

CASO PRÁCTICO

Iberia: Cómo adaptarse a un entorno cambiante

Diego Abellán Martínez

Junio 2006

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN.	3
1.1. Historia de Iberia.	3
1.2. Plan de viabilidad 1994-1996.	7
1.3. Plan Director I 1997-1999.	8
1.4. Plan Director II: 2000-2002.	12
2. SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO DE PASAJEROS.	18
2.1. Nuevos entrantes en el mercado, las compañías de bajo coste (low cost carriers).	19
2.2. Evolución de la demanda y capacidad en la industria de transporte de aviación comercial.	30
2.3. Impacto del precio del petróleo.	33
2.4. Situación financiera de las líneas aéreas.	36
2.5. Fabricación de aviones comerciales: un mercado de dos.	42
2.6. El nuevo modelo aeroportuario europeo.	46
2.7. Transporte ferroviario en la Unión Europea.	50
2.8. Mercado español de aviación comercial.	52
3. PLAN DIRECTOR 2003-2005.	57
4. CONCLUSIONES.	65
5. PREGUNTAS	67
ANEXOS	70

1. INTRODUCCIÓN.

El equipo gestor de Iberia tendrá una reunión la próxima semana para establecer las líneas estratégicas para el período 2006-2008. Como miembro del equipo de trabajo estas preparando el informe estratégico que será presentado al Consejo de Administración de Iberia. Deberás determinar cuáles son los principales factores de éxito en la industria de aviación comercial y qué estrategias y actuaciones tendrá que realizar la aerolínea española para mantener su posición de liderazgo en el sector del transporte aéreo de viajeros.

1.1. Historia de Iberia.

1.1.1. Inicios.

El 28 de junio de 1927, en Madrid, se levantó acta de la constitución de Iberia, Compañía Aérea de Transportes. El fundador y principal accionista de Iberia fue Horacio Echeverrieta, un hombre de negocios de Guecho, poseyendo la aerolínea alemana Lufthansa una participación del 24%. El inicio de los vuelos tuvo lugar seis meses después, el 14 de diciembre de 1927, con una flota de tres aviones Rohrbach Roland con capacidad para 10 pasajeros que unían Madrid y Barcelona una vez al día.

En los años siguientes, Iberia explotó con éxito la ruta Madrid-Barcelona e incorporó España a la red europea de correo, al coordinar sus horarios con los vuelos que partían de Barcelona al resto de Europa. Entre 1929 y 1937, Iberia pasó por agitados movimientos societarios, fusionándose con otras compañías, cambiando de nombre y recuperándolo de nuevo. En mayo de 1929 Iberia quedó oficialmente integrada en el grupo CLASSA, junto a UAE (Unión Aérea Española) y CETA (Compañía Española de Tráfico Aéreo). Durante la Segunda República, se suprimió CLASSA y se creó LAPE (Líneas Aéreas Postales Españolas). Iberia renació como tal en 1937, aunque su nombre siempre se mantuvo vivo en el Registro.

En la época en que Iberia se incorporó en CLASSA se alcanzó un hito importante: primer vuelo internacional Madrid-Biarritz en 1929. Los vuelos entre la Península con Canarias y Baleares se iniciaron en 1930 y 1934, respectivamente.

En junio de 1940 se le concedió a Iberia la exclusiva del transporte de correo, mercancías y pasajeros dentro del territorio nacional y de las líneas que se establecieran con el extranjero.

1.1.2. Vuelos a Iberoamérica.

En 1946 Iberia comenzó su andadura en Iberoamérica, que es en la actualidad uno de los pilares sobre los que se sustentan los resultados de la compañía. Iberia fue la primera compañía europea en unir a través de vuelos Europa y América del Sur, con vuelos a Buenos Aires¹.

La ruta Madrid-Buenos Aires fue el comienzo de la apertura de nuevas rutas entre España y Sudamérica: en 1949 se inauguraron las rutas Madrid-La Habana y Madrid-San Juan de Puerto Rico, y en 1950 Madrid-México. Con los años, Iberia ha ido ampliando la red hasta cubrir todo el continente americano y ser líderes en el tráfico entre Europa y Latinoamérica.

En la década de los 50 se produjo una revolución en la aviación comercial con el surgimiento de aviones con cabina presurizada. Iberia inauguró con el modelo Superconstellation la ruta Madrid-Nueva York en 1954.

Iberia entró en la era del reactor en 1959, con la adquisición de tres DC-8, el primero de los cuales sustituyó a los Superconstellation en la ruta Madrid-Nueva York. En 1965

¹ El primer vuelo, con un avión DC4, se llevó a cabo el 22 de septiembre e hizo escala en Villa Cisneros (Sahara español), Natal y Río de Janeiro, antes de aterrizar en Morón (Buenos Aires). En la actualidad, Iberia vuela a Buenos Aires 12 veces por semana, con aviones A340.

toda la red internacional de Iberia estaba cubierta con aviones a reacción. El 22 de Octubre de 1970, el primer Boeing 747 “Jumbo” llegó a Barajas, incorporándose a la flota el primer reactor transatlántico de fuselaje ancho.

1.1.3. Innovación del servicio de Iberia en los setenta y ochenta.

En 1974 Iberia introdujo dos servicios innovadores:

(1) El “Puente Aéreo”² en la ruta Madrid-Barcelona, convirtiéndose en la primera aerolínea europea en ofrecer este tipo de servicio

(2) El servicio de información telefónica a través de Infoiberia.

En la década de los 80 Iberia amplió su negocio creando empresas que proveían servicios complementarios al de transporte aéreo. En 1985 nació “Iberswiss”, empresa de catering resultado de un acuerdo entre Iberia y Swissair. En 1987, la compañía española, junto a Lufthansa, Air France y SAS, fundó Amadeus, un sistema informatizado de reservas que es en la actualidad líder en el negocio de reservas de billetes. En 1988, la aerolínea fundó la compañía de transporte regional Binter Canarias, mejorando así las conexiones interinsulares de forma coordinada con el tráfico entre la Península y Canarias. Tres años más tarde se constituyó Binter Mediterráneo, para vuelos interinsulares.

1.1.4. Los años 90: una nueva etapa de competencia.

Los años 90 fue una época de profunda transformación en la industria aérea europea, años más tarde a la que se produjo en EEUU, fruto de la liberalización del mercado aéreo en Europa y en España y de los efectos negativos que tuvo la Guerra del Golfo

² Los billetes del puente aéreo son billetes sin reservas, del tipo “llegue y vuele”. La elevada frecuencia de vuelos es la base de la atractiva oferta de la compañía aérea.

sobre el transporte aéreo. En 1991 Iberia fue la primera aerolínea europea en incorporar un programa internacional de fidelización de clientes, Iberia Plus³.

A lo largo de la década, Iberia tomó importantes decisiones estratégicas que marcarían su evolución futura. La aerolínea española acometió un profundo proyecto de modernización de su flota de aviones, se centró en sus mercados estratégicos (España, Europa y América Latina), integró a su filial de vuelos nacionales Aviaco en su red⁴, desarrolló el servicio de información y venta de billetes por internet, siendo pionera en Europa, amplió su presencia internacional por medio de acuerdos de código compartidos y se integró en la mayor alianza mundial, *Oneworld*. Adicionalmente y después de realizar inversiones importantes en compañías latinoamericanas a comienzos de la década de los noventa, a mitad de los noventa Iberia realizó desinversiones debido a los graves problemas financieros de la aerolínea.

Iberia sufrió un importante proceso de transformación en los años 90 para poder sobrevivir al nuevo entorno de profunda desregulación y, por tanto, de aumento de la competencia al que se enfrentaba. Durante los años noventa la dirección de la aerolínea llevó a cabo un Plan de Viabilidad para evitar la desaparición de la compañía en el período 1994-1996 y el primer Plan Director (1997-1999) para mantener una situación de crecimiento con rentabilidad y aumento sostenido de los beneficios.

³ El programa Iberia Plus permite a los pasajeros acumular puntos en base a los trayectos realizados y tipo de billetes adquiridos y canjear dichos puntos por vuelos.

⁴ La dirección del grupo estableció como principio de valoración de sus participadas que éstas debían ser rentables de forma individual y en su integración en el grupo.

1.2. Plan de viabilidad 1994 - 1996.

La grave crisis económica de principios de los noventa, en la que por primera vez en la historia se produjo un retroceso de la demanda mundial de pasajeros, y la temprana apertura del mercado doméstico a la competencia (1992) incidió de forma especialmente virulenta sobre la situación financiera de Iberia. La aerolínea española se encontraba en 1995 en quiebra técnica.

En 1994 la dirección de la compañía implantó el Plan de Viabilidad, con alcance para el período 1994-1996. En el área financiera se buscaba recuperar la rentabilidad, alcanzar una situación financiera estable y reforzar la estructura de capital de la compañía, es decir, se buscaba la supervivencia. En el área de negocio, la dirección buscó un reposicionamiento de sus negocios reduciendo el tamaño y manteniéndose como “compañía de bandera” española. En el área laboral se buscaba ajustar la estructura de costes salariales a las necesidades de la compañía.

**Principales magnitudes de Iberia.
Período 1991-1996**

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Datos Operativos						
ASKs (millones)	37.617,0	41.933,0	41.419,0	39.359,0	41.097,0	44.187,0
RPKs (millones)	23.428,0	27.633,0	27.162,0	26.515,0	28.200,0	30.655,0
Factor de Ocupación (%)	62,3	65,9	65,6	67,4	68,6	69,4
Ingreso medio por RPK (cént. euro/RPK)	7,4	6,9	8,5	8,8	8,6	8,4
Cuenta de Resultados (millones de euros)						
Ingresos Operativos	2.372,7	2.703,2	2.772,8	3.507,0	4.058,1	3.337,8
Gastos Operativos	2.506,4	2.797,6	2.889,9	3.500,4	3.942,1	3.136,3
Amortizaciones	164,4	182,0	196,0	248,6	229,0	172,3
Alquiler de flota	39,0	40,3	35,1	108,1	40,7	95,5
EBITDAR	69,7	127,9	114,0	363,4	385,6	469,2
Resultado Operativo	-133,7	-94,4	-117,1	6,7	115,9	201,4
Resultado antes de Impuestos	-320,8	-299,3	-584,0	-329,7	-395,1	17,7
Resultado Neto	-211,7	-211,3	-417,9	-265,3	-268,2	21,2
Balance (millones de euros)						
Fondos Propios	325,4	833,7	415,8	150,1	-120,9	537,4
Deuda Bancaria Largo Plazo	933,6	1.043,0	1.383,5	1.566,7	1.184,4	736,4
Deuda Bancaria Corto Plazo	380,2	545,8	478,6	613,4	677,2	139,5
Tesorería e Inversiones Financieras						
Temporales	78,1	147,9	39,2	96,6	156,4	393,5
Total Activo/ Pasivo	3.129,6	3.653,20	3.764,6	4.021,4	3.912,5	3.333,6

Fuente: Iberia

El año 1996 fue un año trascendental para la aerolínea española, que obtuvo beneficios por primera vez en la década de los noventa tras incurrir en fuertes pérdidas en el período 1991-1995. El Plan de Viabilidad permitió a Iberia alcanzar una situación de estabilidad financiera, siendo piezas clave dos decisiones: una ampliación de capital⁵, que posibilitó el saneamiento financiero, y la reducción de costes de personal, reduciéndose la plantilla en más de 4.000 empleados y realizándose importantes reducciones salariales.

Durante el proceso de reestructuración empresarial, Iberia llevó a cabo un proceso de racionalización de su participación en compañías iberoamericanas: mantuvo la gestión y redujo su participación a una posición minoritaria en Aerolíneas Argentinas (previa a su salida completa dos años después).

1.3. Plan Director I 1997 – 1999.

Como señalaba Xabier de Irala, presidente de Iberia, en la carta a los accionistas del informe anual de 1996, el Plan Director 1997-1999 partía con el objetivo de consolidar los beneficios alcanzados durante el ejercicio 1996 para asegurar la rentabilidad del grupo en el futuro. La dirección de Iberia centro su gestión en la premisa de “cerrar, vender o arreglar” sus filiales y participaciones empresariales, cuya rentabilidad o encaje estratégico no fuera claro.

Los objetivos estratégicos del Plan eran:

(1) Potenciar la comercialización actuando de forma más coordinada y bajo una dirección única integrando a las diferentes operadoras aéreas del Grupo en una única red.

⁵ El 31 de enero de 1996 la Unión Europea autorizó una ampliación de capital por valor de 522,88 millones de euros (87.000 millones de pesetas), quedando un segundo tramo pendiente para 1997 sujeto a una serie de parámetros económicos y de productividad. La inversión no fue considerada como ayuda estatal, sino como inversión conforme a principios de mercado.

- (2) Mejorar las interconexiones del Grupo en Barajas.
- (3) Reducir los costes.
- (4) Conseguir alianzas estratégicas y mantener participaciones minoritarias o acuerdos comerciales en América Latina.
- (5) Defender la cuota de mercado en handling (despacho de aviones y servicio en aeropuerto).
- (6) Implantar un modelo de gestión diferenciado para cada negocio.

**Principales magnitudes de Iberia.
Período 1997-1999**

	1997	1998	1999
Datos Operativos			
ASKs (millones)	45.554,0	48.875,0	51.212,0
RPKs (millones)	33.056,0	35.190,0	35.379,0
Factor de Ocupación (%)	72,6	72,0	69,1
Ingreso medio por RPK (cént. euro/RPK)	8,5	8,8	8,4
Cuenta de Resultados (millones de euros)			
Ingresos Operativos	3.663,6	3.998,7	3.884,5
Gastos Operativos	3.422,9	3.683,4	3.826,6
Amortizaciones	225,8	158,2	163,1
Alquiler de flota	177,1	275,6	301,4
EBITDAR	643,7	749,1	522,3
Resultado Operativo	240,7	315,3	57,8
Resultado antes de Impuestos	124,9	396,5	186,8
Resultado Neto	89,6	318,7	153,1
Balance (millones de euros)			
Fondos Propios	629,7	950,5	1.014,2
Deuda Bancaria Largo Plazo	532,9	404,7	628,3
Deuda Bancaria Corto Plazo	124,6	243,7	382,0
Tesorería e Inversiones Financieras Temporales	616,5	621,0	560,3
Total Activo/ Pasivo	3.315,3	3.582,9	4.128,1
Ratios de gestión operativa			
Ingresos operativos / ASKs (cent. euro)	8,04	8,18	7,59
Gastos Operativos / ASKs (cent. euro)	7,51	7,54	7,47
Gasto combustible / ASKs (cent. euro)	0,795	0,728	0,726
Margen Ebitdar (%)	17,6%	18,7%	13,4%
Margen Ebit (%)	6,6%	7,9%	1,5%
Recursos			
Plantilla media	23.385	23.783	24.949
Productividad de la plantilla (miles de ASKs por empleado)	1.805	1.914	2.014
Flota de pasaje operativa a final de año	146	142	156
Utilización de la flota (H.B. avión y día)	7,4	7,3	7,2

Fuente: Iberia

El período 1997-1999 fue un período intenso, en el que se tomaron importantes decisiones estratégicas: el inicio del proceso de privatización, la renovación de la flota⁶, la incorporación a la alianza *Oneworld*⁷, la integración de Aviaco en Iberia y el cierre de Viva Air⁸, y el aumento de las rutas y servicios en el mercado Latinoamericano, sin olvidar el inicio de una operación casi pionera en la aviación comercial que fue el acuerdo de franquicia con Air Nostrum.

La optimización de los recursos del Grupo Iberia, tras la fusión de Iberia y Aviaco, iniciada en 1997, permitió el aumento de la cobertura y la densidad de los enlaces aéreos desde Madrid y Barcelona como centros de conexión y con el resto de ciudades españolas como centros de aporte y distribución de tráfico a líneas europeas e internacionales aumentando la productividad de la flota y de los pilotos.

El proceso de privatización de la aerolínea española comenzó en diciembre de 1999, con la entrada de socios industriales (British Airways y American Airlines) y, posteriormente, socios institucionales (Caja Madrid, BBVA, Logista, El Corte Inglés y Ahorro Corporación) en el capital de Iberia.

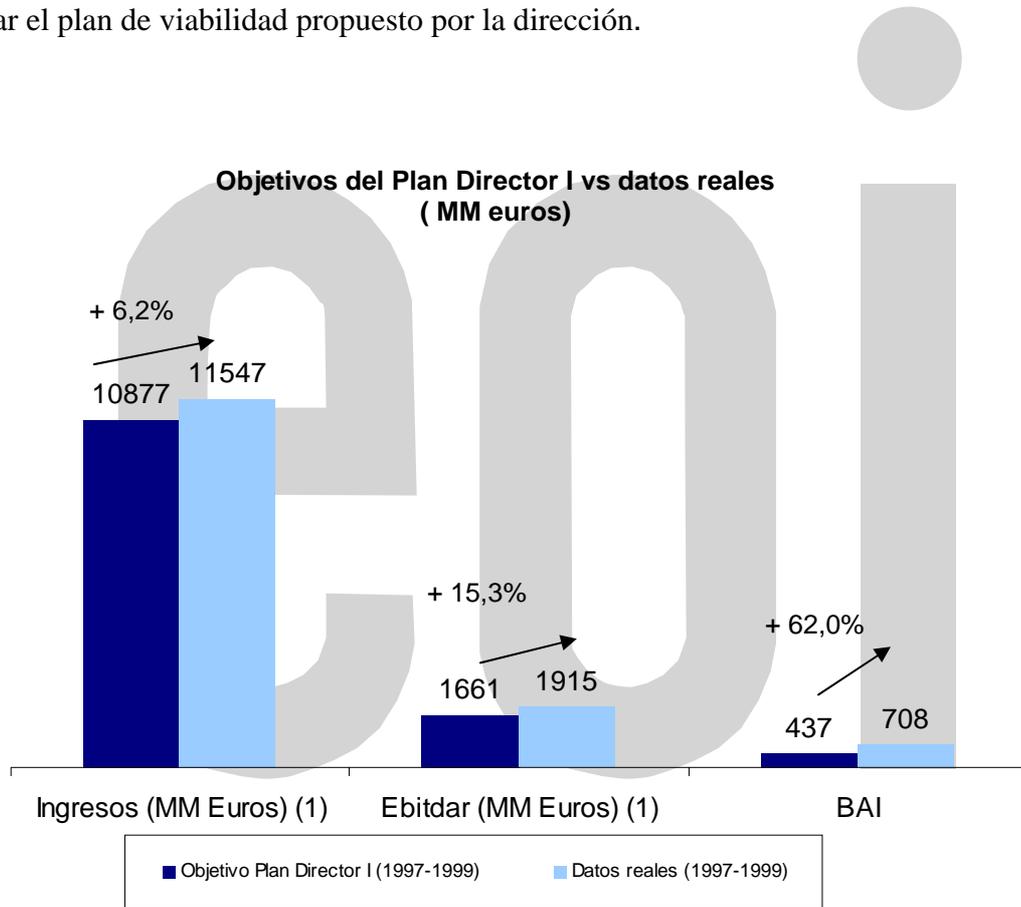
⁶ En 1998, Iberia firmó acuerdos con Airbus y Boeing por un valor conjunto de 3.600 millones de euros para la incorporación de 103 aviones nuevos en un período de cinco años. En 1999 se recibieron los primeros 21 aviones y se retiraron 10 aviones antiguos. Iberia decidió llevar a cabo la renovación de la flota porque le permitía, además de mejorar de forma notable el producto a ofrecer a los clientes, realizar una mejor utilización de los aviones y tripulaciones, ahorrar combustible y reducir de los gastos de mantenimiento, y reducir el ruido de las aeronaves.

⁷ En septiembre de 1999 se produjo la incorporación efectiva de Iberia a la alianza *Oneworld*, adquiriendo la compañía española un carácter mundial, que difícilmente hubiese conseguido por independiente.

⁸ La integración de las filiales en la red de Iberia tuvo resultados dispares. Por un lado, Viva Air, filial de vuelos charter que llevaba perdidos más de 42,1 millones de euros, cesó su actividad al no alcanzarse un acuerdo con el sindicato de trabajadores SEPLA Iberia para dedicarla a vuelos regulares como compañía de enfoque similar a las de “bajo coste”. Por otro lado, Aviaco se integró en Iberia en septiembre de 1999, finalizando un proceso que se inició dos años antes.

En este período, Iberia consolidó su posición de liderazgo en el mercado doméstico y en los trayectos Europa-América Latina y dotó a su flota de una mayor flexibilidad, a través de la incorporación de aviones nuevos en régimen de leasing operativo y el uso de una herramienta que permite flexibilizar al máximo los recursos: el alquiler de aviones mantenidos y tripulados (*wet lease*).

A principios de 1997, Iberia cerró Viasa ante la negativa del colectivo de pilotos a aceptar el plan de viabilidad propuesto por la dirección.



Fuente: Iberia

* Ebitdar: Beneficio antes de intereses, impuestos, amortizaciones y rentas de alquiler de la flota

1.4. Plan Director II: 2000 - 2002.

Tras el éxito de los dos planes estratégicos, 1994-1996 y 1997-1999, en el año 2000 Iberia alcanzó una buena situación competitiva y una situación financiera estable⁹.

En el año 2000 Iberia inició el segundo Plan Director enfocado hacia la completa privatización de la compañía a través de la salida a bolsa. Los objetivos estratégicos del Plan eran reforzar la posición en sus mercados objetivo (Doméstico, España-Europa y Europa-América Latina), liderar las nuevas tecnologías utilizando Internet para el proceso de comercialización de billetes, mejorar la satisfacción del cliente, mejorar la utilización de los recursos, desarrollar las alianzas estratégicas, reducir costes y aumentar la competitividad.

En el año 2000, Iberia poseía una posición de liderazgo en sus mercados objetivo¹⁰. En España, su cuota de mercado era del 70,4%, seguida por Spanair con un 15,8%. En los vuelos España-Europa, Iberia poseía un 34,5% de cuota de mercado (considerando sólo las compañías regulares), seguida por Lufthansa con un 8,6%. En trayectos España-Latinoamérica Iberia tenía una cuota de mercado del 44,5%, siendo el siguiente competidor con mayor cuota de mercado Aerolíneas Argentinas con un 8,1%. En trayectos Europa-Latinoamérica, la cuota de mercado de Iberia era del 15,1%, seguida por Air France con un 10,4%.

⁹ Ver Anexo yield 1997-2000

¹⁰ Ver Anexo Cuotas de mercado de Iberia en el año 2000.

Las privatizaciones en España

<p>La intervención tradicional de los gobiernos en las economías se realiza a través de tres instrumentos: las regulaciones, las haciendas públicas y las empresas públicas. Las empresas públicas fueron un elemento ampliamente utilizado en Europa tras la Segunda Guerra Mundial, nacionalizándose los sectores de energía, transportes e industria básica.</p> <p>El Reino Unido, en 1979, fue el primer país europeo en iniciar el proceso de privatización de empresas públicas. A partir de los años 80, las privatizaciones ganaron popularidad, siendo la década de los 90 en la que aceleraron dichos procesos en los países industrializados. Las razones que justifican el proceso de privatización son:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) La disminución voluntaria del poder del Estado en la economía, impulsando la competencia en sectores tradicionalmente cerrados. (2) El aumento del número de propietarios de las empresas, permitiendo un mayor desarrollo de los mercados bursátiles. (3) El aumento de los ingresos públicos sin necesidad de aumentar la deuda o los impuestos y la eliminación de las subvenciones a empresas públicas en pérdidas. <p>Las empresas públicas en España no alcanzaron la importancia que tuvieron en otros países, en términos de facturación y de empleo. El sector público español estaba organizado en torno a tres grandes grupos: el Instituto Nacional de Industria (INI), el Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH) y la Dirección General del Patrimonio del Estado.</p>	<p>El INI tenía una cartera de empresas industriales dividida, a partir de 1992, en dos bloques: (1) Teneo, que poseía empresas rentables¹¹ y capaces de competir en el mercado y (2) el resto de empresas industriales¹² que no eran rentables y subsistían a través de ayudas estatales.</p> <p>El INH se constituyó en 1981 para coordinar la política pública en el sector de hidrocarburos. El <i>holding</i> Repsol se creó en 1987, a partir del INH. La Corporación Bancaria Argentaria y RENFE eran las principales participaciones del Grupo Patrimonio, cuyas empresas pertenecían al sector servicios.</p> <p>En 1995 se produjo una reorganización en la estructura de participaciones públicas, desapareciendo el INI y el INH. Las empresas en cartera del INI con dificultades para competir sin subvenciones pasaron a depender de la Agencia Industrial del Estado (AIE) y las empresas del grupo Teneo, junto con las del INH, se integraron en la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI).</p> <p>En 1996, con la llegada de un nuevo partido político al poder, se continuó la política de privatizaciones de empresas públicas, vendiéndose los paquetes finales de empresas emblemáticas como Telefónica o Repsol, y desprendiéndose de aquellas empresas que competían con empresas privadas, como Argentaria o Endesa. En 2004, el gobierno entrante ha continuado la política de reducir hasta eliminar la participación pública en empresas que sean capaces de competir en el mercado.</p>
--	--

¹¹ Las principales empresas del *holding* Teneo eran Endesa e Iberia.

¹² Empresas del sector siderúrgico, naval, armamento y minería. Algunos nombres emblemáticos de este grupo eran Astilleros Españoles, Bazán, ENSIDESA y HUNOSA.

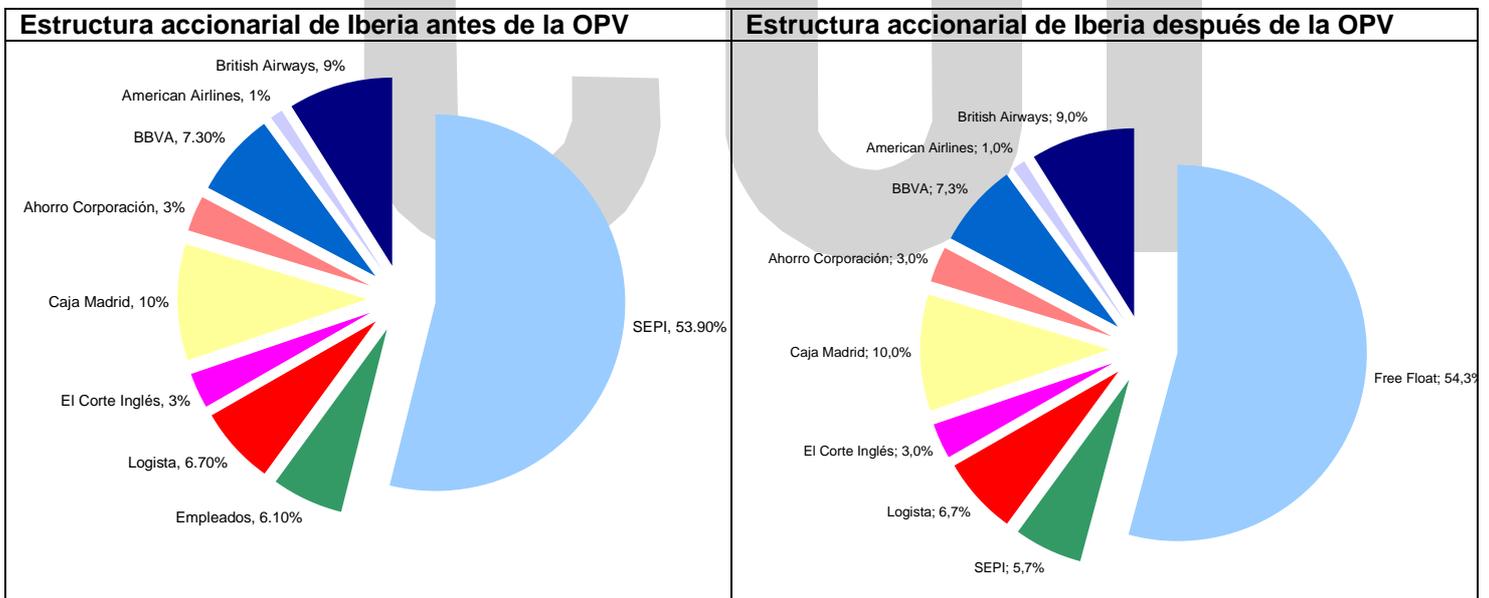
1.4.1. La Oferta Pública de Venta (OPV) de Iberia¹³.

El gobierno español realizó el proceso de privatización de Iberia en tres fases, comenzando en diciembre de 1999 y terminando en 2001.

En la primera fase, realizada en diciembre de 1999, se procedió a la búsqueda y selección de socios industriales para la venta del 10% del capital social de la compañía. La participación fue suscrita por British Airways (9%) y American Airlines (1%).

En una segunda fase, que también tuvo lugar en diciembre de 1999, el gobierno español seleccionó a cinco socios institucionales para que entrasen a formar parte del accionariado: Caja Madrid (10%), BBVA (7,3%), Logista (6,7%), El Corte Inglés (3%) y Ahorro Corporación (3%).

En abril de 2001, se realizó la tercera fase del proceso de privatización que supuso la salida a bolsa de Iberia. Con anterioridad a la Oferta Pública de Venta (OPV), el gobierno poseía un 53,9% del capital social a través de la SEPI.



¹³ Ver anexo empresas privatizadas mediante OPV en Bolsa en España, 1985-1999.

1.4.2. Adaptación a la caída de la demanda tras el 11 de Septiembre.

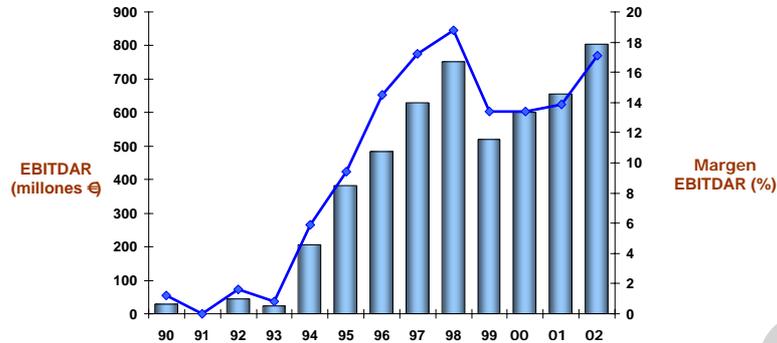
Hasta septiembre de 2001, la gestión de Iberia estuvo marcada por las pautas del Plan Director 2000-2003, que tenía por objetivo crecer con rentabilidad, aumentando la cuota de mercado en el corto y medio radio y consolidando el liderazgo de la compañía en el mercado de América Latina.

Iberia implementó un plan de actuación para adaptarse al nuevo entorno económico que se generó tras el ataque terrorista del 11 de Septiembre en Nueva York y la posterior crisis económica mundial acentuada en 2002. El plan de actuación se centro en un concepto clave en economía, pero de difícil aplicación al sector de transporte aéreo¹⁴: la oferta y los costes de proveer un servicio se tienen que ajustar a la caída de la demanda y de los ingresos.

Las principales medidas del plan fueron la reducción de la capacidad de manera selectiva y sin costes adicionales en un 11%, rescindiendo los contratos de *wet lease* y devolviendo aviones en régimen de alquiler operativo, la renegociación de los contratos con proveedores, la racionalización de inventarios y el retraso de las inversiones previstas en el plan director.

En 2002, Iberia alcanzó importantes hitos: completó el plan de renovación de la flota de corto y medio radio, se incorporó al índice Ibex 35 de la Bolsa de Madrid, vendió Binter Canarias, al no considerarse inversión estratégica, y creó Iberia Cards y la Empresa de Multiservicios Aeroportuarios, mejoró el servicio de la ruta Madrid-Barcelona y extendió su acuerdo comercial con British Airways. En 2002, mientras otras compañías aéreas acumulaban pérdidas significativas, la aerolínea española obtuvo el segundo mejor beneficio operativo de su historia.

¹⁴ Tradicionalmente el transporte aéreo se ha caracterizado por ser una industria con una estructura productiva y de costes muy rígida, debido al alto coste de los activos y los menores ingresos en la operación.

