



TRABAJO DE FIN DE GRADO

Evolución del sector aéreo nacional y sus nuevos retos. El caso Iberia

Evolution of national airline industry and its new challenges. The case Iberia.

Autor: D^a Laura Salcedo Ruiz

Tutor/es: D^a Almudena Guarnido Rueda

Grado en Administración y dirección de empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Curso Académico: 2010 / 2014

Almería, (Junio) de 2014

INDICE

<i>INDICE</i>	2
<i>INDICE DE GRÁFICOS</i>	3
<i>INDICE DE IMÁGENES</i>	3
<i>RESUMEN DEL TRABAJO</i>	4
<i>INTRODUCCIÓN</i>	5
<i>OBJETIVOS</i>	6
<i>1. TRANSPORTE AÉREO – HISTORIA Y DESARROLLO</i>	7
1.1 Evolución del transporte aéreo en Europa.....	7
1.2 Evolución del transporte aéreo en España.....	8
1.3 Liberalización del transporte aéreo en Europa y sus consecuencias.	9
1.4 Actualidad en el mercado Aéreo mundial	10
<i>2. IBERIA, LA GRAN AEROLÍNEA ESPAÑOLA</i>	10
2.1 Iberia – Inicio y sucesos históricos destacables	10
2.2 Iberia y su relación con el estado español. Importancia del sector aéreo para el estado	12
2.3 Privatización de Iberia.....	15
2.4 Resultados y consecuencias de la privatización	19
2.5 El impacto de las compañías de bajo coste en iberia	20
2.6 Unión con British Airways y sus consecuencias.....	21
2.7 Iberia tras la reestructuración y en la actualidad	23
<i>3. ERE EN IBERIA Y SU RELACIÓN CON LA REFORMA LABORAL DE 2012</i>	24
<i>CONCLUSIONES</i>	29
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	31

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Índice de fondos invertidos por el estado español destinados a las compañías aéreas en el periodo de 2007-2011	14
Gráfico 2: Cifra de pasajeros por aerolínea en los aeropuertos españoles.	14
Gráfica 3: Resultados anuales de Iberia en el periodo de 1995-2012 (en millones de euros).....	22
Gráfico 4: Comparación Iberia- British Airways en el periodo 2008-2012.....	23
Gráfico 5: Balance económico de Iberia en el periodo 2009-2012.....	25
Gráfico 6: Gastos de remuneración del consejo de administración y alta dirección de Iberia en los periodos de 2001-2010	26
Gráfico 7: Gastos de remuneración de empleados de Iberia en el periodo de 2001-2011	26

INDICE DE IMÁGENES

Foto 1: Alfonso XIII en el primer vuelo de Iberia	11
Foto 2: Primer avión Jumbo de la compañía Iberia.....	11
Foto 3: Primera mujer a los mandos de un avión Iberia.....	12

RESUMEN DEL TRABAJO

El transporte aéreo ha sufrido a lo largo de su historia grandes cambios y avances, desde que comenzaran a realizarse viajes cortos y a una velocidad no superior a 200 kilómetros por hora, el medio aéreo ha evolucionado hasta un punto en el que se considera uno de los transportes más utilizados y más valorados en todo el mundo. El ejemplo más cercano lo tenemos en Iberia, compañía española que nació en 1927 con apenas estructura para poder realizar más de 2 o 3 vuelos al día, esta compañía comenzó con viajes comerciales en una sola línea, Madrid-Barcelona, década tras década ha ido evolucionando a la par que el resto de la aviación mundial hasta alcanzar un flujo de transporte superior a los 20 millones de pasajeros al año. Parte del éxito de esta compañía española está en gran medida relacionada con las ayudas que el estado español le ha proporcionado a lo largo de las últimas décadas, ayudas que denotan la gran importancia que tiene este sector para España. Y es que un óptimo funcionamiento de Iberia, deriva en beneficios al estado, tanto por aumento de turistas y por tanto de beneficios económicos, gracias al mayor número de rutas y conexiones por parte de la compañía, como por el aumento de la cohesión social. Pese a todas estas ayudas y evolución exponencial de Iberia, en los últimos años la aerolínea está sufriendo problemas financieros tras la unión de ésta con la compañía Británica British Airways. Son varias las medidas llevadas a cabo por Iberia para subsanar este bache financiero, gran parte de ellas se acogen a la reforma laboral de 2012, reforma cuyo fin es volver a reflotar a todas aquellas empresas afectadas por la crisis económica. Se sabrá como de efectivas son estas medidas económicas en los próximos años.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años se han observado algunos cambios en el sector aéreo español dando de sí que compañías punteras en España como Iberia se hayan reunido para hacer los cambios oportunos, en concreto, darle una nueva orientación a su estrategia. Entre los factores que más han influido encontramos el gran avance de los operadores de bajo coste en España, las cuales han provocado que Iberia vea amenazada su posición competitiva. Ante esto, el grupo Iberia llevó a cabo algunos cambios. Estos cambios consistían en lograr una mayor eficiencia y posicionar su liderazgo en el mercado, además, a esto hay que añadir la privatización de la compañía. Gracias a estos cambios, la empresa alcanzó sus mejores resultados en 2004. En el presente proyecto se plantearán los hechos trascendentales acontecidos alrededor de Iberia tras el 2004, hechos como la unión con British Airways, la reforma laboral de 2012... y como la empresa Iberia ha podido afrontar estos cambios. También se planteará la actualidad de la compañía y su previsión para el futuro.

OBJETIVOS

Con el presente proyecto, me planteo cumplir y responder a una serie de objetivos, tanto a nivel general como a nivel específico. Estos objetivos los expongo a continuación:

Objetivos Generales

- Conocer cómo ha evolucionado el sector aéreo a lo largo de los años tanto a nivel europeo como nacional.
- Descubrir los procesos de adaptación por los que ha tenido que lidiar Iberia a lo largo de su historia.
- Averiguar la relación del estado Español y sus intereses con la empresa aérea Iberia.
- Comprobar cómo ha afectado la reforma laboral de 2012 a la política de gastos de Iberia.

Objetivos Específicos

- Reconocer cuales han sido los factores principales de la decadencia de Iberia en los últimos años.
- Conocer que compañías son actualmente competencia directa para Iberia.
- Descubrir cómo se gestó el proceso de privatización de Iberia y como ha afectado a la eficiencia de la empresa.
- Averiguar cómo afectó la liberalización del transporte aéreo en Europa a la industria aérea europea.
- Conocer la situación actual de Iberia y sus expectativas de futuro.

1. TRANSPORTE AÉREO – HISTORIA Y DESARROLLO

1.1 Evolución del transporte aéreo en Europa

Respecto al transporte aéreo tengo que destacar que es usado principalmente como transporte de viajeros, el de mercancías no es tan usual. Debido a la desregulación que se produjo a finales de los años setenta se produjo un aumento en la productividad que permitió reducir el precio de los billetes hasta en un 40 % y a la vez el aumento de personas que optaron por este medio de transporte. Este hecho ha tenido su repercusión consiguiendo que otros países se animaran a implantar una nueva política de liberalización. En 1987 La UE introdujo un mayor grado de competencia en los mercados aéreos, pero fue en 1992 cuando se aprobó el “tercer paquete aéreo”, el cual se basa en:

- Abolición de las subvenciones que el estado proporciona a las compañías aéreas.
- Concordancia de las normas de seguridad aéreas.
- Eliminación de los acuerdos que establecen las compañías de bandera y el reparto del mercado.
- Libre acceso al mercado.
- Libertad en cuanto a la imposición de precios siempre y cuando tengan algún tipo de relación con los costes y con la estrategia elegida por cada compañía aérea.

El proceso de liberalización en la UE incremento la competencia de manera que una misma ruta era abastecida por varias compañías aéreas simultáneamente.

