



Facultad de Empresariales

ANÁLISIS DE LA ADQUISICIÓN DE AIR EUROPA POR IBERIA: Visión estratégica

Autor/a: Javier del Río Estévez

Director/a: Patricia Soriano Machado

MADRID | Junio 2020

RESUMEN:

En este trabajo se tratará la futura adquisición por parte del grupo IAG de la aerolínea española Air Europa que resultará en la fusión de las dos aerolíneas más relevantes que operan en España como son Iberia y la ya citada Air Europa.

Al margen del más que relevante impacto del coronavirus en el sector, esta adquisición, es una buena operación en términos económicos, al tratarse de una aerolínea que en los años recientes venía presentando resultados positivos. Además, los intereses no se limitan a esa perspectiva, sino que van más allá, al tratarse de una adquisición con finalidad puramente competitiva dentro del mercado, tratando de consolidar la posición de liderazgo en uno de los mercados más relevantes como es el latinoamericano, así como con el objetivo de absorber una mayor proporción del tráfico internacional de pasajeros a través de la base operativa de ambas aerolíneas (Madrid), con nuevas rutas y conexiones con otros continentes.

Es por esto que la vertiente estratégica es la más relevante de la operación, debiendo resaltar el aumento de capacidad operativa que se producirá en las operaciones de largo radio, al poder optimizar rutas y destinar recursos sobrantes a la apertura de nuevos destinos; así como la reducción de costes que permitirá esta operación en los destinos domésticos y de medio radio (siempre a salvedad de lo que exijan las autoridades de competencia) al poder reducir la oferta y ajustarla a la demanda real que presenta el mercado dado que ya no tendrán que competir por absorber pasajeros de una u otra. Finalmente, se también se valorarán otros aspectos fundamentales para la fusión como es el entorno y el contexto del sector de la aviación comercial, tanto en el plano de fusiones y consolidación, como por el impacto que puede tener el ya mencionado COVID-19 en el mismo, su afectación a la demanda y consecuentemente a la operativa de las aerolíneas.

Por tanto, el objetivo principal de este trabajo será obtener conclusiones sobre la razonabilidad de esta adquisición eminentemente estratégica así como de algunos de los ajustes necesarios para que realmente sea una operación rentable.

Palabras Clave: Air Europa; Iberia; IAG; Aerolíneas; Adquisición; Fusión; ASKs; Oferta; Demanda; Rutas; Destinos; Compatibilidad; Optimización; “Hub”; Aeropuerto; Beneficios; Crecimiento; Ocupación; Latinoamérica; Competencia; Flota; España; Madrid.

ABSTRACT:

This work addresses the future acquisition by the IAG group of the Spanish airline Air Europa which will result in the merge of the two most relevant airlines operating in Spain which are Iberia and the already mentioned Air Europa.

Despite the impact of the COVID-19 in the sector, this acquisition, is a good operation in financial terms as Air Europa is an airline which has got good financial results in the recent years. Moreover, there are not only financial interests in the acquisition as the main goal of the IAG group is to consolidate its leadership in the Latin-American market, as well as strengthen the position of Madrid as an international hub, attracting more international traffic with new routes and connections to other continents.

This is why the strategic part of the operation is the most relevant one, so we must highlight the growth in the operational capacity in long range routes as there is a chance to optimize and aim the excess of resources to the opening of new routes and destinations. This acquisition will allow a cost reduction as well in the domestic and medium range routes as the airlines will be able to reduce the supply absorbing the same amount of demand because they will not have to compete each other in every market. Finally, along the paper other important aspects for the merge will be treated as the context in the civil aviation sector, other mergers, consolidation of the market, and the possible impact of the COVID-19.

So, the main goal of this work will be to obtain conclusions about the logic of this strategic acquisition as well as to propose some of the necessary adjustments to make this acquisition profitable.

Key words: Air Europa; Iberia; IAG; Airlines; Acquisition; Merge; ASKs; Supply; Demand; Routes; Destinations; Compatibility; Optimization; Hub; Airport; Profits; Growth; Occupation; Latin-America; Competition; Fleet; Spain; Madrid.

LISTADO DE ABREVIATURAS RELEVANTES:

- **AA:** Aerolínea American Airlines.
- **ACE:** Aeropuerto de Lanzarote.
- **AE:** Aerolínea Air Europa.
- **AF-Klm:** Grupo Air France- Klm formado tras la fusión de ambas aerolíneas en el año 2003.
- **AGP:** Aeropuerto de Málaga.
- **AL:** Aerolínea Aer Lingus.
- **ALC:** Aeropuerto de Alicante.
- **AMS:** Aeropuerto de Ámsterdam.
- **ASKs:** Asientos disponibles por kilómetro (se multiplican los asientos ofrecidos por cada ruta por su distancia media). Es una medida de la oferta de las aerolíneas.
- **ATH:** Aeropuerto de Atenas.
- **BA:** Aerolínea British Airways.
- **BIO:** Aeropuerto de Bilbao.
- **BOG:** Aeropuerto de Bogotá.
- **BRU:** Aeropuerto de Bruselas.
- **CAGR:** Tasa de crecimiento anual compuesto.
- **CASK:** Coste por asiento disponible por kilómetro (total costes divididos entre los ASKs).
- **CCS:** Aeropuerto de Caracas.
- **CDG:** Aeropuerto de París Charles de Gaulle.
- **CMN:** Aeropuerto de Casablanca.
- **DUS:** Aeropuerto de Dusseldorf.
- **EBIT:** Beneficios antes de intereses e impuestos (beneficio operativo).
- **EBITDA:** Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (beneficio bruto).
- **EZE:** Aeropuerto de Buenos Aires.
- **FAA:** Administración federal de aviación (EEUU).
- **FCO:** Aeropuerto de Roma Fiumicino.
- **FIN:** Aerolínea Finnair.
- **FMI:** Fondo monetario internacional.