Evolución del Ebitdar*. Período 1990-2002


Fuente: Iberia

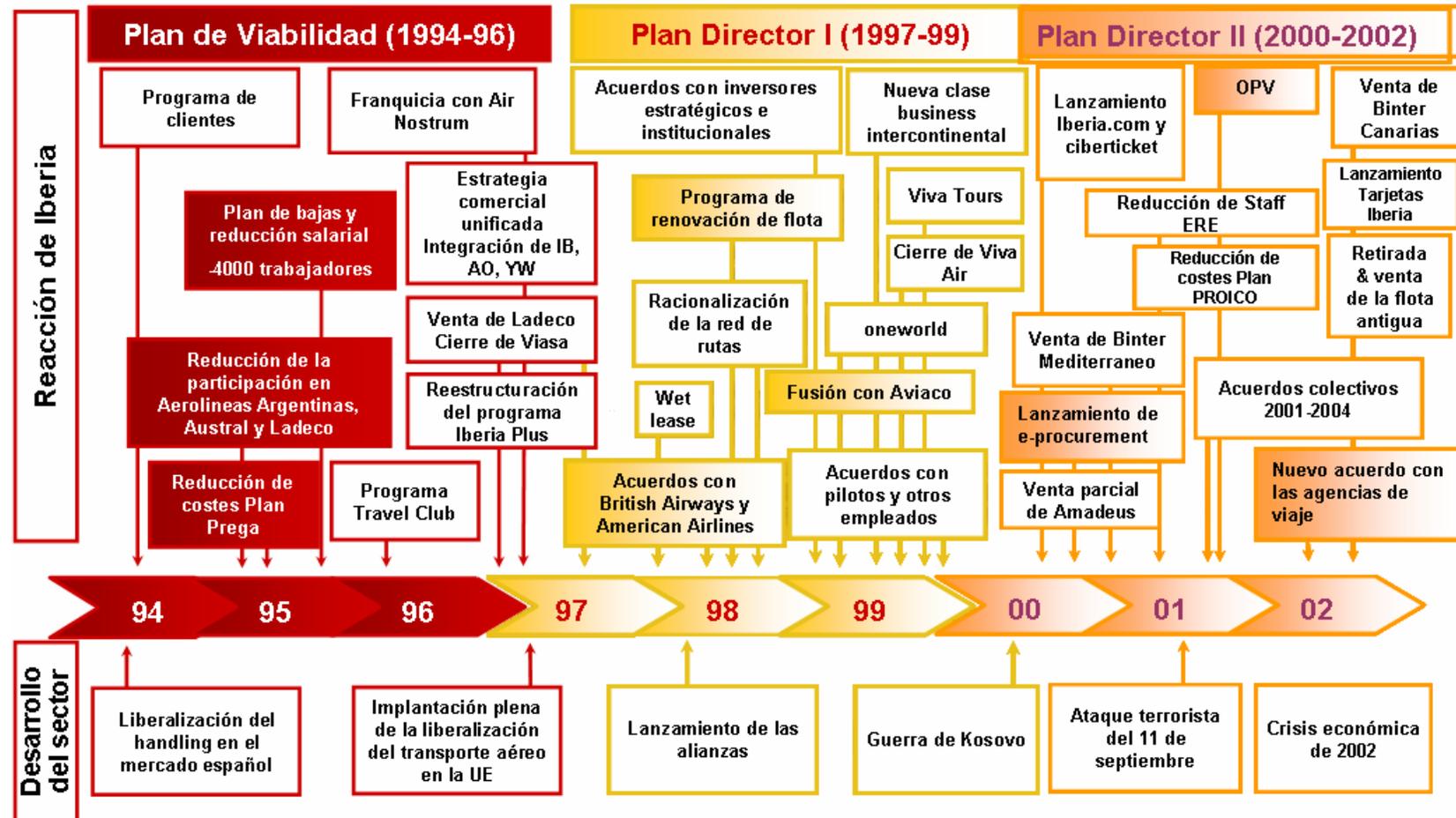
*Ebitdar: Beneficio antes de intereses, impuestos, amortizaciones y rentas de alquiler de la flota aérea.

**Principales magnitudes de Iberia.
Período 2000-2002**

	2000	2001	2002
Datos Operativos			
ASKs (millones)	54.863,0	58.467,0	55.405,0
RPKs (millones)	40.484,0	41.390,0	40.470,0
Factor de Ocupación (%)	73,8	70,8	73,0
Ingreso medio por RPK (cént. euro/RPK)	8,5	8,5	8,6
Cuenta de Resultados			
Ingresos Operativos	4.487,4	4.738,2	4.699,5
Gastos Operativos	4.421,6	4.733,4	4.450,4
Amortizaciones	171,7	173,4	164,7
Alquiler de flota	360,9	477,0	391,0
EBITDAR	598,4	655,3	804,8
Resultado Operativo	65,8	4,9	249,1
Resultado antes de Impuestos	221,4	-85,2	194,1
Resultado Neto	201,2	50,2	157,1
Balance			
Fondos Propios	1.164,1	169,7	1.317,9
Deuda Bancaria LP	573,7	415,6	480,1
Deuda Bancaria CP	128,3	300,9	102,0
Tesorería e Inversiones Financieras Temporales	719,7	959,5	1.216,6
Total Activo/ Pasivo	4.511,1	4.632,2	4.649,6
Ratios de gestión operativa			
Ingresos operativos / ASKs (cent. euro)	8,18	8,10	8,48
Gastos Operativos / ASKs (cent. euro)	8,06	8,10	8,03
Gasto combustible / ASKs (cent. euro)	1,049	1,086	0,998
Margen Ebitdar (%)	13,3%	13,8%	17,1%
Margen Ebit (%)	1,5%	0,1%	5,3%
Recursos			
Plantilla media	25.386	25.308	24.044
Productividad de la plantilla (miles de ASKs por empleado)	2.138	2.310	2.304
Flota de pasaje operativa a final de año	159	144	146
Utilización de la flota (H.B. avión y día)	7,6	8,5	8,8

Fuente: Iberia

Proceso de transformación de Iberia (1994-2002)



Fuente: Iberia

2. SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO DE PASAJEROS.

El sector de transporte aéreo de pasajeros es un sector desde 1995 en continuo y acelerado cambio. Las aerolíneas tradicionales o compañías aéreas de red se han caracterizado por tener una estructura de costes laborales rígida y unos sindicatos (principalmente de pilotos) con un elevado poder de negociación. En la última década el sector ha pasado de estar intervenido por los gobiernos, a través de férreas medidas proteccionistas, a ser un sector con un alto grado de competencia.

La amenaza de un nuevo tipo de competidor, las líneas de bajo coste, ha puesto en debate el modelo de negocio de las compañías de red¹⁵. Asimismo, la subida del precio del petróleo ha creado una situación de pérdidas agregadas que dificulta la supervivencia para el conjunto del sector.

Las compañías de red han adaptado su modelo de negocio para poder competir con los operadores de bajo coste y algunas han elegido una estrategia de diferenciación a través de dar un servicio de mayor calidad (aumentar la puntualidad de los vuelos) y una gestión más eficiente de los equipajes.

¹⁵ **Las aerolíneas de red** combinan vuelos de larga distancia con trayectos de media y corta distancia, gestionando el tráfico aéreo a través de un modelo de centros de distribución (*hubs*). Los *hubs* requieren de un gran número de puertas de embarque y personal debido al sistema de conexión de vuelos, lo que se traduce en picos de congestión que requieren de una infraestructura de gran tamaño y un gran número de personal en períodos cortos de tiempo, provocando tiempos muertos entre vuelos.

Los “**operadores punto a punto**” ofrecen el servicio de conexión entre dos ciudades sin posibilidad de servicio de conexiones entre sus vuelos. Los operadores punto a punto generalmente realizan trayectos a aeropuertos secundarios, menos congestionados y con menores tasas aeroportuarias, con el consiguiente ahorro en costes. Este esquema es el utilizado por los operadores de bajo coste.

2.1. Nuevos entrantes en el mercado, las compañías de bajo coste (low cost carriers).

La desregulación del sector de aviación comercial ha traído consigo la entrada de una nueva clase de competidores, las líneas aéreas de bajo coste que operan en trayectos de punto a punto en aeropuertos pequeños pero próximos a importantes áreas de captación y generación de tráfico, lo que les permite, además de pagar unas tasas aeroportuarias sustancialmente inferiores, un uso más eficiente de sus activos, y han sido capaces de ofrecer billetes a un precio inferior al de sus competidores dado que su estructura de coste operativos (laboral, de distribución y de servicio al cliente) se sitúa muy por debajo de la media de la industria. Adicionalmente, los operadores de bajo coste están contando con subvenciones y ayudas de grupos públicos o privados interesados en el desarrollo económico de las zonas en las que operan.

Las compañías de bajo coste han utilizado el precio como variable crítica para competir en el segmento de mercado de mayor expansión, los vuelos punto a punto. Las líneas de bajo coste han redefinido el producto ofertado, buscando una reducción del precio del billete a través de la reducción de costes:

- **Reducción de los costes de gestión:** salarios más bajos, reducción de los pagos a los aeropuertos operando en aeropuertos más pequeños, aviones más densificados, menores costes de mantenimiento, mayor eficiencia en el uso de los recursos y venta un alto porcentaje de los billetes a través de Internet:
 - Los billetes son siempre electrónicos y comprados directamente a la compañía, ahorrándose los costes de comisiones, de impresión, distribución y envío.
 - No asignan asientos, lo cuál les permite trabajar con sistemas informáticos más sencillos y reducir los costes de handling.
 - Explotan una flota de aviones compuesta prácticamente por un solo tipo de avión con reducción de los costes de mantenimiento y entrenamiento del personal de vuelo.
 - La densificación por asientos en cada avión es superior a la de las aerolíneas tradicionales. Por ejemplo, Iberia utilizaba A320 con una capacidad de 153 asientos, recientemente ha reconfigurado la cabina del avión para tener una capacidad de 162 pasajeros, mientras Vueling usa el mismo modelo con una capacidad para 180 pasajeros; y KLM utiliza un Boeing 737-300 con 109 asientos mientras Easyjet (aerolínea de bajo coste) lo explota con 130 asientos.
 - Flexibilidad para cerrar las rutas no rentables. Las líneas de bajo coste realizan un trayecto mientras es rentable. Por el contrario, las aerolíneas de red están obligadas a realizar ciertos trayectos para alimentar los hubs de distribución.
 - Operación en aeropuertos pequeños o medianos, con costes comparativamente más bajos.
- **Oferta de un producto sencillo:** el precio del billete no incluye comidas, bebidas o snacks.
- **Servicio de viaje dirigido a nichos de mercado** muy sensible al precio del billete, a través de trayectos punto a punto con una alta frecuencia en aeropuertos secundarios, donde es más barato aterrizar por sus menores tasas y, además, al estar poco congestionados, aumenta el índice de puntualidad.
- **Generación de ingresos adicionales al ingreso por venta de billetes.**
- **Subvenciones en costes o en ingresos** de entidades interesadas en el desarrollo regional de la zona en la que operan.

La entrada de las líneas de bajo coste ha venido precedida de la liberalización del sector de aviación comercial.

En Estados Unidos el proceso de desregulación se realizó en los años 70, impulsando la competencia en el sector.

En Europa, la entrada de las líneas de bajo coste coincidió con el final del proceso de desregulación iniciado en la Unión Europea (en adelante UE) en 1987 y que finalizó a finales de los años 90.

2.1.1. Proceso de liberalización del sector de aviación comercial en Estados Unidos.

En los años setenta, Estados Unidos empezó a cuestionar la eficiencia de mantener una férrea regulación en los sectores eléctrico, financiero, de transporte y de comunicaciones. La desregulación perseguía transformar sectores regulados en sectores con elevada competencia, con el consiguiente beneficio para el consumidor final. El proceso de desregulación se inició en los sectores de transporte aéreo y gas natural (1978), seguidos por petróleo (1979-81), transporte (1980), autopistas (1980) y telecomunicaciones (1980-82).

Hasta 1978, el gobierno norteamericano, a través del Civil Aeronautics Board (CAB)¹⁶, regulaba las principales variables competitivas del sector de transporte aéreo: precio, rutas y horarios. El decreto de desregulación del sector de líneas aéreas¹⁷ eliminó los controles gubernamentales, impulsando la competencia en el sector.

¹⁶ El decreto del sector de líneas aéreas de 1938 introdujo una organización, el *Civil Aeronautics Board* (CAB), con el objetivo de supervisar, promover y desarrollar el sector de transporte aéreo comercial. El objetivo del CAB era que el consumidor final obtuviera los servicios aéreos más seguros, eficientes, baratos y de mayor alcance. El CAB persiguió dichos objetivo regulando los precios de los billetes aéreos, los trayectos y frecuencia de éstos, la seguridad, la financiación, las ayudas a las compañías que realizan los trayectos menos rentables, los procesos de concentración empresarial, los acuerdos entre compañías y la calidad del servicio.

¹⁷ The Airline Deregulation Act, 1978.

La industria de transporte aéreo pasó de estar altamente regulada a regirse por las leyes del mercado. A finales de los años 80, la desregulación del sector generó dos efectos relacionados:

- ✓ **La reducción del precio de los billetes** como variable clave para competir.
- ✓ **La entrada de nuevos competidores.** En el sector entraron dos tipos de competidores diferentes: operadores que realizaban servicios charter con anterioridad y nuevos entrantes sin experiencia previa en el sector, como New York Air, People's Express y Jet America. En total entraron 18 nuevos competidores, produciendo un incremento de la competencia y un posterior efecto acordeón¹⁸.

Los nuevos entrantes poseían estructuras más flexibles que las aerolíneas tradicionales. Un ejemplo fue People's Express, fundada por Donald Burr, que redujo el precio de los billetes a través de un nuevo modelo de gestión¹⁹ basado en idea de que las compañías aéreas sólo vendían el vuelo. People's Express tuvo un gran éxito en la primera mitad de los años 80, hasta que en 1986 las compañías aéreas de red decidieron bajar los precios ofreciendo un mejor servicio que People's Express. En 1986, Donald Burr se vio obligado a vender la compañía.

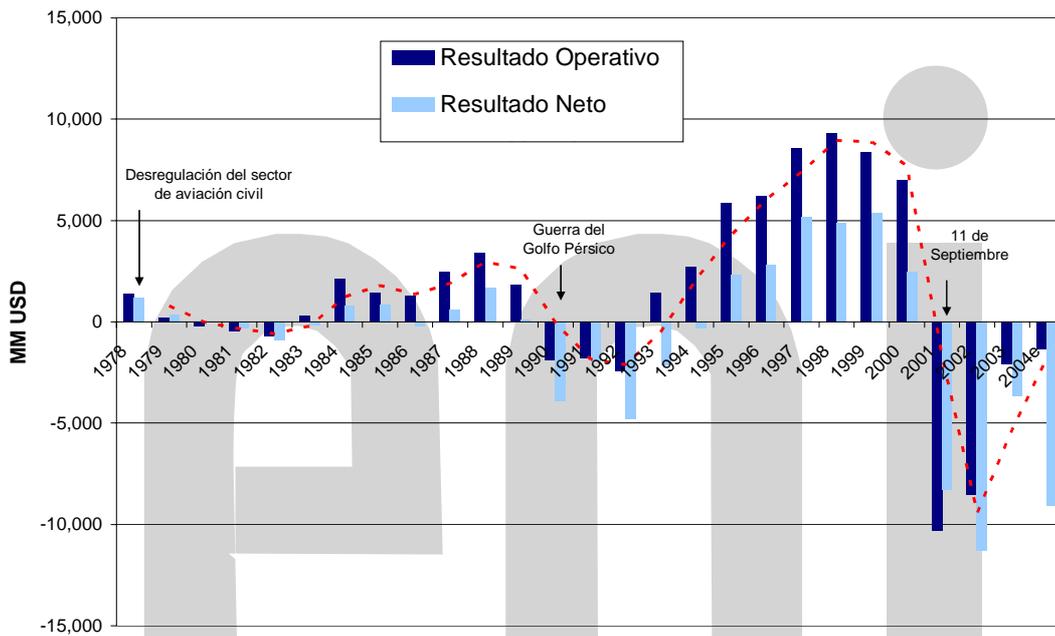
La subida de precios del crudo, la recesión económica y el incremento de la competencia post-desregulación tuvo un impacto negativo sobre la industria de aviación comercial. En 1981 el resultado operativo agregado de la industria fue de -454,8 millones USD. La situación financiera de muchas compañías aéreas era inestable y

¹⁸ Un elevado número de competidores salieron del mercado debido a procesos de quiebra (ver Anexo Procesos concursales en EEUU) o a adquisiciones por parte de competidores de mayor tamaño.

¹⁹ Salarios más bajos que las aerolíneas tradicionales, trabajadores capaces de desempeñar múltiples tareas e inclusión de los trabajadores en la propiedad de la empresa. Junto a esto, los pasajeros tenían que pagar una cantidad adicional opcional por las comidas y por facturar equipaje. People's Express realizaba trayectos en aeropuertos secundarios y no realiza publicidad.

difícilmente soportable en el largo plazo. Prueba de ello, fueron las bancarrotas de tres de las mayores líneas aéreas Eastern, Continental Airlines y Pan American Airlines²⁰.

Resultado operativo y resultado neto agregado a partir de la desregulación del sector de las aerolíneas en Estados Unidos (1978-2004(e))



Fuente: Elaborado a partir de datos ATA

El sector comenzó un proceso de concentración empresarial y reorganización que finalizaría con la reducción de seis grandes compañías aéreas (United, American, Delta, Eastern, TWA y PanAm) en 1978 a tres en 1991 (United, American y Delta), una gran aerolínea regional con un modelo de negocio similar al de las líneas de bajo coste, Southwest, y aerolíneas regionales de pequeño tamaño.

En la actualidad, la situación de las compañías americanas, con la excepción de Southwest, es crítica con la entrada en “Capítulo 11” de compañías como United, Delta y US Airlines.

²⁰ Ver Anexo Procesos concursales en EEUU.

2.1.2. Proceso de liberalización del sector de aviación comercial en Europa.

La liberalización del sector de transporte aéreo intraeuropeo ha marcado un antes y un después en la forma de competir de las compañías aéreas en la Unión Europea. La liberalización del sector permitió la entrada de nuevos competidores e impulsó el proceso de privatización de las compañías aéreas nacionales. El sector de transporte aéreo ha pasado de ser un sector fuertemente regulado, basado en acuerdos bilaterales entre países, a convertirse en un mercado único europeo con un alto grado de rivalidad entre las compañías aéreas.

La UE inició en 1987 el proceso de liberalización del sector de transporte aéreo²¹, con el objetivo de lograr un mercado de competencia “real”. El proceso de liberalización se llevó a cabo en tres etapas.

El primer paquete de medidas para la liberalización del transporte aéreo, adoptado en 1987²², limitó el derecho de los gobiernos a oponerse a la introducción de nuevas tarifas

²¹ La Comisión Europea estableció entre sus objetivos para el sector de transporte aéreo (Segundo Memorando de aviación civil, Comisión Europea 1984) la retirada de la obligación de participar en el reparto de ingresos, la relajación del reparto de capacidad y flexibilizar las políticas de precios.

El primer movimiento sobre desregulación dentro de la Unión Europea tuvo que esperar hasta 1987. El primer paquete desregulador (1987) surgió a raíz del fallo del Tribunal de Justicia Europeo en el caso *Nouvelles Frontières*, en el que una agencia de viajes francesa fue acusada de infringir el código de aviación civil al reducir las tarifas por debajo de los niveles permitidos. El Tribunal de Justicia Europeo falló a favor del demandado, señalando que el sector de aviación de transporte aéreo era un sector en competencia y que sólo una decisión específica del Consejo de Ministros podría excluir acuerdos entre líneas aéreas.

²² Directiva del Consejo 87/601 sobre fijación de tarifas para vuelos regulares dentro de la Comunidad, creándose las zonas de tarifas que permitían precios entre el 65-90% de la tarifa de referencia para billetes con ciertas restricciones y entre el 45-65% para billetes con mayores limitaciones.

Decisión 87/602/CEE del Consejo de las Comunidades Europeas, de 14 de diciembre de 1987, permitiendo el reparto de capacidad en vuelos regulares y facilitando el acceso al mercado para nuevos entrantes.

Reglamentos del Consejo 3975/87 y 3976/87 que definían las reglas de competencia para el transporte aéreo y autorizaban a la Comisión para garantizar exenciones en bloque.

y permitió cierta flexibilidad para que las compañías aéreas de dos países que hubiesen firmado acuerdos bilaterales pudiesen compartir capacidad.

En julio de 1990²³ la UE dio un nuevo impulso al proceso de liberalización, al permitir a las compañías aéreas una mayor flexibilidad para fijar tarifas y compartir la capacidad de los aviones.

El proceso de liberalización culminó con la aprobación del tercer paquete de medidas en 1992²⁴ y su entrada en vigor en enero de 1993. Este paquete de medidas fue flexibilizando de forma gradual la prestación de servicios dentro de la Unión Europea. El proceso de liberalización culminó en abril de 1997 con la libre provisión de servicios

²³ Reglamento del Consejo 2342/602/90 sobre tarifas para servicios aéreos regulares. Las tarifas debían ser aprobadas por los estados afectados teniendo en cuenta: los costes a largo plazo del transportista, la ganancia apropiada sobre la inversión y un adecuado margen sobre costes que asegurase un nivel de seguridad satisfactorio, las necesidades del cliente, la situación competitiva del mercado y la necesidad de prevenir políticas de precios predatorios.

Reglamento del Consejo 2343/602/90, de 24 de julio de 1990, relativo al acceso de las compañías aéreas a las rutas de servicios aéreos regulares intracomunitarios, con disposiciones especiales aplicados a las islas griegas, el archipiélago de las Azores y el aeropuerto de Gibraltar, y a la distribución de la capacidad de pasajeros entre compañías aéreas en servicios aéreos regulares entre Estados miembros.

Reglamento del Consejo 2344/90, que modificaba el reglamento 397/87. La aplicación de exenciones en bloque se amplió hasta 31 de diciembre de 1992.

²⁴ Reglamento del Consejo 2407/92 por el cuál cualquier compañía podía acceder al mercado siempre que cumpliera la normativa del reglamento.

Reglamento del Consejo 2408/92, por el cuál el consejo decidió abolir las restricciones de capacidad entre Estados miembros a partir del 1 de enero de 1993.

Reglamento del Consejo 2409/92, sobre tarifas y fletes para servicios aéreos. A partir del 1 de enero de 1993, las tarifas y fletes se fijarían libremente y de común acuerdo entre las partes contratantes, con el derecho de salvaguardia de los Estados que podían prohibir tarifas excesivas y políticas de precios predatorias.

Reglamento del Consejo 2410/92, por la que la aplicación del reglamento se extendía al transporte doméstico.

Reglamento del Consejo 2411/92 por el que los poderes de la Comisión para autorizar exenciones en bloque se emplazarían más allá de del 31 de diciembre de 1992.

de transporte aéreo intraeuropeo, es decir, cualquier línea aérea de un Estado Miembro de la UE podía operar dentro de la UE.

El proceso de liberalización coincidió con la crisis económica de principios de los años 90. Esta crisis incidió negativamente sobre la industria aérea y mostró (como en crisis posteriores) las debilidades del sector: sobrecapacidad, baja productividad, altos costes y descapitalización. Muchas líneas aéreas tuvieron que realizar reestructuraciones, absorbiendo los gobiernos nacionales los costes de reestructuración.

La Comisión Europea, buscando la construcción del libre mercado, estableció un plan estricto para que los fondos gubernamentales se utilizasen exclusivamente para llevar a cabo el proceso de reestructuración y no dañasen a la competencia, estableciendo como condición a la ampliación de capital que se realizase como si la hiciera un inversor privado. De igual forma, el objetivo de la Comisión era que las compañías aéreas con deudas heredadas del pasado comenzasen de cero, pero sin perjudicar la competencia.

El principio de libre competencia fue una de las bases del proceso de liberalización del sector de aviación comercial. En 1994, la Comisión estableció “el principio del inversor de la economía de mercado”²⁵ considerando ayuda estatal aquella cantidad aportada por los gobiernos que un inversor privado no hubiera invertido, dadas la posición de la compañía y las perspectivas de negocio. La Comisión puede aprobar la ayuda estatal en casos excepcionales: la ayuda debe destinarse a reestructuraciones de líneas aéreas con dificultades financieras, sólo puede concederse una vez cada 10 años y debe estar sujeta a condiciones específicas que reduzcan el impacto en la competencia y que garanticen la viabilidad económica de la compañía a largo plazo.

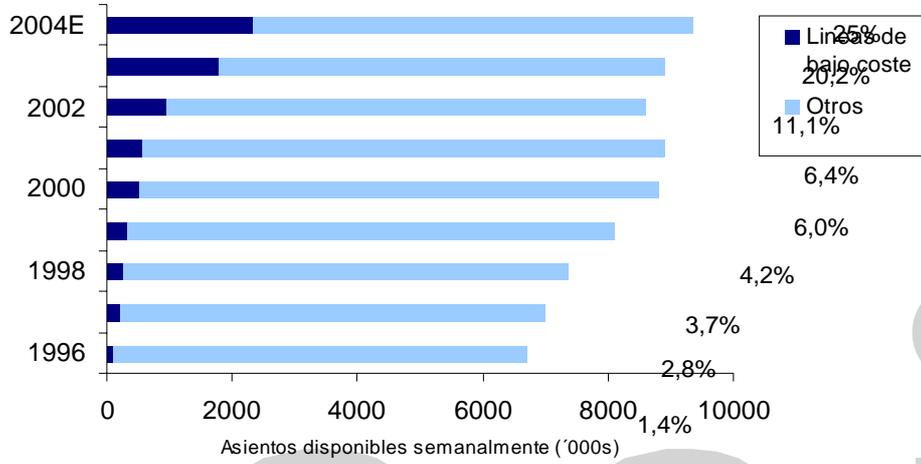
²⁵ En 1994 la Comisión estableció los criterios de ayudas estatales para líneas aéreas en “Las Pautas de Aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado de la CE”. La Comisión debe valorar si los fondos públicos concedidos a una línea aérea constituyen una ayuda estatal, según la definición de los artículos 87 y 88, o es una transacción comercial normal que haría un accionista privado.

Desde 1991 siete compañías han recibido ayuda estatal para realizar reestructuraciones: Sabena, Iberia, Aer Lingus, TAP, Air France, Olympic Airways y Alitalia. La Comisión considera que las aerolíneas europeas han finalizado el proceso de reestructuración y que la ayudada estatal ya no es necesaria. De igual forma, British Airways y Lufthansa²⁶ recibieron ayudas gubernamentales para salir de la crisis de principios de los años 90.

El proceso de liberalización abrió las puertas a la entrada de nuevos competidores. El nuevo jugador en el mercado –las líneas de bajo coste– elevó su cuota de mercado en el período 1996-2004(e), convirtiéndose en un serio rival para las aerolíneas tradicionales. En 1996, las líneas de bajo coste sólo poseían el 1,4% del tráfico intra-europeo. Exceptuando el año 2001, que fue un año de consolidación de la posición, las líneas de bajo coste aumentaron su cuota de mercado todos los años, situándose en julio de 2003 por encima del 20% y se estima en el 25% en 2004. La penetración de las líneas de bajo coste en el mercado español es superior al de resto de países europeos, sólo superada por Reino Unido.

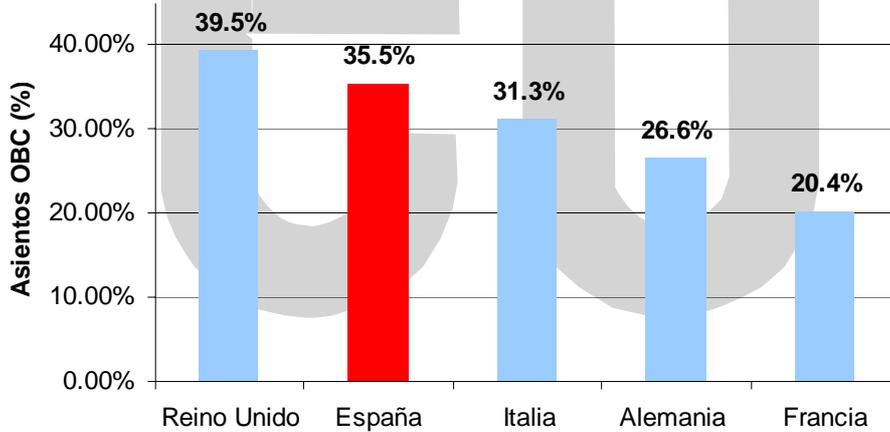
²⁶ El 10 de mayo de 1995 la Comisión Europea decidió no plantear objeciones al plan del gobierno alemán de contribuir a los fondos de pensiones en beneficio de los trabajadores de Lufthansa como parte del programa de privatización de la compañía puesto en marcha en 1992. La Comisión estimó que un inversor privado en la misma situación que el Estado alemán, obligado a perder el control de Lufthansa, hubiese actuado de igual forma.

Entrada de las líneas de bajo coste en el mercado europeo



Fuente: elaborado a partir de datos OAG y estimaciones propias para 2004.

Situación del mercado España-Europa. Octubre 2005



Fuente: elaborado a partir de datos OAG
 *OBC: Operadores de Bajo Coste o Líneas de Bajo Coste

En un mercado liberalizado la competencia se acentúa. En el nuevo mercado aéreo europeo creado tras la liberalización del tráfico intra-europeo, las compañías menos

eficientes²⁷ se vieron obligadas a salir. La mayoría de las líneas aéreas que dejaron el mercado en el período 2000-2003 fueron compañías que realizaban trayectos regionales o compañías de bajo coste de reciente creación, teniendo su salida un efecto reducido sobre la capacidad ofertada. Swiss Air, Air Lib y Sabena han sido las tres excepciones, dado que eran compañías aéreas de red de gran tamaño y con un peso importante del tráfico de largo radio, principalmente Swiss Air²⁸. Su situación conjunta ha representado uno de los procesos de quiebra más importantes dentro de la UE en los últimos 20 años, siendo la primera vez en la historia europea que desaparecieron compañías nacionales de bandera.

El proceso de liberalización del servicio aéreo sólo se ha llevado a cabo dentro de los límites de la UE. Todavía existen barreras legales a la prestación del servicio aéreo entre un Estado Miembro de la UE y un país no perteneciente a la Unión. Estos servicios se regulan a través de acuerdos bilaterales entre países, en los cuáles sólo pueden prestar el servicio de transporte compañías aéreas que en su mayoría estén controladas por accionistas de los países firmantes del acuerdo. Dado que los derechos sobre el tráfico aéreo están unidos a la nacionalidad, cambios en la propiedad de la compañía que implicasen cambios en la nacionalidad producirían una pérdida de los derechos para realizar el trayecto. Esta es la principal razón por la que la participación entre compañías aéreas históricamente ha sido simbólica, tendencia que irá cambiando en los próximos años (el primer ejemplo ha sido la fusión de Air France y KLM).

Bajo el esquema de acuerdos bilaterales las compañías aéreas europeas generalmente sólo pueden volar desde su país a los países que no son miembro de la UE. Este hecho causa una asimetría importante, especialmente en el rango de vuelos transatlánticos²⁹.

²⁷ Ver anexo Procesos concursales en la UE 2000-2003.

²⁸ Swiss Air estuvo considerada durante mucho tiempo como la mejor compañía en términos de calidad y en eficiencia económica.

²⁹ Por ejemplo, una compañía americana puede viajar a una amplia gama de aeropuertos europeos desde cualquier localización de Estados Unidos, mientras que una compañía europea sólo puede viajar desde su país a Estados Unidos.

2.2. Evolución de la demanda y capacidad en la industria de transporte de aviación comercial.

La industria de aviación comercial se ha convertido en los últimos 50 años en una industria global, con un elevado valor añadido. En la actualidad, el transporte aéreo es el principal medio utilizado para transportar pasajeros y carga en trayectos internacionales.

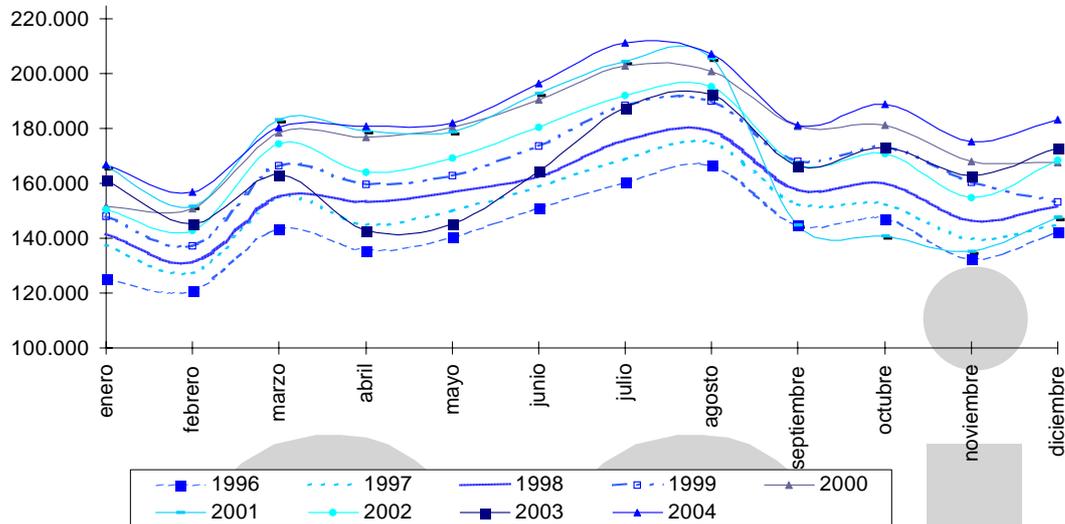
2.2.1. Demanda de billetes.