En 1992 todavía se manifestaba ciertas restricciones a la competencia en este sector: Privatización de la entrada al mercado de este sector, intervención estatal, control monopolista en cuanto a horarios de salida y llegada, así como en algunos servicios de asistencia en tierra. (Guarnido, A. Jaén, M. Amate, I., 2007).

1.2 Evolución del transporte aéreo en España

A partir de 1993 España estableció la libertad de fijar tarifas, y su entrada en el mercado fue finalmente en 1994 cuando el mercado nacional se liberalizó y en concreto dos compañías, Spanair y Air Europa, las cuales estuvieron compitiendo con el grupo Iberia. El aumento de la competencia provocó que la cuota de mercado de Iberia descendiera de un 100% a un 70% como consecuencia de la disminución de los vuelos y del precio de los mismos aportando una gran variedad de tarifas, que ofrecían mayor o menor calidad en el servicio. En los años posteriores se indagó en la liberación de los servicios de asistencia en tierra. En 1996 es cuando Iberia vuelve a tener beneficios después de obtener pérdidas durante seis años consecutivos, su principal problema era la falta de reacción para hacer frente a la competencia. La Comisión Europea pactó un plan de viabilidad, el cual contemplaba volver a obtener beneficios, reducir todo lo que se pudiera la deuda neta y una reestructuración de la compañía. Una vez que se han cumplido con todas las medidas propuestas en 1996, se produce una ampliación de capital de 522,88 millones de euros, quedando pendiente una ampliación de 120,20 millones de euros. Un año después en 1997 Iberia establece el “Plan Director I (1997-99)”, su objetivo era conseguir que Iberia obtuviera los mejores beneficios obtenidos hasta el momento y que se adaptara al entorno tan dinámico que le estaba rodeando para poder hacer más competitiva a la aerolínea. Para lograr ese objetivo se llevan a cabo distintas acciones: perfeccionar las conexiones para optimizar las mismas, la creación de un modelo de negocio independiente, aumentar la productividad, seguir reduciendo los gastos y desarrollar una estrategia que permita la flexibilidad financiera que fomente el crecimiento. El cumplimiento de este plan tuvo sus resultados, Iberia incluso superó las metas establecidas. En el año 2000 Iberia inicia el “Plan Director II (2000-2003) cuya finalidad consiste en aumentar el valor de la compañía y sus acciones.

La regulación en el transporte aéreo ha sido el empuje para conseguir un servicio de más calidad a un precio más reducido. La cuota de mercado del grupo Iberia sigue siendo más baja que en el resto de países europeos y las compañías extranjeras se encuentran con dificultades para acceder al mercado nacional. Este panorama pone de manifiesto la saturación existente en los aeropuertos así como la asignación de algunos horarios en los que exclusivamente se ve beneficiada la compañía establecida.

Tenemos que decir que la liberalización aérea ha tenido sus resultados positivos, podemos destacar dos efectos: las compañías tradicionales no se quitaron cuota de mercado entre ellas, las nuevas empresas aprovecharon para ganar esa cuota de mercado de las aerolíneas tradicionales. Este hecho ha tenido como consecuencias la reducción de precios y una reestructuración en las compañías tradicionales, así como las ampliaciones que se han tenido que llevar a cabo en los aeropuertos de Barajas y el Prat.

Spanair se posicionó como la segunda aerolínea más importante de España, además tuvo un aumento de vuelos en el año 2005 consiguiendo una importante facturación, por lo que Iberia noto el descenso en sus vuelos. Tal fue la repercusión, que Iberia tuvo que reducir sus tarifas hasta en un 50%. Su facturación disminuyó en 1238 millones de euros teniéndolo que subsanar con los ingresos obtenidos gracias a las rutas de larga distancia, en concreto con los vuelos de América Latina, mercado en el que quisieron enfocarse debido a la gran competitividad con otras empresas de bajo coste en trayectos de corta-media distancia. Para ello tuvieron que reducir sus vuelos domésticos. A pesar de estas medidas, Iberia cerró el ejercicio 2005 con un balance positivo de 398,5 millones de euros debido a la plusvalía que recibió por la venta de unas participaciones.

La apertura de nuevas terminales en Barajas supuso que las autoridades se plantearan de alguna manera si les convenía respaldar a las aerolíneas que ofrecían vuelos baratos, ya que Barcelona ya contaba con Easyjet y Vueling. (Guarnido, A. Jaén, M. Amate, I., 2007).

1.3 Liberalización del transporte aéreo en Europa y sus consecuencias.

El transporte aéreo ha ido adquiriendo tras el paso de los años un gran crecimiento en Europa, esto está motivado por la liberalización del transporte aéreo llevado a cabo en 1987, eliminando todo tipo de restricciones en los vuelos entre países europeos y por las ventajas que supone con respecto a los demás medios de transporte, ventaja referida no tanto al ámbito económico, sino al ámbito de calidad y tiempo. Los aeropuertos europeos captan una gran proporción del total de pasajeros que vuelan a través de este medio de transporte, más concretamente 1/3 del total de pasajeros. Esto está produciendo una gran saturación en algunos aeropuertos como el de Düsseldorf, Frankfurt, Milán o Londres, y en los próximos años se estima que pese al crecimiento aeroportuario en otros continentes como el asiático, más

aeropuertos europeos entren en riesgo de quedar colapsados. Por ello se están planteando estrategias para evitar que esto ocurra, tales como aumentar la capacidad de los recintos aeroportuarios así como la calidad de sus servicios, con ello se pretende reducir la saturación del transporte aéreo y por consiguiente aumentar la satisfacción del cliente. (Sánchez, B, 2012)

1.4 Actualidad en el mercado Aéreo mundial

La previsión de ganancias totales por parte de las compañías aéreas para el año 2014 es muy superior a la de los dos años anteriores. En este año se estima un beneficio neto general de 18.700 millones de dólares, muy superior a los 12.900 millones de 2013 o los 6.100 de 2012. Pese a todo, las previsiones son muy inferiores a las que se barajaban a final de 2013 para el actual curso, ya que en esos momentos se estimaba un beneficio neto global de 19.700 millones de dólares, es decir, se reduce la previsión en 1.000 millones de dólares. Esta reducción de la previsión está siendo motivada por varios factores como la deuda contraída por el gobierno de Nicolás Maduro en Venezuela de unos 3.800 millones de dólares. (Scharfenberg, E. 2014). Otra razón a tener en cuenta es la desaceleración de mercados aéreos emergentes como Brasil o la India. Además, conflictos como los de Ucrania están reduciendo enormemente el tráfico aéreo en países como Rusia o la propia Ucrania. Otro motivo importante es la subida del precio del barril de combustible en relación con la previsión de diciembre de 2013, se estimaba un precio de 105,50 dólares el barril, pero finalmente este precio se ha elevado a los 108 dólares, lo que supone un aumento del gasto de 3.000 millones de dólares. Pese a todos estos contratiempos, la fuerte demanda y auge del mercado aéreo ha contrarrestado una mayor caída de la previsión. (Ginebra, A. 2014)

2. IBERIA, LA GRAN AEROLÍNEA ESPAÑOLA

2.1 Iberia – Inicio y sucesos históricos destacables

Iberia es una de las compañías aéreas más antiguas del mundo, se fundó en 1927 bajo el nombre de Iberia Líneas Aéreas de España, S. A. Operadora. Desde su fundación hasta la actualidad son múltiples los sucesos que han acontecido a la compañía.

En Diciembre de 1927 poco después de su fundación, Iberia realizó su primer vuelo comercial, donde el Rey Alfonso XIII presidió el acto, la ruta fue Madrid-Barcelona.

Foto 1: Alfonso XIII en el primer vuelo de Iberia



Fuente: grupo Iberia (2010)

En 1939 Iberia realiza su primer vuelo europeo, la ruta fue Madrid-Lisboa, estos aviones.

