo IAG (2012)

	IAG	Iberia	British Airways
Aeronaves en servicio al final del ejercicio 2012	377	104	273
Ingreso pasaje (€/1000 Km) Asientos/Km ofertados AKO	219.172	60.925	158.247
Ingreso pasaje (€/1000 Km) Pasajeros/km transportados PKT	87,04	73,39	92,41
Coefficiente de ocupación %	80,3	81,5	79,9
Total ingresos (mll/€)	18.128	4.811	13.317
Gastos de personal (mll/€)	4.552	1.340	3.212
Gastos de combustible (mll/€)	6.097	1.531	4.566
Coste de combustible/AKO (€/1000 Km)	27,82	25,13	28,85
Yield (ingresos pasaje/PKT) (€/1000 Km)	87,04	73,39	92,41
Total costes unitarios (€/1000 Km)	82,21	85,22	84,09
Costes personal/ empleado (€/empleado)	76.401,28	64.963,40	82.458,98

Fuente: Junta General de Accionistas de IAG, Informes de 2012 y 2013

su tamaño puede generar. La crisis económica global pone a cada cual en su sitio, sin necesidad de tener que achacar a otros determinadas debilidades propias, como el lastre que supone para British el peso de los fondos de pensiones de sus empleados, que aún después del maquillaje de sus valores en las cuentas del ejercicio 2012 y años precedentes sigue apareciendo como una de las lacras de su cuenta de resultados, tal como han puesto de manifiesto diferentes documentos periodísticos, investigadores universitarios e informes de sindicatos.

Valorando la comparativa de ingresos de IAG en 2011 y 2012 el resultado es positivo en los cuatro mercados considerados en su informe, observándose un crecimiento sostenido tanto en Reino Unido como en España o Estados Unidos con valores que superan holgadamente el 17 % interanual, destacando la excepción del mercado “Resto del mundo”, en el que el crecimiento es del 5 %.

La participación española en los ingresos del holding ha crecido incluso un 1 %, en tanto que las pérdidas proceden de su actuación fuera de Reino Unido, España y Estados Unidos, tal como apreciarse en la Tabla 5. Dado que la participación de Iberia en los mercados internacionales es mucho menor que la de British Airways, aunque tenga un especial protagonismo en Iberoamérica, cabe imputar un mayor responsabilidad comparativa a la británica en la dimensión de las cifras indicadas, aunque no por ello dicha compañía renuncie a operar nuevas frecuencias en áreas como las de Oriente Medio, África o América, tal como se puede observar en la Tabla 3.

**Tabla 5. Variación de ingresos de IAG de 2011 a 2012
y participación por áreas de procedencia**

Ingreso IAG (mlll/€)	Reino Unido	España	USA	Resto del mundo	Total ((%)
2011	5.124	2.168	2.247	6.564	16.103
2012	6.029	2.548	2.647	6.893	18.117
2011-2012 (%)	17,60	17,53	17,8	5,1	12,51
Ingresos IAG (%)					
2011	32	13	14	41	100
2012	33	14	15	38	100

Fuente: Junta General de Accionistas de IAG, Informe de 2012

Otro foco de atención tanto de los actores implicados en la fusión como de la opinión pública española, se refiere a un conjunto de actuaciones llevadas a cabo desde IAG que suponen de hecho la subordinación de Iberia a British Airways, en apartados como la inapropiada valoración por parte de la compañía británica de los fondos de pensiones de sus empleados y en las políticas de IAG para compensar esa situación con las cajas de Iberia o Vueling, deteriorando así los intereses generales de Iberia en temas tan delicados como la renovación de flotas, la OPA a Vueling, los dispares precios de compra del combustible o una deficiente gestión financiera por parte del Grupo.

LAS CLÁUSULAS DE SALVAGUARDA

De acuerdo con lo contenido en el acuerdo de fusión del 8 de abril de 2010 entre British Airways e Iberia, se mantendrían las marcas que tenían en su momento así como sus operaciones, la paridad en el Consejo de Administración y en el equipo directivo.

Todos esos planteamientos se han visto modificados luego a posteriori, no respetando lo señalado en el documento “British Airways Investor Day” de 21 de mayo de 2010, en el que se indican las líneas matrices en las que se apoyaría la fusión, los objetivos a alcanzar y estrategias a implementar. En el mismo documento se señalan la estructura organizativa, la estrategia del holding y una adecuada configuración del mismo para ampliar el proceso de consolidación.