- **FRA:** Aeropuerto de Frankfurt.
- **GRU:** Aeropuerto de Sao Paulo.
- **GYE:** Aeropuerto de Guayaquil.
- **HAV:** Aeropuerto de La Habana.
- **IAG:** International Airlines Group (grupo de aerolíneas en el cual se engloba Iberia)
- **IATA:** Asociación Internacional de Transporte Aéreo.
- **IB Express:** Aerolínea Iberia Express.
- **IB:** Aerolínea Iberia.
- **IBZ:** Aeropuerto de Ibiza.
- **ICAO:** Organización de Aviación Civil Internacional.
- **JAL:** Aerolínea Japan Airlines.
- **JFK:** Aeropuerto de Nueva York JFK.
- **LCG:** Aeropuerto de La Coruña.
- **LGW:** Aeropuerto de Londres Gatwick.
- **LHR:** Aeropuerto de Londres Heathrow.
- **LIM:** Aeropuerto de Lima.
- **LIN:** Aeropuerto de Milán Linate.
- **LIS:** Aeropuerto de Lisboa.
- **LPA:** Aeropuerto de Las Palmas.
- **MDE:** Aeropuerto de Medellín.
- **MIA:** Aeropuerto de Miami.
- **MUC:** Aeropuerto de Múnich.
- **MVD:** Aeropuerto de Montevideo.
- **MPX:** Aeropuerto de Milán Malpensa.
- **OPO:** Aeropuerto de Oporto.
- **ORY:** Aeropuerto de París Orly.
- **OVD:** Aeropuerto de Oviedo.
- **PMI:** Aeropuerto de Palma de Mallorca.
- **PTY:** Aeropuerto de Ciudad de Panamá.
- **RAK:** Aeropuerto de Marrakech.

- **RPKs:** Cantidad de pasajeros transportados por kilómetro (se multiplica el % de ocupación por los ASKs). Es una medida de la tasa de ocupación en términos de la oferta dispuesta por las aerolíneas.
- **SDQ:** Aeropuerto de Santo Domingo.
- **SVQ:** Aeropuerto de Sevilla.
- **TFN:** Aeropuerto de Tenerife Norte.
- **TFS:** Aeropuerto de Tenerife Sur.
- **TLV:** Aeropuerto de Tel Aviv.
- **UIO:** Aeropuerto de Quito.
- **VCE:** Aeropuerto de Venecia.
- **VGO:** Aeropuerto de Vigo.
- **VLC:** Aeropuerto de Valencia.
- **ZRH:** Aeropuerto de Zúrich.

ÍNDICE:

I. INTRODUCCIÓN:	8
II. METODOLOGÍA:	9
III. SITUACIÓN RELATIVA A LA OPERACIÓN Y AL SECTOR:	11
1. LA OPERACIÓN:	11
2. SITUACIÓN DEL SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO.	13
2.1. <i>Situación del sector aéreo previa al COVID-19:</i>	13
2.2. <i>El impacto del COVID-19 en el sector aéreo.</i>	16
3. ENCAJE DE LA OPERACIÓN DENTRO DEL MERCADO DEL SECTOR DEL TRANSPORTE AÉREO.	20
4. ¿POR QUÉ AIR EUROPA? Y POSIBLES IMPACTOS.	22
IV. INTRODUCCIÓN A LAS PARTES ENVUELTAS EN LA OPERACIÓN.....	26
1. EL GRUPO IAG: SU ORGANIGRAMA Y FUNCIONAMIENTO. ENCAJE DE AIR EUROPA.....	26
1.1. <i>El grupo:</i>	26
1.2. <i>Modelo de negocio y encaje de Air Europa:</i>	26
1.3. <i>Resultados económicos:</i>	28
2. IBERIA EN PARTICULAR.....	29
2.1. <i>La Aerolínea</i>	29
2.2. <i>Resultados económicos:</i>	33
3. AIR EUROPA EN PARTICULAR:	34
3.1. <i>La Aerolínea:</i>	34
3.2. <i>Resultados económicos y estrategia actual:</i>	36
V. ANÁLISIS DE LA FUSIÓN	39
1. COMPLEMENTARIEDAD ESTRATÉGICA:	39
1.1. <i>Análisis de rutas:</i>	39
1.2. <i>Análisis de flota</i>	58
1.3. <i>Posibilidades estratégicas</i>	65
VI. CONCLUSIONES.....	74
1. CONCLUSIONES ECONÓMICAS.....	74
2. CONCLUSIONES ESTRATÉGICAS.....	75
3. CONCLUSIÓN PERSONAL	77
BIBLIOGRAFÍA:	79

I. INTRODUCCIÓN:

En este trabajo se va a analizar la adquisición de la compañía aérea española Air Europa por el holding empresarial IAG, más concretamente bajo el paraguas de su sociedad, Iberia Holdings, como una ramificación dentro de este grupo junto entre otras cosas con las también sociedades aéreas Iberia e Iberia Express.