En 1945 da el gran salto al viejo continente, siendo la primera compañía aérea en realizar un vuelo hacia Sudamérica tras la guerra. La ruta realizada fue Madrid-Buenos Aires.

En 1946 se contratan las primeras azafatas de Iberia, se caracterizaban por llevar uniforme muy similar al que portaban los militares.

En 1954 inaugura la ruta Madrid-Nueva York, lo que supondría el primer vuelo hacia América del Norte de Iberia.

Con la entrada de la década de los 70, Iberia inauguró un avión Jumbo, el Boeing B-747, lo que haría aumentar aún más la categoría de la aerolínea española.

Foto 2: Primer avión Jumbo de la compañía Iberia



Fuente: Grupo Iberia (2010)

En 1974 nace el puente aéreo, Madrid-Barcelona, por lo que se permite que un cliente pueda

ir y volver el mismo día desde estas dos ciudades españolas, con esto se reduce en gran medida el problema del tráfico entre estas dos ciudades y se permite ahorrar mucho tiempo de viaje.

En 1985, se sube por primera vez una mujer a los mandos de un avión Iberia, hoy en día son 61 mujeres las que forman parte de la plantilla de pilotos de la compañía.

Foto 3: Primera mujer a los mandos de un avión Iberia



Fuente: Grupo Iberia (2010)

En 1996 nace la página web de Iberia, con la cual se puede acceder a información sobre vuelos, compra de billetes... Hoy en día es una herramienta fundamental para la aerolínea.

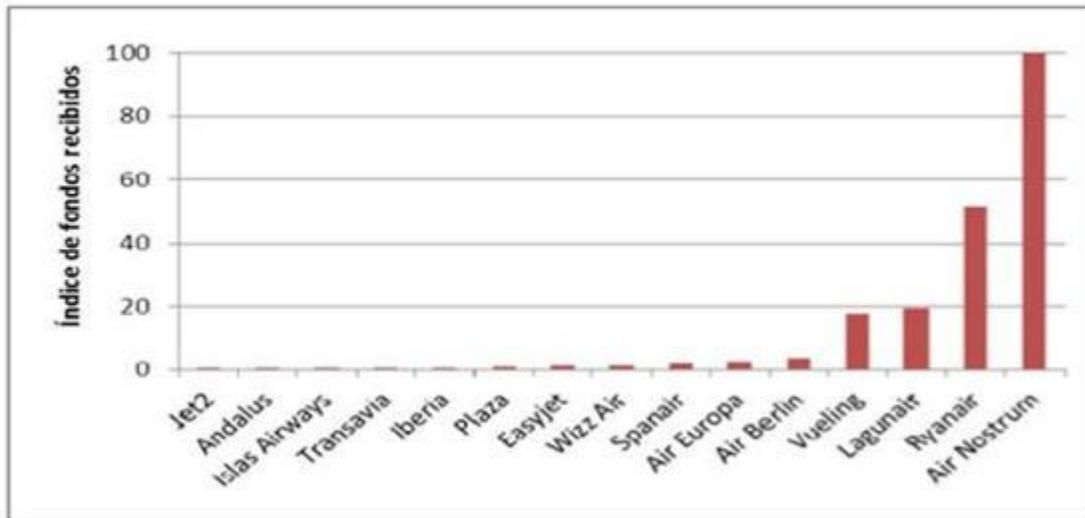
En la década pasada, lo más destacable fue la entrada en bolsa de la compañía en 2001 así como la unión con British Airways en el 2009. (Portal electrónico de Grupo Iberia, 2010)

2.2 Iberia y su relación con el estado español. Importancia del sector aéreo para el estado

Fue a partir de 1995, tras un curso económico negativo de 268 millones de euros, cuando el estado español decidió ayudar a Iberia con un aporte de 1362 millones de euros durante los siguientes 3 años (de 1996 a 1999). Esto coincidió con la mejor época económica de la empresa y resultó ser una decisión acertada ya que a partir de entonces no hubo un solo año con balance negativo. Además, en 1997, el estado español a través de la SEPI (Sociedad Estatal de Participantes Industriales) compró un paquete accionario del 2,71%, dejando claro su interés por la empresa y su postura de apoyo. Fue hasta el 2008 como ya he comentado anteriormente cuando tras la unión con British Airways, Iberia volvió a tener números negativos preocupantes. Lo curioso es que en esta ocasión, el estado español no ha aportado ninguna subvención económica que los ayude a salir de la situación negativa, ya sea porque no ven viabilidad a la empresa o por la difícil situación económica que también arrastra el estado, lo

único cierto es que la empresa aérea que más ayudas ha recibido por parte del estado español en los últimos años, tras la empresa Air Nostrum es la empresa Irlandesa Ryanair, con más de 100 millones de euros, casi el 50% de las ayudas dadas por el estado español a compañías que operan en su territorio. ¿Por qué ha quedado relegada Iberia a un segundo plano por parte del estado español? ¿Qué intereses tenía el estado español en los años 90 que ahora no tiene? Estas son preguntas que no tienen una fácil respuesta, se puede especular con intereses escondidos con la compañía irlandesa, la cual ha desbancado en los últimos años a Iberia como la empresa con mayor flujo de viajeros en el territorio nacional. También se puede especular con una pérdida de interés del estado tras la unión de Iberia con British Airways y su más que previsible poca rentabilidad a corto y largo plazo. Pero como ya he comentado, todo esto son especulaciones. Lo cierto es que para España el sector aéreo es muy importante por varias razones. Según palabras de Ángel Luis Arias Serrano, director general de Aviación Civil, “la industria del transporte aéreo ha sido siempre de importancia estratégica para España ya que es un factor clave para el crecimiento económico del país, porque conecta a nuestros agentes económicos con el resto del mundo; para la industria turística nacional, una vez que España es el cuarto destino mundial para los turistas extranjeros, y porque garantiza la cohesión territorial, de hecho es el tercer país de la Unión Europea con mayor porcentaje de tráfico aéreo interno”. (Portal Electrónico de la Agencia Estatal de Seguridad Aérea, 2013). Y es que no hay que olvidar la importancia de este sector en el sistema económico y social por cuanto que facilita la movilidad de las personas y los intercambios de bienes haciendo posible el acceso de las materias primas, mercancías y personas hacia los centros de producción, de trabajo, de ocio o de prestación de servicios. (Alonso, R, 1998)

Gráfico 1: Índice de fondos invertidos por el estado español destinados a las compañías aéreas en el periodo de 2007-2011



Fuente: Comisión Nacional de la Competencia (2011)

Gráfico 2: Cifra de pasajeros por aerolínea en los aeropuertos españoles.

	2011	2010	% Variación	Variación
1. RYANAIR	32.261.370	26.616.567	21,2	5.644.803
2. IBERIA	22.621.270	28.850.192	-21,6	-6.228.922
3. VUELING	16.528.519	15.949.562	3,6	578.957
4. AIR EUROPA	13.101.947	14.516.645	-9,7	-1.414.698
4. SPANAIR	11.689.891	13.286.634	-12,0	-1.596.743
6. EASYJET	10.931.103	10.975.356	-0,4	-44.253
7. AIR BERLIN	8.726.352	11.816.994	-26,2	-3.090.642
8. AIR NOSTRUM	7.458.627	7.671.312	-2,8	-212.685

Fuente: AENA (2011)

Ryanair pasó en 2011 al primer puesto en cuanto a flujo de viajeros en España, subiendo en más de 5 millones y medio el número de pasajeros, todo ello en detrimento de Iberia que pasó al segundo puesto tras una bajada de más de 6 millones de personas.

2.3 Privatización de Iberia

La privatización de Iberia se puede dividir en 3 partes claramente diferenciadas.

1.- Primera fase: elección de “socios industriales”.