El tráfico aéreo es muy cíclico, estando altamente correlacionado con el crecimiento económico y con circunstancias de orden geopolítico ajenas a la industria. En los últimos años se han producido hechos que han tenido un impacto negativo en el tráfico aéreo: ataques terroristas, como el del 11 de Septiembre de 2001 en Nueva York, la inestabilidad política derivada de la guerra de Irak y epidemias, como el síndrome respiratorio agudo severo (SARS) detectado por primera vez en Asia.

El tráfico aéreo es una variable clave en la evolución del sector de aviación comercial. La demanda se cuantifica a través de los pasajeros x kilómetros transportados (*Revenue Passenger-Kilometers* o RPKs³⁰). El tráfico aéreo tiene, en un ciclo anual, un elevado componente estacional, acentuándose en las épocas de vacaciones.

³⁰ En español se denomina Pasajeros por Kilómetro Transportado (PTKs).

Evolución del tráfico aéreo EEUU, Europa y Asia Período 1996-2004



Fuente: Elaborado a partir de datos AEA; ATA y AAPA

La demanda de billetes reaccionó ante el 11S y el SARS con fuertes caídas, pero en un horizonte temporal reducido. En 2004 se superaron los niveles de años anteriores, con un crecimiento de la demanda de billetes del 12%. Según estimaciones de Airbus y Boeing la demanda de billetes crecerá a un ritmo del 5,5% hasta el ejercicio 2023.

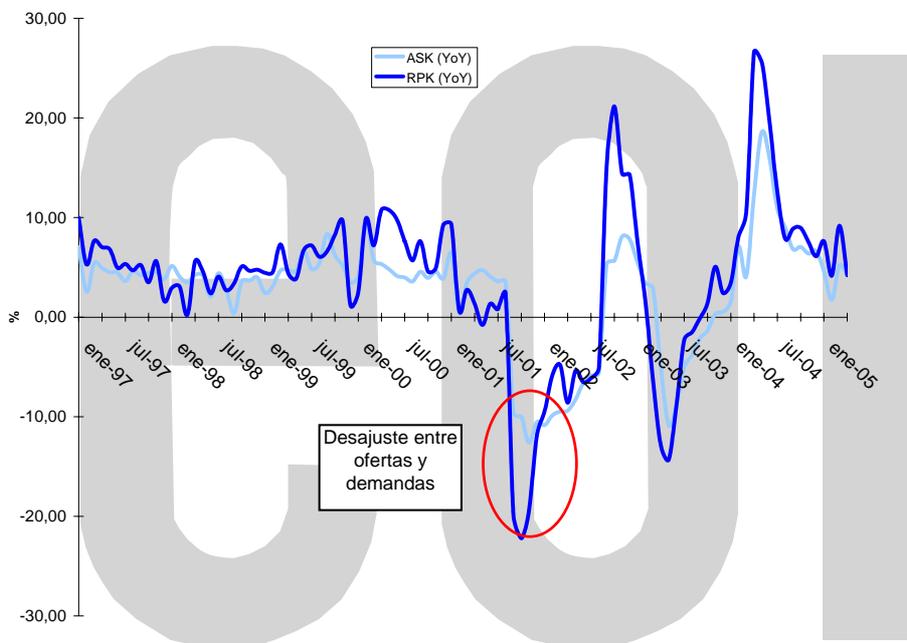
2.2.2. Oferta de asientos: capacidad disponible.

La contrapartida del tráfico aéreo es la capacidad disponible, que mide los asientos x kilómetros ofertados (*Available seats per kilometer o ASKs*³¹). La industria de aviación comercial busca tener unos mecanismos que le permita ajustar rápidamente la capacidad ofertada ante cambios en la demanda de billetes. La fuerte caída de la demanda en los

³¹ Ejemplo: una aerolínea que realice un vuelo internacional al día, con una distancia de 1.000 kilómetros. El avión tiene 100 asientos. ASKs ofrecidos en un año: $1.000 \cdot 100 \cdot 365 = 36.500.000$. En español se denomina AKOs.

años 2001 y 2003 conllevó una reducción del tráfico aéreo superior a la capacidad disponible, lo cuál afectó negativamente a las cuentas de resultados de las compañías aéreas que, en media, tuvieron un factor de transporte (RPKs/ASKs) por debajo del mínimo y una fuerte presión a la baja del ingreso unitario, con el resultado de no alcanzar resultados económicos positivos.

**Tráfico aéreo vs capacidad disponible EEUU, Europa y Asia.
Período 1997-2005**



Fuente: Elaborado a partir de datos AEA, ATA y AAPA.

* YoY: variación del mes año t respecto del mismo mes en el año t-1

En los últimos años, las aerolíneas están buscando estructuras operativas más flexibles, a través de wet lease y leasing operativos. La situación actual de la estructura operativa dista bastante de una estructura flexible que les permita adaptarse rápidamente a movimientos bruscos en la demanda de billetes.

2.3. Impacto del precio del petróleo.

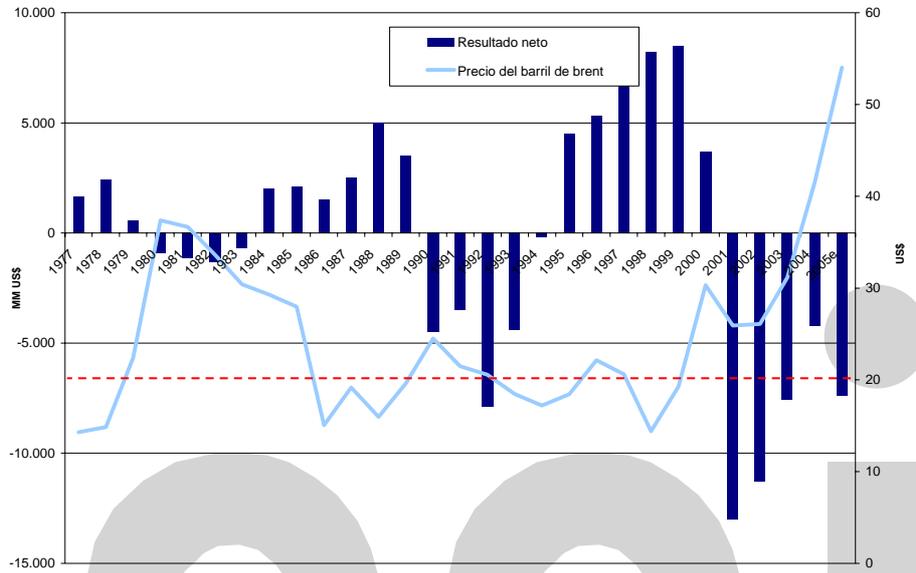
El precio del combustible es una de las variables que explica la situación económica de la industria aérea. Históricamente, el precio del barril de Brent se situó en niveles cercanos a 20 USD/barril de Brent, con excepción de las dos crisis del petróleo que se produjeron en los años 70.

En el período 2000-2003, el combustible aumentó su peso en la estructura de costes de las aerolíneas (alrededor del 14%³²). En el período 2003-2004, el gasto en combustible aumentó de 44.000 a 66.000 millones de USD y pasó a representar el 17% de los costes totales, frente al 14% de 2003.

Las estimaciones de los analistas sitúan el precio del petróleo en el medio plazo en niveles de 50-60 USD/barril de Brent.

³² Datos ICAO

Resultado neto de la industria de transporte aéreo comercial vs precio del petróleo



Fuente: elaborado a partir de datos ICAO, IATA y ATA

**Evolución reciente del precio del petróleo
y del combustible de aviones**

Fecha	Precio medio (\$ por barril)		
	WTI Precio del petroleo	Spread*	Combustible*
5-ene-04	33,7	8,4	42,1
3-ene-05	42,2	6,7	48,8
1-ago-05	61,5	12,7	74,3
17-ago-05	63,3	15,4	78,7
29-ago-05	67,4	19,1	86,5
30-ago-05	69,9	25,2	95,1
31-ago-05	68,6	27,4	96,0
1-sep-05	69,5	29,6	99,1
7-sep-05	64,4	23,1	87,5
15-sep-05	64,6	18,5	83,2
29-sep-05	66,8	42,2	109,1
4-oct-05	63,7	43,5	107,2
15-oct-05	64,3	30,9	95,2
31-oct-05	59,8	20,2	80,0
15-nov-05	57,1	12,7	69,8
30-nov-05	57,3	10,3	67,6
15-dic-05	60,0	14,8	74,8
30-dic-05	61,1	14,2	75,3
17-ene-06	66,4	11,7	78,0
31-ene-06	67,9	11,9	79,7
15-feb-06	57,6	14,5	72,2
28-feb-06	61,4	15,2	76,6

**Media de los precios spot del combustible de Nueva York Harbor, la Costa del Golfo de EEUU, y Los Angeles
Fuente: U.S. Energy Information Administration (EIA)*

Actualmente el precio del combustible esta afectando de forma asimétrica a las aerolíneas, dependiendo de la moneda en que reciben sus ingresos y del grado de cobertura que tengan. Las aerolíneas europeas han visto reducido el impacto de subidas del crudo por la depreciación del dólar.

La cobertura es una herramienta que está sirviendo a las aerolíneas para no trasladar toda la subida del precio del combustible en el corto plazo. Sin embargo en el medio plazo todas las aerolíneas estarán expuestas por igual y tendrán que buscar medidas de

reducción de otros costes operativos para compensar la subida del precio del combustible.

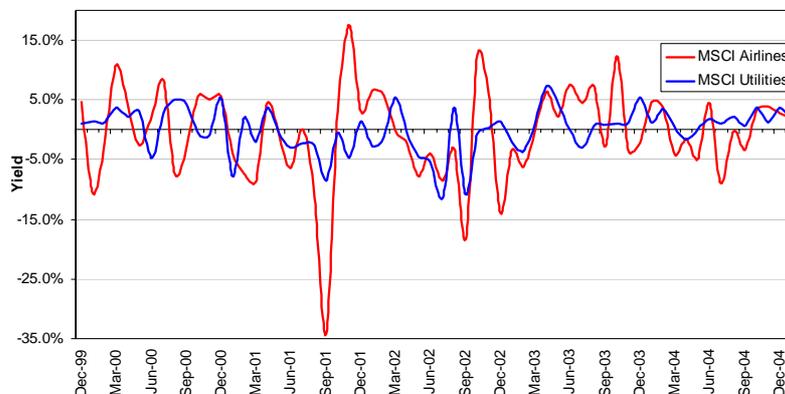
Las aerolíneas están luchando ante este escenario de precios del crudo por encima de 50 USD/barril con la revisión de su modelo de negocio y la optimización de costes.

2.4. Situación financiera de las líneas aéreas.

El sector de aerolíneas comerciales es un sector procíclico, altamente correlacionado al ciclo económico. La volatilidad de la rentabilidad de las acciones y de los índices bursátiles se puede utilizar como variable de medición del riesgo de un sector de actividad. La volatilidad del sector de aerolíneas es muy superior al de bienes públicos (*utilities*), por lo que un inversor exigirá una mayor rentabilidad a la inversión en el sector de aerolíneas dado su mayor riesgo.

En la actualidad, el turismo, la globalización de las relaciones políticas, humanas, los flujos migratorios, y los viajes de negocios han hecho que viajar se haya convertido en una necesidad básica, dejando de ser un bien sólo consumido por ciudadanos de alto poder adquisitivo. Podemos hablar del transporte aéreo como un producto básico o *commodity*.

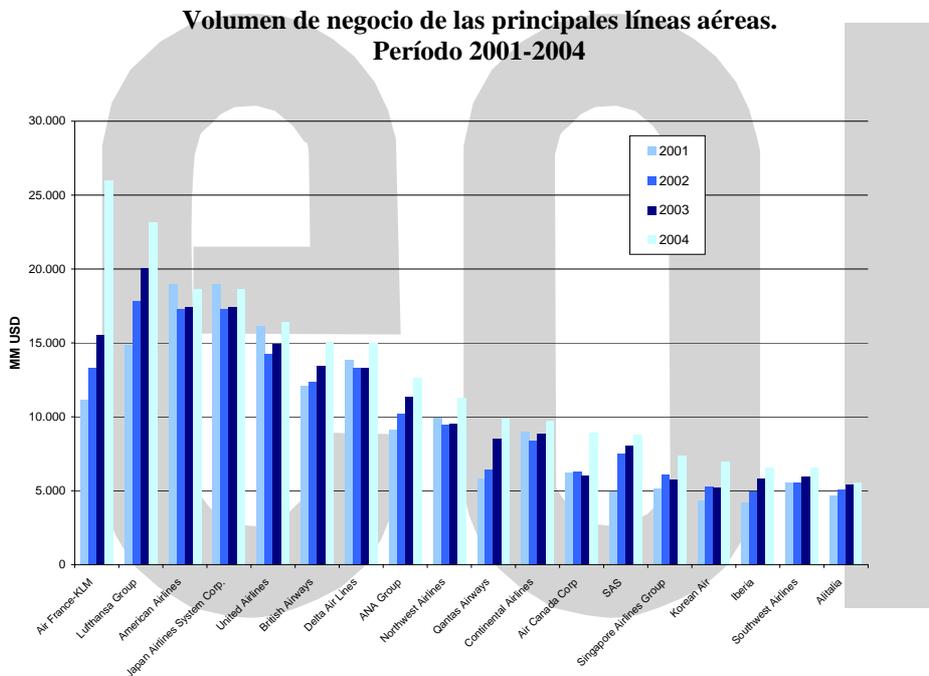
Volatilidad del sector de aerolíneas comerciales



Fuente: Morgan Stanley

Los ingresos de las líneas aéreas están sujetos a la evolución de la demanda de billetes. En 2003 el sector comenzó a dar signos de recuperación. El volumen de negocio conjunto de las 20 principales líneas aéreas aumentó de 203.204 millones USD en 2001 a 209.569 millones USD en 2003.

El tamaño de las compañías aéreas europeas es similar al de las grandes aerolíneas americanas. En el período 2001-2003, la empresa líder en volumen de negocio es la alemana Lufthansa, seguida de la unión de KLM y Air France.



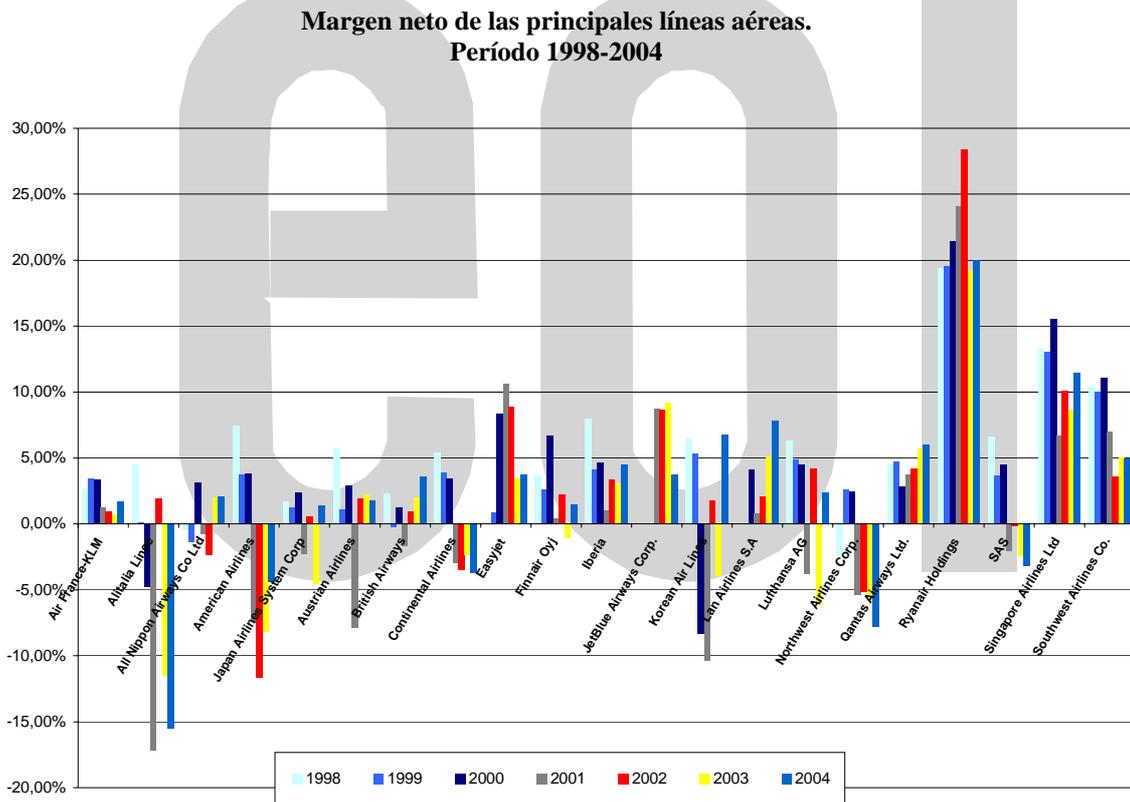
Fuente: JCF

Las aerolíneas tradicionales europeas en su conjunto se resintieron de la reducción del tráfico aéreo después del ataque terrorista del 11 de Septiembre de 2001, de la inestabilidad política posterior y de la fuerte competencia de las líneas de bajo coste.

Las compañías tradicionales tuvieron que implantar planes de reducción de costes para adaptarse al entorno competitivo de que generó a partir de septiembre de 2001³³.

Las compañías aéreas de red han reducido su estructura de costes para ser competitivas en un mercado que ha cambiado drásticamente por la irrupción de las líneas de bajo coste en los mercados mundiales.

Iberia ha tenido una evolución financiera excelente en el período 1998-2004, en comparación con el resto de aerolíneas tradicionales europeas.



Fuente: JCF

³³ Ver anexo Situación financiera de las compañías tradicionales en Europa.

Márgenes de compañías aéreas europeas

Compañía	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ebitdar/Ventas (%)						
Air France	13,6	14,2	13,2	13,2	15,7	14,8
Alitalia	8,9	5,8	5,9	6,1	2,9	2,0
Austrian Airlines	9,1	14,9	7,3	19,2	18,6	10,7
British Airways	13,6	11,3	14,6	11,3	16,2	16,1
Iberia	13,4	13,3	13,8	17,1	15,2	16,0
Lufthansa	11,9	12,7	9,4	10,2	11,3	8,4
SAS	10,0	14,3	7,7	19,1	11,9	12,3
easyJet	23,0	23,7	23,7	25,3	20,3	17,4
Ryanair	43,9	48,6	46,4	54,5	45,4	41,1
Virgin Express	19,4	10,8	26,4	21,0	10,7	12,0
Ebitda/Ventas (%)						
Air France	11,1	11,6	9,8	9,3	11,6	11,0
Alitalia	4,6	0,5	1,6	2,8	0,0	-0,7
Austrian Airlines	8,6	13,1	5,7	17,4	17,2	10,7
British Airways	11,9	9,2	12,2	8,9	13,7	14,3
Iberia	5,8	5,4	3,9	9,1	7,2	8,1
Lufthansa	11,7	12,3	9,2	10,1	10,8	7,4
SAS	6,7	9,5	1,8	9,3	2,6	4,7
easyJet	15,2	17,4	17,0	17,8	11,2	8,5
Ryanair	43,2	46,8	45,6	54,5	44,0	38,2
Virgin Express	-0,5	-15,0	1,3	1,9	-6,1	-1,4
Ebit/Ventas (%)						
Air France	0,3	3,6	2,3	3,2	2,9	1,3
Alitalia	-2,6	-6,3	-6,6	-5,8	-9,4	-9,9
Austrian Airlines	1,3	4,8	-4,2	1,9	3,1	3,6
British Airways	5,0	1,9	4,5	-0,4	4,9	5,4
Iberia	1,5	1,5	0,1	5,3	3,5	4,2
Lufthansa	5,7	6,9	0,2	4,2	0,2	2,3
SAS	1,6	3,9	-4,1	1,6	-7,0	-3,2
easyJet	6,0	10,9	11,7	14,4	7,9	6,2
Ryanair	23,0	22,7	23,4	26,1	31,2	25,2
Virgin Express	0,3	-1,7	-22,0	0,7	1,3	-8,2
Beneficio neto/ventas (%)						
Air France	2,7	3,4	3,4	1,2	0,9	1,1
Alitalia	0,2	-4,7	-17,2	2,0	-12,0	-17,5
Austrian Airlines	2,8	3,1	-7,9	2,0	2,3	1,8
British Airways	2,3	-0,2	1,2	-1,7	0,9	1,7
Iberia	3,9	4,5	1,1	3,3	3,1	4,5
Lufthansa	4,9	4,5	-3,8	4,2	-6,2	2,4
SAS	3,3	5,4	-2,6	-0,3	-4,5	-5,2
easyJet	1,0	8,3	10,6	8,9	3,5	3,8
Ryanair	19,3	19,7	21,4	24,0	28,4	19,3
Virgin Express	-2,0	-22,5	0,1	0,2	-9,5	-3,9

Fuente. Elaborado a partir de las cuentas anuales de las compañías.

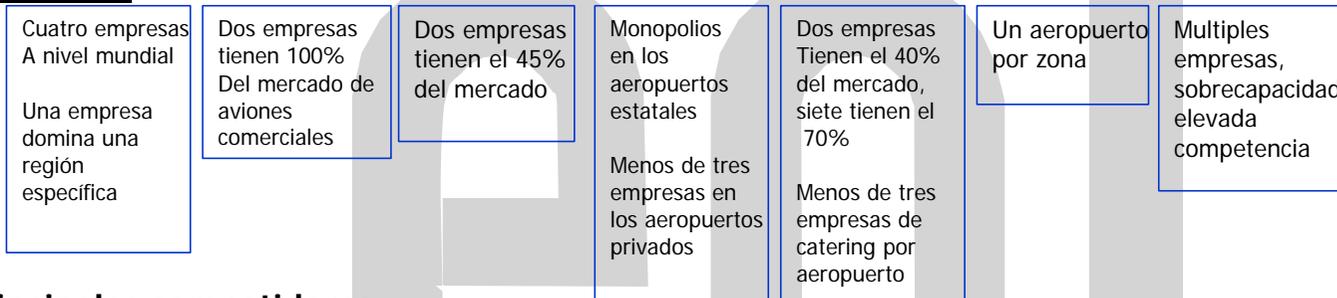
Analizando la cadena de valor del sector de transporte aéreo se puede observar cómo todas las partes de la cadena, a excepción de las aerolíneas son oligopolios o duopolios, en muchos casos promovidos por la intervención y la regulación de los Estados. La liberalización del transporte de pasajeros en EEUU y, posteriormente, en Europa ha generado un alto grado de rivalidad, aumentado por la reducción de las barreras de entrada en la industria. Esta situación está llevando a quiebras y, en un futuro, se puede esperar una concentración vía fusiones y adquisiciones.



Rentabilidad del capital invertido (%)



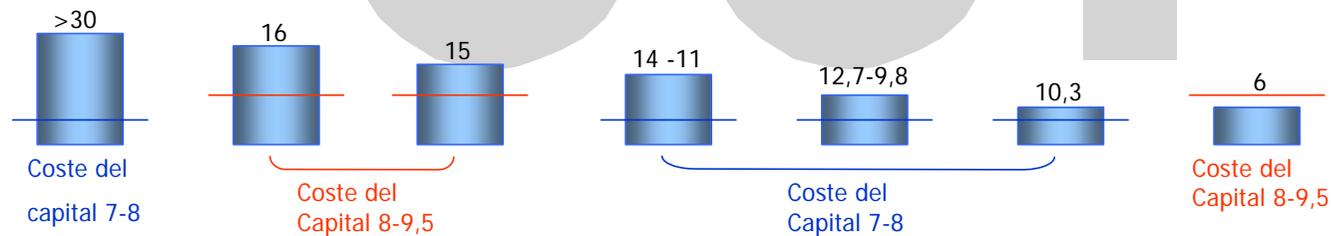
Estructura



Principales competidores



Retornos



Fuente: AB (1998)

2.5. Fabricación de aviones comerciales: un mercado de dos.

La fabricación de aviones comerciales de más de 100 plazas pasó a ser un duopolio a partir de la adquisición de McDonnell Douglas por parte de Boeing en la segunda mitad de los años 90.

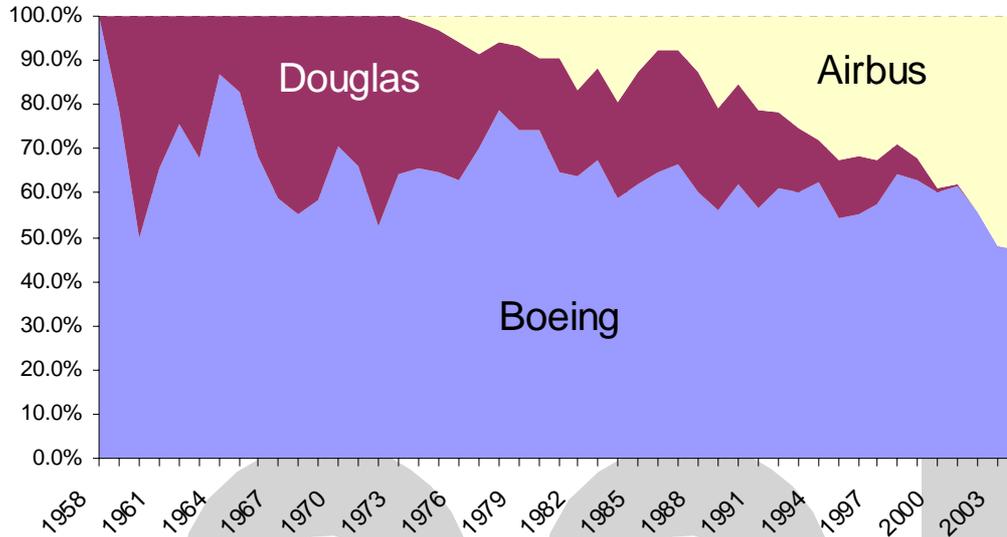
Airbus ha demostrado ser un competidor “real” de Boeing. En los años 70, Boeing era el líder del mercado, con una clara superioridad sobre el resto de competidores. Airbus, desde su creación, ha ido aumentando su participación en el mercado, estimándose que a final de 2003 se situará en los mismos niveles que Boeing. El principal factor de éxito de Airbus ha sido la redefinición del producto, a través de la introducción del concepto de comunalidad³⁴.

En los últimos quince años Airbus ha introducido en el mercado una alta variedad de nuevos modelos de aviación comercial, mientras Boeing aumentaba su dependencia de dos modelos (737 y 777).³⁵

³⁴ Bajo una misma licencia, los pilotos pueden utilizar los distintos modelos de una misma familia de aviones, minimizando la necesidad de formación y recertificación de los pilotos. La comunalidad confiere a las aerolíneas una mayor flexibilidad en la programación de rutas. Airbus introdujo el concepto de comunalidad en la familia A320 (A318, A319, A320 y A321).

³⁵ Ver Anexo Modelos de aviones de Airbus y Boeing.

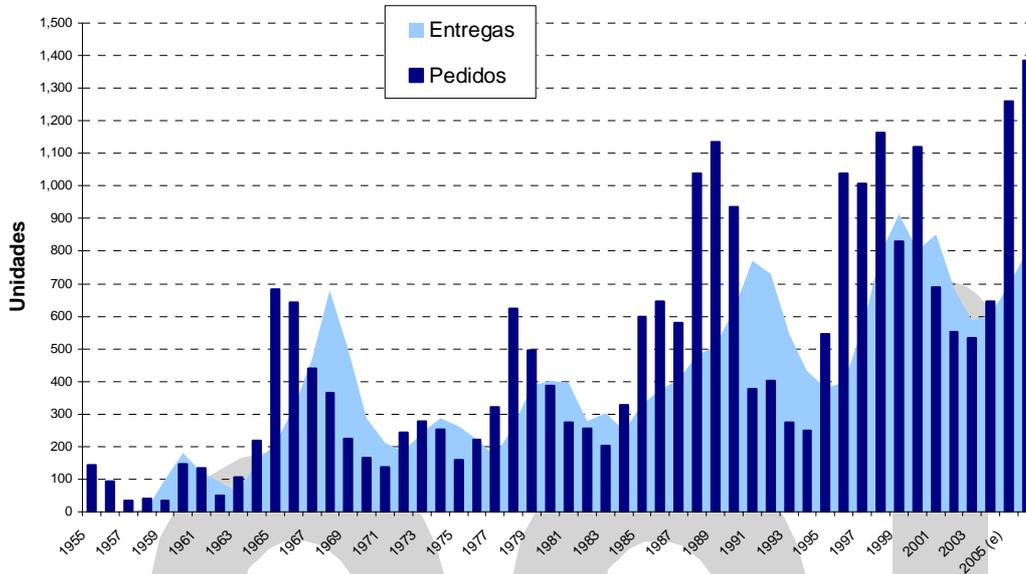
Entrega de aviones (cuota de mercado) 1958-2004
Airbus, Boeing y McDonnell Douglas



Fuente: elaborado a partir de datos de Airbus, Boeing, McDonnell Douglas

Mientras que en los años 50 y 60 el número de pedidos anuales se situaba alrededor de 140 unidades, es en la segunda mitad de los años 80 donde se produjo el boom del transporte aéreo, lo cuál se reflejó en unos pedidos anuales que superaron las 1.000 unidades.

**Entregas y pedidos conjunta de Airbus, Boeing y McDonnell Douglas.
Período 1955-2006(e)**



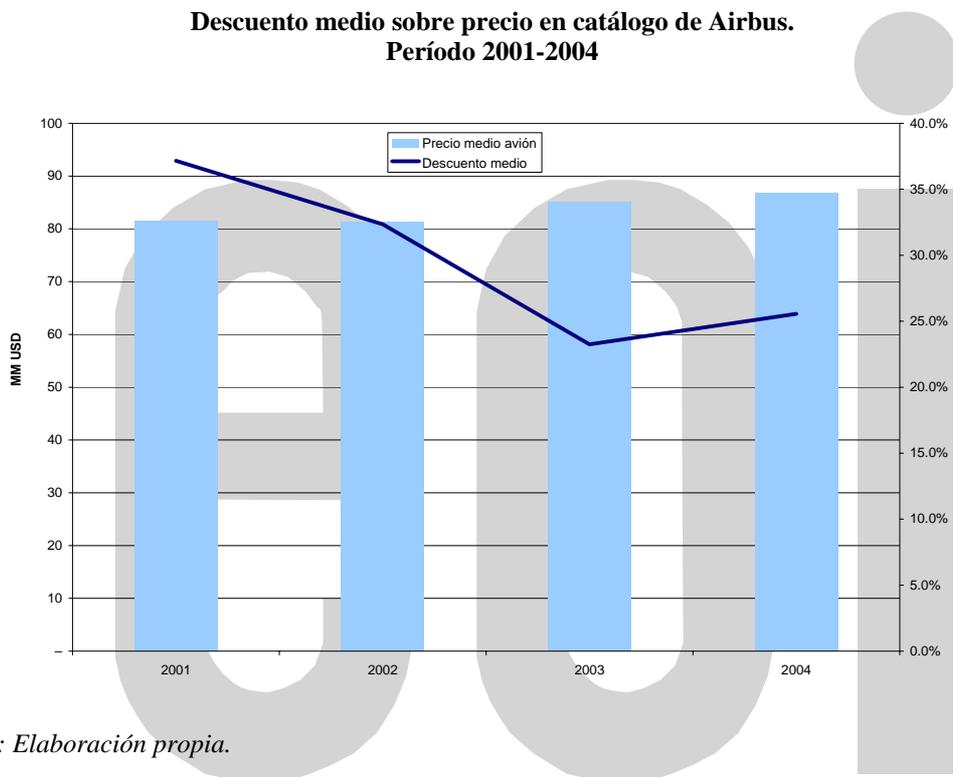
Fuente: elaborado a partir de datos de Airbus, Boeing y McDonnell Douglas y estimaciones AFI

La industria de fabricación de aviones comerciales tiene una tendencia natural hacia la concentración. Las ventajas competitivas se alcanzan vía economías de escala y alcance e innovación tecnológica, con beneficio sobre la eficiencia operativa, impulsando la concentración en el sector.