El pasado, 4 de noviembre de 2019, se anunciaba a través de un comunicado a la Comisión Nacional de Mercados y Valores (CNMV) y por medio de una posterior rueda de prensa telefónica, el principio de acuerdo para la adquisición de la aerolínea Air Europa por parte del grupo IAG por un montante total de 1.000 millones de euros a través de una de sus filiales como es IB OPCO Holding S.L., de tal manera que la aerolínea pasaría a integrarse de forma autónoma inicialmente en la estructura de negocio de Iberia (Grupo IAG, 2019).

Los objetivos del mismo, serán principalmente abordar las consecuencias estratégicas de la operación desde el punto de vista de Iberia, analizando la complementariedad entre ambas entidades aéreas tanto desde el punto de vista de rutas que actualmente sirven como de flotas que dispone cada una de ellas actualmente. Una vez tratado este objetivo principal, se buscará plantear nuevas opciones estratégicas que pudiera implementar el grupo fusionado.

El análisis de esta operación es sumamente relevante desde mi punto de vista porque supone la fusión de las dos aerolíneas más importantes en el mercado aéreo español, con lo cual va a devenir en caso de que se autorice en una consolidación sin precedentes en nuestro mercado. Esta fusión pretende impulsar Madrid en el mercado de transporte aéreo de pasajeros, convirtiéndolo en un intercambiador de destinos global, y aumentando su importancia de forma que pueda competir con el resto de grandes aeropuertos europeos como son Londres Heathrow, Ámsterdam, Frankfurt, y París.

Es por ello importante, analizar los impactos estratégicos de esta fusión en lo que a las posibilidades de nuevas rutas se refiere, ajustes de frecuencias, fortalecimiento de la posición de mercado del aeropuerto de Barajas, etc. Además, al margen de ser una operación importante para la marca España, supone un movimiento muy relevante en el mercado del transporte aéreo a Latinoamérica, dado que convierte a este grupo en el grupo con mayor oferta y mayor número de rutas en ese mercado, por lo que será interesante ver el impacto en el mismo.

II. METODOLOGÍA:

Para el desarrollo del presente trabajo se ha llevado a cabo un profundo análisis de todos los datos que entablaban importancia desde una perspectiva estratégica de la operación que se está tratando.

En primer lugar, de cara al análisis de la situación del sector aéreo en general y de manera detallada de las dos aerolíneas que forman parte de la operación en particular, se han analizado todos los datos relevantes del sector que pudieran tener impacto en desarrollo de la adquisición. Entre estos datos se incluyen los datos macroeconómicos; los datos recientes del sector relativos a beneficios, nº de pasajeros transportados, crecimiento, etc.; y por otro lado se han analizado situaciones comparables y como podría afectar al resto del sector de la aviación comercial el hecho de que se produjera esta adquisición por parte del grupo IAG.

Por otro lado, en términos particulares, se ha realizado un análisis detallado y pormenorizado de cada una de las aerolíneas, de sus datos financieros más relevantes, así como de sus modelos de negocio, de cara a poder extraer conclusiones certeras acerca de cómo se han de consolidar ambas compañías con el fin de generar la mejor optimización posible y con ello obtener la mayor rentabilidad en la operación.

A continuación, de cara a la parte más relevante del trabajo, el análisis de la fusión desde la perspectiva estratégica, se han utilizado herramientas como Googleflights; Skyscanner; Travel Insight; AENA; PlaneSpotters; FlightRadar; así como muchos otros servidores de aviación de diferentes países (Colombia, Chile, Argentina; Perú; Ecuador; etc.) de cara a conformar una densa base de datos en la que se recopilasen todos los elementos necesarios de cara a estudiar la compatibilidad de ambas aerolíneas en sus diferentes rutas así como para discernir algunas de las posibilidades estratégicas operativas que se plantean de cara al futuro.

En primer lugar, a partir del motor de búsqueda Googleflights, se ha elaborado un listado pormenorizado de las distintas rutas aéreas cubiertas por ambas aerolíneas, sus frecuencias, los diferentes horarios en los cuales operan, así como las aeronaves que utilizan para la misma de cara a poder obtener conclusiones de en qué destinos se solapan ambas aerolíneas y de qué manera, al igual que cuál es la oferta que ponen a disposición del mercado en dichas rutas. Este estudio se ha realizado agrupando las rutas en función de su dimensión (rutas domésticas; rutas de corto y medio radio; rutas de largo radio) y cubriendo las diferentes temporadas (las frecuencias varían en función de la temporada estival o de invierno). Además, esta recopilación y elaboración de base datos ha

encontrado algunas limitaciones sobre todo debido a que es una información temporal y sujeta a numerosos cambios por lo que se han tenido que analizar diferentes fechas de cara a poder elaborar una base de datos lo más uniforme posible.