1.- El Consejo de Administración de SEPI, en su reunión de 4 de octubre de 1996, determinó la lista preliminar de candidatos a convocar y la ponderación de los criterios de selección en la designación de los asesores financieros de SEPI para el establecimiento de la alianza estratégica de IBERIA.

2.- Se preseleccionaron a once candidatos pero sólo se presentaron ocho ofertas, ya que dos declinaron la invitación y otros dos presentaron oferta conjunta. De las ocho propuestas presentadas sólo siete fueron consideradas (una fue excluida por estimarse que podía incurrir en conflicto de interés).

3.- Después de analizar las siete propuestas, el Consejo de Administración de SEPI, en su reunión de 8 de noviembre de 1996, acordó la designación de la oferta conjunta de Merrill Lynch y BT Wolfensohn (posteriormente Bankers Trust) como asesores financieros para la alianza estratégica de IBERIA.

4.- El 23 de diciembre de 1996 los asesores presentan a SEPI una valoración preliminar de IBERIA.

5.- Los asesores contactaron y analizaron a cinco potenciales candidatos americanos e igual número de europeos para la elección de los socios estratégicos más convenientes para IBERIA.

6.- El Consejo de Administración de SEPI, en su reunión de 2 de julio de 1997, después de analizar las actuaciones llevadas a cabo por IBERIA, los Bancos Asesores y la propia SEPI, autorizó la firma de sendos Acuerdos de Intenciones (MOU) entre SEPI, IBERIA y British Airways (BA), de una parte, y con American Airlines de otra a efectos del establecimiento de una alianza estratégica con IBERIA.

7.- El 28 de enero de 1998, con el fin de llegar a un acuerdo de toma de participación de British Airways y American Airlines en IBERIA, se constituye un Comité de Valoración, formado por representantes de IBERIA, American Airlines y British Airways y de los bancos asesores de SEPI y de los socios.

8.- La primera semana de mayo de 1998 los bancos asesores de SEPI presentaron sus conclusiones preliminares de valoración, así como sus recomendaciones respecto a la postura inicial de negociación y las estrategias a desarrollar en esta. En noviembre de 1998 los asesores entregan a SEPI una actualización de la valoración de IBERIA.

9.- El 12 de febrero de 1999 se suscribió un Acuerdo Marco entre British Airways, American Airlines, Iberia y SEPI por el que NEWCO, compañía participada en un 90% por British Airways y en un 10% por American Airlines, adquiere el compromiso de tomar un 10% del capital de IBERIA por “un precio máximo de 58.000 millones de pesetas. Este compromiso estaba sujeto a ajustes a la baja respecto a los terrenos de La Muñoza, en lo que no estuvieran dedicados al negocio del transporte aéreo -y que serían objeto de tasación por un valorador independiente- y respecto a la valoración de la participación de IBERIA (29,9 por ciento) en CRS AMADEUS. En dichos acuerdos se establecía asimismo que BA/AA no pagarían por su participación del 10 por ciento, en todo caso, mayor precio que el que resultara de la OPV cuando la misma tuviera lugar”.

10.- En mayo de 1999 los asesores presentan a SEPI una nueva actualización de la valoración de IBERIA.

11.- El día 15 de diciembre de 1999 “se suscribió el contrato de compraventa de acciones de IBERIA, en virtud del cual los Socios Industriales adquirirían acciones representativas de un 10% del capital social de la Compañía, por el precio de 45.435.000.000 pesetas, una vez efectuados los ajustes indicados” en el anterior punto 9 “y que solamente podrá ser modificado, en su caso, si el precio de colocación institucional en la OPV es inferior al mismo”. La

formalización de dicho contrato de compraventa está sujeta, entre otras condiciones, a su aprobación por el Consejo de Ministros, previo dictamen del Consejo Consultivo de Privatizaciones.

2.- Segunda fase: selección de “socios institucionales”.

1.- El Consejo de Administración de SEPI, en su reunión de 26 de febrero de 1999, autorizó el inicio del proceso para dar entrada a socios institucionales que adquirirían individualmente entre un 3% y un 10% del capital de la Compañía y hasta un máximo conjunto del 30%. Este proceso se considera una continuación de las alianzas anteriormente descritas, por lo que permanecen como asesores de SEPI los mismos que efectuaron su trabajo de selección de socios estratégicos.

2.- El precio mínimo sería de 580.000 millones de pesetas por el valor total de la Compañía, al que “se le aplicarían los mismos ajustes que a BA/AA, si bien tales ajustes, en este supuesto, podrían ser tanto positivos como negativos, no teniendo los hipotéticos inversores un precio en función de las resultas de la OPV”.

3.- El 4 de marzo de 1999 se envió a veintiún posibles inversores, que habían mostrado interés en ofertar, una carta de confidencialidad que fue firmada por diecisiete de ellos. A partir del 5 de marzo se les hizo llegar el Cuaderno de Venta, acompañado de una carta con las condiciones de la oferta y los criterios de valoración de las ofertas.

4.- Se mantuvieron reuniones de presentación de IBERIA con catorce posibles inversores con el fin de aclarar posibles dudas sobre la oferta y el Cuaderno de Venta, estableciéndose como fecha límite para la recepción de ofertas el 26 de marzo de 1999. Finalmente se recibieron ocho ofertas en firme.

5.- De las ocho ofertas en firme presentadas se rechazaron tres porque no se consideraron aceptables algunas de las condiciones que incluían.

6- El Consejo de Administración de SEPI, en su reunión de 28 de abril de 1999, acordó aprobar el procedimiento seguido para la enajenación del 30% del capital de IBERIA, procediendo a la adjudicación de un 10% de tales acciones a favor de Caja Madrid, de un 7,3% al Banco Bilbao Vizcaya S.A., de un 6,7% a Logista Aeroportuaria S.A., de un 3% a El Corte Inglés S.A., y de un 3% a Ahorro Corporación S.A., todos ellos por un precio de 580.000 millones de pesetas para la totalidad de la compañía, aplicando los ajustes referenciados para los Socios Industriales.

7.- El día 15 de diciembre de 1999 se suscribieron los contratos de compraventa con los socios institucionales por los que se vende el 30% de IBERIA por 136.305.000 pesetas. La formalización de dichos contratos de compraventa está sujeta, entre otras condiciones, a la aprobación del Consejo de Ministros previo dictamen del Consejo Consultivo de Privatizaciones.

8.- Con esta misma fecha se suscribió el “Acuerdo de Accionistas” de IBERIA entre los Socios Industriales e Institucionales.

3.- Tercera fase: OPV

1.- El Consejo de Administración de SEPI, en su reunión de 2 de diciembre de 1998, aprobó la lista de candidatos a convocar para dirigir la venta del 53,7% del capital de IBERIA participado por SEPI a través de una oferta pública inicial. Asimismo se aprobó la ponderación de los criterios para la evaluación de las propuestas recibidas por los asesores preseleccionados. La lista estaba constituida por seis entidades bancarias españolas y por nueve internacionales.

2.- El 4 de diciembre de 1998 se envió a los candidatos preseleccionados las cartas de convocatoria para la elección de coordinadores globales de la operación. Las catorce (dos de ellas se fusionaron) entidades preseleccionadas presentaron propuestas de colaboración.

3.- Debido al tiempo transcurrido desde que se iniciara el proceso de selección de Coordinadores, el 6 de abril de 1999 se solicitó a las entidades participantes que si lo consideraban necesario actualizaran sus propuestas iniciales de diciembre de 1998.

4.- Con fechas 8 y 9 de abril se reciben las actualizaciones de las propuestas de colaboración.

5.- El Consejo de Administración de SEPI, en su reunión de 28 de abril de 1999, decidió nombrar como Coordinadores Globales a BSCH y Merrill Lynch.