En la página 17 del documento así como en la documentación general de la fusión se habla de las salvaguardas (“Contrato de salvaguardas”), para la conservación de las marcas, el desarrollo equilibrado de las redes, el mantenimiento de las relaciones laborales propias de cada compañía operadora y de sus fondos de pensiones, entre otros temas destacados.

La realidad evidencia un incumplimiento generalizado de buena parte de dichas cláusulas, pese a que tanto British Airways como Iberia se comprometieron en su día a no adoptar disposiciones que den lugar al incumplimiento de las mismas. Dicho acuerdo tiene una validez de cinco años y alcanza hasta el 21 de enero de 2016, fecha en la que podrían extinguirse las llamadas Estructuras de Nacionalidad si IAG lo considera oportuno, con ello se podría dar lugar a que la toma de decisiones pudiera pasar a manos exclusivamente británicas (Tabla 6).

Tabla 6. Salvaguardas en el proceso de fusión en IAG de British Airways e Iberia

Salvaguardas entre British Airways e Iberia en el proceso de fusión en IAG (Contrato de salvaguardas)		
Nº	Objetivos (resumidos)	Grado de cumplimiento
1	Mantenimiento de sedes respectivas, conservando sus licencias, certificados y códigos de operador aéreo	Modificaciones sustanciales
2	Maximizar la rentabilidad del Grupo IAG a efectos de proteger sus slots y derechos a operar destinos internacionales	Incumplimientos flagrantes
3	Se conservarán las marcas de British Airways e Iberia	Se aplica la norma
4	La estrategia de red del grupo IAG reflejará la importancia de Madrid-Barajas y Londres-Heathrow como componentes fundamentales de la estrategia multicentro del Grupo IAG, mediante: (A) Satisfacer necesidades de los clientes y atender los flujos de tráfico naturales (B) Maximizar la estabilidad financiera y rentabilidad del grupo IAG (C) División razonable de nuevas oportunidades entre las dos redes (D) Desarrollo equilibrado a largo plazo de las redes atendidas desde cada aeropuerto (E) La evolución de un centro no debe ir en detrimento del otro, su cartera existente de destinos clave y su potencial de crecimiento	Incumplimientos flagrantes en todos los apartados Prácticas disimétricas de gestión Decisiones tóxicas para los intereses de Iberia Desarrollo desequilibrado de redes Amortización de redes precedentes a favor de otras compañías como Iberia Express o Vueling Fuerte deterioro del tráfico en el hub Madrid-Barajas
5	Las promociones de recursos humanos dentro de IAG estarán basadas en méritos sin ningún tipo de discriminación	Laudo y desacuerdos generalizados con la representación sindical
6	Los convenios colectivos y contratos de trabajo referentes a empleados de British Airways e Iberia se seguirán negociando en ambas compañías respectivamente	Se aplica la norma por imperativo legal

Fuente: elaboración propia

Diferentes medios sindicales, lobbies sociopolíticos y expertos en el transporte aéreo señalan la inoperancia real de dichas cláusulas de salvaguarda, que por su incumplimiento o cumplimiento parcial de las mismas han llevado a Iberia a un alto grado de deterioro al borde de la propia pervivencia como tal compañía. Dentro de los ambientes mencionados se ha especulado mucho con la existencia de posibles cláusulas secretas que, penalizarían económicamente a la parte española en el caso de denunciar su deficiente, improcedente o indebida aplicación y cumplimiento, lo que podría entenderse como un tratamiento abusivo e interesado del Contrato de Salvaguardas, susceptible de ser denunciado por la vía penal en los juzgados. Este es el planteamiento que está llevando a cabo una asociación civil de afectados por las prácticas de IAG, que en este momento se encuentra en trámite judicial, a resultas del cual podrían llegar a

producirse importantes repercusiones respecto del proceso de creación y desarrollo del Grupo IAG.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El hilo argumental del trabajo no puede ser otro que poner en evidencia las alteraciones y aplicaciones indebidas de los acuerdos de fusión en IAG, que se atisban con un somero cotejo de la documentación al uso y las referencias a las líneas matrices seguidas en la fusión por parte de la dirección del Grupo.