De esta manera, en lo relativo a los diferentes destinos así como para el estudio de la compatibilidad de las diferentes rutas en sus frecuencias operadas, se ha hecho uso de la herramienta Tableau con el fin de mostrar esta información de la manera más gráfica posible en los diferentes mapas y gráficas de compatibilidad que se encontraran más adelante en este documento. A través de los mapas elaborados con la información recopilada se permiten extraer conclusiones sencillas acerca de los destinos cubiertos por ambas aerolíneas y de aquellas áreas actualmente desprovistas de sus servicios y que podrían aparecer como oportunidades interesantes de cara al futuro próximo.

Junto con el listado de rutas cubiertas y sus horarios, se ha elaborado una estimación de la oferta disponible en cada una de ellas relacionando el modelo de avión que cubre cada ruta con la capacidad del mismo de tal forma que se han podido obtener conclusiones acerca de cuantos asientos oferta cada aerolínea en cada una de las rutas. Estos datos se han relacionado con los obtenidos de AENA y de las diferentes administraciones de aviación civil de los diferentes países extranjeros (sobre todo en el caso de rutas intercontinentales) de tal manera que se ha podido calcular la ocupación media que presentan las aerolíneas en cada una de sus rutas y extraer conclusiones acerca del posible exceso de oferta en el caso de que se consume la operación y diferentes maneras de poder optimizar las mismas.

Finalmente, a través de herramientas como Travel-Insight (de Skyscanner) o TheRouteshop (de AnnaAero) junto al análisis de las flotas disponibles por parte de ambas aerolíneas, se ha realizado un estudio de nuevas posibles rutas y movimientos estratégicos que pudieran resultar de interés para el grupo fruto de la fusión. Llegando a conclusiones acerca de nuevos destinos, ajustes de operaciones y la apertura de rutas hacia nuevos continentes que anteriormente con la capacidad operativa de cada una por separado no resultaba factible.

III. SITUACIÓN RELATIVA A LA OPERACIÓN Y AL SECTOR:

1. LA OPERACIÓN:

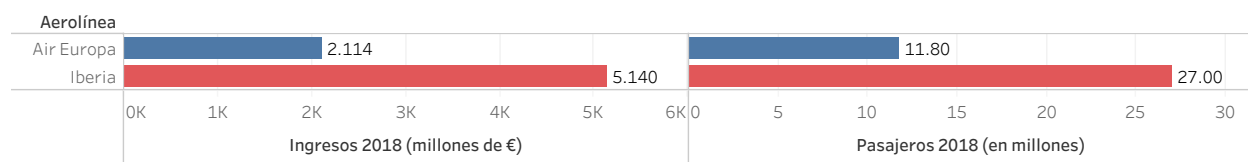
La operación como he introducido anteriormente, se pactó en 1.000 millones de euros si bien, no se ha ejecutado aun de manera definitiva, sino que está pendiente de la aprobación regulatoria de las autoridades de competencia dado que plantea diversos problemas en este sentido al suponer la concentración de una gran cuota de mercado, prácticamente el 72% de los vuelos domésticos en España, en manos del grupo IAG (Diario ABC 2019, datos de AENA). Para el caso en que no se aprobara o el grupo IAG decidiera echarse atrás, se pactó como parte de la misma una “*break-fee*” que supondría el abono de 40 millones de euros a favor de los propietarios de aerolínea del grupo Globalia.

La operación se centra en la adquisición de la división aérea del grupo Globalia que tal y como expuso el grupo IAG en su presentación de la operación, se compone de la matriz Air Europa, así como una sociedad propietaria de uno de los aviones de la misma en régimen de arrendamiento financiero. De esta manera, no se incluye en ningún caso en la adquisición las divisiones de mantenimiento y “*handling*” aeroportuario de Globalia, las cuales seguirán perteneciendo a dicho grupo y operando independientemente, habiéndose anunciado en principio que se respetarán los contratos ya suscritos con estas compañías (Europapress, noviembre 2019).

Además de la adquisición del accionariado de la compañía por el valor que se ha señalado anteriormente, según diversas fuentes de analistas, el grupo adquirente también asumirá la deuda que se encuentra en el balance de Air Europa y que principalmente se compone de compromisos de arrendamientos operativos (JP Morgan Chase, noviembre 2019). El montante de la deuda neta de la empresa de acuerdo con los compromisos adquiridos se estima en 1.600 millones de € por lo que la suma final de la operación en caso de finalmente llevarse a cabo conforme a lo pactado ascendería a 2.600 millones de €.

Por medio de esta operación, Iberia adquiere una aerolínea que representa un crecimiento de casi el 50% en términos de ingresos y de pasajeros transportados respecto a sus figuras anteriores mientras que el grupo IAG incorpora una aerolínea fuerte, eficiente y rentable, que hará crecer al grupo en términos generales un 10% en tamaño, aportando una nueva fuente de ingresos al mismo.