La fabricación de aviones comerciales se ha convertido en una medida de política industrial tanto en EEUU como en Europa. El sector aeronáutico se caracteriza por tener alto valor añadido y generar un efecto inducido sobre otras industrias (automoción, industria mecánica,..), ayudando a aumentar la competitividad de las industria local.

El grado de rivalidad entre Boeing y Airbus se mantendrá en los próximos años en una situación de duopolio en competencia. Los descuentos realizados por los fabricantes son importantes, pero otras variables como los avances tecnológicos, las economías de escala de utilizar una única flota de aviones y la comunalidad son variables críticas a la hora de elegir un modelo de avión.

El negocio de fabricación de aviones comerciales se caracteriza por la realización de un número reducido de operaciones anuales de cuantía muy elevada, lo cuál obliga a Boeing y a Airbus a competir por cada operación³⁶. Una variable utilizada por los fabricantes para competir es el precio. El precio en catálogo rara vez coincide con el precio de venta, realizándose importantes descuentos sobre el precio inicial.

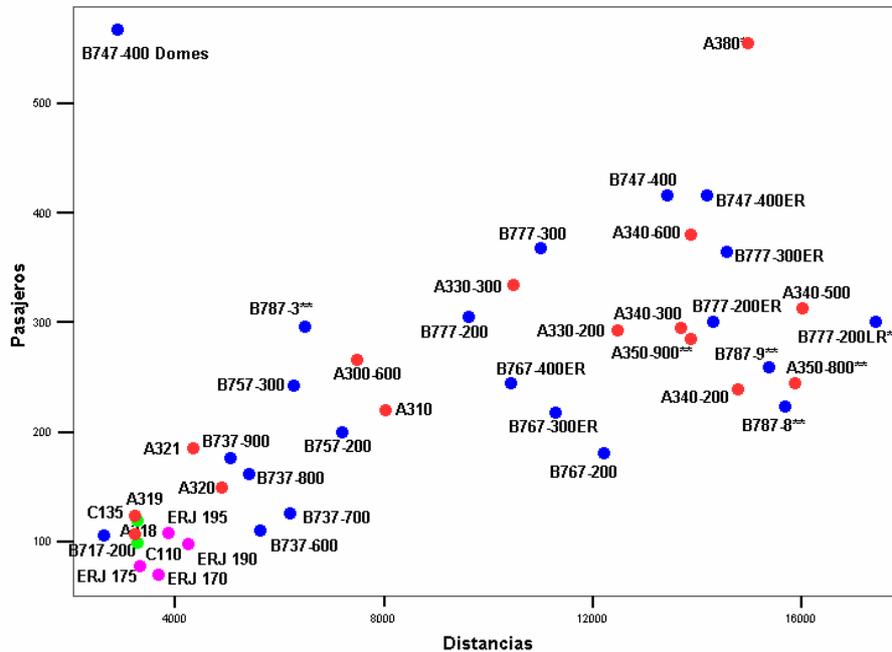


Fuente: Elaboración propia.

Boeing y Airbus compiten en todos los segmentos de mercado. Dos nuevos fabricantes (Bombardier y Embraer) están introduciéndose en el segmento de aviones de 100-150 plazas.

³⁶ Cada venta aumenta la probabilidad de “fidelizar” al cliente, ya que aumentan las economías de escala para las aerolíneas de explotar una flota de aviones con características similares.

Aviones comerciales de Airbus, Boeing, Embraer y Bombardier



Fuente: elaborado a partir de datos de Boeing, Airbus, Bombardier, Embraer

* Los modelos Bxx pertenecen a Boeing, Axx a Airbus, ERxx a Embraer y Cxx a Bombardier.

** Programas en desarrollo y tentativos.

2.6. El nuevo modelo aeroportuario europeo.

La liberalización del servicio de transporte aéreo en Europa no incidió sobre la liberalización de las infraestructuras (aeropuertos) excepto el handling, al considerarse en general que los aeropuertos son monopolios no susceptibles de competencia efectiva y que constituyen un mecanismo para la ejecución de políticas de desarrollo regional y una fuente de ingresos para los Estados.

El uso de los aeropuertos regionales como mecanismos de ejecución de políticas de desarrollo económico ha generado distorsiones en el modelo de competencia. Los gobiernos regionales han utilizado las tasas aeroportuarias para incentivar el uso de estos aeropuertos de segundo nivel.

- El caso “Ryanair-Charleroi” impulsó la regulación de las ayudas de los gobiernos a las aerolíneas. Ryanair estableció su *hub* (centro de distribución) europeo en Charleroi, donde operaba con tarifas preferentes de aterrizaje y otras ayudas³⁷. La Unión Europea obligó a Ryanair a devolver aquellas ayudas que consideró incompatibles con el buen funcionamiento del mercado interior (4 millones de euros de 15 millones de euros recibidos por la aerolínea irlandesa).
- En Alemania, Air Berlin ha llevado a los tribunales a un aeropuerto por la diferencia de tasas en relación a EasyJet (tasas de 2 euros frente a 15 euros por pasajero).
- Un tribunal francés declaró que el acuerdo entre Ryanair y el aeropuerto de Estrasburgo era contrario a las normas francesas de competencia.

La Comisión Europea ha limitado las ayudas para fomentar el desarrollo de los aeropuertos regionales y de la movilidad en Europa³⁸. Las reglas establecidas por la

³⁷ Brussels South Charleroi Airport (BSCA), empresa pública controlada por la Región de Valona, administraba desde 1991a través de una concesión por 50 años. BSCA percibía unas remuneraciones financieras por la Región de Valona por efectuar determinadas misiones de interés general.

Las ventajas otorgadas por la Región de Valona y por BSCA a Ryanair fueron:

- Reducción de la tasa de aterrizaje: en noviembre de 2001, la Región de Valona, propietaria de la infraestructura aeroportuaria de Charleroi , redujo la tasa de aterrizaje a Ryanair un 50% respecto de la fijada por el gobierno belga. Además, la base imponible para establecer la tasa de aterrizaje para Ryanair se fijó por pasajero embarcado, en vez de por tonelada de avión.
- Participación en los gastos de apertura de la base de Ryanair en Charleroi: BSCA dio a Ryanair ayudas y puso a su disposición espacios gratuitos.
- Precio de asistencia en tierra de 1 euro por pasajero, diez veces inferior al del resto de aerolíneas.
- Creación de una empresa conjunta entre BSCA y Ryanair para financiar campañas conjuntas de la aerolínea y del aeropuerto de Charleroi. Esta sociedad financió parte del precio de los billetes de oferta de Ryanair.

Ryanair se comprometió a establecer entre dos y cuatro aviones que como mínimo efectuarían tres vuelos por avión con salida desde Charleroi durante un período de 15 años.

³⁸ El vicepresidente Jacques Barrot, Comisario de Energía y Transporte señaló que: “La Comisión Europea quiere fomentar el desarrollo de los aeropuertos regionales y la movilidad de los ciudadanos.

Comisión especifican las condiciones en que pueden concederse ayudas iniciales a las compañías aéreas que abran nuevas líneas en los aeropuertos regionales, pero con el límite del “correcto funcionamiento del mercado interior”³⁹.

El informe elaborado por Cranfield University (2002)⁴⁰ concluye que en Europa se está generando rivalidad, manifestándose en estrategias activas para atraer aerolíneas o pasajeros asociados a trayectos de largo recorrido en conexión, trayectos de largo recorrido en servicio directo, trayectos de largo recorrido en servicio directo de bajo coste, trayectos de medio-corto recorrido y transporte de mercancías⁴¹.

En el mercado español los pequeños aeropuertos regionales –Murcia, Girona, Valladolid y Reus - han crecido a través del tráfico de viajeros en vuelos internacionales de bajo coste. Este crecimiento se ha sustentado en unas tarifas bajas subsidiadas por las entidades públicas de ámbito regional.

Alguna de las compañías que operan en el aeropuerto de Girona lo denominan “Barcelona 2”, al estar localizado cerca de la Ciudad Condal (a 90 kilómetros). Este aeropuerto es un ejemplo del nuevo tipo de aeropuerto, centrado en los vuelos de bajo coste. Girona compite con los aeropuertos de Barcelona y Reus en el tráfico regular.

Estas nuevas reglas proporcionan a los aeropuertos regionales la seguridad jurídica necesaria para su desarrollo y sus relaciones con las compañías aéreas y las administraciones públicas”

³⁹ Sólo se aceptarán las ayudas públicas de los aeropuertos que sirvan para compartir (hasta un límite compartido de un 30-50%) los costes suplementarios relacionados con la apertura de la nueva ruta, incluidos gastos de marketing o de instalación en los aeropuertos regionales correspondientes. La ruta beneficiaria de la ayudada debe ser viable en un plazo máximo de 3 años (o de 5 años para las regiones desfavorecidas y ultraperiféricas), con prioridad a aquellos aeropuertos regionales con un tráfico anual inferior a 5 millones de pasajeros.

⁴⁰ Cranfield University (2002): “ Study on Competition between Airports and the Application of State Aid Rules” Comisión Europea, Bruselas

⁴¹ Ver anexo Competencia entre aeropuertos en Europa.

Evolución del tráfico aéreo en los aeropuertos secundarios en España

	Incremento 2000-04	% vuelos de bajo coste
Murcia-San Javier	450%	52%
Girona	362%	76%
Valladolid	141%	16%
Jerez	60%	*
Reus	56%	32%
Alicante	42%	29%
Tenerife-Norte	40%	*
Bilbao	33%	17%
Santander	31%	*
Valencia	38%	15%
Sevilla	28%	11%
Media de Aena		10%

* Por debajo de la media de Aena

Fuente: García Cobos, J. (2005): "El nuevo modelo aeroportuario europeo: más competencia, mejor regulación"
Universia Business Review 8, págs. 86-103

El Aeropuerto de Ciudad Real, que está en fase de construcción, es el primer aeropuerto construido mediante una iniciativa completamente privada. El Aeropuerto de Ciudad Real podría competir en el futuro con Barajas en el tráfico aéreo, a través de un modelo de negocio similar al desarrollado por el aeropuerto de Girona –atrayendo a las aerolíneas de bajo coste que realicen trayectos entre países europeos y la capital española-.

El aeropuerto de Ciudad Real generará una competencia directa al aeropuerto de Barajas en los próximos años, cuando se construya una lanzadera que lo comunique con el AVE. La posición competitiva de Iberia se verá dificultada por el alto grado de rivalidad que se introducirá en los vuelos intraeuropeos.

2.7. Transporte ferroviario en la Unión Europea.

La Unión Europea ha mostrado su preocupación por el grado de desarrollo en infraestructuras europeas y la necesidad de realizar inversiones⁴². El aumento del transporte por carretera y aéreo ha producido una mayor congestión de las redes de transporte. El Libro Blanco del transporte de la UE⁴³ establece como uno de los objetivos de la política de transporte de la UE la revitalización del transporte por ferrocarril.

Los gobiernos europeos, a excepción del Reino Unido, han considerado necesario apoyar el desarrollo del transporte por ferrocarril a través de la financiación de las infraestructuras.

El transporte por ferrocarril pasó de 217.000 millones de pasajeros-km en 1970 a 290.000 millones de pasajeros-km en 1998. En términos relativos, su cuota de mercado disminuyó, pasando de un 10% a un 6%, debido a los mayores crecimientos de tráfico experimentados por el transporte aéreo y por coche.

Crecimiento medio anual del transporte de pasajeros

⁴² Como señala la Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones de 14 de enero de 1999. “Cohesión y Transporte” Entre 1994-1999, el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) asignó 13,7 millones de ecus (más tarde denominados euros) a las regiones menos desarrolladas de la UE (regiones objetivo 1), un 70% de estos fondos se destinó a carreteras y autopistas y un 16% a ferrocarril.

⁴³ Aprobado por la Comisión el 12 de septiembre de 2001.

entre 1970 y 2000 en pasajeros-kilómetro en porcentaje

	UE (%)	EEUU (%)
Avión	7,4	5,1
Automóvil	3,0	2,3
Autobús	1,4	4,1
Ferreocarril	1,1	0,9
Metro	1,0	1,0

Fuente: Comisión Europea e Informe mensual febrero 2004 Servicios de Estudios La Caixa

Entre las principales innovaciones del transporte de viajeros por ferrocarril destaca los servicios de trenes de alta velocidad –velocidades iguales o superiores a 250 km/h-, que ha impulsado la demanda en los trayectos de largo recorrido. Asimismo, las inversiones de los Estados Miembro de la UE han permitido una mejora de las conexiones y, en consecuencia, un aumento del uso de este medio de transporte.

En España la operadora de ferrocarriles RENFE denomina a servicios de pasajeros en alta velocidad AVE. El objetivo del gobierno es aumentar la red ferroviaria de alta velocidad. Esta profunda renovación se inició con el primer trayecto de alta velocidad Madrid-Sevilla, que comenzó en 1992 en su período de explotación, y por un segundo trayecto, Madrid-Barcelona, que tiene 1997 como fecha estimada de comienzo de explotación, después de varios aplazamientos. El Plan Estratégico de Infraestructuras 2005-2020 tiene como uno de sus ejes centrales el desarrollo de las infraestructuras ferroviarias de alta velocidad en la Península Ibérica.

El 15 de noviembre de 2005, se inauguró el trayecto Madrid-Toledo.

Servicios de alta velocidad en España 2005

En Servicio	Finalizando construcción	En proyecto o construcción	Fecha terminación
Madrid-Ciudad Real-Cordoba-Sevilla	Córdoba-Bobadilla-Málaga	Madrid-Levante	2012
Valencia-Castellón-Tarragona-Barcelona	Madrid-Segovia-Valladolid	Madrid-Extremadura Lleida-Barcelona-Frontera	2010
Madrid-Zaragoza-Lérida Madrid-Toledo		Francesa	2007

Fuente: elaborado a partir de la información de www.altavelocidad.org

Los trenes de alta velocidad competirán con el avión en los principales destinos peninsulares. El precio del billete del AVE incorpora el coste del mantenimiento de las infraestructuras sin incluir el coste de la inversión inicial. Cuando finalicen los nuevos desarrollos previstos, las aerolíneas tendrán en la alta velocidad un importante competidor a nivel nacional.

2.8. Mercado español de aviación comercial.

España es un país con un elevado atractivo turístico y esta característica ha incidido significativamente en la evolución del sector de transporte aéreo comercial.

El transporte aéreo en España ha sido tradicionalmente un sector fuertemente regulado. En los años 60, la fuerte regulación del transporte aéreo y el boom del turismo en España impulsaron el desarrollo del mercado de vuelos no regulares (charter). El crecimiento del segmento de vuelos charter estaba limitado por la fuerte regulación: debía estar orientado a turistas y como mínimo el 80% de las ventas de cada avión debían formar parte de un paquete turístico⁴⁴. Esta estructura del mercado, generada por

⁴⁴ En el segmento charter clásico se ofertaban paquetes “todo incluido”: el billete de avión, los traslados y el hotel.

la regulación, produjo una situación de no competencia entre compañías, de tal forma que permitía a las compañías aéreas del segmento charter ofrecer precios más competitivos sin que hubiese represalias de las compañías del segmento regular.

El peso del segmento charter en el transporte aéreo de pasajeros en Europa en los ochenta fue significativamente superior al que tenía dicho segmento en Estados Unidos, debido a que era la única forma de competir con la regulación vigente. Durante la década de los ochenta, el tráfico charter llegó a representar más del 80% de los vuelos en España, Grecia y Portugal. A principios de los noventa, el peso de las compañías españolas en vuelos charter con salida o llegada en un aeropuerto español era reducido (alrededor del 15% de los vuelos). Estas compañías eran candidatas a la incorporación al segmento de vuelos regulares cuando se completase el proceso de liberalización del sector.

La liberalización del sector en 1993 llevó consigo el movimiento de líneas charter al segmento de vuelos regulares. Las entradas más significativas fueron las de Air Europa (noviembre de 1993) y Spanair (marzo de 1994). La competencia de ambas compañías afectó a la posición de Iberia, que vio como se reducía su cuota de mercado en la mayor parte de sus rutas, entre ellas una de sus rutas más rentables -Madrid-Barcelona⁴⁵-. Los nuevos entrantes en el segmento de vuelos regulares ofrecieron, en un principio, unas tarifas sensiblemente inferiores a las de Iberia, principalmente en las tarifas promocionales.

Tras la liberalización, el mercado doméstico español evolucionó hacia la coexistencia de tres competidores con cuotas de mercado relevantes (Iberia, Air Europa y Spanair), mientras en el resto de países europeos (excepto Reino Unido) la aerolínea de bandera seguía manteniendo el dominio casi exclusivo sobre el tráfico doméstico. La

⁴⁵ Iberia pasó de tener una cuota de mercado del 100% en el invierno de 1993 a un 68,3% en el verano de 1994. El grupo Iberia sufrió reducciones de su cuota de mercado que alcanzaron el 50%. Ver Anexo: Cuota de mercado de las compañías aéreas en España

coexistencia de tres aerolíneas en el mercado doméstico se debió a: (1) las características geográficas del territorio español, con un amplio número de rutas con distancias superiores a 400 km. y, en especial la conexión Península-Canarias y Península-Baleares, (2) la elevada demanda de conexión del interior de la península con los archipiélagos canario y balear y (3) la escasez de trenes de alta velocidad y autopistas.

En el mercado doméstico, desde mediados de los años 90, se incorporaron las aerolíneas regionales, compañías complementarias de las aerolíneas dirigidas al segmento de vuelos regulares en aquellas conexiones de baja densidad de tráfico. La ventaja de las compañías regionales es el uso de aviones regionales (menos de 100 plazas), con unos costes de explotación inferiores a los aviones comerciales (más de 100 plazas).

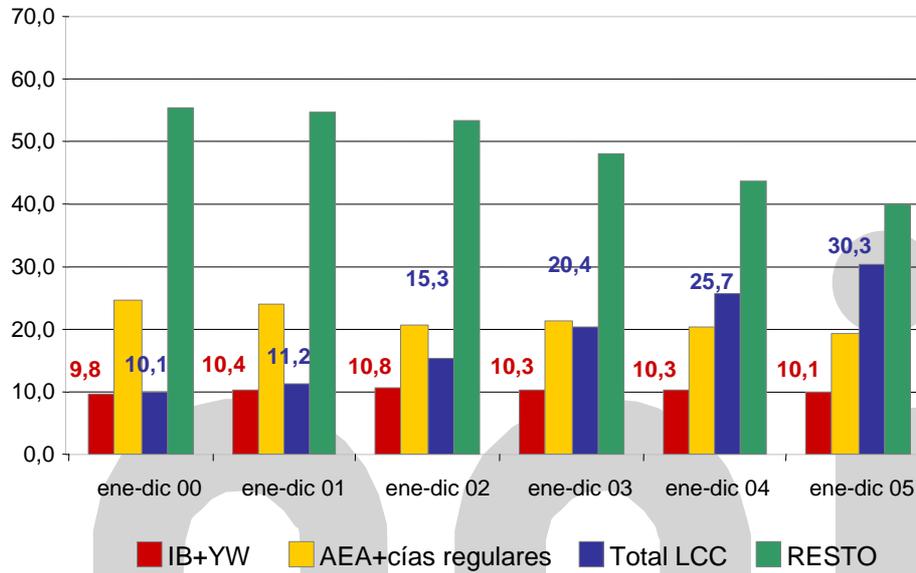
La principal iniciativa privada fue la creación de Air Nostrum (1994) con sede en Valencia, que comenzó su actividad con las rutas Valencia-Barcelona y Valencia – Baleares y posteriormente extendió sus conexiones a Madrid, Bilbao y Zaragoza. A finales de 1996 la compañía firmó un contrato de franquicia con Iberia, utilizando el nombre de Iberia Regional operando todos sus vuelos con códigos de Iberia, quien pasó a comercializar sus rutas.

Líneas Aéreas Navarras (LAN) y Líneas Aéreas Guipuzcoanas (LAG), creadas en los noventa bajo una estrategia similar a la de Air Nostrum, no tuvieron éxito comercial y se extinguieron.

Desde 1998, las tarifas de los billetes de Iberia, Air Europa y Spanair han tendido a converger, principalmente en los segmentos de tarifas más bajas, hasta el año 2003 en que Spanair, y posteriormente Iberia, empezaron a utilizar un sistema de tarifas similar al de los operadores de bajo coste.

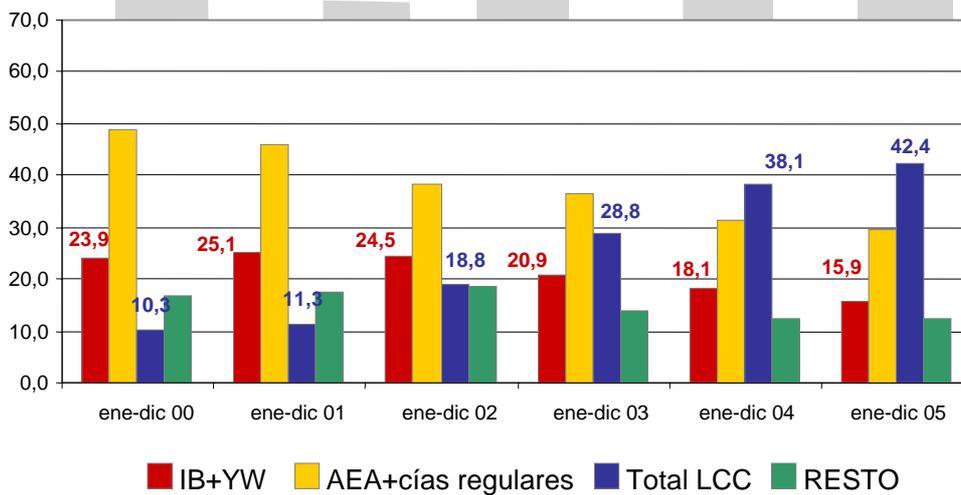
Desde el año 2000, las compañías de bajo coste han mantenido una posición relevante en los trayectos España-Europa y en los trayectos Barcelona-Europa.

**Cuota de mercado por tipo de operador en las rutas España-Europa.
Período 2000- 2005**



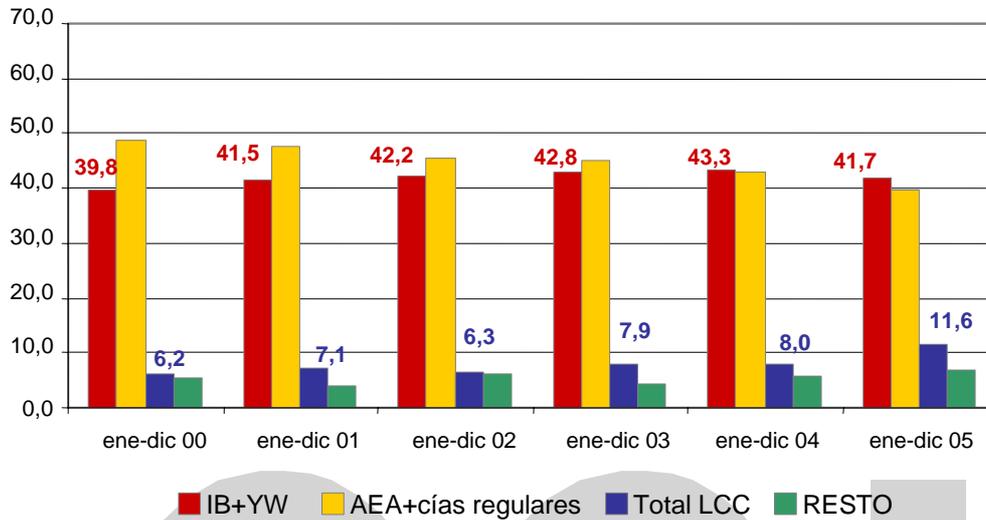
Fuente: Iberia

**Cuota de mercado por tipo de operador en las rutas Barcelona-Europa.
Período 2000- 2005**



Fuente: Iberia

**Cuota de mercado por tipo de operador en las rutas Barcelona-Europa.
Período 2000- 2005**



Fuente: Iberia

En una primera fase, las aerolíneas de bajo coste incluyeron los trayectos España-Europa por la gran afluencia de pasajeros que tenían dichas rutas. En una segunda fase, las compañías de bajo coste están ofertando sus servicios en el mercado doméstico, como es el caso de Vueling y Air Berlin.

Vueling es un referente de la entrada de las compañías de bajo coste en el mercado doméstico. La compañía se constituyó en febrero de 2004 por Inversiones Hemisferio (30%), Apax Partners (40%), equipo gestor (23%) y Dave Barger, presidente de JetBlue Airlines (7%). La flota de la compañía está compuesta por seis Airbus A320. Dentro de su oferta inicial se engloban las rutas Madrid-Barcelona, Valencia-Sevilla, Bilbao-Barcelona, Bilbao-Málaga y Barcelona-Málaga. Air Berlin ofrece, dentro de sus rutas, vuelos que unen Palma de Mallorca a con los principales aeropuertos de la península.

EasyJet y Ryanair están valorando la opción de introducirse en el mercado doméstico.

3. PLAN DIRECTOR 2003-2005.

El Plan Director 2003-2005 se preparó durante la segunda mitad del ejercicio 2002. La dirección de Iberia buscaba consolidar la situación de rentabilidad de la aerolínea, crecer con flexibilidad, aumentar la productividad y mejorar el servicio. Iberia se tendría que adaptar a cambios del entorno, algunos de ellos predecibles como el incremento de capacidad en los aeropuertos de Madrid y Barcelona, la Nueva Terminal de Barajas, la oportunidad para la entrada de nuevos competidores, en especial compañías de bajo coste, generada por el aumento de capacidad de los aeropuertos y la apertura del tren de alta velocidad que comunicaría Madrid y Barcelona.

El año 2003 fue un año de inestabilidad económica mundial, generada por la guerra de Irak, la crisis de la neumonía asiática, el incremento del precio del crudo y la débil situación de las principales economías mundiales. Además, en 2003 aumentó de manera más acelerada de lo previsto la penetración de los operadores de bajo coste en Europa.

En el primer trimestre de 2003 Iberia redujo su capacidad para adaptarse a la caída de la demanda, gracias a medidas de flexibilidad como el retraso en la entrega de aviones. La aerolínea española tuvo que acelerar las acciones de reducción de costes que señalaban el Plan Director 2003-2005 ante la rápida implantación de las líneas de bajo coste, la sobreoferta en Europa y la consiguiente caída de los ingresos medios.

Otros hechos relevantes del ejercicio fueron la incorporación de Fernando Conte como Presidente de Iberia en sustitución de Xabier de Irala y la revisión del Plan Director, realizado a mediados de 2003.

Durante el ejercicio 2003 se cambió el modelo de retribución de las agencias de viaje⁴⁶ en España y se impulsó una paulatina extensión a otros países, al residence del servicio a bordo en los trayectos de corto y medio radio convirtiéndolo en un servicio a la carta, se cambió la estructura tarifaria de España y destinos europeos para ser más competitivos⁴⁷, con un sistema tarifario similar al de las compañías de bajo coste para el tráfico punto a punto, se desinvertió en las áreas consideradas no estratégicas como las participaciones en Iberswiss, Viva Tours y Tiempo Libre/Mundicolor y se realizó una segunda fase del Plan de Racionalización y Optimización de Inversiones y Costes.

El ejercicio 2004 se caracterizó por el mantenimiento del precio del petróleo en niveles muy elevados⁴⁸ y por la fusión de dos de las mayores aerolíneas europeas, KLM y Air France. En 2005, el precio del petróleo ha seguido creciendo hasta alcanzar un crecimiento medio del precio en dólares antes de coberturas del 42%.

El impacto de la subida del precio del petróleo sobre la estructura de costes de las aerolíneas ha afectado de forma asimétrica a las aerolíneas europeas y americanas. El impacto de la subida del crudo sobre las aerolíneas europeas fue menor por la fuerte apreciación del euro frente al dólar.

Iberia realizó una política de coberturas del precio del petróleo y pagó un precio medio de 31,5 USD/barril frente a un precio medio de mercado de 37 USD/barril, lo que, junto

⁴⁶ Las agencias de viaje representan el principal canal de distribución de Iberia. En 2003, Iberia alcanzó un acuerdo con las agencias de viaje para que las comisiones se ajustaran a la nueva situación de mercado. La comisión cobrada en 2003 -6,5%- se reduciría hasta un 1% en 2005, más incentivos variables. Las agencias de viaje cobrarían al cliente en base al servicio que ofrezcan.

⁴⁷ Iberia modificó el sistema de tarifas en España y determinadas rutas europeas, con una rebaja generalizada y una flexibilización de las condiciones, simplificó el servicio de catering en los trayectos de corto y medio radio como transición hacia un servicio a la carta, que entró en vigor en marzo de 2004 y donde el cliente sólo paga por lo que consume.

⁴⁸ El sector del transporte aéreo se enfrentó en 2004 a un precio del petróleo que alcanzó niveles por encima de 52 USD/barril y un precio medio de 36,5 USD/barril.

al comportamiento del tipo de cambio euro/dólar, hizo que el gasto por combustible sólo aumentase un 17,4% en relación a 2003.

Iberia ha mejorado significativamente los ingresos en el período 2003-2005. Junto al crecimiento de las ventas, la compañía ha realizado esfuerzos para mejorar la productividad de la plantilla y de la flota de aviones, para mantener su competitividad en un mercado en el que ha aumentado el grado de rivalidad.