6.- El Consejo de Administración de SEPI, en su reunión de 29 de julio de 1999, acordó iniciar el procedimiento de enajenación del 53,7% del capital de IBERIA, incluyendo un 5,37% destinado a “greenshoe”, más las acciones que ha suscrito la SEPI en la ampliación de capital aprobada en la Junta General de Accionistas de IBERIA de 12 de junio de 1999.

7.- En esta misma reunión, SEPI aprobó la lista preliminar de candidatos para la selección de un valorador independiente — que no podrá formar parte del Sindicato de la Oferta — para tener una referencia externa del valor de la compañía a la hora de negociar el precio de la colocación. Se convocó a cuatro entidades, una de las cuales no presentó propuesta.

8.- El Consejo de Administración de SEPI, en su reunión de 21 de octubre de 1999, acordó designar a Alpha Corporate como valorador independiente. (Consejo consultivo de privatizaciones, 1999).

2.4 Resultados y consecuencias de la privatización

Entre 1984 y 2004, se llevó a cabo un estudio en el que se intentó descubrir en qué medida afectó la privatización de Iberia a la eficiencia de la empresa, dicho estudio no pudo demostrar la teoría de los derechos de propiedad, es decir, que una empresa privada mejore la eficiencia con respecto a una empresa pública. Y es que la privatización de las empresas suele ser usada por los gobiernos como un arma para mejorar la economía de un país mediante una mayor eficiencia, dicho caso y como he comentado no se pudo demostrar en la empresa de aviación Iberia. (Pinilla, J. Vergés, J., 2007)

2.5 El impacto de las compañías de bajo coste en iberia

En un primer momento estas compañías no preocupaban demasiado al grupo Iberia ya que anteriormente habían hecho frente a una gran competencia en el mercado europeo por parte de las compañías chárter, esto supuso ajustar bastante los costes. Desde el momento en el que se empezaron a establecer en los primeros aeropuertos españoles ya empezaban a ser conscientes de lo difícil que iba a ser adaptarse a este nuevo entorno. Muchas eran las razones que explicaban que España se hubiese convertido en el segundo país europeo en establecer este tipo de aerolíneas. Empezando porque era uno de los principales destinos turísticos después de Francia, además las ampliaciones de los aeropuertos de Madrid-Barajas y el Prat-Barcelona hacían posible que en un futuro las aerolíneas pudieran crecer, y pocos países europeos contaban con tal ventaja.

Concretamente era en Cataluña donde Iberia está sufriendo más la competitividad de las compañías de bajo coste ya que Iberia llevaba 5 años consecutivos perdiendo mientras que estas aerolíneas alcanzaban una cuota del 39%. Dentro de las aerolíneas de bajo coste la que más destacaba era Vueling. Ésta nació en 2004 y su crecimiento fue demasiado rápido, sus vuelos eran desde Barcelona y Valencia hacia rutas domésticas evitando Alemania y Reino Unido. Vueling como otras compañías del mismo sector realizaban vuelos homogéneos, sus clientes pagaban exclusivamente por el transporte ya que en el avión no recibían ningún tipo de servicio, las reservas se hacían por internet y no había distinción de billetes. Finalmente consiguió entrar en la ruta Madrid-Barcelona donde Iberia tenía una muy alta cuota de mercado. Las aerolíneas tradicionales reaccionaron ofreciendo sus vuelos a un precio bastante inferior, en algunos se casos se redujo hasta en un 50%. Los gerentes del grupo Iberia comenzaron a inquietarse al ver el aumento de competencia y como las compañías de bajo coste se aprovechaban de los pequeños aeropuertos los cuales eran financiados mediante las compañías tradicionales.

Varias fueron las opciones que los directivos de Iberia se plantearon al ver el crecimiento cada vez mayor de las aerolíneas de bajo coste, entre ellas, se plantearon un cambio de estrategia accediendo al negocio de bajo coste a través dos vías, una de ellas consistía en comprar una aerolínea ya en funcionamiento y la otra suponía la alianza con estas empresas.

Los factores clave que han hecho que las aerolíneas de bajo coste tuvieran esta importancia son los siguientes:

- La compra del billete se realizaba a través de internet o por teléfono, sin emitir el billete.
- Subcontratación de algunas actividades como servicios de mantenimiento.
- Cobraban por algunos servicios que en las compañías tradicionales eran gratuitos.
- Los salarios de los pilotos son algo inferiores a los de otras compañías.
- La utilización de unos aeropuertos regionales debido a que no estaban tan saturados. (Froján, S., 2009)

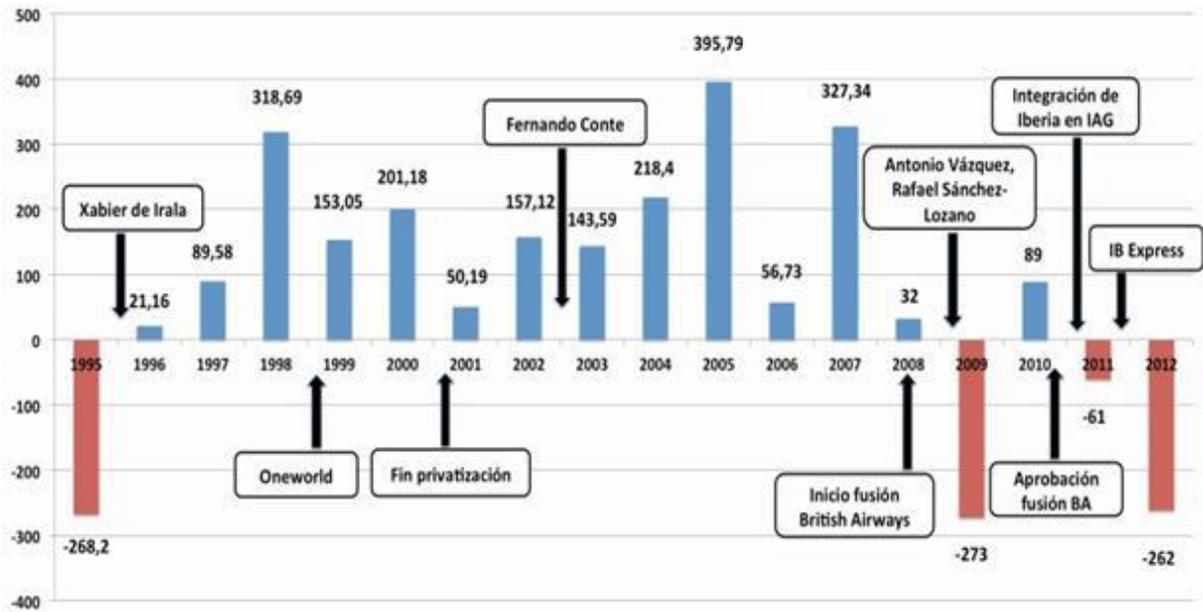
2.6 Unión con British Airways y sus consecuencias

Fue en el año 2009 cuando la compañía británica y la española decidieron unir sus fuerzas, tras una racha económica positiva de 13 años por parte de Iberia, esta unión se veía como la consolidación de la empresa como una de las más punteras del mercado aéreo. Pero tras esta unión, Iberia registró sus primeras pérdidas económicas desde 1995, lo preocupante llegó cuando en 2011 volvió a registrar una gran pérdida económica por encima de los 250 millones de euros. La pregunta es clara, ¿Es la unión con British Airways la culpable de la crisis económica de Iberia?

Muchos expertos así lo afirman, consideran que esta unión está perjudicando a Iberia. Uno de los principales argumentos que los expertos exponen, es que ambas empresas están operando en mercados no independientes, por lo que están actuando en competencia y el beneficio de una es el perjuicio económico de la otra. El problema mayor es que ante esta competencia, la compañía está beneficiando más a la empresa británica, copándose esta última de las rutas aéreas con más afluencia de viajeros y por tanto, las que más beneficios aporta.