Air Europa en comparación con Iberia



Air Europa en comparación con IAG

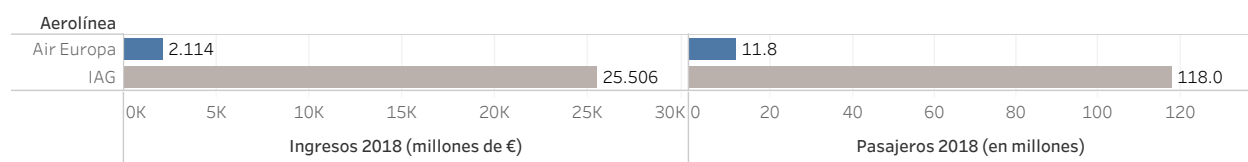


Gráfico 1. Fuente: elaboración propia, datos de IAG y Globalia.

Esta adquisición, en palabras del consejero delegado del grupo pretende “reforzar el hub de Madrid (centro de operaciones tanto de Iberia como de la nueva adquisición Air Europa), de tal manera que pueda competir con los otros grandes hubs europeos como Londres-Heathrow, Ámsterdam, París-Charles de Gaulle y Frankfurt” que actualmente desplazan un mayor tráfico de pasajeros.

De esta forma, no solo se pretende potenciar y consolidar el mercado aéreo latinoamericano, donde el grupo lidera el mercado por medio de la aerolínea española Iberia, sino tratar de convertir el aeropuerto de Madrid “en un punto de conexión verdaderamente de 360º”, aprovechando el nuevo número de aviones de largo recorrido para ampliar el número de operaciones en otras regiones como Asia y África (Nota de prensa IAG, noviembre 2019).

Es esta pretensión de focalización internacional en la que se ampara el grupo para defenderse de aquellos que critican que la adquisición vulneraría la competencia. Son varias las aerolíneas que han adoptado esta postura como Ryanair y Air France y que anunciaron la presentación de alegaciones pidiendo desinversiones y abandonos de “slots” en los principales aeropuertos (Preferente, noviembre 2019). Frente a estas posturas, Iberia argumentó que sus pretensiones eran internacionales, haciendo crecer el “hub” madrileño globalmente y no restringiendo las rutas, y recordando la competencia interna que ejerce el AVE en las rutas domésticas (El País, noviembre 2019). Además, si hacemos una comparación con la situación en los otros grandes “hubs” europeos donde la principal aerolínea del mismo aglutina más cuota de mercado que la que reunirá Iberia-Air Europa en Madrid, es por ello que habrá que ver qué factores decide ponderar en mayor medida

la Comisión Europea, si bien son de esperar algunas desinversiones en rutas domésticas a favor de otras aerolíneas. En la siguiente gráfica podemos observar tal situación:

Peso de las aerolíneas en sus "hubs"

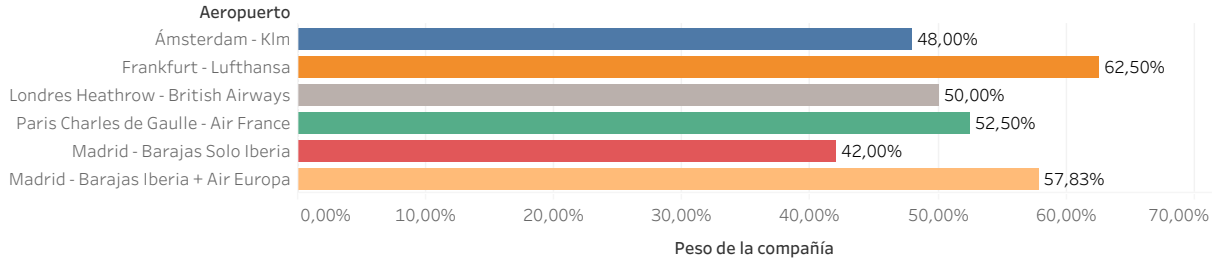


Gráfico 2. Fuente: elaboración propia, datos de Expansión.

2. SITUACIÓN DEL SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO.

2.1. Situación del sector aéreo previa al COVID-19:

El sector del transporte aéreo viene en los últimos años experimentando unos ejercicios económicos bastante positivos, sobre todo tras el impacto de la crisis económica del 2008, que generó un importante punto de inflexión en la demanda, y en la operatividad del sector al centrarse las aerolíneas en la reducción de costes y en la mejora de precios altamente competitivos. En la siguiente gráfica se puede observar el crecimiento tanto en número de pasajeros transportados como de los ingresos y beneficios netos del sector.