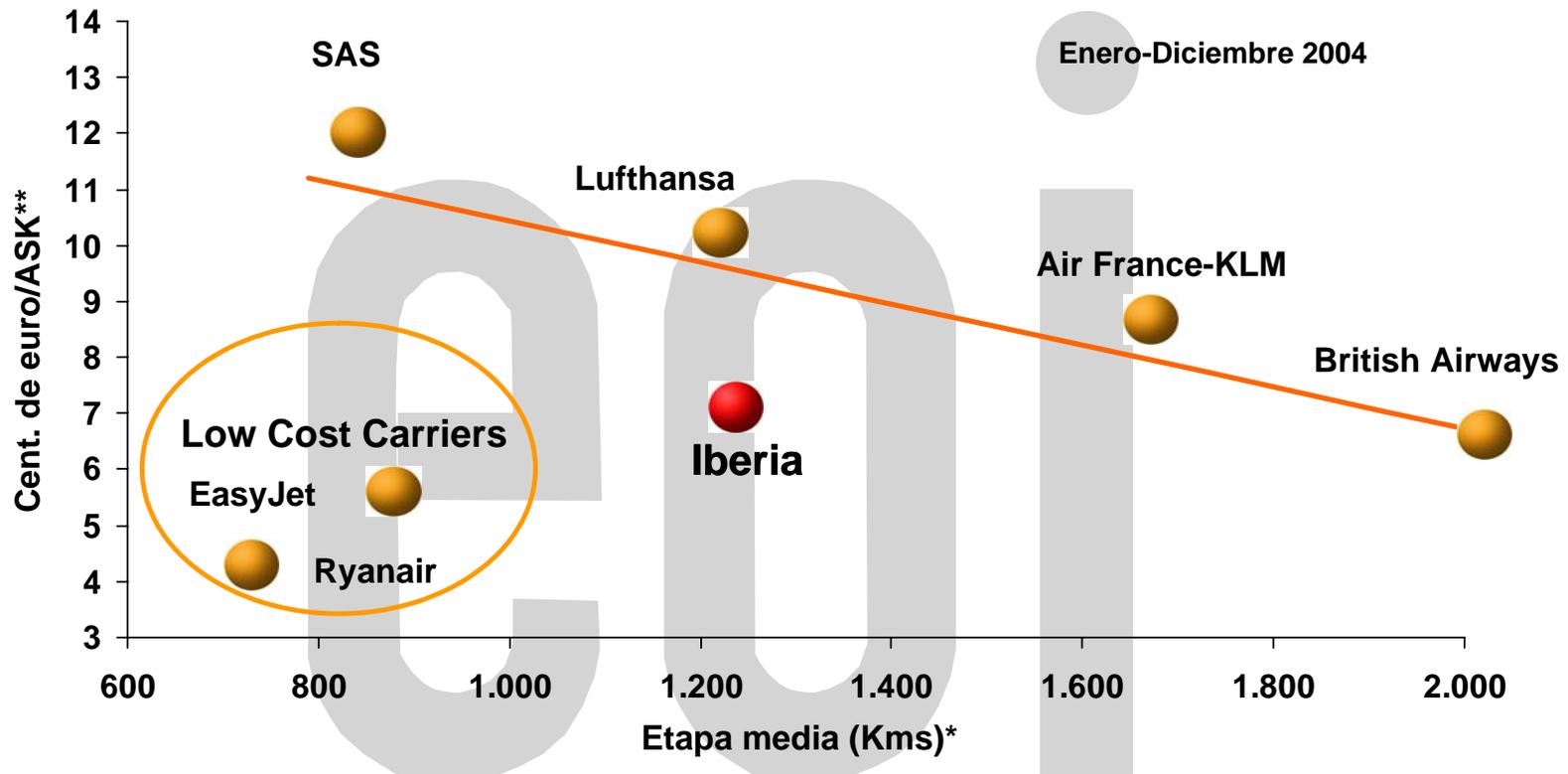


**Evolución de las principales magnitudes de Iberia.
Período 2003-2004**

<i>(Millones de euros)</i>	2003	2004	2005
Datos Operativos			
ASKs (mill)	56.145,0	61.058,0	63.628,0
RPKs (mill)	42.100,0	45.924,0	49.060,0
Factor de Ocupación (%)	75,5	75,2	77,1
Ingreso medio por RPK (cént. euro/RPK)	8,0	7,5	7,36
Cuenta de Resultados (millones de euros)			
Ingresos Operativos	4.619,3	4.805,4	5.603,1
Gastos Operativos	4.458,6	4.602,1	5.225,4
Amortizaciones	170,8	179,2	287,0
Alquiler de flota	369,2	384,4	374,1
EBITDAR	700,7	766,9	699,7
Resultado Operativo	160,7	203,3	377,6
Resultado antes de Impuestos	201,7	283,2	392,8
Resultado Neto	143,6	218,4	395,8
Balance (millones de euros)			
Fondos Propios	1.432,8	1.645,8	1.739,6
Deuda Bancaria LP	419,4	379,1	705,7
Deuda Bancaria CP	46,9	49,0	120,4
Tesorería e Inversiones Financieras Temporales	1.376,1	1.555,7	2.029,3
Total Activo/ Pasivo	4.699,3	4.853,6	5.565,0
Ratios de gestión operativa			
Ingresos operativos / ASKs (cent. euro)	8,23	7,87	8,81
Gastos Operativos / ASKs (cent. euro)	7,94	7,54	8,21
Gasto combustible / ASKs (cent. euro)	0,992	1,071	1,670
Margen Ebitdar (%)	15,2%	16,0%	12,5%
Margen Ebit (%)	3,5%	4,2%	6,7%
Recursos			
Plantilla media	24.441	24.677	24.348
Productividad de la plantilla (miles de ASKs por empleado)	2.297	2.474	2.613
Flota de pasaje operativa a final de año	149	154	151
Utilización de la flota (H.B. avión y día)	8,8	9,1	9,1

Fuente: Iberia

Costes Unitarios de las aerolíneas europeas



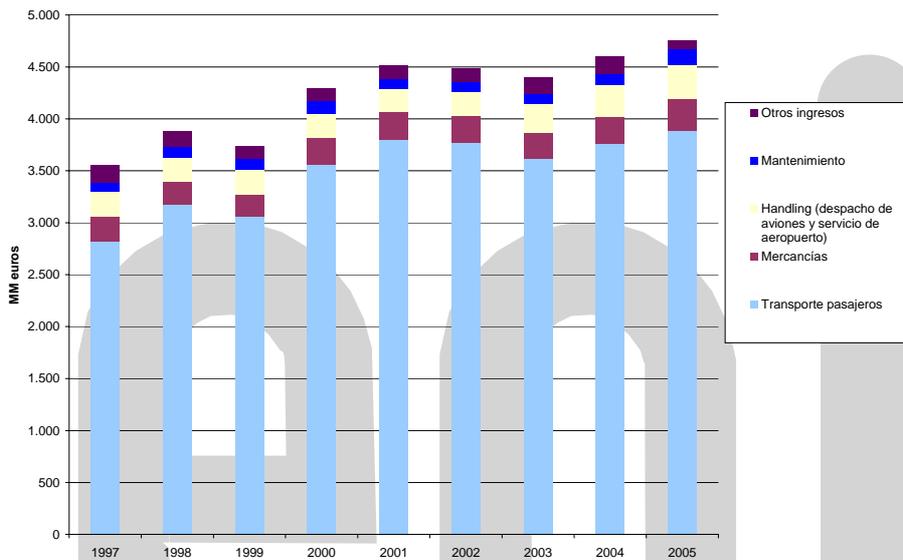
Datos Enero - Diciembre 2004, excepto EasyJet con el ejercicio fiscal 2004 (finalizado en Septiembre), y Air France-KLM (Abril-Diciembre)

* Fuente: Elaborado a partir de datos de AEA

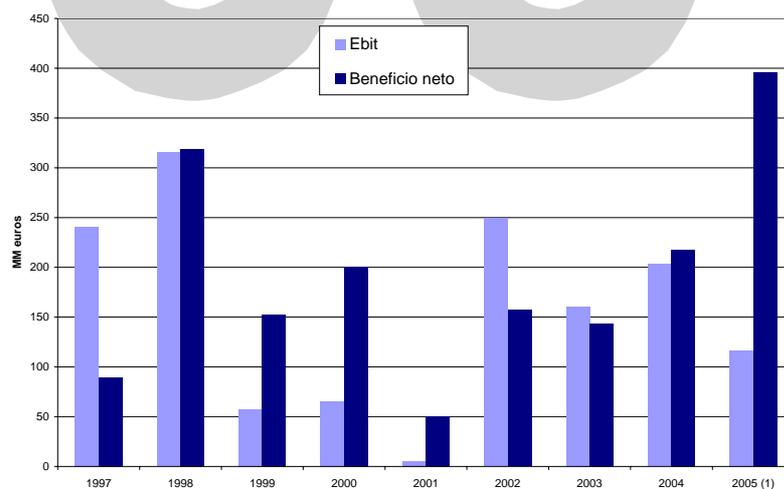
**Costes operativos menos 33% de los arrendamientos operativos menos otros ingresos distintos a los de aerolíneas 2004)

La aerolínea española ha sido capaz de obtener unos resultados positivos en los últimos nueve años (1997-2004), siendo su negocio principal el transporte de pasajeros, con un peso relevante de los servicios de handling, transporte de mercancías y mantenimiento de aviones.

**Evolución de los ingresos por línea de negocio
Período 1997- 2005**



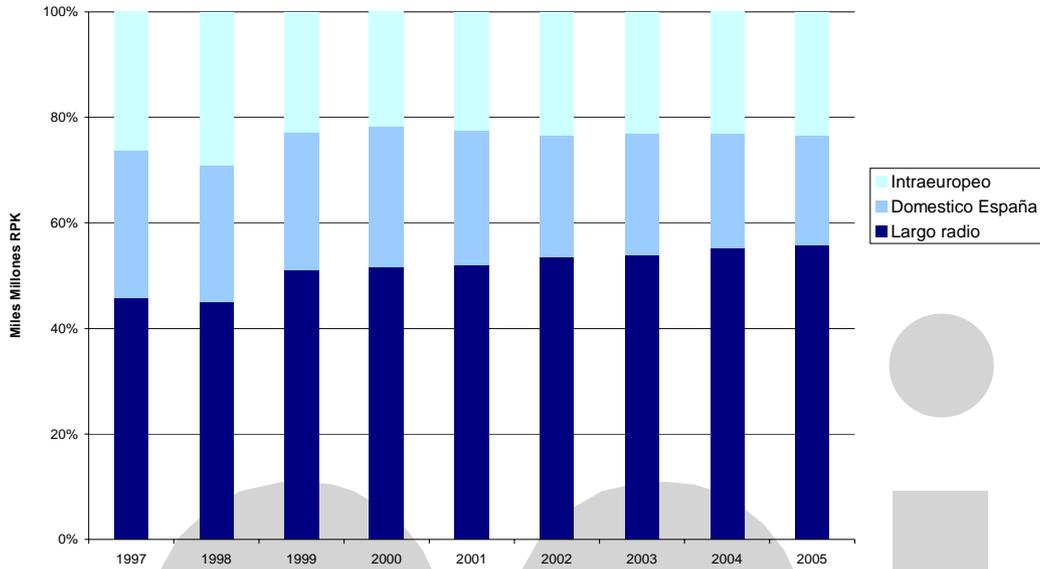
**Ebit y beneficio neto
Período 1997- 2005**



(1) En el ejercicio 2005 se han aplicado los criterios de las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs/NIIFs). El ebit 2005 no incluye ingresos y gastos no recurrentes.

Fuente: gráficos elaborado a partir de datos de Iberia

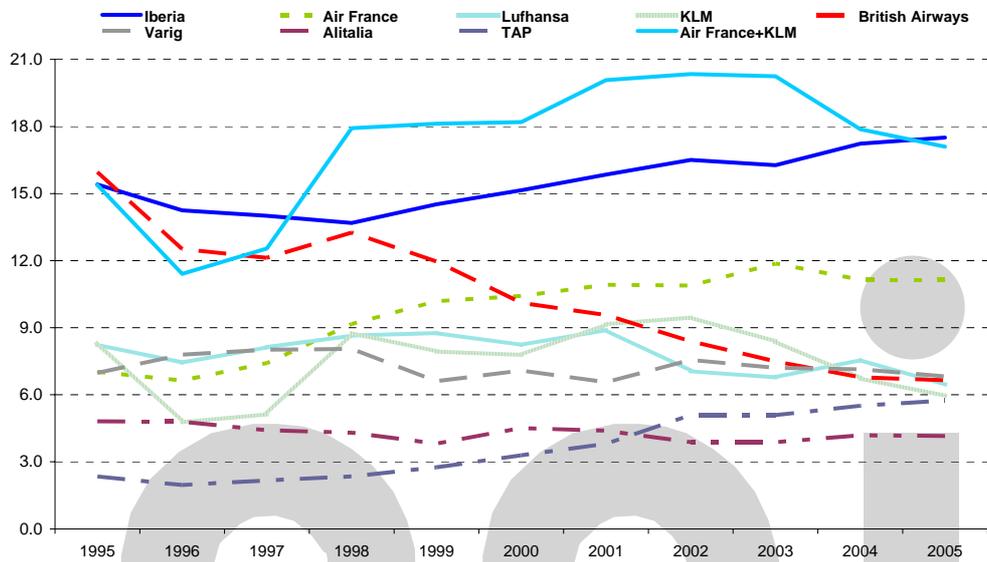
**Demanda de billetes por tipo de viaje (RPKs) en porcentaje
Período 1997-2005**



Fuente: elaborado a partir de datos de Iberia

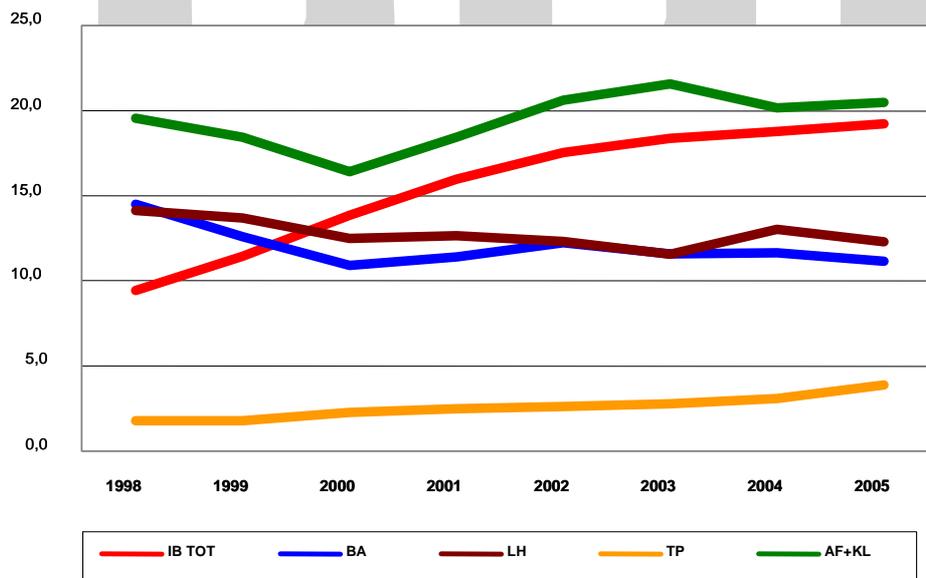
Iberia ha tenido como objetivo, desde la implantación del Plan de Viabilidad en 1994, mantener su posición de líder en el mercado Europa-América Latina. En el período 1995-Agosto 2005 lo ha conseguido.

**Evolución de la cuota de mercado en la ruta Europa-América Latina.
Período 1995- 2005**



Fuente: Iberia

**Evolución de la cuota de mercado business en la ruta Europa-América Latina.
Período 1995- 2005**



Fuente: Iberia

4. CONCLUSIONES.

El transporte aéreo de pasajeros ha estado en un constante cambio desde que se liberalizó el sector. En Estados Unidos la liberalización tuvo lugar en 1978, mientras que en Europa el primer paquete de medidas para la liberalización del transporte intraeuropeo se aprobó en 1987 y el proceso culminó en 1997.

En España, el transporte de pasajeros regular se liberalizó en 1992. Con anterioridad a 1992, las compañías de vuelos charter tenían un peso importante en el mercado de transporte aéreo. Con la liberalización, las principales compañías charter (Air Europa y Spanair) migraron hacia el mercado de vuelos regulares, compitiendo con Iberia. La situación de fuerte competencia, junto a la fuerte crisis económica de principios de los noventa, situaron a Iberia en una situación financiera muy delicada.

La implantación del Plan de Viabilidad 1994-1996 y, posteriormente, del Plan Director I (1997-1999), situaron a la aerolínea española en una buena posición competitiva, con una posición financiera estable y saneada. En 1999 comenzó el proceso de privatización, que concluyó en abril de 2001 con la OPV.

El entorno en el período 2001-2003 fue turbulento. Por un lado, tres sucesos -el 11 de Septiembre, el síndrome respiratorio agudo severo (SARS) y el comienzo del conflicto de Irak- afectaron negativamente a la demanda de billetes de avión. Por otro lado, los operadores de bajo coste ganaban año tras año una mayor cuota de mercado mostrando la dificultad de las aerolíneas tradicionales para poder competir con el nuevo modelo de gestión.

Iberia se adaptó al nuevo entorno, redujo su oferta ante la caída de la demanda de billetes y llevó a cabo una política de reducción de costes, para ser competitiva.

En 2004, el factor clave es el precio del petróleo. El barril de Brent llegó a niveles históricos sobrepasando los 52 USD. El impacto sobre las aerolíneas fue asimétrico dependiendo del grado de eficiencia de la flota de aviones, las actuaciones de cobertura sobre el precio del barril y la localización geográfica –afectó en mayor medida a las aerolíneas americanas que no se beneficiaron de la caída del dólar-. En 2005, el precio de crudo ha seguido una espiral ascendente, con un crecimiento del 42% sobre el precio de 2004.

En 2006 el sector de aviación aéreo de pasajeros se enfrenta a grandes retos como la liberalización del espacio aéreo entre Europa y Estados Unidos, la entrada del sector aéreo europeo en el comercio de emisiones de gases con efecto invernadero, contemplado en el Protocolo de Kioto, un precio del combustible incierto y en niveles históricos y una fuerte competencia, potenciada por el peso de mercado de los operadores de bajo coste.

Iberia se enfrenta al crecimiento de capacidad de Madrid y Barcelona, al acelerado crecimiento de los operadores de bajo coste incluido el mercado doméstico. La aerolínea española deberá estar en un continuo proceso de adaptación a un entorno en continua y rápida evolución, cada vez más competitivo. Las decisiones sobre el tamaño de la compañía, la reducción de costes y la focalización en sus negocios clave marcarán la estrategia futura de la aerolínea española.

El proceso de concentración comenzó en Europa en 2003 con la unión de la aerolínea francesa Air France y la holandesa KLM. La importancia de las economías de escala hace presagiar que las aerolíneas de bandera se unirán. Iberia está valorando la opción de fusionarse con British Airways, aerolínea con la que tiene una relación de colaboración y que participa en el capital de la compañía española.

5. PREGUNTAS.

- 1.- Analiza la evolución del sector de aviación de transporte de viajeros.
- 2.- Analiza la estrategia llevada a cabo por Iberia en el período 1994-2004. ¿Consideras que ha sido acertada?
- 3.- Realiza un análisis DAFO de Iberia a comienzos del ejercicio 2006.
- 4.- ¿Cuáles son las líneas estratégicas que debe seguir Iberia en los próximos años?
- 5.- El precio de cotización de Iberia ha aumentado desde su salida al parqué en el año 2001. Estima a través del Descuento de Flujos de Caja y de multiplicadores un precio objetivo de la compañía ¿Cotiza con prima o a descuento? Argumenta tu respuesta.

Múltiplos de empresas del sector de transporte aéreo.
(Estimación a 31 de diciembre de 2005)

	Lufthansa	Ryanair	Tui	easyjet	Boeing	EADS	British Airways	Air France-KLM
P/E	15,6 x	18,6 x	9,0 x	n.d.	23,0 x	19,6 x	11,9 x	11,3 x
Price to Cash Flow	3,7 x	12,8 x	3,4 x	7,7 x	14,6 x	7,8 x	3,4 x	2,2 x
Price to Book	1,3 x	2,7 x	1,0 x	1,4 x	5,1 x	1,5 x	1,3 x	0,8 x
Price to Sales	0,3 x	3,2 x	0,2 x	0,9 x	1,0 x	0,8 x	0,5 x	0,2 x
Ev / Ventas*	0,3 x	3,2 x	0,4 x	0,6 x	1,1 x	0,7 x	0,7 x	0,5 x
Ev / Ebitda**	2,7 x	10,8 x	5,9 x	9,1 x	13,3 x	5,2 x	4,6 x	3,9 x
Ev / Ebit	7,8 x	14,5 x	10,9 x	14,2 x	19,3 x	8,2 x	9,9 x	12,0 x
ROE	8%	15%	11%	7%	22%	8%	11%	7%
Beta histórica 3 años	1,35	1,18	1,65		1,14	1,68	2,21	1,46
Deuda Neta***	-229	-67	3.115	-388	5.112	-4.425	2.393	5.525

Fuente: JCF

* *EV: Enterprise Value o Valor de la empresa*

** *Ebitda: Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones*

*** *Datos en millones de euros, excepto Boeing en millones USD*

Lufthansa, Air France-KLM y British Airways son aerolíneas de bandera

easyJet y Ryanair son aerolíneas de bajo coste

Tui es un tour operador

EADS y Boeing pertenecen al sector aeroespacial y de transporte

GLOSARIO

Término	Definición
ASK o AKO (Asiente kilómetro ofrecido)	Número total de asientos ofrecidos de un avión por kilómetro volado. Es una unidad de producción que permite medir la capacidad ofertada de una línea aérea.
BAlI	Beneficio antes de Intereses, Impuestos y Resultados Extraordinarios. (EBIT).
BAlIAR	Beneficio antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones, Amortizaciones, Alquileres de Flota y antes de extraordinarios. (EBITDAR)
Compañía de bandera	(Flag carrier). Expresión utilizada en la aviación comercial para designar a aquella compañía vinculada a los intereses económicos y necesidades del poder público de la nación correspondiente. Antes del proceso de liberalización en la Unión Europea en la década de los 90, dada la consideración del transporte aéreo como sector estratégico, prácticamente cada país europeo tenía una compañía de capital público.
Handling o asistencia en tierra	Servicios prestados a un usuario en el aeropuerto de origen o destino del vuelo: asistencia administrativa y supervisión para los transportistas aéreos, asistencia a pasajeros, handling de rampa y otros servicios a las aeronaves, handling de carga y correo, asistencias de operaciones de vuelo y administración de las tripulación y asistencia de mayordomía.
Hub	Centro de aporte y distribución de tráfico aéreo internacional de una línea aérea, definido en términos de número de operaciones (despegues y aterrizajes) por día y conexiones entre las mismas.
Hub and Spoke	Centro de aporte y distribución de tráfico aéreo internacional, definido en términos de número de operaciones (despegues y aterrizajes) por día, y conexiones entre las mismas. Es un tipo de producto aéreo que se basa en unir con aviones de fuselaje ancho dos aeropuertos principales, mientras el tráfico a y desde estos aeropuertos secundarios se realiza con aviones de menor envergadura.
IATA (International Air Transport Association)	Asociación Internacional de Transporte Aéreo. Es el principal organismo internacional que agrupa a la mayoría de compañías aéreas del mundo.
ICAO	"International Civil Aviation Organisation", Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), de carácter estatal, con sede central en Montreal.
Ingreso Medio por AKO	Refleja el ingreso unitario de producción (Ingresos de pasaje/AKOs).
Ingreso Medio por PKT (Yield)	Refleja el ingreso medio por pasajero y kilómetro (Ingresos de pasaje/PKT).

LCC (Low Cost Carriers)	Compañías de Bajo Coste. Ofrecen vuelos de corto y medio radio en rutas de punto a punto, basando su estrategia en minimizar los costes para ofrecer precios competitivos.
RPKs o PKTs (Pasajero por Kilómetro Transportado)	Número total de pasajeros transportados en un avión por kilómetro volado. Es una unidad de producción que mide la demanda.
ROE	Rentabilidad sobre Fondos Propios.
Sale and lease back	Contrato de venta y posterior alquiler de un activo inmovilizado
Slot	Autorización concedida por el organismo gestor de un aeropuerto, que da el derecho de despegue o aterrizaje en ese aeropuerto en un día y hora concretos durante el período de concesión.
Utilización de la Flota	Número medio de horas que la flota realiza al día o al año.
Vuelo Charter	La expresión "transporte aéreo charter" se aplica a los vuelos de transporte de pago que no pueden clasificarse como vuelos de transporte regular. Son aquellos que se efectúan de un modo irregular
Vuelo Regular	La expresión "transporte aéreo regular" se aplica a los vuelos de transporte de pago efectuados de acuerdo con un horario publicado, o de un modo tan regular o frecuente que constituyen una serie sistemática identificable, los cuales son ofrecidos al público. También se incluye en transporte regular los vuelos extraordinarios ocasionados por exceso de tráfico de los vuelos regulares.
Wet Lease	Contrato de alquiler de flota generalmente hasta siete años que incluye tanto el avión como su mantenimiento, su seguro y la tripulación que lo opera.
Yield	Es el resultado del siguiente cociente: "Ingresos de pasaje/PKT". Representa el ingreso obtenido por cada pasajero kilómetro transportado. Es, por tanto, una medida del ingreso unitario. (O, si se incluye la carga, el cociente "Ingresos de pasaje y carga/TKT", que representa el ingreso obtenido por tonelada kilómetro transportada.

Fuente: Iberia

eoi

ANEXOS.

Anexo I: Empresas privatizadas mediante OPV en Bolsa en España. Período 1985-1999

Empresa	Sector de actividad	Fecha Operación	% vendido	Importe obtenido (1) (MM ptas.)	% restante de propiedad pública
ACESA	Autopistas	1986	57,6	n.d.	0
GESA	Electricidad	1986	38	n.d.	55,3
ENDESA	Electricidad	1ª. 1988	20,4	80.000	75,6
		2ª. 1994	8,7	145.000	66,9
		3ª. octubre 1997	25	750.000	41,9
		4ª. mayo 1998	41,1	1.490.000	0
ENCE	Papel	1ª. 1988	34,8	13.200	66,2
		2ª. 1995	14,9	13.000	51,3
REPSOL	Petróleo	1ª. mayo 1989	30,6	156.229	69,4
		2ª. 1990/92 (2)	2,9/2,1	31.919	66,5 / 64,4
		3ª. 1992	10	70.000	54,4
		4ª. abril 1993	13,9	110.000	40,5
		5ª. abril 1995	19,5	200.500	21
		6ª. febrero 1996	11	132.710	10
		7ª. abril 1997	10	168.692	0
ARGENTARIA	Financiero	1ª. 1993	24,1	119.000	75,9
		2ª. 1993	24,3	173.000	51,6
		3ª. marzo 1996	25,4	160.000	26,2
		4ª. febrero 1998	28,6	325.000	0
TELEFONICA	Telecomunicaciones	1ª. 1995	10,7	158.000	21,16
		2ª. febrero 1997	21,16	607.079	0
INDRA	Electrónica	1ª. 1995	24,9	3.000	63
		2ª. marzo 1999	66,09	65.432	0
AUXINI	Construcción	1ª. 1996 (2)	40	3.030	60
		2ª. noviembre 1997	60	n.d.	0
GAS NATURAL	Gas	1ª. 1996	3,8	36.066	0
CSI-Aceralia	Siderurgia	1ª. julio 1997	35	(3)	65
		2ª. noviembre 1997	12,2	44.692	52,8
		3ª. diciembre 1997	52,8	162.174	0
ALDEASA	Distribución libre de impuestos	1ª. septiembre 1997 (2)	20	n.d.	80
		1ª. octubre 1997	80	45.000	0
TABACALERA	Tabaco/alimentación	1ª. abril 1998	52,4	310.000	0

(1) Importes netos deducidas las comisiones de las entidades financieras que intervienen en la colocación de las acciones.

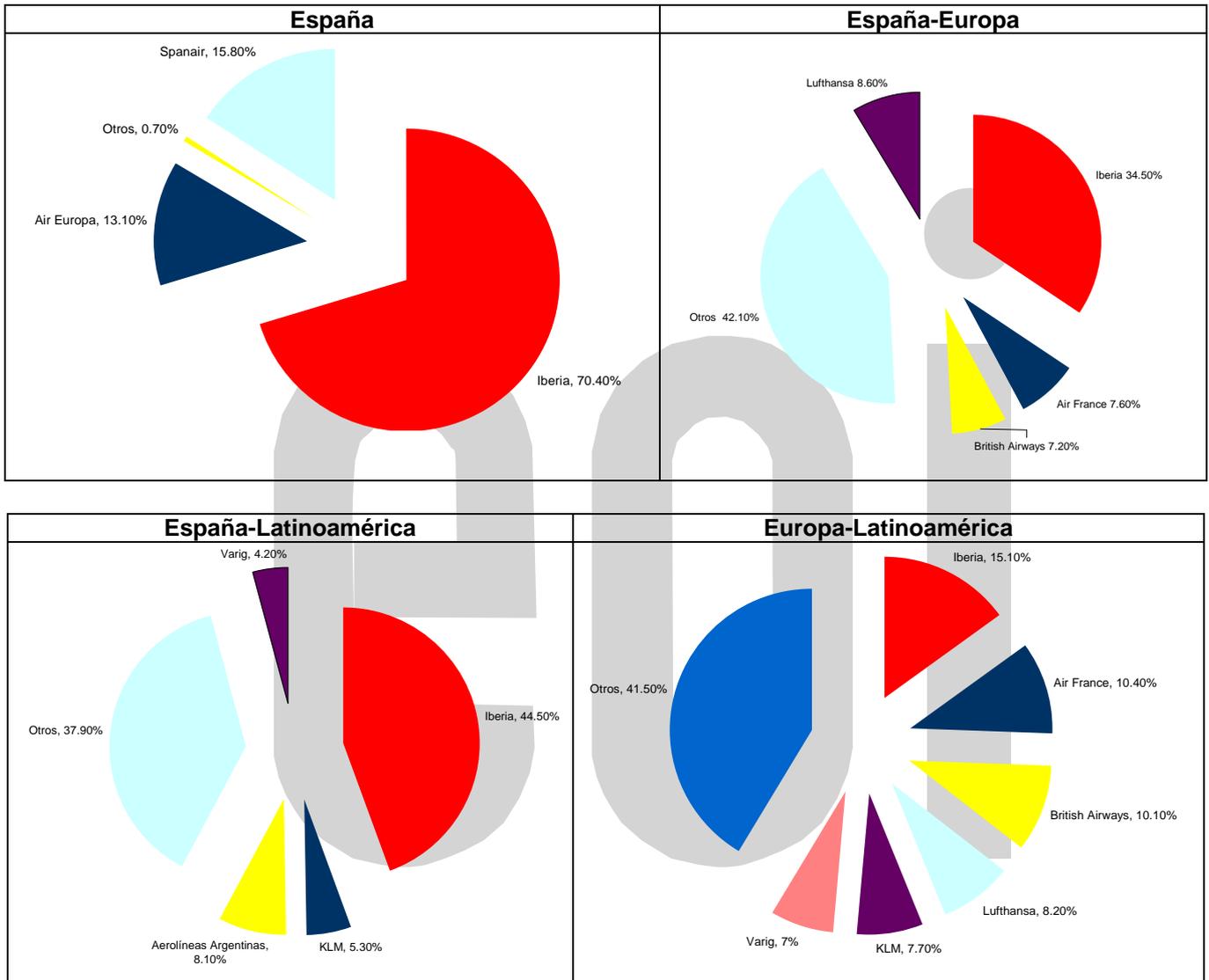
(2) Venta directa de las acciones a un grupo empresarial privado.

(3) No produjo ingresos para los holdings públicos; consistió en un incremento de capital de la propia CSI, íntegramente suscrito por el grupo luxemburgués Arbed.

Fuente: MELLE, Mónica (1999): "Algunos resultados efectivos de las privatizaciones en España: Una primera aproximación" *Economía Industrial* 330, pp. 141-158

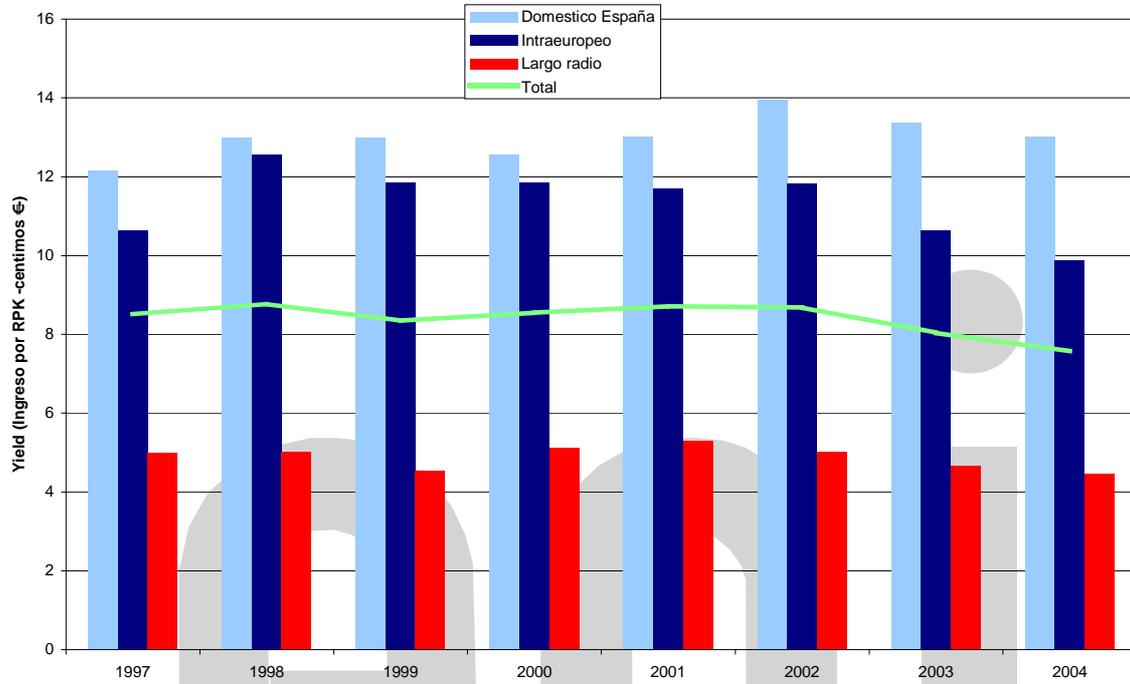
Anexo II: Cuotas de mercado de Iberia en sus principales mercados en el año 2000

Cuotas de mercado de Iberia año 2000



Fuente: Iberia

Anexo III: Rentabilidad (*yield*) de Iberia 1997-2004



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Iberia

Anexo IV: Procesos concursales en la Unión Europea. Período 2000-2003

Aerolínea	País	Asientos semanales
2003		
Air Lib	Francia	123.644
Aero Lloyd	Alemania	37.536
Goodjet	Suecia	10.440
Trans Travel Airlines	Holanda	5.688
AeroLyon	Francia	2.700
Euroceltic Airways	Reino Unido	2.592
UE 2003 subtotal		182.600
2002		
Gill Airways Ltd	Reino Unido	8.358
Goldwing Airlines	Italia	6.242
European Regions Airlines	España	4.300
Comed Aviation	Reino Unido	2.808
SWE Aviation Europe	Suecia	1.760
UE 2002 subtotal		23.468
2001		
Sabena	Bélgica	173.090
Axon Airlines	Grecia	15.580
Med Airlines	Italia	7.049
Galaxy Airways	Grecia	5.169
Italair	Italia	4.664
Ras Fluggesellschaft	Alemania	3.716
Muk Air	Dinamarca	2.736
Maxair	Suecia	2.584
Base Regional Airlines	Holanda	2.544
Hellenic Star Airways	Grecia	1.972
Newair	Dinamarca	1.584
City Bird	Bélgica	1.072
UE 2001 subtotal		221.760
2000		
Debonair Airways	Reino Unido	15.680
AB Airlines	Reino Unido	13.440
Proteus	Francia	6.194
Air Toulouse	Francia	3.660
UE 2000 subtotal		38.974
Otros países de Europa		
Arctic Air (2003)	Noruega	1.122
Swisswings Airlines (2002)	Suiza	5.146
Swissair (2001)	Suiza	191.052
Guardair (2001)	Noruega	1.862
Swiss World Airways (2000)	Suiza	2.520

Fuente: "2003 Analysis of the European Air Transport Industry" Unión Europea, Enero de 2005.