El análisis pormenorizado de lo ocurrido con las dos compañías firmantes del acuerdo, pone de manifiesto las continuas irregularidades ocurridas en dicho proceso por la parte británica, tanto en lo que concierne a rutas, como a tráfico, prácticas operativas, ingresos, gestión de red y flota, política de compra de combustibles o cláusulas de salvaguarda. Por otra parte, al advertir estos extremos, es obligación del investigador prevenir de las distintas actuaciones opuestas y contrarias al espíritu inicial de la fusión que se han observado.

La valoración de todo lo barajado aboca a un planteamiento forzosamente crítico, en especial, en lo que se refiere a las prácticas perjudiciales advertidas para Iberia, que están generando unos negativos efectos en el normal desarrollo de la industria aérea española, así como la toma de una serie de decisiones desacertadas que redundan muy negativamente tanto en el empleo directo e indirecto propio del sector, y también en la generación de inapropiadas estructuras de red que afectan a la movilidad en el espacio nacional e incluso a la conectividad con espacios insulares o de desenclave, que como resultado de dichas actuaciones se ven seriamente perjudicados en algunas de las actividades económicas más significativas del país como el turismo.

La discusión de los resultados que se presentan en modo alguno puede reposar en un componente meramente ideológico, si no más bien en un rígido análisis académico. Por ello cabe destacar lo ya advertido en orden a señalar distintas prácticas incompatibles con un espíritu equilibrado en la fusión entre British Airways e Iberia, tanto como otros intereses subyacentes por la parte británica, tal como ocurre con la captación de la caja de Iberia, la resolución de sus problemas específicos relativos a los fondos de pensiones de sus empleados, un usufructo indirecto de infraestructuras aéreas sufragadas con capital público español, el caso de la T4 de Barajas, y de slots alternativos como solución a los problemas de saturación del hub londinense de British Airways en Heathrow.

El componente político no está ausente dentro del análisis practicado, ya que la actuación de la administración española bien puede catalogarse de absentista en el caso que nos ocupa, haciendo oídos sordos a la mayoría del sector implicado. Muy recientemente se empieza a advertir un mayor interés ministerial al respecto, fruto sin duda de la preocupación debida al observar impactos muy negativos como consecuencia de la aplicación de los acuerdos de fusión en IAG, que hasta la fecha están comportando tan sólo efectos negativos en exclusiva: pérdida de empleo, disminución de salarios, retroceso en las condiciones de trabajo en el sector, desestructuración de hubs y redes de transporte aéreo nacionales e internacionales, pérdidas de conectividad en el plano doméstico, con Iberoamérica, con Europa, con los ámbitos insulares, etc.

No parece esta la mejor forma de integrarse de forma coherente en los grandes circuitos de la globalización, léase grandes alianzas aéreas, si no más bien todo lo contrario, bajo la fórmula de colonización y dependencia sectorial que está arruinando a Iberia, yugulando su futuro en pos de intereses muy ajenos a la propia compañía y aún menos de la ciudadanía española.

CONCLUSIONES

La experiencia de International Airlines Group muestra a las claras y con rotundidad un enfoque inhábil para conseguir un proceso de fusión, acorde con unos principios preestablecidos y equilibrados útiles para las dos compañías que ahora lo conforman. La viabilidad de la parte española está seriamente puesta en entredicho con la forma de enfocar el proceso por parte de British Airways, que lejos de perseguir los objetivos señalados busca unas rentas propias fundamentadas en aprovechar para su estricto beneficio diferentes activos económicos, operativos y funcionales de Iberia.

Llama la atención la inoperancia de sucesivos gobiernos españoles, que no han reaccionado ante el reiterado incumplimiento de los acuerdos de fusión por la parte británica. Lejos de dar viabilidad al sector aéreo español se ha comprometido su futuro mediante una integración forzada en Iberia de Vueling e Iberia Express, con la imposición de un modelo de empresas desagregadas a funcionar con un modelo de bajo coste y con la desestructuración de una compañía de red con una larga tradición, so pretexto de abaratar costes y conseguir rentabilidad, quedando ahora amputada en varias de sus tradicionales virtualidades como los enlaces a Iberoamérica, su servicio a regiones insulares y en beneficio general de la conectividad por todo el país, por no incidir en su función como soporte de la actividad turística.