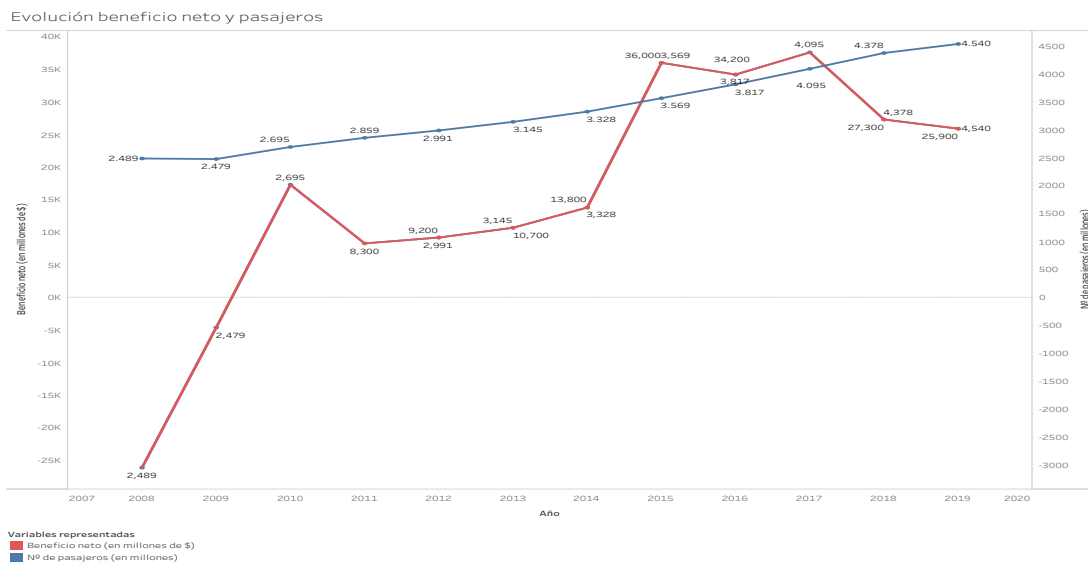


Gráfico 3. Fuente: elaboración propia, datos de Statista e IATA

Sin embargo, como se puede ver en la gráfica, no se puede hablar de estabilidad en el sector, dado que está muy expuesto a las coyunturas macroeconómicas, lo que hace que sus variaciones se vean fuertemente impactadas por situaciones de crisis económicas, políticas y sociales, así como por otros impactos a sus estructuras de costes como es la alta volatilidad del precio del petróleo.

Sin ir más lejos, el último ejercicio económico, 2019, se pudo ver como el negocio del sector aéreo pese a batir record tanto de ingresos como de pasajeros, se veía afectado como consecuencia de impactos en diferentes regiones, pudiendo citar a modo de ejemplo las tensiones económicas entre China y EEUU por sus guerras comerciales; la situación del Brexit en Europa; precios elevados de combustible; receso económico en algunas regiones de Latinoamérica; la crisis del Boeing 737 Max, etc. (Financial Express; IATA, 2019).

En la siguiente gráfica, se puede observar el contrapeso que ejerce la evolución del precio del combustible en el beneficio final de las aerolíneas, dado que, a pesar de experimentar un crecimiento continuado en las figuras de ingresos, el beneficio final obtenido no siempre ha seguido la misma tendencia:

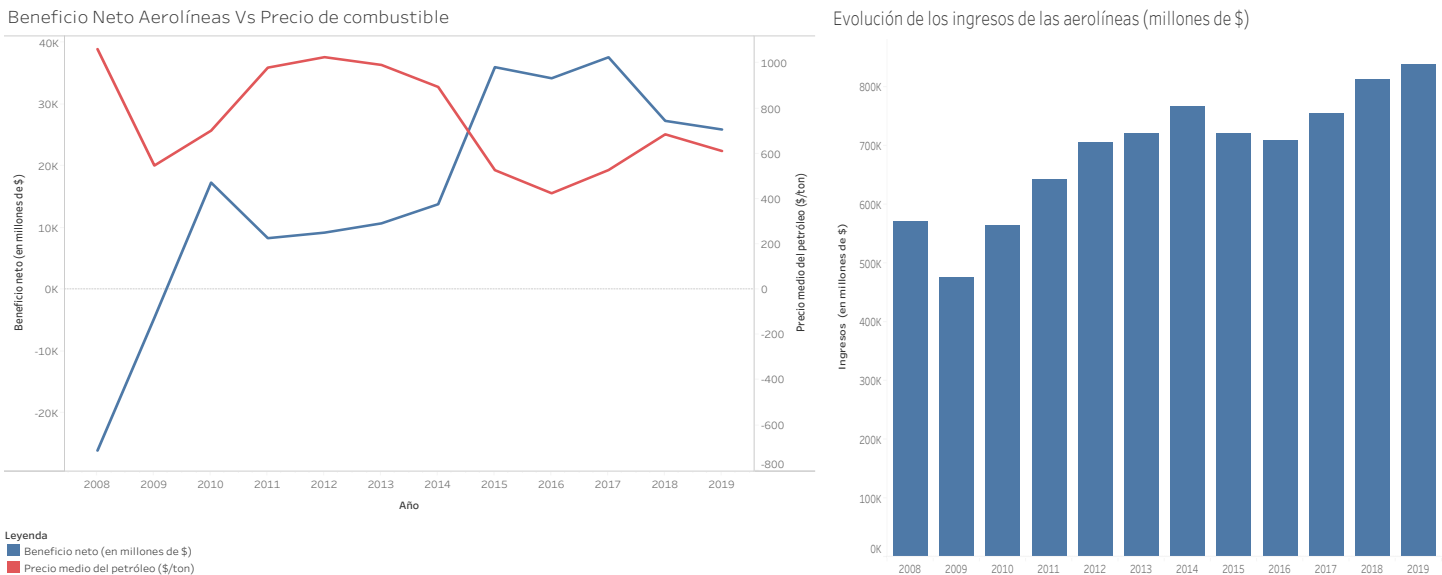


Gráfico 4. Fuente: elaboración propia, datos de Statista e IndexMundi.