A continuación se puede observar de forma gráfica como cambia la tendencia de Iberia tras la unión con British Airways:

Gráfica 3: Resultados anuales de Iberia en el periodo de 1995-2012 (en millones de euros)

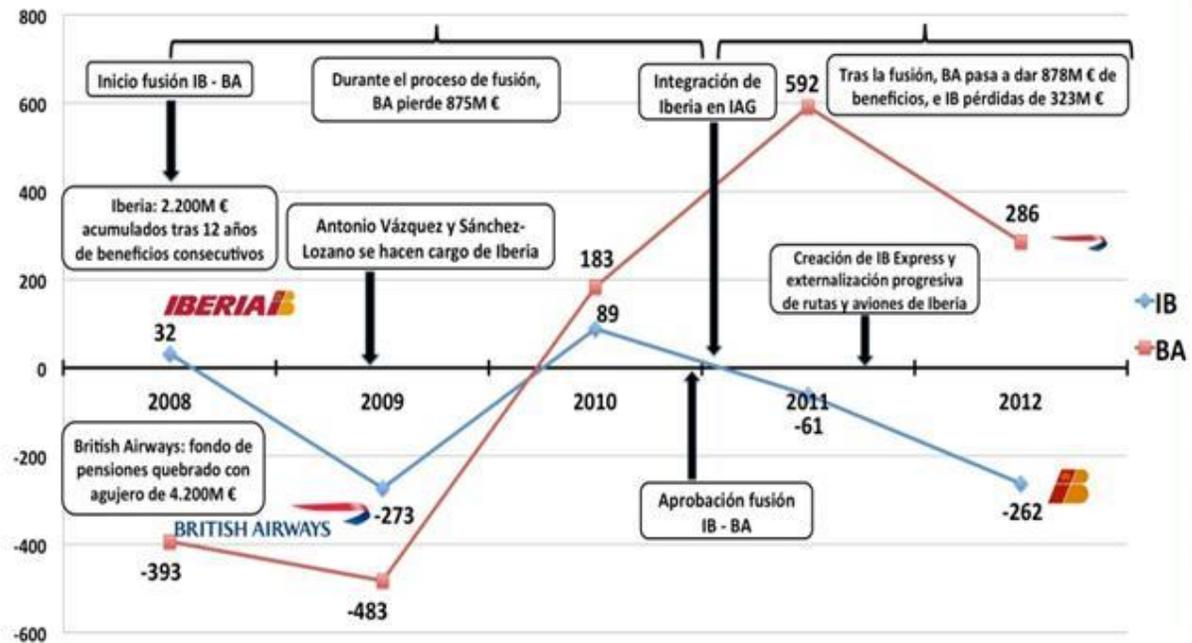


Fuente: masiberia (2012)

Lo más curioso es observar la evolución de ambas compañías tras la unión del 2009. Mientras British Airways afrontaba la fusión con un balance negativo de 393 millones de euros y una gran crisis institucional en riesgo de caer en concurso, Iberia seguía con su balance económico positivo desde 1996. Pero fue a partir de esta unión cuando todo se invirtió y en 2012 los datos fueron completamente distintos, British Airways desarrolló una mejora sustancial en sus beneficios hasta alcanzar un balance positivo de 286 millones de euros, mientras que Iberia sufrió unas pérdidas de 262 millones de euros.

En la siguiente gráfica se observa la evolución económica de ambas empresas tras su unión:

Gráfico 4: Comparación Iberia- British Airways en el periodo 2008-2012



Fuente: masiberia (2012)

El problema no es únicamente la competencia de mercado entre Iberia y British Airways, además la compañía IAG ha tomado varias medidas que no han beneficiado a la empresa española como la venta de aviones a otras empresas aéreas, la no renovación de la flota de largo radio que habría supuesto un ahorro de 200 millones de euros o la supresión de varias rutas aéreas como la de Montevideo. (masiberia, 2012).

2.7 Iberia tras la reestructuración y en la actualidad

Tras el comienzo de la reestructuración de Iberia a finales de 2012, la economía de la empresa ha ido mejorando considerablemente. Un año después del comienzo de los ajustes, las pérdidas se han reducido a la mitad, se estima que se han ahorrado unos 111 millones de euros con respecto al mismo periodo del año anterior, esto sigue suponiendo un balance negativo anual, pero con esta reducción de pérdidas se muestra una clara tendencia a la mejor económica de la empresa y un signo de que los ajustes llevados a cabo están siendo efectivos a corto plazo. La duda que queda es si seguirá esta tendencia ascendente durante los próximos años o es tan solo una medida que puede ayudar a paliar los efectos de la crisis de Iberia a corto plazo.

Los ingresos de IAG, compañía compuesta por Iberia, British Airways y Vueling, han

aumentado en un 6,7% hasta 4203 millones de euros con respecto al año anterior, todo ello puede estar motivado por los ajustes de Iberia, la adquisición de Vueling y el aumento de ingresos de British Airways. (Galindo, C., 2014)

3. ERE EN IBERIA Y SU RELACIÓN CON LA REFORMA LABORAL DE 2012

Hay que remontarse al año 1996 para poder abarcar la evolución de la empresa Iberia en los últimos años, fue en este año y hasta el 2008 donde se ha producido su mayor eclosión económica, obteniendo año tras año beneficios económicos, llegando a acumular en el año 2008 un beneficio de 2165 millones de euros. Pero fue a partir del año 2009 cuando la empresa comenzó a decaer, con una pérdida en ese año de 273 millones de euros, en 2010 volvió a ser de nuevo una empresa rentable obteniendo un beneficio de 89 millones de euro, pero al año siguiente volvió a tener un saldo negativo con pérdidas de 61 millones de euros, fue en 2012 donde se comenzó a plantear la necesidad de hacer cambios drásticos ante las previsiones económicas que se barajaban para ese año. Las primeras previsiones hablaban de pérdidas de 350 millones de euros a final de curso, aunque finalmente fueron 262 los millones de pérdidas, la reforma laboral y la situación de la empresa propiciaron el cambio drástico que se ha comentado anteriormente.

En la siguiente gráfica se puede observar el balance económico desde 2009 hasta 2012 comparado con el gasto en personal:

Gráfico 5: Balance económico de Iberia en el periodo 2009-2012

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

*: valores estimativos

Fuente: López, J (2012)

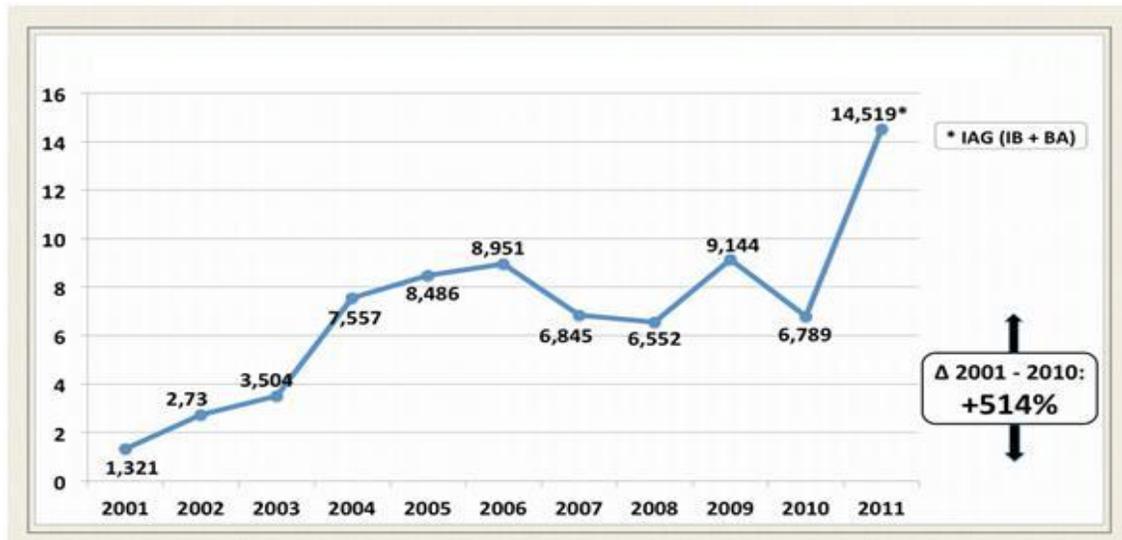
Resulta curioso observar los datos de remuneración del consejo de administración y alta dirección de Iberia a lo largo de los últimos años, desde el año 2001 hasta el 2011, ha aumentado el gasto destinado a la remuneración de estos altos cargos en un 514% pasando de 1,3 millones de euros anuales a 14,5. Coincide la mayor subida de presupuesto destinado a los altos cargos, con el año de mayores pérdidas económicas de la empresa, el 2009, aunque esto puede deberse en gran medida a la salida de Iberia de Fernando Conte, presidente en esos momentos y el cual gracias a su seguro percibió una suma millonaria. El 2010, tuvo un beneficio de 89 millones de euros que también coincidió con un menor gasto destinado a altos cargos. Es de nuevo en 2011 coincidiendo con otro gran hundimiento económico de la empresa cuando los directivos y altos mandos de la empresa volvieron a percibir una mayor remuneración alcanzando el record histórico de la empresa.