Anexo V: Procesos concursales en EEUU desde que se liberalizó el sector de transporte aéreo comercial en 1978.

Fecha (mes/día/año)	Línea Aérea	Proceso concursal (capítulo)
5/18/79	New York Airways	11
11/19/79	Aeroamerica	11
1/24/80	Florida Airlines	11
03/03/1980	Indiana Airlines	11
12/15/80	Air Bahia	11
12/31/80	Tejas Airlines	11
03/06/1981	Mountain West	11
3/16/81	LANICA	11
7/13/81	Coral Air	11
09/11/1981	Pacific Coast	11
9/18/81	Swift Air Line	11
10/09/1981	Golden Gate	11
1/26/82	Pinehurst Airlines	11
03/03/1982	Silver State Airlines	11
3/26/82	Air Pennsylvania	11
04/02/1982	Air South	11
4/16/82	Cochise Airlines	11
5/13/82	Braniff International	11
07/08/1982	Astec Air East	11
8/19/82	Will's Air	11
10/05/1982	Aero Sun International	11
10/19/82	Aero Virgin Islands	11
11/09/1982	Altair	11
12/09/1982	North American	11
02/01/1983	Inland Empire	11
2/14/83	State Airlines	11
4/22/83	Golden West	11
9/24/83	Continental Airlines	11
12/02/1983	National Florida	7
1/30/84	Air Vermont	11
02/02/1984	Pacific Express	11
02/08/1984	Dolphin	11
04/09/1984	Combs Airways	11
07/03/1984	Air Florida	11
7/17/84	Excellair	7
7/19/84	American International	11
8/21/84	Emerald	11
8/29/84	Hammonds Commuter	11

09/04/1984	Air North	11
9/27/84	Wright Air Lines	11
10/02/1984	Oceanair Lines	7
10/10/1984	Atlantic Gulf	11
10/10/1984	Connectaire	7
10/26/84	Air One	11
11/23/84	Capitol Air	11
11/28/84	Wren Air Alaska	11
01/08/1985	Northeastern International	11
1/22/85	Pompano Airways	11
2/22/85	Far West Airlines	11
03/08/1985	American Central	11
3/13/85	Provincetown Boston	11
3/19/85	Sun West Airlines	11
05/01/1985	Wise Airlines	11
8/19/85	Cascade Airways	11
10/07/1985	Wheeler Airlines	11
12/02/1985	Pride Air	11
1/21/86	Southern Express	11
1/30/86	Imperial Airlines	11
02/11/1986	Arrow Airways	11
04/09/1986	Sea Airmotive	11
8/19/86	Trans Air	11
8/28/86	Frontier Airlines	11
2/19/87	Chicago Airlines	11
2/23/87	McClain Airlines	11
2/27/87	Rio Airways	11
03/06/1987	Air Puerto Rico	11
03/10/1987	Gull Air	11
03/12/1987	Royal West Airlines	11
04/03/1987	Air Atlanta	11
6/17/87	Air South	11
09/09/1987	Royale Airlines	11
01/05/1988	Sun Coast Airlines	11
1/14/88	Air New Orleans	11
1/15/88	Air Virginia	11
1/20/88	Mid Pacific Airlines	11
03/04/1988	Exec Express	11
05/06/1988	Caribbean Express	11
5/25/88	Pocono Airlines	11
6/20/88	Virgin Island Seaplane	11
08/11/1988	Princeton Air Link	7
9/14/88	Qwest Air	11
9/27/88	Southern Jersey Airways	11

03/09/1989	Eastern Air Lines	11
3/14/89	Big Sky Airlines	11
7/19/89	Air Kentucky	7
9/28/89	Braniff International	11
10/26/89	Presidential Airways	11
11/12/1989	Resorts International	11
11/17/89	Resort Commuter	11
1/23/90	Pocono Airlines	11
05/10/1990	SMB Stage Lines	11
07/05/1990	CCAair	11
12/03/1990	Continental Airlines	11
12/03/1990	Britt Airways	11
12/03/1990	Rocky Mountain Airways	11
01/08/1991	Pan Am World Airways	11
01/08/1991	Pan Am Express	11
01/09/1991	L'Express	11
1/18/91	Eastern Air Lines	7
1/20/91	Bar Harbor Airlines	11
1/22/91	Virgin Island Seaplane	11
1/29/91	Northcoast Executive	7
3/25/91	Midway Airlines	11
3/26/91	Grand Airways	11
04/01/1991	Metro Airlines	11
5/20/91	Jet Express	11
5/30/91	Metro Airlines Northeast	11
6/27/91	America West Airlines	11
08/12/1991	Mohawk Airlines	11
11/27/91	Midway Airlines	7
12/31/91	Flagship Express	11
1/31/92	Trans World Airlines	11
2/28/92	L'Express	7
06/08/1992	Markair	11
06/08/1992	Hermans/Markair Express	11
12/15/92	States West Airlines	11
9/20/93	Evergreen International Aviation	11
9/21/93	Hawaiian Airlines	11
1993	Key Airlines	11
3/21/94	Resorts International	11
10/11/1994	Florida West Airlines	11
02/03/1995	Crescent Airways	11
4/14/95	Markair	11
6/30/95	Trans World Airlines	11
12/15/95	The Krystal Company	11
11/28/95	Grand Airways	11

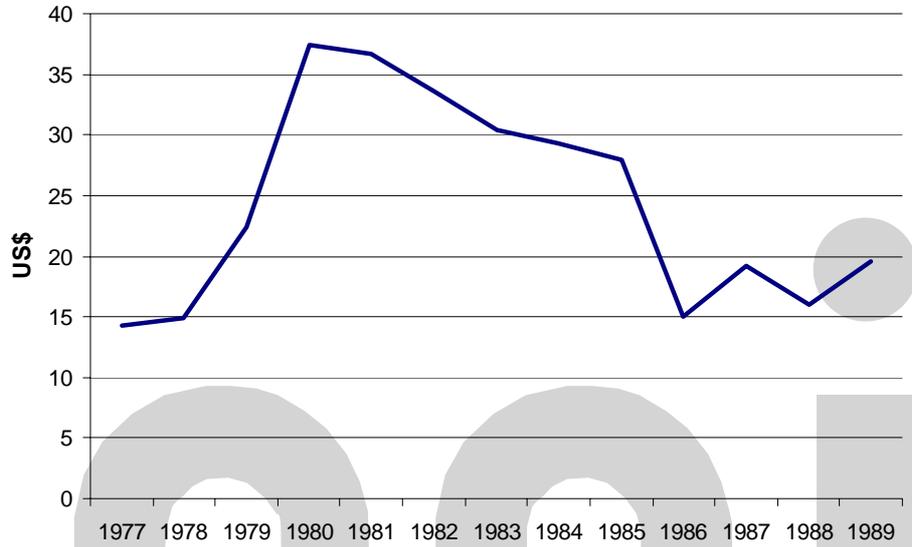
01/10/1996	GP Express	11
1/22/96	Business Express	11
1/23/96	Conquest Airlines	11
9/30/96	Kiwi International Airlines	11
7/25/97	Mahalo	11
8/28/97	Air South	11
10/05/1997	Western Pacific Airlines	11
11/06/1997	Mountain Air Express	11
2/26/98	Pan American World Airways	11
7/29/98	Euram Flight Centre	11
3/23/99	Kiwi International Airlines	11
6/25/99	Sunjet International/Myrtle Beach Jet Express	11
9/30/99	Eastwind Airlines	7
11/29/99	Access Air	11
2/29/00	Tower Air	11
05/01/2000	Kitty Hawk	11
9/19/00	Pro Air	11
9/27/00	Fine Air Services	11
12/03/2000	Legend Airlines	11
12/06/2000	National Airlines	11
01/10/2001	Trans World Airlines	11
8/13/01	Midway Airlines	11
01/02/2002	Sun Country Airlines	7
7/30/02	Vanguard Airlines	11
08/11/2002	US Airways	11
12/09/2002	United Airlines	11
3/21/03	Hawaiian Airlines	11

Fuente: ATA

* El capítulo 11 del Código de Quiebras estadounidense protege a una empresa en quiebra de sus acreedores mientras aquella reorganiza su negocio con vistas a volver a ser rentable.

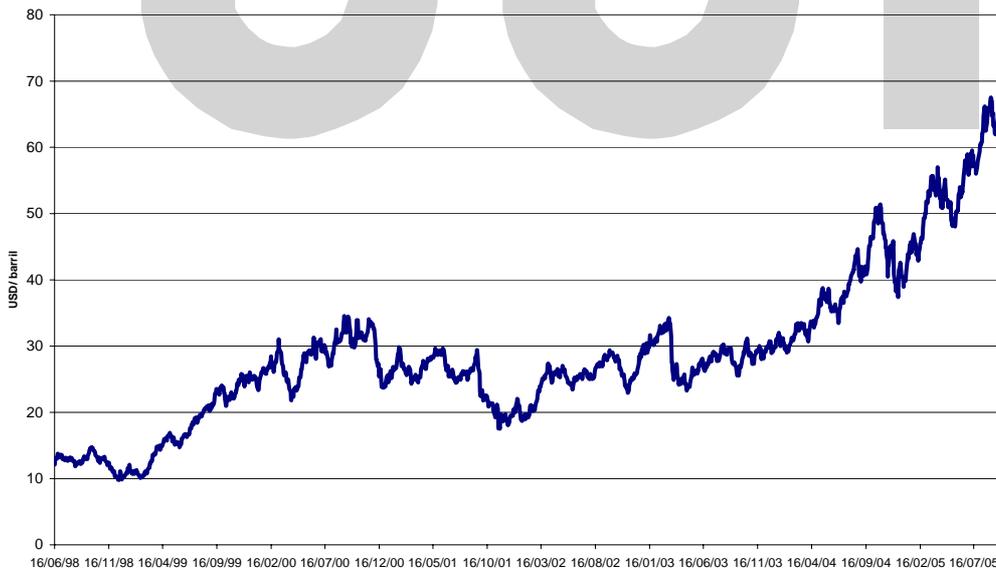
Anexo VI: Evolución del precio del crudo (USD por barril de Brent)

**Evolución histórica del precio del crudo.
Período 1977-1990**



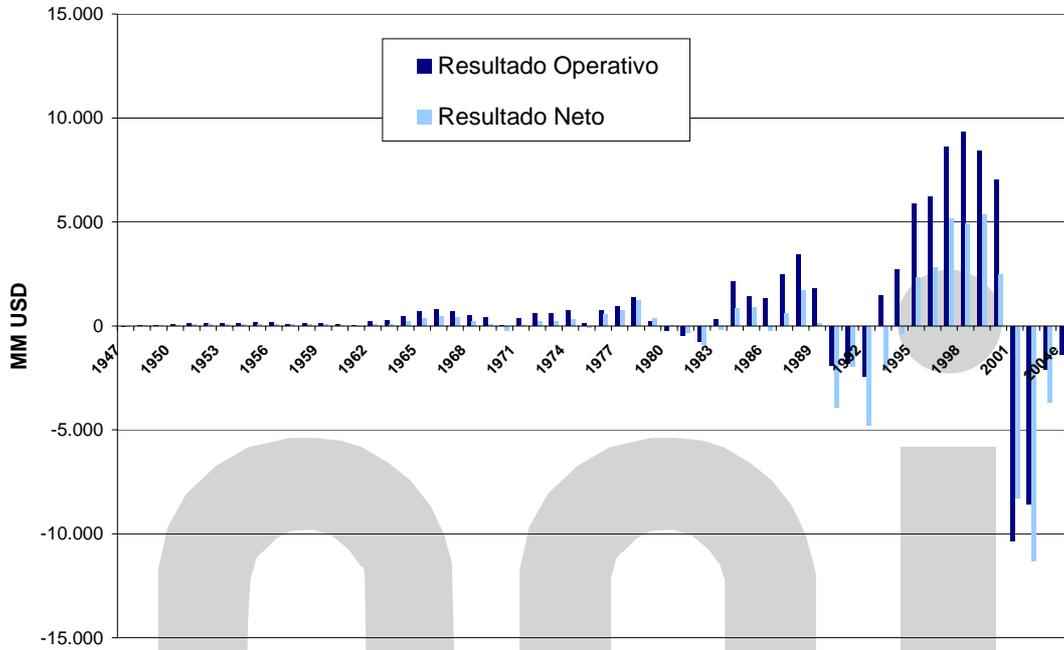
Fuente: Elaborado a partir de datos ATA

**Evolución reciente del precio del crudo.
Período 1998-2005**



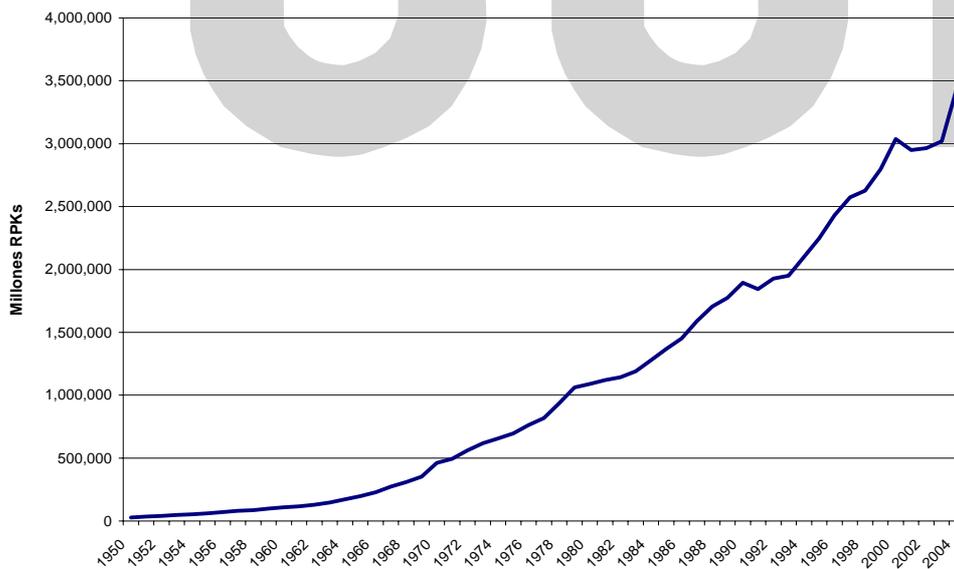
Fuente: Bloomberg

Anexo VII: Resultado operativo y resultado neto agregado de las aerolíneas en Estados Unidos (1947-2004)



Fuente: Elaborado a partir de datos ATA

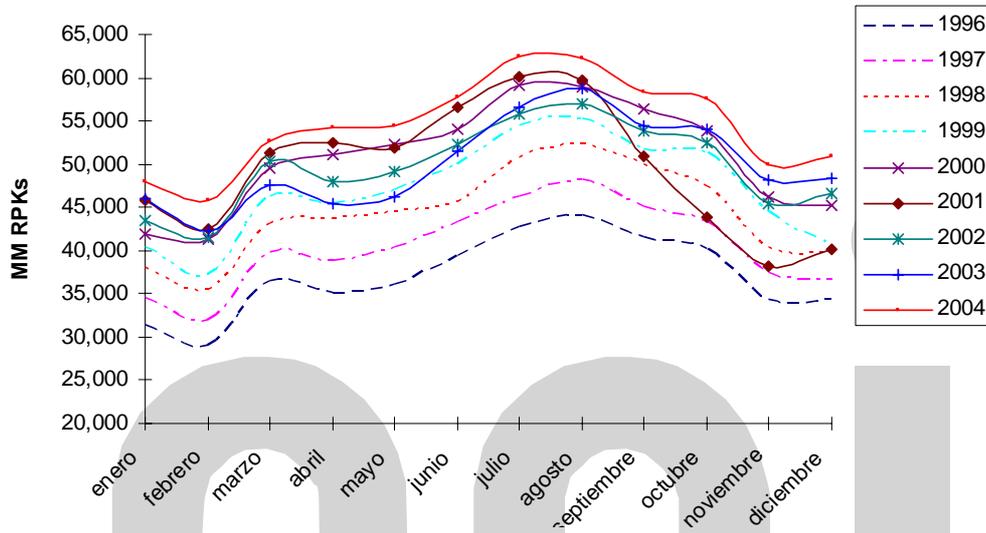
Anexo VIII: Evolución del transporte aéreo de pasajeros mundial



Fuente: Elaborado a partir de datos ICAO

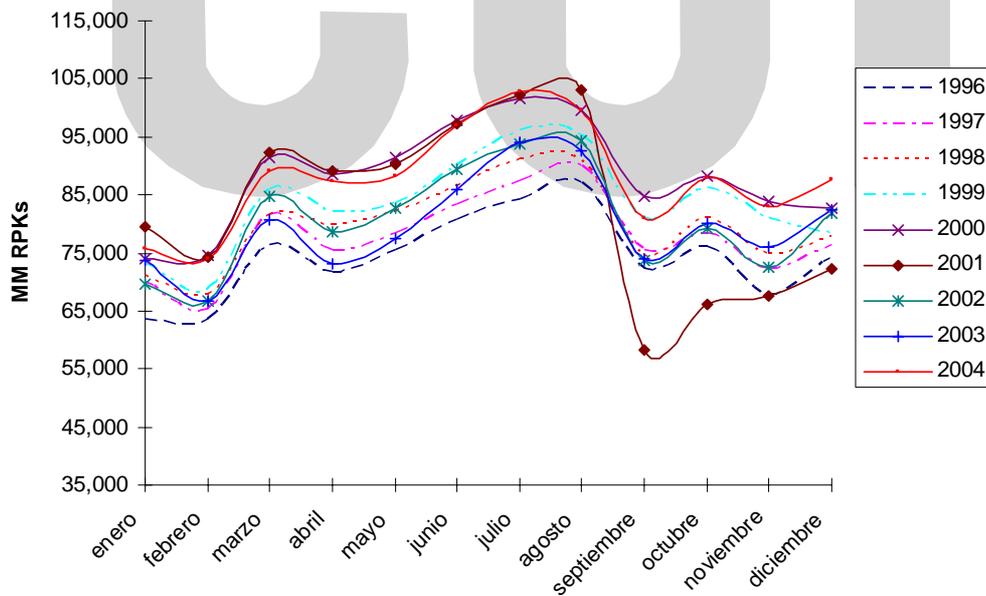
Anexo IX: Evolución del tráfico aéreo. Período 1996-2004

Evolución del tráfico aéreo en Europa



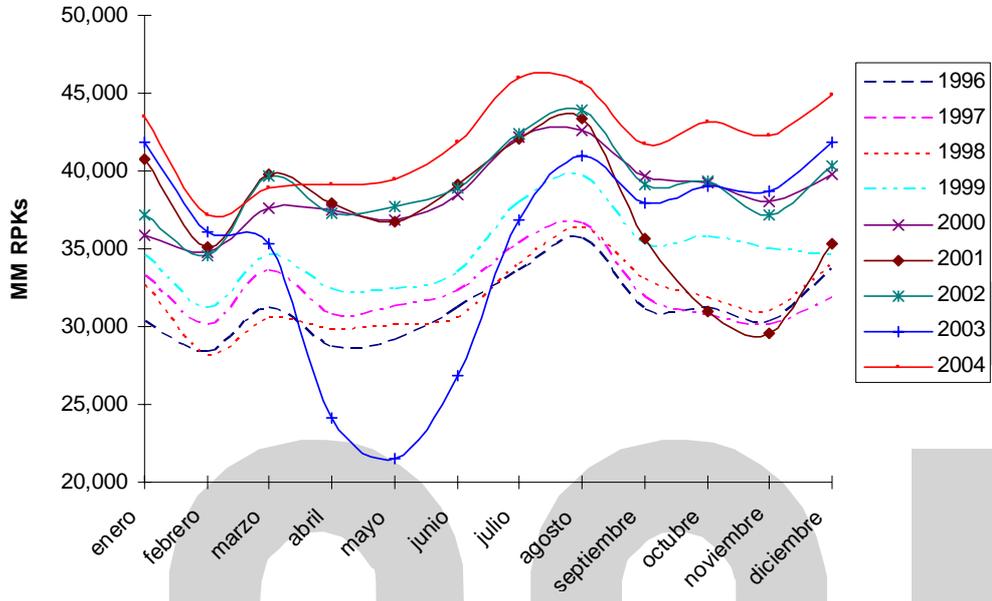
Fuente: Elaborado a partir de datos AEA

Evolución del tráfico aéreo en Estados Unidos



Fuente: Elaborado a partir de datos ATA

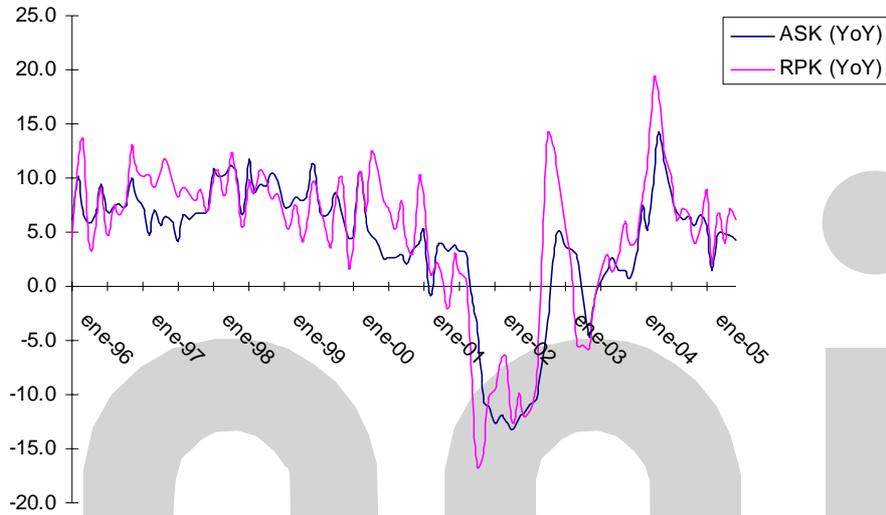
Evolución del tráfico aéreo en Asia-Pacífico



Fuente: elaborado a partir de datos AAPA

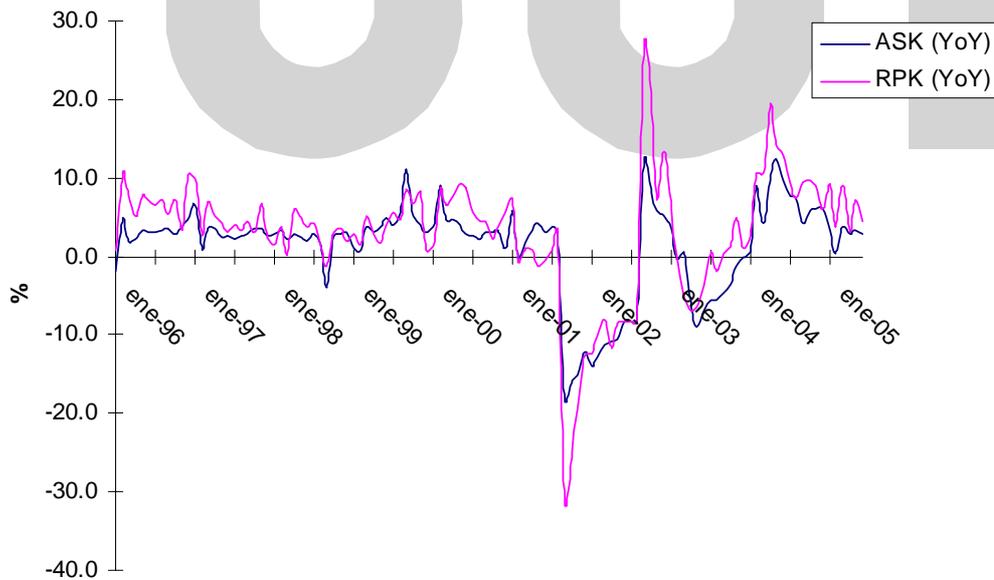
Anexo X: Tráfico aéreo vs capacidad ofertada. Período 1996-2005

Tráfico aéreo vs capacidad ofertada en Europa



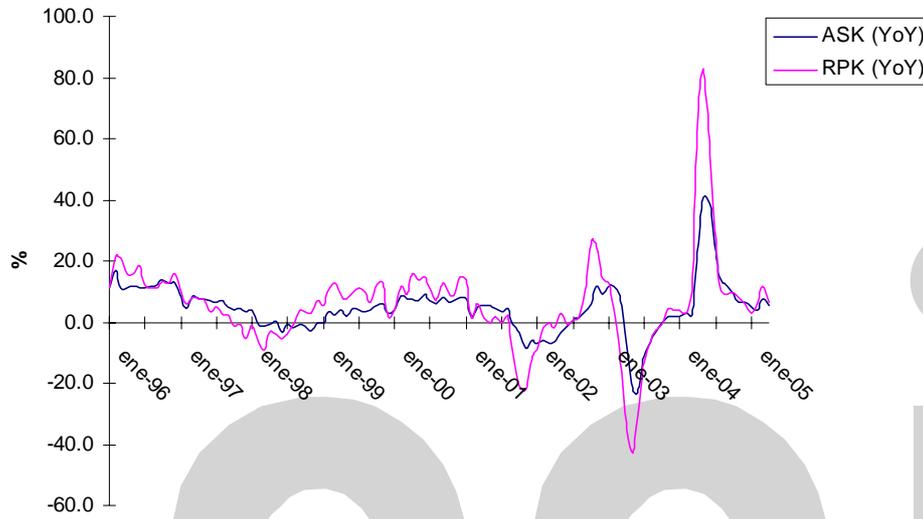
Fuente: elaborado a partir de datos AEA

Tráfico aéreo vs capacidad ofertada en Estados Unidos

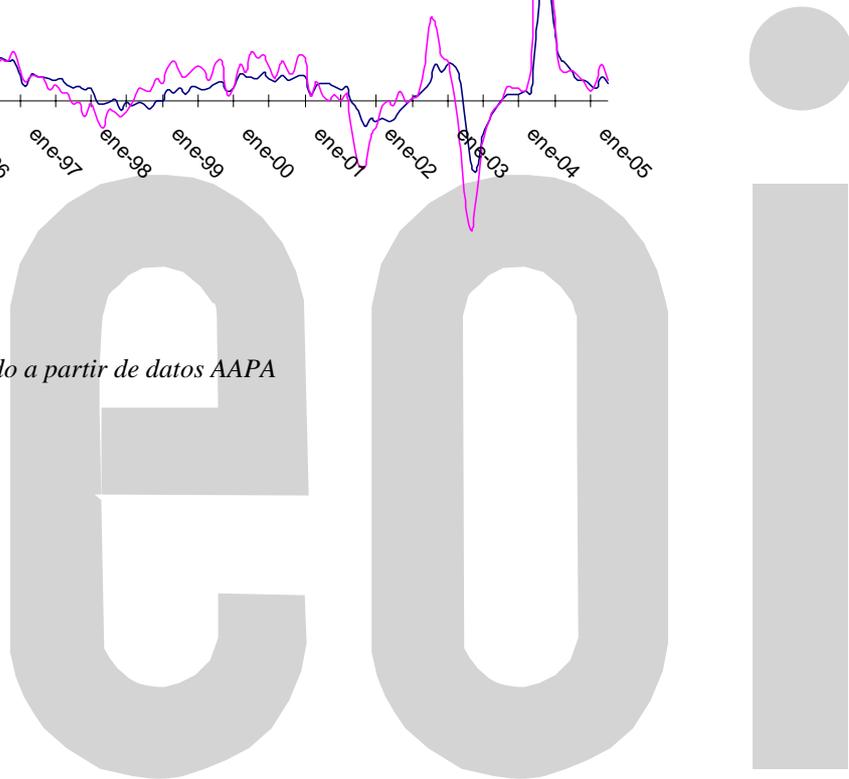


Fuente: elaborado a partir de datos ATA

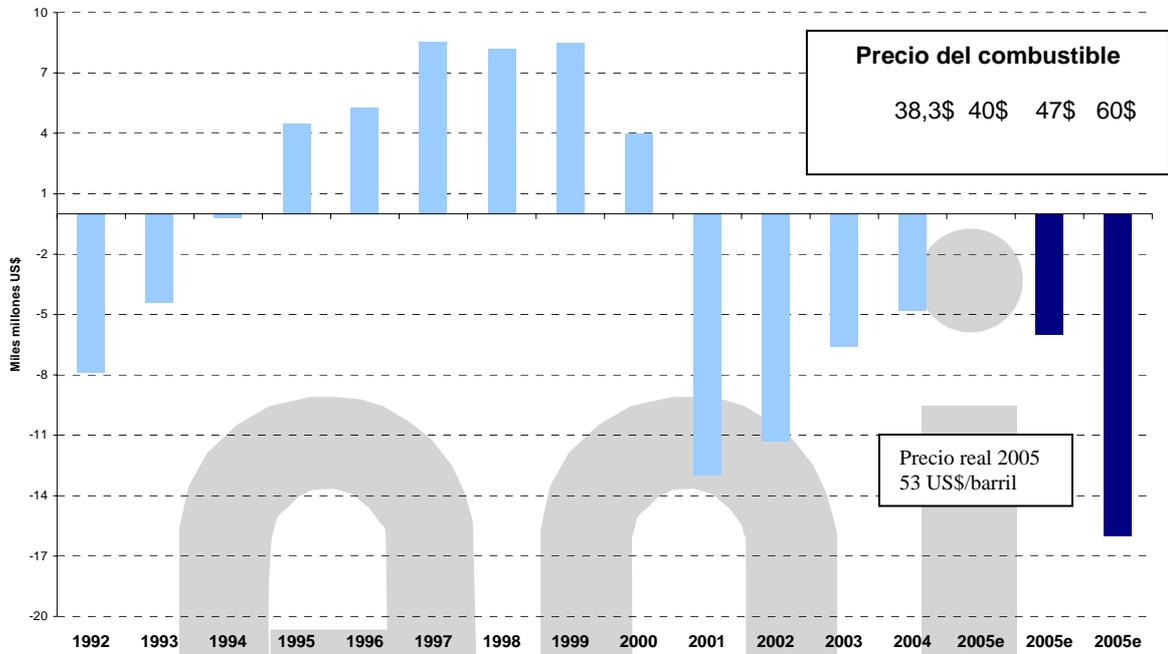
Tráfico aéreo vs capacidad ofertada en Asia-Pacífico



Fuente: elaborado a partir de datos AAPA

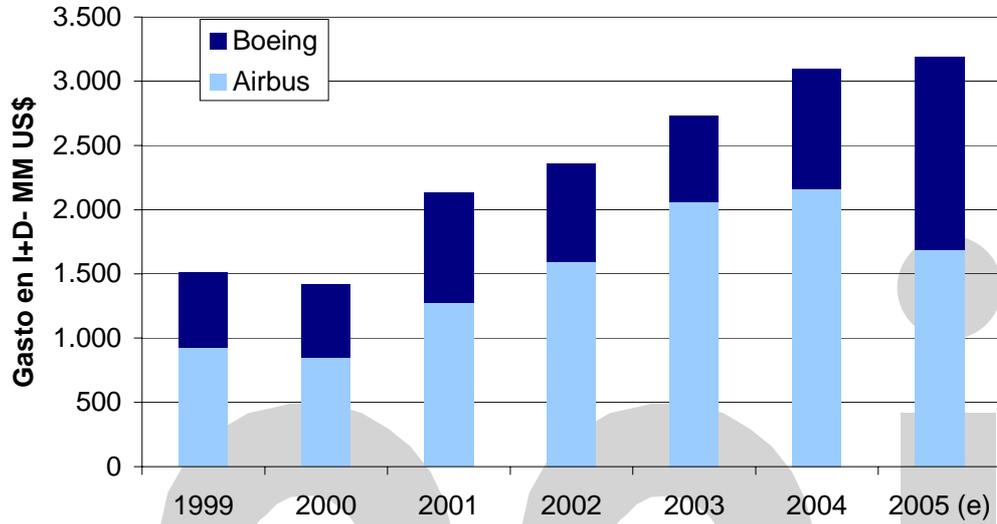


Anexo XI: Ganancias/Pérdidas agregadas de la industria de aviación comercial, período 1992-2005 (e)



Fuente: elaborado a partir de datos LexisNexis y estimaciones IAT

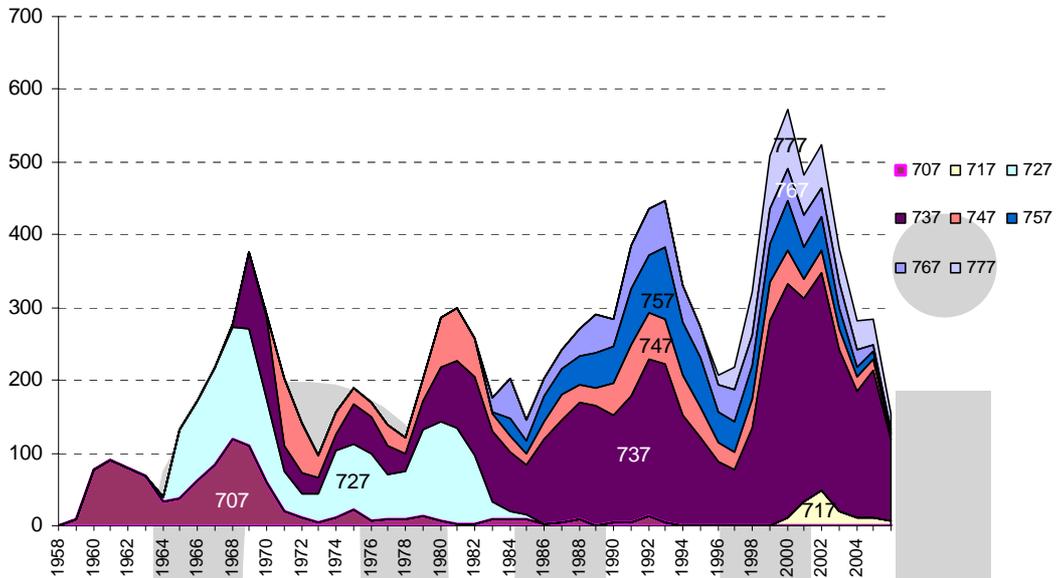
Anexo XII: Gasto conjunto en I+D de Airbus y Boeing (MM USD)



Fuente: Airbus, Boeing y estimaciones AFI.