De cara a perspectivas de futuro, y sin tener en cuenta en este caso el impacto del coronavirus que se tratará a continuación, la IATA en su último informe previo a esta situación de incertidumbre, había augurado un 2020 positivo en cuanto a mejora de resultados y reducción de riesgos externos (IATA, diciembre 2019). De cara al año 2020, la organización estimaba una mejora de todas las

cifras del sector con un aumento del 4% tanto en número de pasajeros, como en términos de ingresos y de beneficio neto. Además, en términos puramente aeronáuticos, el crecimiento esperado de capacidad (ASKs) era del 4,7% y el crecimiento en demanda (RPKs) del 4,1%. De esta manera, se daba por superado el impacto de la incertidumbre producida por el miedo a una nueva crisis económica, las tensiones comerciales, así como el Brexit que habían lastrado los resultados 2019, y se abría la puerta a un nuevo ciclo económico impulsado por las reducciones de costes de las aerolíneas y en el que el único punto negro que se parecía vislumbrar era la crisis provocada por la suspensión del vuelo del Boeing 737 MAX¹.

En términos económicos, se esperaba una reducción del precio de combustible de un 3% aproximadamente al reducirse su volatilidad con la reducción de tensiones por parte de la OPEP, y un mayor crecimiento económico global, al realizarse una estimación del crecimiento del PIB del 2,7% (superior al del ejercicio 2019). Finalmente, en el plano político se preveía una mejora en las relaciones comerciales de China y EEUU que impulsaran el comercio y el turismo nuevamente, así como una mejora de las situaciones convulsas en Hong Kong (con numerosas revueltas) y Venezuela (con la inestabilidad gubernamental).

Estas previsiones por parte de la IATA de cara al ejercicio 2020 compartían la visión de otros informes como Airbus (en su plan de previsión de futuro) o de la misma IATA en el año 2018, que de cara a los próximos 15 años pronosticaban que el número de pasajeros podría doblarse alcanzando la cifra de 8.200 millones en caso de mantenerse estables las condiciones del mercado. Estas cifras representan un crecimiento interanual del 3,5%, focalizándose el mismo en el desarrollo del mercado aéreo asiático, donde se estimaba un impulso del 4,8% gracias al fuerte desarrollo económico, y del mercado africano con una previsión de crecimiento del 4,6% al ser un mercado muy poco explotado. En otras regiones tradicionales como el mercado europeo y el norteamericano, las previsiones eran más pesimistas, con un desarrollo estimado del 2% y del 2,4% respectivamente.

¹ Como consecuencia de los accidentes mortales acaecidos en octubre de 2018 y marzo de 2019 con este modelo de aeronave, la FAA prohibió las operaciones de este tipo de aeronaves hasta que fueran solucionados los problemas que causaron los accidentes y se pudiera afirmar su seguridad.

2.2. El impacto del COVID-19 en el sector aéreo.

La irrupción de la crisis sanitaria del coronavirus ha traído consigo un panorama incierto y duro en todos los planos económicos puesto que muchos países se han visto obligados a adoptar medidas drásticas de confinamiento que han paralizado sus economías y que han supuesto unas medidas de restricción de movimientos nunca vistas antes.

De esta manera, en lo que respecta al sector aéreo, tenemos una afectación directa, debido al cierre de fronteras de numerosos países las aerolíneas han debido paralizar la operativa normal de sus vuelos. Y una afectación indirecta puesto que tal y como hemos señalado antes el sector aéreo está sumamente expuesto a factores externos, por lo que una grave recesión económica como la que se prevé por parte del FMI, tendrá un fuerte impacto en la demanda del sector, así como la incertidumbre y el miedo de los usuarios a desplazarse y contagiarse. Actualmente, se habla de una contracción económica del 3% a nivel mundial, con especial afectación en los países desarrollados donde su caída se profundizaría hasta el 6,1% de media, y una caída aun mayor en Europa del 7,5% lastrada por España e Italia (FMI supervisión del G20, abril 2020).

Entre los expertos, analistas del sector, comparaban esta crisis en lo que al sector aéreo se refiere, con la situación experimentada tras la crisis del SARS o más aún con sucesos pasados como el 11-S (El Economista, marzo 2019). Si bien estas previsiones parecen optimistas al lado de las que según se mantiene la parálisis global, surgen por parte de McKinsey y el secretario general de la ICAO (Dr. Fang Liu), que estiman que el impacto que va a producir el coronavirus será 5 o 6 veces que el producido en el caso de los atentados del 11-S (International Airport Review; Infrastructure Investor, abril 2019).