Todo lo contrario está ocurriendo con el personal operativo, desde 2001 hasta 2007 ha tenido un aumento lento y progresivo de su remuneración global, pero a partir de 2008 coincidiendo con la debacle de la empresa, la remuneración ha disminuido de forma notable, pasando de los 1444 millones de euros destinados en 2007 a los 1321 de 2008, el valor más bajo del siglo XXI, en los años posteriores se ha vuelto a tener una mejora pero muy lenta, llegando hasta

los 1373 millones de euros en 2011 (solo el 0,88% más que en 2011, muy inferior al aumento del 514% de los altos cargos).

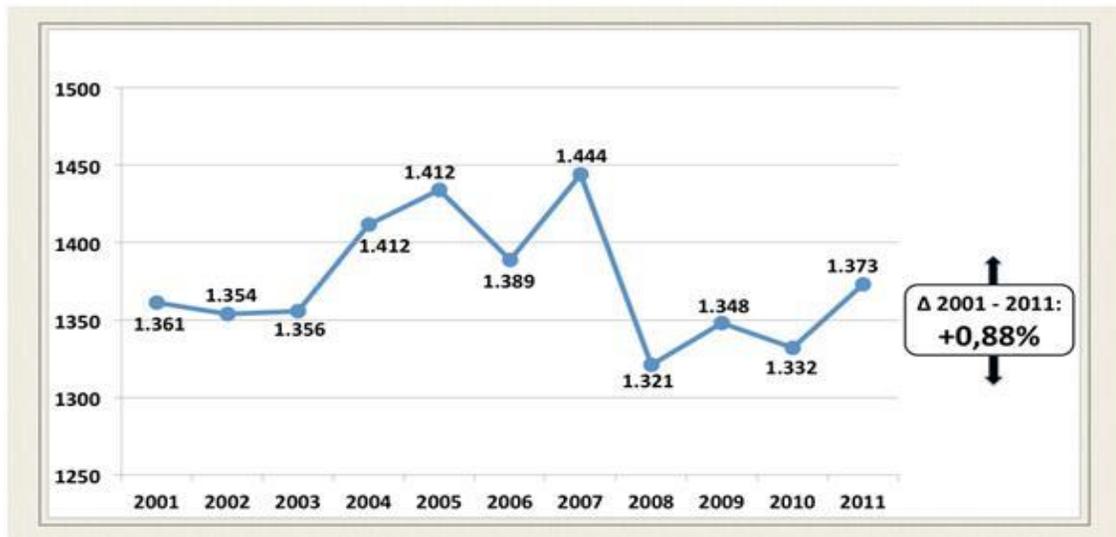
A continuación se muestran dos gráficas donde se puede observar la diferencia entre estos dos colectivos pertenecientes a Iberia y su evolución durante esta última década:

Gráfico 6: Gastos de remuneración del consejo de administración y alta dirección de Iberia en los periodos de 2001-2010



Fuente: López, J. (2012)

Gráfico 7: Gastos de remuneración de empleados de Iberia en el periodo de 2001-2011



Fuente: López, J. (2012)

El 12 de Febrero de 2012 entró en vigor una reforma laboral en España, ese mismo año, en noviembre, Iberia anunció un plan de reestructuración para poder salvar la compañía, inicialmente se estimó un recorte en plantilla de 4500 personas, y una disminución de la capacidad de un 15%, tras varios meses de negociación, se redujo el plan de despido a los 3147 empleados y una reducción de la capacidad del 10%. A parte de estas medidas, se han reducido el sueldo a sus trabajadores, antes un piloto cobraba un mínimo de 67.000 euros anuales, ahora el mínimo es de 35.000, estas no son las únicas medidas llevadas a cabo. Estas reformas de estructuración según su presidente Luis Gallego, tiene como objetivo reducir las pérdidas económicas de la empresa. Según sus previsiones, estos cambios permitirían un equilibrio económico a finales de 2013 y un crecimiento a partir del 2015, y poder equipararse al resto de compañías aéreas, invirtiendo dinero en la adquisición de aviones de mayor capacidad y ahorro y por consiguiente, aumentando la eficiencia de la compañía, además quieren usar herramientas como la eliminación de rutas poco transitadas y potenciación de aquellas que generan más ingresos, esto reportaría unos 600 millones de euros en 2015. (Fernandez, J., 2014). La pregunta es bien sencilla, ¿en que afecta la reforma laboral de 2012 al ERE de Iberia?

La reforma laboral de 2012 tiene varias características que han permitido ser usadas en favor de la compañía Iberia para reducir costes directos derivados de su plan de despidos y de sus respectivas indemnizaciones. Algunos de los puntos a destacar de la reforma y que ha podido utilizar la empresa aérea son los siguientes:

Ante despidos improcedentes, el trabajador pasa de cobrar 45 días de indemnización por año trabajado en un máximo de 42 meses a cobrar 33 días por año trabajado en un máximo de 24 meses, esto permite ahorrar a la empresa una gran suma de dinero, teniendo en cuenta que el despido de personal se ha estimado en 3147 personas, a las cuales les debe de quedar una indemnización por despido.

En cuanto a despidos objetivos o procedentes, disminuyen los requisitos, es decir, se facilita el despido. Antes de la reforma, se requerían todo tipo de justificaciones y alegaciones para demostrar que la empresa no era capaz de hacer frente al cupo de tantos trabajadores y debía de demostrar por qué una reducción de su plantilla podría suponer un empuje para su empresa. Con la reforma, el único requisito que se pide es la muestra por parte de la empresa de un

documento en el que quede reflejado la pérdida económica de la empresa durante un mínimo de 3 trimestres, con esto, será más que suficiente para tildar el despido como procedente.

También cambian las condiciones para los contratos de formación. Si antes la edad máxima para tener contrato de formación era de 21 años, esa edad ha aumentado con la reforma hasta los 25 años, pero no es el único cambio con respecto a los contratos de formación, también se transforma la obligación de tener un contrato mínimo de 6 meses y máximo de 2 años, a contratos de 1 a 3 años, con esto se alarga el periodo de formación, con el respectivo ahorro que supone no pagar a un trabajador como profesional formado, sino como profesional en formación.