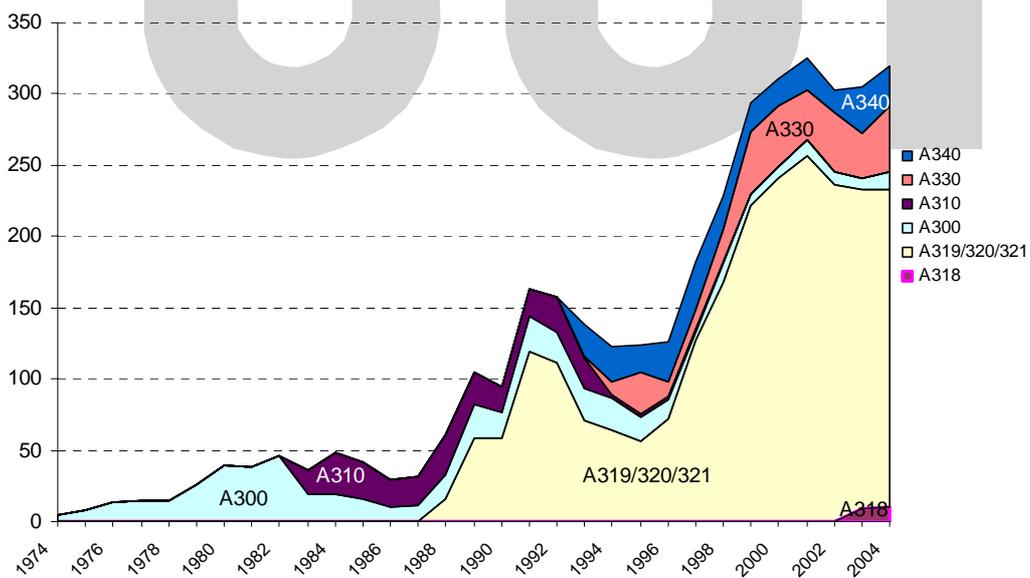
Anexo XIII: Cartera de productos de Airbus y Boeing

Evolución de la entrega de aviones de Boeing (en unidades físicas)



Fuente: Elaborado a partir de datos de Boeing y estimaciones AFI.

Evolución de la entrega de aviones de Airbus (en unidades físicas)



Fuente: Elaborado a partir de datos de Airbus

Anexo XIV: Situación financiera de las aerolíneas tradicionales en Europa. Período 2001-2003

Línea Aérea	País	Comentario
Aer Lingus	Irlanda	Se resintió en 2001 de la bajada del tráfico aéreo y tuvo un margen neto negativo. La compañía estableció un plan de reducción de costes y tarifas ⁴⁹ , consiguiendo volver a una situación de márgenes positivos en 2002 y 2003.
Air France	Francia	Es la mayor aerolínea europea en número de viajeros. La compañía francesa se vio forzada a cambiar su modelo de negocio en vuelos domésticos ⁵⁰ en el ejercicio 2002, dada la fuerte competencia de los trenes de alta velocidad. Durante el ejercicio 2003 se estuvo preparando la fusión de Air France y KLM.
Alitalia	Italia	Ha pasado por una situación financiera delicada. En junio de 2002 la Comisión Europea aprobó una inyección de 1.430 millones de euros para la recapitalización de la empresa, considerando que el gobierno italiano actuaba como un inversor privado. En 2002, la compañía llevó a cabo un programa de reestructuración para reducir costes y mejorar su rentabilidad. Sin embargo, en 2003 situación de la empresa fue negativa. El grupo se preparó en 2003 para su integración dentro de la alianza Sky Team con el objetivo de aumentar su flujo de pasajeros y así volver a una situación de márgenes positivos.
Austrian Airlines	Austria	En el año 2002 el grupo inició un plan de reestructuración con el objetivo de reducir costes fijos y variables. El grupo introdujo conceptos de gestión de las líneas de bajo coste para reducir costes, redujo las tarifas y estableció una política de precios más transparente.
British Airways	Reino Unido	En el período 2002-2003, BA se centró en la reducción de costes para competir con las líneas de bajo coste. BA reorganizó los vuelos regionales dentro del Reino Unido bajo una única empresa, CitiExpress, redujo las tarifas de más de 180 trayectos de corta distancia, redujo las comisiones de las agencias de viaje e impulsó la venta de e-tickets, y vendió su filial alemana.
Finnair	Finlandia	En 2002 volvió a obtener un margen positivo a través de la reducción de costes y el ajuste de capacidad a la demanda de billetes, reduciendo la capacidad en los trayectos europeos y

⁴⁹ Aer Lingus introdujo un modelo de gestión similar al de las líneas de bajo coste: diferenciación entre viajes de ocio y de negocios, consiguiendo una reducción de tarifas de hasta un 60%, aumento de las rutas de ocio, reducción de las comisiones y aumento de la demanda de billetes a través de su página web.

⁵⁰ Elevados descuentos en compras anticipadas, viajes de negocios y en épocas de baja demanda y reducción del 7% en la capacidad ofertada.

		aumentándola en los trayectos hacia Asia. En 2003, la empresa tuvo un exceso de capacidad, con la consiguiente pérdida de eficiencia.
Iberia	España	2002 fue el primer año completo de cotización de Iberia. En 2002 obtuvo ganancias de productividad del 4,2% en relación a 2001 y una mayor utilización de la flota (5,3%). La aerolínea vendió una filial de transporte aéreo regional, Binter Canarias, y emprendió un nuevo negocio: la tarjeta Iberia. Iberia redujo tarifas para competir con las líneas de bajo coste. La baja exposición de la compañía al mercado asiático hizo que estuviera menos afectada por la reducción del tráfico en Asia-Pacífico.
KLM	Holanda	La aerolínea inició procesos de reducción de costes a través del auto <i>check-in</i> y el impulso de venta de billetes por internet. La atención en 2003 se centró en la fusión de KLM con Air France, que finalizó con éxito en 2004.
Lufthansa	Alemania	Después de un año 2001 complicado, la aerolínea volvió a obtener resultados positivos en 2002. Tras el evento del 11 de septiembre de 2001, la compañía redujo su capacidad para ajustarla a la demanda y en 2002 ésta se situó en niveles por debajo de 2001. La compañía alemana fue la primera compañía europea en eliminar las comisiones de las agencias de viaje en billetes emitidos en EEUU y Canadá. El año 2003 fue especialmente duro para la empresa dada su exposición al mercado asiático y a la entrada de competidores de bajo coste en el mercado alemán.
Olympic Airways	Grecia	El año 2002 fue un año difícil para la aerolínea griega. El proceso de privatización se bloqueó por segunda vez en 2002. La aerolínea intentó mejorar su rendimiento financiero a través de reducción de costes y aumento de las tarifas. La compañía tiene abierto un contencioso con la Comisión Europea, puesto que ésta considera que la ayuda del gobierno griego a Olympic por un valor de 194 millones de euros debe de ser devuelta. El objetivo del gobierno en 2003 era crear una aerolínea sin deuda financiera para que finalmente se realizase la privatización.
SAS	Suiza	La compañía mostró una mejoría en el ejercicio 2002 aunque no logró obtener un margen positivo. En dicho ejercicio el grupo SAS fue la cuarta aerolínea en Europa en número de viajeros transportados. La Comisión Europea aprobó el aumento al 74% de la propiedad del grupo en Spanair. El año 2003 fue complicado para la compañía, que sufrió una dura competencia de las líneas de bajo coste en el mercado escandinavo.
Swiss	Suiza	Se fundó en 2002, a partir de la aerolínea regional Crossair, que era filial de Swissair. Las pérdidas incurridas en 2002 fueron elevadas, pero por debajo de las estimadas en el plan de negocios. 2003 empezó de una forma negativa para la compañía, que tuvo que reaccionar reduciendo la capacidad ofertada un 25% y eliminando las rutas menos rentables. En septiembre de 2003 se incorporó a la alianza OneWorld.

TAP Portugal	Air Portugal	Portugal	Los resultados de 2003 fueron positivos, después de la adecuada implementación de un plan de reducción de costes en 2001. El gobierno luso tiene el objetivo a corto plazo de privatizar la aerolínea, después de realizar un intento fallido.
--------------	--------------	----------	--

Fuente: “2003 Analysis of the European Air Transport Industry” Unión Europea, enero de 2005.

Anexo XV: Competencia entre aeropuertos en Europa

La competencia entre aeropuertos en Europa está aumentando, a través de estrategias activas de atracción de aerolíneas o de pasajeros asociados a alguno de los siguientes segmentos de mercado:

- Tráfico regular de pasajeros de largo recorrido en conexión: competencia de los grandes hubs europeos, cada uno asociado a una aerolínea tradicional. (British Airways tiene sus bases de operaciones en Heathrow y Gatwick, Lufthansa en Frankfurt y Munich, Air France en Paris e Iberia en Barajas-Madrid.)
- Tráfico regular de pasajeros de largo recorrido en servicio directo: en este segmento, servido por las grandes aerolíneas tradicionales, compiten los hubs nacionales de grandes aeropuertos regionales (p.e. Heathrow y Manchester, Frankfurt y Munich, Milan y Roma).
- Tráfico regular de pasajeros de largo recorrido en servicio directo de bajo coste: en este segmento compiten los aeropuertos regionales, con capacidad infrautilizada y relativamente cercanos a núcleos urbanos de población, con otros grandes aeropuertos incentivados por la presión competitiva de las líneas de bajo coste (p.e. Bruselas y Charleroi, Copenhagen y Malmo o Zurich con Ginebra).
- Tráfico regular de pasajeros de medio-corto recorrido: en este segmento, servido por las aerolíneas tradicionales y por pequeñas aerolíneas regionales (Air-Nostrum o PGA Portugal), compiten los grandes aeropuertos con aeropuertos regionales de menor tamaño (p.e. Bilbao y San Sebastián o Santiago y A Coruña).
- Tráfico de mercancías: en este segmento compiten los aeropuertos con pistas con suficiente capacidad y restricciones medioambientales tolerantes (p.e. Conpenhagen y Malmo o Lieja y Ámsterdam).

Fuente: García Cobos, J. (2005): “El nuevo modelo aeroportuario europeo: más competencia, mejor regulación” *Universia Business Review* 8, págs. 86-103

**Anexo XVI: Cuota de mercado de las compañías aéreas en España (porcentaje).
Período 1993-1997**

Ruta	Compañía	Verano 1993	Invierno 1993-1994	Verano 1994	Invierno 1994-1995	Verano 1995	Invierno 1995-1996	Verano 1996	Invierno 1996-1997	Verano 1997
Barcelona-Málaga	Iberia	100	100	100	92.6	87.4	91.3	71.8	74.3	66.2
	Air Europa				7.4	12.6	8.7	18.2	9.8	15.2
	Spanair							6.2	16	12.2
	Paukn Aair							3.9		6.1
Barcelona-Sevilla	Iberia	100	100	100	83.2	82.2	84.4	82	83	81.24
	Air Europa				16.8	17.8	15.60	18.00	17.00	18.76
Madrid-Barcelona	Iberia	100	100	68.3	70.9	68.4	66.8	70.1	61.1	69.6
	Air Europa			15.2	11.2	13.5	14.7	12.8	16	7.9
	Spanair			16.6	18	18	18.4	17.1	22.9	22.5
Madrid-Alicante	Iberia							11	11.8	
	AVIACO	100	100	100	85.4	97.6	100	88.9	88.2	100
	Air Europa				14.6	2.4				
Madrid-Bilbao	Iberia	100	100	100	90.7	98.2	94.9	96.4	61.2	74.9
	Air Europa				9.3	1.8			17.2	7.2
	Spanair								19	17.4
	Air Nostrum						5.1	3.6	2.7	0.5
Madrid-Málaga	Iberia	98.2	95.4	100	91.7	90.9	82.4	78	64	67.4
	Aviaco	1.8	4.6							
	Air Europa				8.3	9.1	17.6	16.9	13.5	13.7
	Spanair								17.8	16.7
	Paukn Aair							5	4.7	2.2
Madrid-Santiago	Iberia	100	100	100	80.8	78.5	69.1	61.8	51.3	55.6
	Air Europa				7.8	11.6	19.2	17.2	18.4	17.2
	Spanair				11.4	9.9	11.7	20.9	30.3	27.2
Madrid-Sevilla	Iberia	100	100	100	100	100	95.3	100	98.5	100
	Air Nostrum						4.7		1.5	
Madrid-Valencia	Iberia	100	100	100	91.2	79.6	90.8	90.4	90.1	84.7
	Aviaco				8.8	9.5				
	Air Nostrum					11	9.2	9.6	9.9	15.3
Madrid- Palma	Iberia	75.8	50.1	46.1	36.5	44.3	37.3	43.4	32	36.9
	Aviaco	24.2	36.4	19.6	28	15.9	14.3	16.1	14.2	14.4
	Air Europa		13.5	19.1	15.8	23.3	22.9	13.9	22.8	20.7
	Spanair			15.2	19.7	16.4	25.2	26.6	31.1	28
Madrid-Tenerife	Iberia	100	87.5	89.4	75.8	79.5	72	69	69.9	75.6
	Air Europa		12.5	10.6	15.9	13.7	18.4	20.6	20.7	14.4
	Spanair				8.3	6.8	9.7	10.4	9.4	1
Media	Iberia	97.00	93.10	80.50	73.90	74.20	71.40	71.20	63.50	68.40
	Aviaco	3	4.5	1.9	3.3	2.2	1.8	2.1	1.7	1.9
	Air Europa		2.4	9.2	11.7	12.5	13.4	12.6	14.9	10.5
	Spanair			8.4	8.1	10.3	12.6	13	19	7.8
	Air Nostrum					0.8	0.8	0.6	0.6	0.9

Fuente: Rey, Belén (1999): Efectos de la liberalización del transporte aéreo sobre el mercado español de vuelos regulares (1989-1997), tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid

**Anexo XVII: Precios relativos de las compañías aéreas en competencia con Iberia
(porcentaje). Período 1994-1997**

Ruta	Compañía	Invierno 1994-1995	Invierno 1996-1997	Verano 1997
Tarifa económica				
Madrid-Barcelona	Air Europa	100	82,8	84,7
	Spanair	100	82,8	100
	Panair			100
Madrid-Bilbao	Spanair		67,1	100
	Air Europa		65,1	84,7
Madrid-Málaga	Spanair		63	84,6
	Air Europa		61,1	84,6
	Paukn Air			100
Madrid- Palma	Spanair	101,2	63,4	97,1
	Air Europa	101,2	63,4	96,8
	Paukn Air			111,8
Madrid-Las Palmas GC	Spanair	100,7	64,9	96,8
	Air Europa	100,7	60,5	96,9
Tarifas promocionales				
Madrid-Barcelona	Air Europa	76,9	106	90,1
	Spanair	76,9	106	90,7
	Panair			111,2
Madrid-Bilbao	Spanair		102,5	91,9
	Air Europa		91,6	90,1
Madrid-Málaga	Spanair		102,5	90,8
	Air Europa		91,6	90,2
	Paukn Air			82,2
Madrid- Palma	Spanair	74,7	102,5	92,1
	Air Europa	74,7	91,6	89,6
	Paukn Air			75,1
Madrid-Las Palmas GC	Spanair	83,3	101,3	89,9
	Air Europa	83,3	98,3	90

Fuente: Rey, Belén (2003): "Structural changes in the Spanish scheduled flights market as a result of air transport deregulation in Europe" Journal of Air Transport Management 9, págs. 195-200

Anexo XVIII: Flota de aviones de Iberia (2002-2004)

Tipo de avión	2002				2003				2004				Interim Charter	Total
	Propiedad	Arrendamiento Financiero	Arrendamiento Operativo	Total	Propiedad	Arrendamiento Financiero	Arrendamiento Operativo	Total	Propiedad	Arrendamiento Financiero	Arrendamiento Operativo	Wet Lease		
B-747	6	0	2	8	4	0	2	6	1	0	2	2	0	5
B-757	0	1	18	19	1	0	16	17	1	0	12	0	0	13
A-319	0	0	4	4	0	0	4	4	0	0	6	0	0	6
A-320	10	10	35	55	10	10	36	56	12	10	35	0	1	58
A-321	0	2	3	5	0	2	5	7	0	2	7	0	1	10
A-340-300	0	0	18	18	0	0	18	18	0	0	18	0	0	18
A-340-600	0	0	0	0	0	0	3	3	1	0	0	0	0	1
DC-9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DC-10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	5
MD-87	19	0	5	24	19	0	5	24	19	0	5	0	0	24
MD.88	13	0	0	13	13	0	1	14	13	0	1	0	0	14
TOTAL	48	13	85	146	47	12	90	149	47	12	91	2	2	154

Fuente: Iberia

La eficiencia se ha convertido en un factor clave para competir en la industria de transporte aéreo. El objetivo de Iberia era reducir el número de familias de aviones en su flota, de forma que obtuviese economías de escala y redujese los costes de mantenimiento y formación.

En 1997, la compañía operaba con 10 familias de aviones de tres fabricantes diferentes, reduciendo el número de familias a 9 en el año 2000, 6 en el año 2001 y 5 en el año 2002, con el objetivo de tener únicamente 3 familias de aviones en 2006.

La crisis del año 2001 afectó a la aerolínea en pleno proceso de renovación de su flota de aviones. En 2002, Iberia redujo su flota de aviones de 1.126 millones de euros⁵¹ a finales de 2001 a 776 millones de euros a finales del ejercicio 2002, cancelando contratos de arrendamiento (wet lease⁵² y arrendamiento operativo⁵³), retirando los aviones menos eficientes y retrasando la entrega los nuevos modelos pedidos.

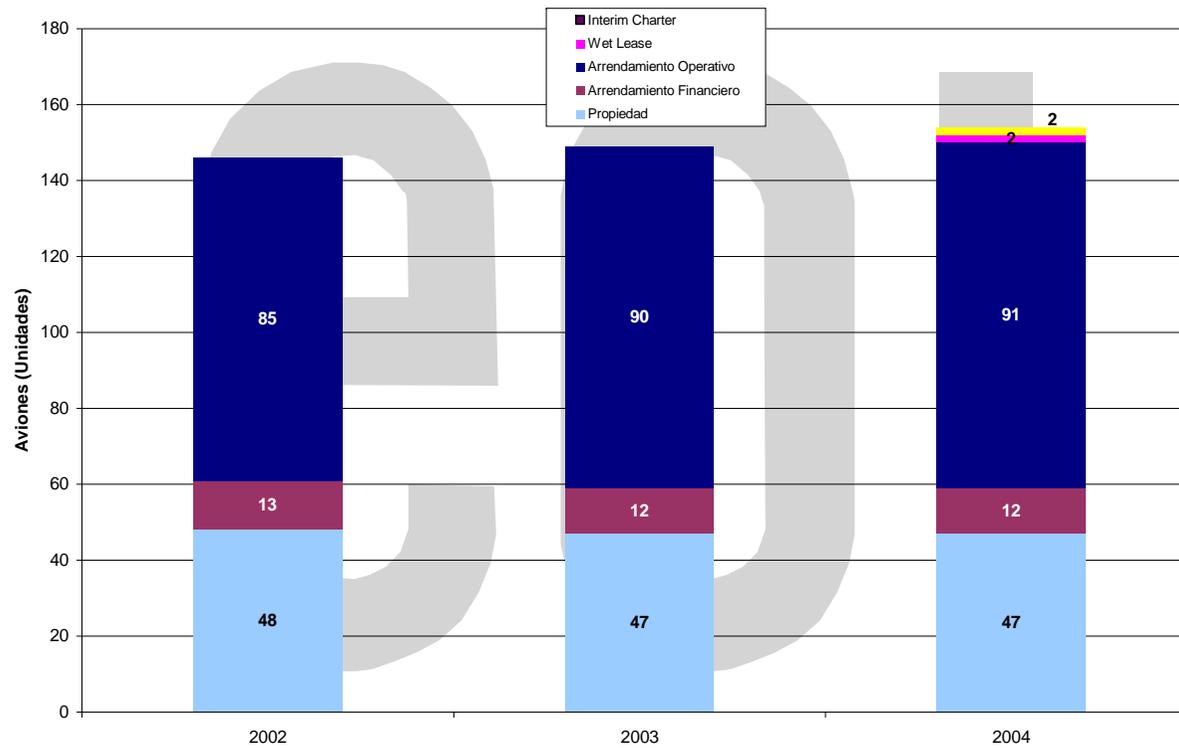


⁵¹ Flota de aviones neta de amortizaciones

⁵² Wet Lease: el arrendador provee el avión, la tripulación, el mantenimiento y los seguros del avión. El arrendador carga un precio por cada bloque de horas y se estipula un mínimo de bloques de horas mensuales. Independientemente del uso del avión, el arrendatario debe pagar la cantidad mínima de horas comprometida. Este tipo de arrendamiento permite a las aerolíneas ofrecer nuevos trayectos

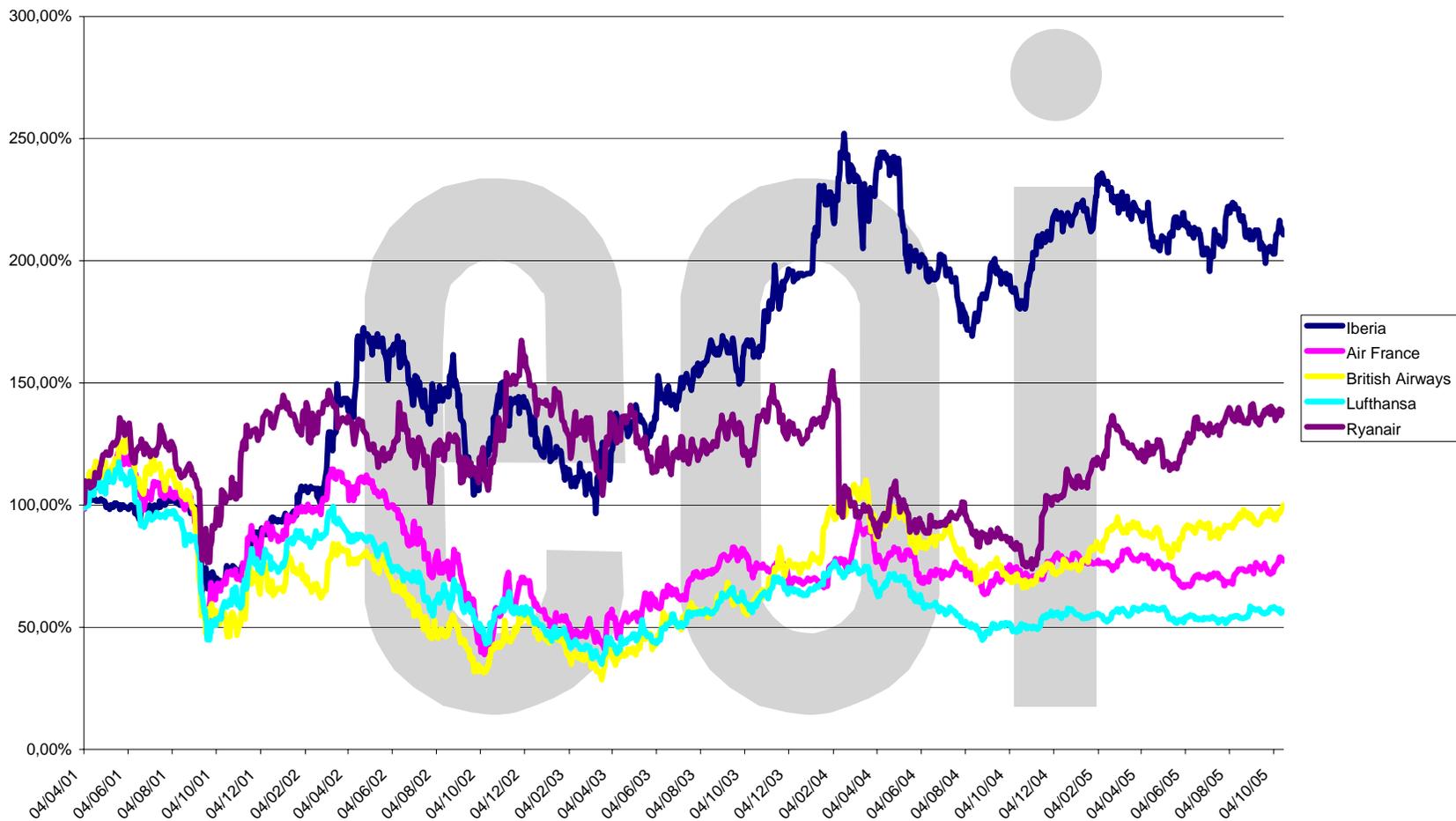
⁵³ Arrendamiento operativo puro la aerolínea tiene el derecho a la utilización del avión durante un período de tiempo a cambio de un pago periódico. Este esquema se utiliza en operaciones con una duración de tres a ocho años, en el que el avión revierte al arrendador al finalizar el período de arrendamiento.