De este modo no se conseguirá un mejor acceso a los servicios aéreos por parte de la población, tampoco se ganará en términos de competitividad creándose así nuevos oligopolios tutelados desde Londres. Se están creando de este modo las bases para un venidero sector aéreo español dependiente de otros intereses especulativos no concordantes con los propios que le deberían caracterizar, todo ello ante la generalizada inactividad gubernamental, debiéndose exigir una actuación más decidida por parte de la administración al margen de los intereses de determinados grupos económicos o políticos, a los que parece importarles más bien poco un sector tan estratégico y sensible para el país como el del transporte aéreo.

REFERENCIAS

- [1] AA. VV. “Orígenes y desarrollo del transporte aéreo en España”, Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea, Madrid, 1998.
- [2] ANTÓN BURGOS, F.J., “La creación de Iberia Express por parte de International Airlines Group (AIG)”, AADIB, Madrid, 2012.
- [3] AERONÁUTICOS, “Las concentraciones empresariales en el sector aeronáutico: renovarse para sobrevivir a los nuevos cambios”, *Aeronáuticos*, nº 240, octubre 2012, pp. 10-15.
- [4] AIR TRANSPORT ACTION GROUP, “Economic and social benefits of air transport”, ATAG, Ginebra, 2008.
- [5] BENITO, A., “Los aeropuertos en el sistema de transportes”, Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea, Madrid, 2008.
- [6] BENITO, A., “Apuntes de transporte aéreo”, Escuela de Ingeniería Aeronáutica y del Espacio”, Madrid, 2011.
- [7] BETANCOR, O., y VIECENS, M. F., “Una taxonomía de los aeropuertos españoles” Observatorio de Transporte Aéreo FEDEA, Fundación de Estudios de Economía Aplicada, Cátedra FEDEA-ABERTIS, Madrid, 2011,
- [8] BETANCOR, O., y VIECENS, M. F., “La competencia en el mercado español de transporte aéreo”, Observatorio de Transporte Aéreo FEDEA, Fundación de Estudios de Economía Aplicada, Cátedra FEDEA-ABERTIS, Madrid 2012,
- [9] BETANCOR, O., GALLEGO, A y GONZÁLEZ, M.J., “Las tarifas en el mercado español de transporte aéreo”, Observatorio de Transporte Aéreo FEDEA, Fundación de Estudios de Economía Aplicada, Cátedra FEDEA-ABERTIS, Madrid, 2013,
- [10] DOGANIS, R., “Flying off course: the economics of international airlines”, Routledge, Abingdon, 2010.
- [11] EUROCONTROL, “Monthly network operations report, analysis-august 2013”, Eurocontrol Network Manager, Bruselas, 2013.
- [12] EUROCONTROL, “Monthly network operations report, overview-august 2013”, Eurocontrol Network Manager, Bruselas, 2013.
- [13] GOBIERNO DE CANARIAS, “Análisis comparativo del coste del transporte aéreo de productos relacionados con la oferta turística de Canarias”, Consejería de Turismo, 2008.
- [14] GUERRERO, N., “La fusión de aerolíneas para simplificar el mercado”, BBC Mundo, Londres, febrero de 2013, www.bbc.co.uk
- [15] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, “Anuario estadístico del transporte aéreo”, INE, Madrid, 2012.
- [16] LÓPEZ, J. E., “Iberia tiene futuro”, Saveiberia, Madrid, 2012.
- [17] LOS LUNES AL SOL, “Iberia: cronología de un expolio“, Los Lunes al Sol, Madrid, enero 2013.

[18] MATEOS DE PORRRAS, J., “Análisis del sector aéreo comercial en España en 2012”, Noticias de Transportes, Madrid, octubre de 2013, www.hosteltur.com

[19] MOCHÓN MORCILLO, F., “Los retos de las compañías aéreas: los hubs y el Airbus-380”. *Ars Medica. Revista de Humanidades*, vol. 4, 2005, pp. 161-169.

[20] SÁNCHEZ PAVÓN, B., “Las tarifas aeroportuarias y su influencia sobre el transporte aéreo en España”, *Revista de Contabilidad y Tributación CEF*, nº 364, julio 2013.

[21] STARKEY, D., “Airport privatisation, regulation and competition: the UK experience”, Seminario Internacional sobre Gestión Privada de Aeropuertos”, Fundación de Estudios de Economía Aplicada, Cátedra FEDEA-ABERTIS Madrid, 2011.