Pero estos no son las únicas novedades de la reforma de 2012, también se modifican los requisitos para el despido objetivo por causas de salud. Y es que antes se requería un mínimo de absentismo laboral colectivo del 2,5% del total de la jornada laboral durante un año, tras la reforma, los requisitos para el despido por causas de salud pasan a ser individuales, ahora con 12 días de baja en dos meses (20% del total de la jornada) o 35 días durante todo el año, el empresario tiene derecho al despido procedente del trabajador.

Todas estas medidas, como ya he comentado, favorecen el despido del trabajador en empresas con decadencia económica, abaratándolo.

CONCLUSIONES

Puedo decir tras la conclusión de este trabajo sobre el transporte aéreo nacional e internacional que se han cumplido todos aquellos objetivos planteados al principio del mismo. Por un lado se han cumplido los objetivos generales, ya que se han tratado y desarrollado temas muy importantes como la reforma laboral de 2012, la evolución de Iberia, su relación con el estado Español y la evolución de la aviación en su concepto global. También se ha respondido a una serie de objetivos específicos, como la privatización de Iberia, su decadencia, así como las empresas que actualmente compiten con la compañía española.

De una forma más detallada y en forma de opinión ante los datos recabados, expongo a continuación una serie de conclusiones:

Por un lado, es evidente pensar que tras 12 años de beneficios por parte de Iberia, la unión de la compañía con British Airways solo les ha traído perjuicios, en mi opinión el problema principal ha sido que ambas compañías cubren en muchos casos las mismas rutas, esto ha desembocado que Iberia deje de operar en algunas rutas a favor de British Airways, por lo que esta última ha dejado de tener competencia, y ha vuelto a tener beneficios mientras que Iberia se ha visto perjudicada.

Tras esta unión, Iberia ha intentado llevar a cabo estrategias para poder a recuperarse del hundimiento económico, la mayoría de estas estrategias han ido en consonancia con la reforma laboral del 2012. De las estrategias que se han llevado a cabo, la más importante es el despido de más de 3500 personas, gracias al abaratamiento que permite la última reforma laboral. Esta estrategia puede ser efectiva, ya que Iberia necesitaba un cambio de rumbo radical, una solución extrema que haga variar la tendencia negativa que arrastra la compañía. Lo que parece difícil imaginar es que la compañía se vea obligada a desaparecer, ya que son muchos los intereses estratégicos que tiene el gobierno de España con esta compañía. Y es que con su extinción, el estado español perdería uno de los baluartes que más representación tienen en la conocida como “marca España” esto se une a la realidad de que es la compañía aérea más importante en España y una de las más importantes en Europa permitiendo la conexión tanto comercial como social con el resto del mundo. Por lo tanto, son mucho mayores los intereses de que Iberia siga gozando

de una gran relevancia en el mercado aéreo antes que la posibilidad de que se vea avocada a la desaparición.

La recuperación de Iberia se prevé muy lenta. Ya en los dos primeros años tras estas medidas radicales, la empresa sigue teniendo pérdidas económicas, pero estas son mucho menores que en los años anteriores. Por la tendencia que sigue Iberia, opino que en los próximos años volverá a tener beneficios aunque muy por debajo de los que tuvieron en la década de los 90 y principios del siglo presente. Para que estas medidas sigan teniendo su efecto en el futuro, Iberia deberá mantener sus medidas de austeridad hasta que no vea incrementado su mercado y encuentre otras soluciones que le permita de nuevo aumentar su número de empleados.

Por lo tanto, el futuro de Iberia dependerá de las medidas que se han llevado ya a cabo y de las medidas futuras que están aún por plantear. Solo de esta manera podrá tener un futuro viable ante un mercado como el aéreo que cada año tiene mayor competencia a precios mucho más bajo que los que ofertan compañías como Iberia.

Por último he de decir a modo personal, que este proyecto me ha servido mucho para poder indagar y conocer mejor como funciona una industria tan importante y con tanto manejo de personas (empleados y viajeros) y recursos económicos como la aérea. Con este proyecto he podido aprender como de importantes son las políticas de ayuda por parte del gobierno para que una compañía pueda tener una cierta estabilidad, también como pueden cambiar las tendencias de una compañía de un año a otro pudiendo pasar de un año magnífico de ganancias a otro de pérdidas que le ponga contra las cuerdas, y es que he descubierto que existen decenas de factores que afectan a la rentabilidad y éxito de una compañía aérea, dícese de acierto en sus rutas aéreas, políticas de renovación de imagen, ayudas del estado, políticas internas de la empresa, competencia de otras compañía y muchas más.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, R. (1998); “La liberalización del transporte aéreo”. Universidad Complutense de Madrid. Madrid
- Agencia estatal de seguridad aérea. (2013); El transporte aéreo tiene una importancia estratégica para el desarrollo de España. En: http://www.seguridadaerea.gob.es/media/4190612/director_dgac_inauguro_conferencia_eala.pdf
- Castaño, J. (2006); “La dirección de resultados en las empresas privatizadas”. Universidad de Extremadura. Badajoz.
- Consejo Consultivo de Privatizaciones. (1999); “Informe de actividades- 1999”. En: http://www.ccp.es/archivos/actividad_2.pdf
- Fernández, J. (2014); “La reforma laboral complica la próxima negociación del nuevo ERE de Iberia”. Cinco Días. En: http://cincodias.com/cincodias/2014/05/23/empresas/1400862629_037221.html
- Froján, S. (2009); “Iberia líneas aéreas: Rediseñando su estrategia para hacer frente a los nuevos retos”. IE Business Publishing. Madrid.
- Galindo, C. (2014); “Iberia reduce las pérdidas a la mitad después de un año de ajustes”. El País. En: http://economia.elpais.com/economia/2014/05/09/actualidad/1399618406_479934.html
- Ginebra, A. (2014); “Aerolíneas reducen expectativas de ganancias para este año por altos precios en combustibles”. El financiero. En: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Aerolineas-reducen-expectativas-ganancias-combustibles_0_480551941.html
- González, J. (2012); “El futuro de Iberia pasa por romper su fusión con British Airways”. Diario ABC. En: <http://sevilla.abc.es/economia/20121209/abcp-futuro-iberia-pasa-romper-20121209.html>

- Guarnido, A. Jaén, M. Amate, I. (2007). “La desregulación y privatización de las empresas públicas. El caso de las telecomunicaciones en España”. Volumen 37 de Ciencias Económicas y Jurídicas. Universidad de Almería. Almería. Págs. 154-157.
- GrupoIberia. (2010); “Volando desde 1927”. En:
http://grupo.iberia.es/portal/site/WebCorporativa/menuitem.e01c67469bc051bd5c3bd55cf34e51ca?id_decada=e10fa7fc099ff210VgnVCM20000060fe15acRCRD
- López, J. (2012); “Iberia tiene futuro”. En:
<http://cesha.es/ee2/hemeroteca/Iberia%20tiene%20futuro.pdf>
- Pinilla, J. Vergés, J. (2007); “Efectos de la privatización en la eficiencia de Iberia Líneas Aéreas de España S.A”. Economía y administración. Edición nº69.
- Sánchez, B. (2012); “Liberalización del transporte aéreo, privatización aeroportuaria y medio ambiente”. Universidad de la Coruña. La Coruña.
- Scharfenberg, E. (2014); “Venezuela acepta pagar la deuda con aerolíneas internacionales”. El País. En:
http://internacional.elpais.com/internacional/2014/03/31/actualidad/1396223599_481158.html
- SEPI, (2010); “Ficha de privatización: Iberia”. En:
<http://www.sepi.es/default.aspx?cmd=0004&IdContent=430&idLanguage=&lang=&idContraste=>
- Urrutia, V. Martínez, C. (2013); “El ERE de Iberia finalmente afectará a 3807 empleados”. El Mundo. En:
<http://www.elmundo.es/elmundo/2013/02/12/economia/1360654978.html>
- Vergés, J. (2011); “Resultados y consecuencias de las privatizaciones”. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.