**Estructura de la flota de aviones de Iberia.
Período 2002-2004**



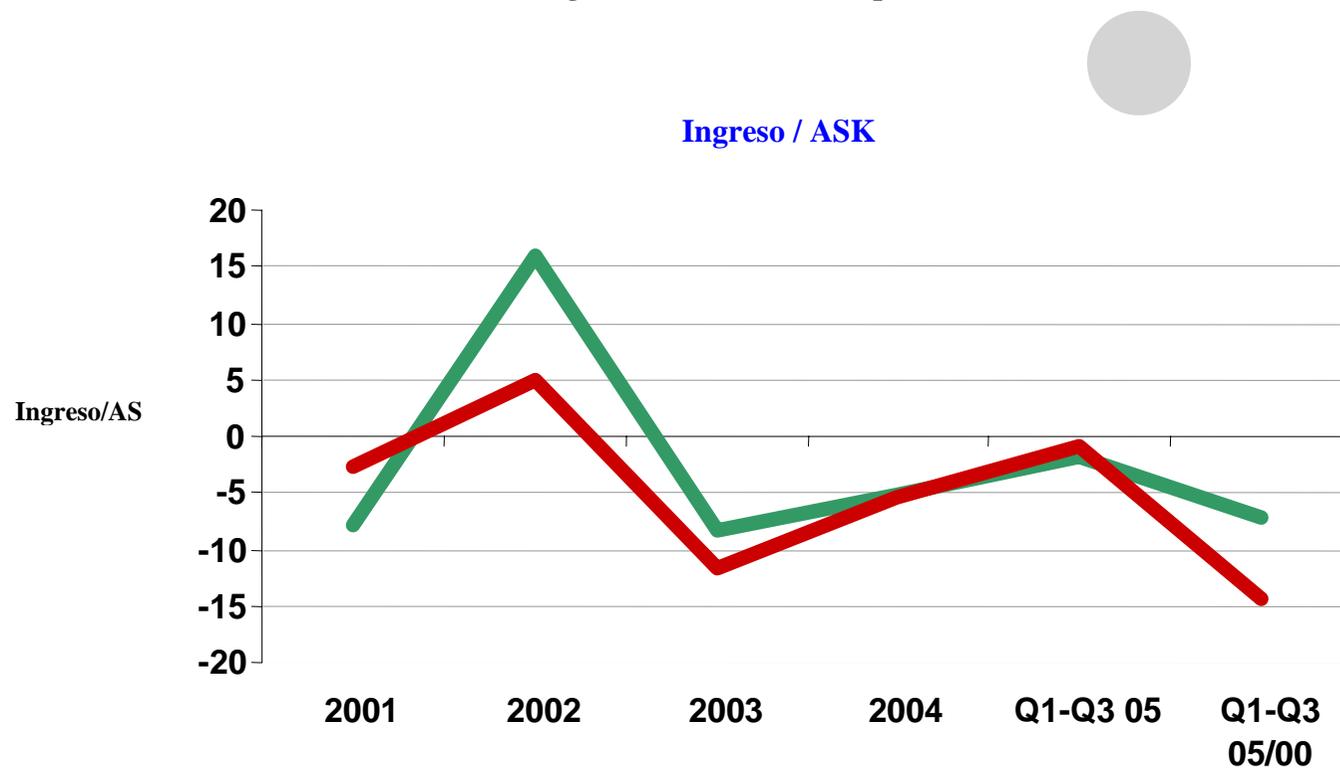
Fuente: Elaborado a partir de datos Iberia

Evolución de la cotización de Iberia en relación a Air France, BA, Lufthansa y Ryanair



Fuente. Bloomberg

Anexo XIX: Evolución del Ingreso unitario en Europa. Período 2001 – 1^{er} semestre 2005



Fuente: Iberia

*AEA: Asociación de aerolíneas europeas

Anexo XX: Cuentas anuales de Iberia (1997-2004)

CUENTA DE PyG 1997-2004									
<i>Millones de Euros</i>	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005 (1)
Ingresos									
Transporte pasajeros	2.820	3.180	3.056	3.562	3.798	3.776	3.615	3.758	3.884
Mercancías	235	224	216	256	271	253	255	262	313
Handling	244	220	238	233	221	235	273	302	322
Mantenimiento	87	108	106	124	95	91	104	112	156
Otros ingresos	171	145	126	122	130	130	155	167	84
Ventas netas	3.558	3.876	3.742	4.297	4.515	4.486	4.402	4.602	4.759
variación anual (%)	9.80%	9%	-3%	15%	5%	-1%	-2%	5%	3%
Otros ingresos de explotación	106	122	143	191	223	214	217	204	844
Ingresos netos por la venta de activos									657
Ingresos diversos									170
Otros ingresos no recurrentes									17
Ingresos de explotación	3.664	3.999	3.884	4.488	4.738	4.700	4.619	4.805	5.603
Gastos									
Combustible de aviones	-362	-356	-372	-576	-635	-553	-557	-654	-866
Repuestos para la flota aérea	-77	-103	-132	-115	-140	-143	-136	-155	-152
Material de mayordomía (Catering)	-32	-39	-47	-31	-33	-31	-27	-23	-23
Otros aprovisionamientos	-38	-31	-29	-57	-39	-35	-40	-21	-20
Total gastos	-509	-530	-580	-779	-847	-762	-759	-852	-1.062
Sueldos y salarios	-883	-910	-958	-1.013	-1.034	-1.022	-1.064	-1.078	-1.383
de los que: No recurrentes									-291
Cargas sociales	-262	-274	-304	-324	-327	-332	-339	-346	-350
Total gastos de personal	-1.145	-1.184	-1.262	-1.337	-1.361	-1.354	-1.403	-1.423	-1.733
Amortización activo material	-226	-158	-163	-172	-173	-165	-166	-178	-287
de los que: amortización acelerada de la flota									-105
Amortización activo inmaterial	-13	-14	-4	-4	-9	-13	-7	-7	0
Gastos comerciales	-362	-437	-404	-472	-514	-464	-438	-342	-399
Servicios de tráfico aéreo	-301	-245	-245	-274	-362	-363	-369	-416	-524
Mantenimiento	-132	-171	-194	-193	-135	-97	-105	-143	-143

Tasas de navegación	-143	-199	-203	-201	-218	-227	-258	-271	-276
Alquiler de la flota aérea	-177	-276	-301	-361	-477	-374	-369	-384	-406
Otros	-416	-469	-471	-630	-636	-633	-585	-586	-396
Total Gastos de explotación	-3.423	-3.683	-3.827	-4.423	-4.733	-4.450	-4.459	-4.602	-5.225
Beneficio operativo	241	315	58	66	5	249	161	203	378
Margen operativo	6.6%	7.9%	1.5%	1.5%	0.1%	5.3%	3.5%	4.2%	6,7%
Ingresos de participaciones en capital	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Ingresos financieros (gastos)	-24	-16	28	-39	16	10	2	5	13
Diferencias positivas de cambio (negativas)	-24	-14	14	10	-6	-33	-7	15	0
Resultado financiero neto	-48	-30	42	-29	10	-22	-4	21	13
Resultados puesta en equivalencia	31	14	45	33	23	20	34	42	3
Amortización del fondo de comercio	0	-1	-7	-7	-7	-7	-7	-7	0
Resultado operativo antes de impuestos	224	299	138	63	32	241	184	260	394
Beneficio (pérdida) procedente del inmovilizado	22	29	-11	362	16	39	24	96	0
Ingresos (gastos) extraordinarios	-236	-13	-16	-235	-137	-90	-24	-112	0
Gastos y pérdidas de otros ejercicios	114	81	76	32	4	5	18	38	0
Resultado extraordinario	-99	98	49	158	-117	-47	18	23	0
Beneficio consolidado antes de impuestos	125	396	187	221	-85	194	202	283	394
Impuesto de sociedades	-22	-77	-33	-17	138	-34	-56	-63	3
Beneficio neto consolidado	103	320	154	204	53	160	146	220	396
Beneficio atribuido a socios externos	-13	-1	-1	-3	-3	-3	-2	-2	0
Beneficio sociedad dominante	90	319	153	201	50	157	144	218	396
Dividendos	0	-212	-48	-45	-9	-31	-28	-47	n.d.
Beneficio retenido	90	107	105	156	41	126	116	171	396

(1) El ejercicio 2005 se ha contabilizado bajo los principios de las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs/NIIFs)

Fuente: Iberia

BALANCE CONSOLIDADO									
<i>Millones de Euros</i>	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005(1)
Inmovilizado inmaterial	207	194	372	429	398	466	431	401	47
Flota aérea	986	1.149	1.234	1.289	1.126	776	539	626	626
Otro inmovilizado material	441	377	414	413	423	393	392	387	840
Inmovilizado financiero	443	538	588	756	820	859	1.087	1.014	1.228
Total Inmovilizado	2.077	2.258	2.608	2.886	2.766	2.492	2.449	2.428	2.742
Fondo de comercio de consolidación	0	131	125	118	111	105	98	91	0
Gastos a distribuir en varios ejercicios	57	42	100	115	95	122	85	69	8
Existencias	59	65	86	101	95	90	77	87	115
Deudores	474	433	621	535	562	588	582	600	647
Inversiones financieras temporales	597	599	546	711	939	1.205	1.358	1.525	1.208
Tesorería	19	22	14	9	21	12	18	31	821
Ajustes por periodificación	32	33	30	36	43	36	31	21	24
Total Activo circulante	1.181	1.152	1.296	1.392	1.660	1.930	2.067	2.264	2.815
Total Activo	3.315	3.583	4.128	4.511	4.632	4.649	4.699	4.854	5.565
Capital suscrito	690	690	810	712	712	712	717	731	736
Reservas	-60	261	204	452	458	606	716	915	1.003
Total Fondos Propios	630	950	1.014	1.164	1.170	1.318	1.433	1.646	1.739
Socios Externos	104	4	4	7	9	9	9	5	1
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	21	12	23	39	69	70	57	26	32
Provisiones para pensiones y obligaciones similares	409	435	475	506	499	494	524	547	609
Provisiones para grandes reparaciones y responsabilidades	524	529	485	742	799	768	726	695	772
Deuda financiera a largo plazo/ Otros acreedores a largo plazo	550	434	678	757	440	505	441	397	740
Opciones sobre acciones convertibles	0	0	0	0	0	30	50	28	0
Deuda financiera a corto plazo	119	244	382	128	301	102	49	47	120
Acreedores	714	807	879	860	943	929	996	1.106	1.543
Otro pasivo circulante	246	168	188	308	402	425	414	358	9
Total Pasivo Circulante	1.078	1.219	1.449	1.296	1.646	1.456	1.459	1.511	1.672
Total Fondos Propios + Pasivo	3.315	3.583	4.128	4.511	4.632	4.649	4.699	4.854	5.565

(1) En el ejercicio 2005 se han aplicado las normas internacionales de contabilidad (NICs/NIIFs)

Fuente: Iberia

EMPRESAS COMO US AIRWAYS Y CONTINENTAL PREVEN DEJAR ATRÁS LAS PÉRDIDAS EN 2006

Las aerolíneas estadounidenses se recuperan tras cinco años de grave crisis

Aunque las recientes suspensiones de pagos de Delta Airlines y Northwest dan la impresión contraria, los fundamentos de las compañías norteamericanas son bastante sólidos, por lo que la entrada en beneficios podría ser inminente.

JUAN LLORELL *NewsNet*

Después de cinco años de pérdidas, las aerolíneas estadounidenses están a punto de ver la luz al final del túnel. Algunas grandes compañías, entre las que figuran Continental Airlines, Alaska Air y US Airways, dejarán atrás los números rojos en 2006, según la consultora Thomson Financial.

Las pequeñas también seguirán el mismo camino: Southwest Airlines y Jetblue Airways tienen previsto registrar fuertes subidas de sus ingresos. "Creemos que la industria ya está cambiando finalmente de ciclo", dice el analista de JP Morgan, Jamie Baker, en una nota. "Creemos que la comparación con el último ciclo alcista se justifica fielmente", matiza.

La mayoría de los expertos también cree que los fundamentos financieros de las aerolíneas son más sólidos de lo que parecen indicar las recientes suspensiones de pago



Delta Airlines y Northwest suspendieron pagos en septiembre.

de Delta Airlines y Northwest. De hecho, las acciones de las aerolíneas se han resalariado sensiblemente en los últimos tres meses. Los títulos de AMR, la matriz de American Airlines - primera aerolínea

del país-, han escalado cerca de un 60% desde el verano. La última vez que la industria dejó atrás un ciclo negativo, las acciones se dispararon un 400%.

Un cúmulo de factores es-

En horas bajas (Evolución del beneficio neto de las principales aerolíneas de EEUU en millones de dólares)

Empresa	2001	2002	2003	2004
American Airlines ¹	-1.762	-3.511	-1.228	-761
Continental Airlines	-95	-451	38	-363
United Airlines ²	-2.145	-3.212	-2.808	-1.721
Delta	-1.216	-1.272	-773	-5.198
Northwest	-423	-798	248	-862

¹ A través de AMR. ² A través de UAL.

Fuente: Bloomberg

tá impulsado la recuperación. El primero es el respiro relativo que el petróleo está dando al haber moderado últimamente sus precios. El galón de queroseno ha pasado de 2,40 dólares en octubre, a 1,76 dólares a principios de noviembre.

Capacidad

Otra explicación es la exitosa reducción de capacidad, que concede más margen de maniobra para incrementar el precio de los viajes. Según la Asociación de Transporte Aéreo, en octubre la capacidad se encogió un 8%.

También está siendo clave para la recuperación la rebaja de los costes laborales, que son hoy casi un 25% más bajos que hace tres años.

Además, la demanda es sólida -va camino de batir el número de viajeros de 2004- y las compañías están expandiendo las rutas internacionales para sacudirse la cruda competencia de las firmas de bajo coste. Delta, por ejemplo, quiere incrementar estos trayectos un 25%. Todo ello explica por qué los ingresos subieron un 12,9% en septiembre, según la Asociación de Transporte Aéreo.

Toques de prudencia para sortear algunos imponderables

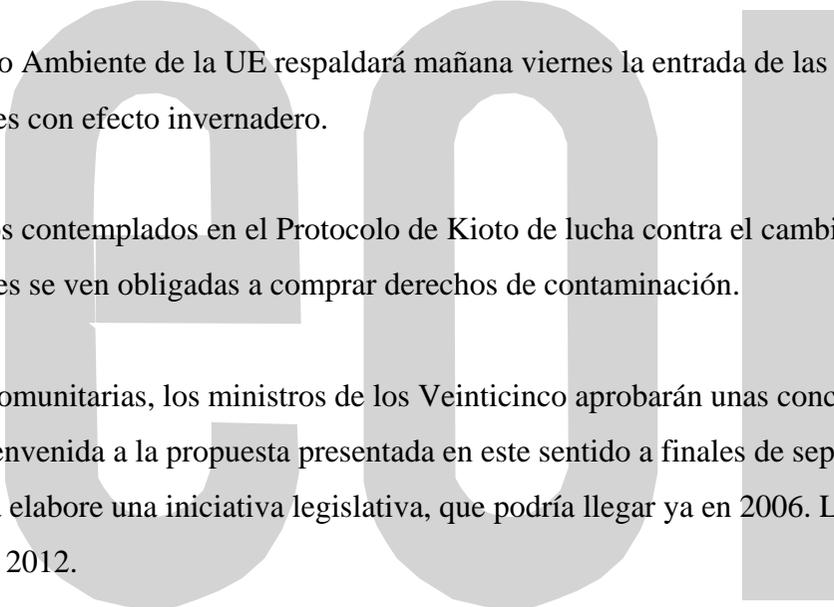
Pese a las buenas noticias, los expertos recomiendan prudencia y no descorchar el champán todavía. La deuda en el sector es muy elevada y hay muchos imponderables que podrían frustrar el ciclo alcista. Uno es la marcha de la economía norteamericana, que hasta ahora crece con mucha fuerza, siempre por encima del 3%. Si el crecimiento del PIB se frena, el impacto será inmediato sobre el consumo, la columna vertebral de la economía. Otro es la posibilidad de un nuevo atentado terrorista, que podría reeditar el episodio de crisis y el pánico a votar posterior a los atentados del 11-S de Nueva York. El crudo también puede ser un factor de riesgo. De momento, se ha moderado, pero, dados los actuales riesgos geopolíticos y la fuerte demanda de los países emergentes, no se puede descartar un nuevo repunte. En todo caso, no cabe esperar que la recuperación afecte a todos por igual. American Airlines no entrará en números rojos en 2006. Y tampoco lo harán United Airlines, Delta y Northwest.

Vía libre a la entrada del sector aéreo en el comercio de emisiones

A. León.

Bruselas

Expansión 1 de Diciembre de 2005



El Consejo de Ministros de Medio Ambiente de la UE respaldará mañana viernes la entrada de las aerolíneas en el mercado europeo de comercio de emisiones de gases con efecto invernadero.

Se trata de uno de los mecanismos contemplados en el Protocolo de Kioto de lucha contra el cambio climático. Las empresas que no pueden disminuir sus emisiones se ven obligadas a comprar derechos de contaminación.

Según adelantaron ayer fuentes comunitarias, los ministros de los Veinticinco aprobarán unas conclusiones cuyo contenido ya está prácticamente cerrado. Dan la bienvenida a la propuesta presentada en este sentido a finales de septiembre por la Comisión Europea, y le reclaman que ahora elabore una iniciativa legislativa, que podría llegar ya en 2006. La entrada en vigor no se producirá presumiblemente hasta 2012.

España ha solicitado que se amortigüe el efecto sobre los precios del servicio público en los archipiélagos. También pide que las aerolíneas españolas no sufran un impacto excesivo, al ser España el país europeo con más vuelos nacionales.

Automóviles ecológicos

Por su parte, el francés Jacques Barrot, vicepresidente de la Comisión Europea y comisario de Transportes, ha superado todos los filtros técnicos de Bruselas para presentar el próximo miércoles una propuesta para fomentar las nuevas generaciones de automóviles menos contaminantes. Si, antes del 7 de diciembre, el resto de comisarios no plantea obstáculos políticos, la Comisión aprobará una propuesta de directiva que obligará a todas las autoridades y empresas de titularidad pública a que el 25% de sus compras anuales de vehículos de más de 3,5 toneladas sean ecológicos.

La propuesta, a la que ya ha tenido acceso EXPANSIÓN, no da prioridad a ninguna tecnología –biocarburantes, gas, hidrógeno, híbridos o electricidad– para no favorecer a ningún fabricante.

Barrot también tiene previsto lanzar el año que viene un estudio sobre los problemas de la congestión del tráfico urbano. El comisario califica de “interesante” el sistema de peajes en Londres; y defiende la combinación de tren y tranvía para mejorar el transporte en las ciudades y hacerlo más respetuoso con el medio ambiente.

GESTIONAN JUNTAS LAS RUTAS DE LONDRES CON MADRID Y BARCELONA

Iberia y British Airways frenan su alianza hasta que finalicen los planes de ajuste

La ofensiva de las aerolíneas de bajo coste y el alza del crudo están afectando a sus cuentas. "Antes de estrechar el acuerdo, cada empresa debe ser más fuerte", señala Jordi Porcel, responsable del grupo británico en España.

AMARRONADO

La esperada fusión entre Iberia y British Airways (BA), que muchos veían cercana cuando ambas empresas anunciaron en 2002 un ambicioso plan para unir sus rutas, tendrá que esperar. Las dos aerolíneas se han tomado un tiempo para poner en orden su negocio antes de ampliar la alianza. "La intención es profundizar lo que tenemos: el acuerdo de códigos compartidos y la explotación conjunta de las conexiones entre Londres y Madrid y Barcelona. Pero no hay planes, ni a corto ni a medio plazo, para ampliar el acuerdo y compartir más rutas. Primero, cada aerolínea tiene que ser competitiva por sí sola. Antes de estrechar el acuerdo, hay que ser empresas más fuertes", reconoce Jordi Porcel, director comercial

El objetivo de las compañías era extender la unión de las rutas a otras ciudades

de British Airways para España y Portugal.

La alianza aérea entre BA e Iberia, aprobada por Bruselas en 2003, se puso en marcha en el verano de 2004 al operar conjuntamente los vuelos entre Madrid y Barcelona y la capital inglesa. El objetivo era extender este modelo a más ciudades, algo que no se ha producido. "La filosofía del pacto es ofrecer un único producto. En las conexiones en las que lo hacemos, Iberia y British Airways coordinan sus precios, comparten los gastos y los ingresos y se reparten los beneficios".

Liberalización

La ofensiva de las aerolíneas de bajo coste, que están arrebatando cuota de mercado en Europa a las empresas tradi-



Jordi Porcel, director general comercial de British Airways para España y Portugal. / J.M. Cadenas

cionales, y el alza del crudo han obligado a Iberia y British a reducir costes en sus nuevos planes estratégicos. El de la aerolínea española, que finaliza en 2008, prevé mejorar el margen operativo en 600 millones de euros. El de BA, que termina el mismo año, pretende ahorrar 450 millones de libras (651 millones de euros).

"La llegada del bajo coste, tras la liberalización del sector aéreo (a mediados de los noventa), ha provocado una transformación radical en el sector. Nos ha obligado a las aerolíneas de bandera a una estrategia radical de costes para evitar desaparecer. Con el antiguo sistema, hubiera sido

impensable que empresas como Sabena o Swiss Airlines hubieran entrado en quiebra".

El consejero delegado de Iberia, Ángel Mullor, apuntó, hace unos meses, otra razón: **Los planes de negocio de Iberia y BA, que finalizan en 2008, prevén ahorros de 600 millones**

para congelar la alianza: el retraso del acuerdo entre EEUU y la Unión Europea para liberalizar sus rutas. "Actualmente, existen acuerdos bilaterales entre los países para volar. El

objetivo es que haya un acuerdo marco para toda Europa y acabar con las limitaciones para operar en EEUU", subraya el directivo de BA.

"Es posible una fusión entre Iberia y BA en el futuro? "Los plazos siempre los marca el devenir del mercado. Antes, cada empresa debe hacer sus deberes y ser más eficiente y rentable. A partir de ahí, hay una tendencia a la consolidación clara. ¿Cuándo llegará ese momento? Ésa es la pregunta del millón".

British Airways, al igual que Iberia, ha tenido que aprender a vivir con unos precios altos del crudo que, según los expertos, seguirán por

Turbulencias

“ En las rutas conjuntas, compartimos los gastos y repartimos los beneficios”

“ La llegada del bajo coste ha provocado una transformación radical del sector”

“ Es evidente que en la industria aérea hay una tendencia hacia la concentración”

“ El petróleo se ha convertido en un elemento que determina el éxito o el fracaso del negocio”

Willie Walsh revoluciona el grupo británico

La alianza con Iberia no es una prioridad de Willie Walsh, el nuevo consejero delegado de British Airways. El directivo, que sustituyó a Rod Eddington (directivo que selló la alianza con Iberia) en octubre, está concentrado en la puesta en marcha del nuevo plan de negocios de la empresa, que incluye algunos objetivos ambiciosos.

1) British Airways va a invertir 400 millones de libras (589 millones de euros) en modernizar su *clase business* (*Club World Business Class*) y en desplazarse a la Terminal 5 del aeropuerto londinense de Heathrow, en 2008. "El cambio a la Nueva Terminal será tan trascendental como lo ha sido para Iberia. Operaremos casi todos nuestros vuelos en esa terminal, en lugar de estar repartidos en varias. Eso significa mejorar los tiempos de conexiones", explica Jordi Porcel.

2) Reducirá un 35% de los puestos directivos (600 empleos) para ahorrar cincuenta millones de libras (73 millones de euros) al año, a partir de 2007. "La mayoría son en Inglaterra, pero algunos puestos se reducirán en otros países, tras la creación de unidades de negocio. En España y Portugal, mercados que antes estaban separados, hay ahora un único máximo responsable (cargo que ocupa Porcel). Lo mismo ocurre en el área de Escandinavia, con centro en Copenhague, y el Benelux, con centro en Amsterdam".

3) La compañía británica ha rebautizado su filial British Airways CityExpress bajo el nombre de BA Connect para competir más agresivamente con el bajo coste, BA Connect, que comenzó a operar ayer, vuela a España.

4) Quiere retrasar la edad de jubilación de los pilotos de los 55 años a los 60.

Pag 2 LA LLAVE
Pag 17 BBI/A diluye su alianza con Iberia

Los ingresos de la aerolínea española de bandera se redujeron el año pasado en las rutas domésticas por la guerra de precios que se desató tras el fuerte incremento de vuelos de la filial de la aerolínea escandinava SAS.

La ofensiva de Spanair golpea las cuentas de Iberia

Escritas Alberto Martín y José Sánchez Arce

El plan estratégico que Spanair puso en marcha a principios de 2005 para crecer en España está empezando a hacer daño a Iberia. La facturación de la aerolínea de bandera en el mercado doméstico se redujo el año pasado un 10%, hasta 128 millones de euros. "La competencia se la comió de forma muy significativa, lo que nos obligó a flexibilizar la gestión de ingresos y realizar diferentes campañas de promoción", reconoce Iberia en la presentación de sus cuentas de 2005.

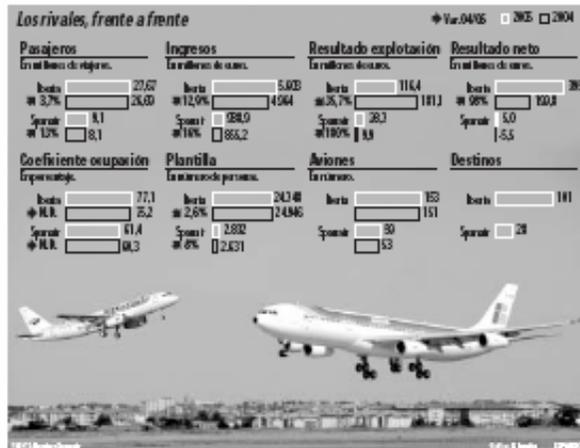
La oferta de asientos en los aeropuertos de Spanair creció un 10,2% el año pasado por el aumento de las frecuencias en el mercado doméstico y la entrada en rutas que antes sólo operaba Iberia. Spanair comenzó a volar entre Madrid-Las de la frontera, Madrid-La Coruña, Barcelona-La Coruña, Barcelona-Santiago y Barcelona-Asturias, entre otras rutas.

Ante la ofensiva de su rival, Iberia se vio obligada a entrar en una guerra de tarifas con reducciones de hasta el 50% en el precio de los billetes. El resultado es que el ingreso medio por pasajero trasladado en avión por kilómetro ofertado (AKO) se redujo un 3,3%.

Larga distancia
Iberia compensó la reducción del mercado doméstico con sus rutas de larga distancia, fundamentalmente a Latinoamérica, que está centrándose en su estrategia. Los ingresos en estas rutas crecieron un

La empresa liderada por Fernando Conte compensó la caída en España con la mejora en las rutas latinoamericanas

12%, hasta 129 millones de euros. El ingreso medio por pasajero subió un 7,8%, gracias a una mayor demanda de asientos en clase business. La facturación en los vuelos del medio radio (Europa, África y Oriente Medio) se la comió un 5,3%, hasta 120 millones de



Gracias al incremento de rutas, Spanair transportó el año pasado a un 24,4% más de pasajeros en sus vuelos regulares, hasta 6,8 millones, la mayoría en España (5,4 millones incluyendo vuelos charter). Los viajeros de Iberia crecieron un 3,7%, hasta 27,6 millones. En el mercado doméstico, subieron un 30%, hasta 15,4 millones.

Spanair controla una cuota del 20% en los vuelos en España por el 9% de Iberia, según datos de la filial de SAS. Air Europa posee un 17%. El fuerte crecimiento de 2005 permitió a Spanair salir de los números rojos y ganar cinco millones de euros, frente a los 15 millones que perdió en 2004. El vuelo

alce resultados se produjo pese al encarecimiento del precio del combustible. El plan estratégico de Spanair prevé elevar su cuota de mercado en España a entre un 25% y un 30% a finales de 2007. La aerolínea presidida por Gonzalo Pascual quiere transportar a un millón de 8,5 millones de pasajeros

Apax Partners venderá su 40% en Vueling en 2007

El fondo de capital riesgo Apax Partners ha empezado ya a preparar su salida del capital de la aerolínea Vueling, según el que se mantiene actualmente como principal accionista con una participación del 40%. La firma de inversión pensó el desahucio de su ya quite accionista en la aerolínea en 2007, una vez que la compañía aérea española haya alcanzado la rentabilidad, informa Europa Press. La empresa prevé entrar en renta la próxima primavera en el presente ejercicio dos años después de iniciar sus operaciones. En 2007, Vueling cumplirá sus planes iniciales de ampliación de flota -hasta alcanzar los 25 aviones-. Todo ello pondrá en valor la participación de Apax en el capital de Vueling y colocará al fondo de capital riesgo en disposición de hacer caja con la transacción. Vueling

admitió que resulta evidente que "en un futuro" Apax Partners abandonará el accionariado de la aerolínea, pero niega tener certeza de que esta decisión se vaya a ejecutar "a corto plazo". Apax Partners, por su naturaleza de capital riesgo en algún momento desinvertirá. La salida de su negocio se venderá participaciones cuando ya está muy dura, apuntó ayer un portavoz de la aerolínea. La aerolínea ya expresado en varias ocasiones su intención de salir a bolsa, una opción que una vez de desinversión para Apax. Vueling prevé que en 2006 duplicará su facturación (260 millones de euros), su tráfico de pasajeros (4 millones de usuarios) o su plantilla (825 trabajadores) y que lanzará al menos un total de nueve nuevas rutas domésticas e internacionales.

entre 2005 y 2007 en sus vuelos regulares (107 millones incluyendo charter).

'Slot'
Sin embargo, Spanair va a tener complicado cumplir con estas previsiones, ya que este año su crecimiento se va a frenar por los problemas de capacidad del aeropuerto de Madrid. Aunque Barajas inauguró a principios de febrero la Nueva Terminal para aumentar el número de vuelos, Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea

El crecimiento del grupo presidido por Gonzalo Pascual se frenará este año por los problemas de capacidad de Barajas

(Aena) no tiene previsto incrementar los derechos de vuelos ('slot') hasta la temporada de invierno, que comienza en octubre. "Si Aena no deja que llegemos a cabo nuestra expansión, habrá que apelarla. Todo dependerá de cuándo se produzca el aumento de capacidad y de los 'slot' que nos sean asignados", reconoce Gonzalo Pascual, a finales del año pasado.

Iberia se beneficiará de este freno de Spanair. "Somos más optimistas que el año pasado. La gran diferencia es que el aumento de capacidad de Spanair en los últimos meses de 2005, que fue del 20%, se va a reducir hasta en una banda de entre el 0% y el 7% a partir de abril de este año por la falta de slots. Nuestro ingreso unitario evolucionará más positivamente", reconoce Manuel López Colmenero, director comercial de Iberia, en una reciente conferencia con analistas bursátiles.

Iberia no va a aumentar su oferta en España este ejercicio como parte de sus planes para ir reduciendo sus vuelos domésticos hasta 2008 y centrarse en las rutas hacia América Latina. La aerolínea se va a replazar ante la imposibilidad de competir con las empresas de bajo coste en España.

CON EL OBJETIVO DE REDUCIR LOS COSTES FIJOS

Iberia se sube a los aviones de Gestair

La aerolínea de bandera firma un nuevo contrato de alquiler de flota y tripulación para vuelos de corto y largo recorrido.

J. SANCHEZ ARCE Madrid

Iberia está decidida a dotar de la mayor flexibilidad posible a su operativa de vuelos al tiempo que continúa reduciendo costes fijos en el marco del Plan Director 2006-2008.

Para ello, y en un tipo de acuerdo de subcontratación que comienza a ser muy frecuente en una industria aérea necesitada de soluciones imaginativas de reducción de costes, Iberia ha firmado un nuevo contrato de alquiler de flota y pilotos (denominado *wet lease*) con la compañía de vuelos privados Gestair. Esta aerolínea ya operaba desde el pasado año para Iberia tres aviones B757 en los vuelos de corto y medio radio de la compañía de bandera.

En virtud del nuevo acuerdo, firmado a principios de marzo, Gestair operará cinco aviones B757 en las rutas domésticas y europeas de Iberia, que aporta su enseña, el código del vuelo y sus tripulantes de cabina, mientras que la aeronave y los pilotos son de la compañía subcontratada.

De forma paralela, ambas compañías han firmado un acuerdo de intenciones para un *wet lease* similar al anterior, pero en las rutas de largo recorrido. Este precontrato estipula que, a partir de junio, Gestair se hará cargo de ciertas rutas de Iberia a Latinoamérica (Cuba y República Dominicana, preferentemente) que hasta ahora ope-



Iberia, presidida por Fernando Conte, busca una operativa más flexible.

Los viajeros suben un 2,9% hasta febrero

Iberia transportó más de 3,9 millones de pasajeros durante los dos primeros meses de 2006, lo que supone un incremento del 2,9%. En el mercado nacional la compañía registró 1,2 millones de pasajeros, un 1,5% menos que en 2005. En el medio recorrido, el total de usuarios fue de 1,2 millones, un 12,6% más. Los viajeros de larga distancia crecieron un 0,4%, hasta 568.000. El coeficiente de ocupación de los aviones hasta febrero ascendió al 74,6%, 1,7 puntos porcentuales más que en 2005.

ra la aerolínea Air Atlanta con dos *jumbos* B747 cedidos por la compañía presidida por Fernando Conte. De este modo, Iberia cederá a Gestair dos aviones A340, más modernos que los obsoletos *jumbos*, para operar estas rutas en *wet lease* en sustitución de Air Atlanta.

Cerca del límite

Con siete aviones en *wet lease*, Iberia se acerca al límite acordado con los sindicatos para la subcontratación de aviones, fijado en el 5% de la flota. No obstante, y en el marco de las negociaciones para la renovación del convenio colectivo de pilotos, la aerolínea quiere que ese máximo suba al 9%, porcentaje al que se oponen los pilotos.

El sector aéreo balear considera la creciente competencia como una solución a los altos precios de los billetes.

De tarifas y compañías aéreas

Escribe Marina M. Ballester

No hay semana en la que el sector aéreo no esté de actualidad en Baleares. Para bien o para mal, se trata de un mercado estratégico para la economía de las Islas y una industria de la que el crecimiento económico del archipiélago depende irremediamente.

Mientras los ciudadanos y las empresas de Baleares siguen sufriendo las carencias y los altos precios de los vuelos interislas, el Gobierno central parece no entender las necesidades del archipiélago. Su última decisión ha sido subir las tarifas mínimas, desoyendo la petición unánime de las autoridades baleares. ¿Descuento a residentes o tarifas mínimas? En el Parlamento autonómico todavía no han dado con la mejor fórmula para conseguir que los ciudadanos del archipiélago puedan volar a la Península por un precio similar a lo que costaría un desplazamiento equivalente en el continente.

Mientras, las empresas con sede en las Islas triunfan en los mercados nacional e internacional y Mallorca se está convirtiendo en el *hub* del Mediterráneo, atrayendo a empresas internacionales que deciden ubicar su centro de distribución del tráfico en la isla. El último gran proyecto de una aerolínea con oficina en Mallorca como Bravo Airlines es gestionar las Líneas Aéreas Congoleñas y empezar a operar en el continente africano este año.

El Gobierno autonómico ha denunciado en distintas ocasiones el descuento de los usuarios de los vuelos interislas provocado por el *overbooking* en algunos de los trayectos en los que opera Iberia, que incumple con cierta frecuencia sus obligaciones como servicio público, según la consejera de Transportes, Mabel Cabrer.

La consejera denuncia, además, que el aumento del descuento de residentes al 45% aplicado desde el 1 de enero ha sido amortiguado por el incremento de cuatro euros de las tarifas de las rutas



Air Berlin tiene una de sus bases en Palma.

interinsulares aprobado por Aviación Civil para compensar el alza del precio de los carburantes y la actualización del IPC.

Sin embargo, si hace unos años vivir en las Islas podía suponer un *handicap* en términos de movilidad, con la actual competencia en el mercado aéreo se abren miles de posibilidades para el usuario a atractivos precios.

La última en aterrizar en las Islas ha sido Air Madrid, que este mes inicia vuelos regulares entre la capital y Mallorca, como ya hizo la compañía Vueling a mediados de 2004, aunque, de momento, une Mallorca con la ciudad donde se ubica su sede, Barcelona. Pese a todo, mientras los mallorquines disfrutan de una oferta variada, los habitantes de las islas menores, Menorca, Ibiza y Formentera, sufren el problema de la doble insularidad. En ese sentido pretenden actuar las autoridades haciendo a estas islas accesibles a precios más razonables.