De cara a poder comparar, se han de tener en cuenta sucesos pasados que hayan causado un gran impacto en el sector. En primer lugar, se debe destacar la crisis aérea que generó el 11-S y cuyos efectos se juntaron con la epidemia del SARS que afectó principalmente a Asia. El impacto de los atentados en el sector aéreo supuso una reducción temporal en términos de demanda del 30% durante 6 meses (medidos en RPKs) y un impacto permanente de algo más del 7%. Es decir, se redujo de manera permanente la demanda, pero tras un año de incertidumbre y miedo a volar en algunas regiones, se recuperó la tasa de crecimiento que venía presentando el sector en los años precedentes. En términos económicos, el impacto se valoró en 10.000 millones de dólares de manera directa en los primeros seis meses, y un impacto permanente (por pérdida de ingresos

previstos y reducción de precios) de 10.700 millones, siendo la región más afectada Norteamérica donde se produjeron numerosas quiebras (IATA The impact of the 9/11 terrorists attacks, 2006).

El segundo impacto relevante en el que fijarse en este siglo, es el producido por la crisis económica del año 2008, y que podría tener mayores similitudes en términos proyecciones de recuperación con la situación que estamos viviendo. En este caso el sector no solo experimentó un impacto permanente de casi el 2% sino que afectó a los porcentajes de crecimiento (su desarrollo potencial se redujo) por lo que su impacto a largo plazo fue bastante superior dado que supuso en palabras del entonces dirigente de la IATA, Giovanni Bisignani “la pérdida de más de dos años de crecimiento” (Capa, 2009). En términos de recuperación, tras la crisis económica, el sector no recuperó su nivel de demanda (RPKs) hasta el año 2016, lo que supuso una pérdida de acuerdo con los cálculos de la IATA de 280.000 millones de dólares como consecuencia de la reducción de demanda del sector (IATA Economics, 2018). Retomando la situación del coronavirus, la situación en el mapa global aéreo a 1 de abril de 2020 es la que se puede observar en el siguiente mapa, donde se pueden ver representados los diferentes países con un círculo de mayor tamaño según el número de contagios, y donde se recoge la reducción de oferta planteada por las aerolíneas debido a las restricciones al tráfico aéreo.

Mapa actual nº de contagiados COVID 19 y cambio en capacidad de las aerolíneas (ASKs) a

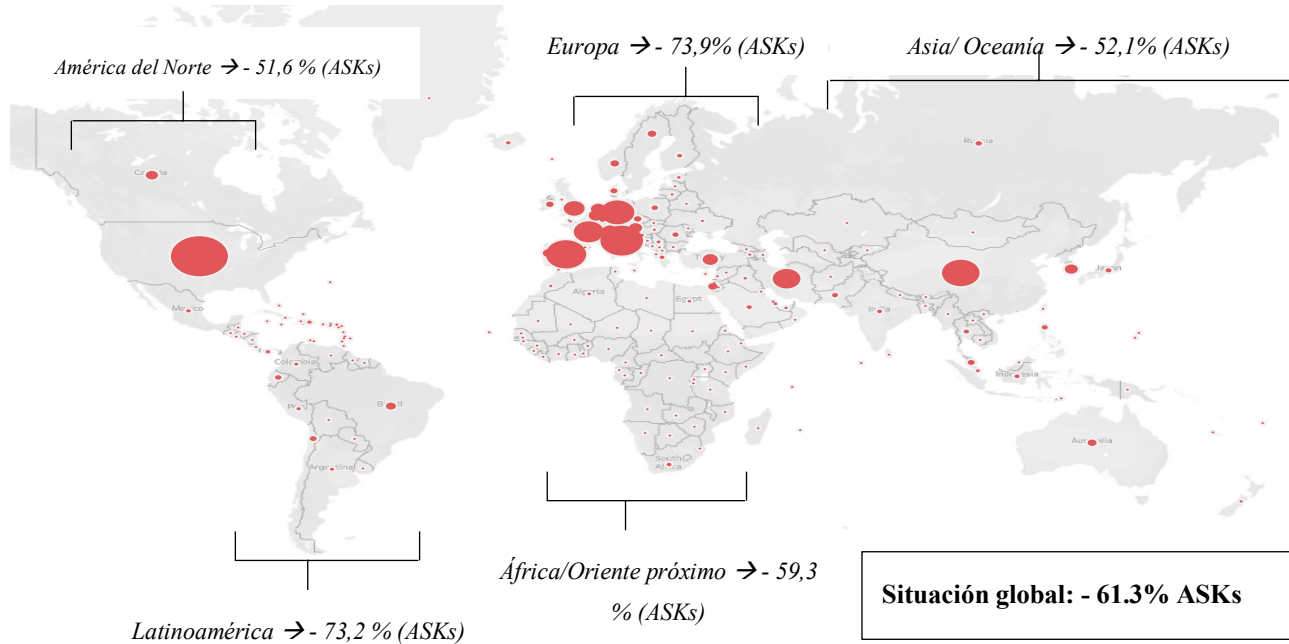
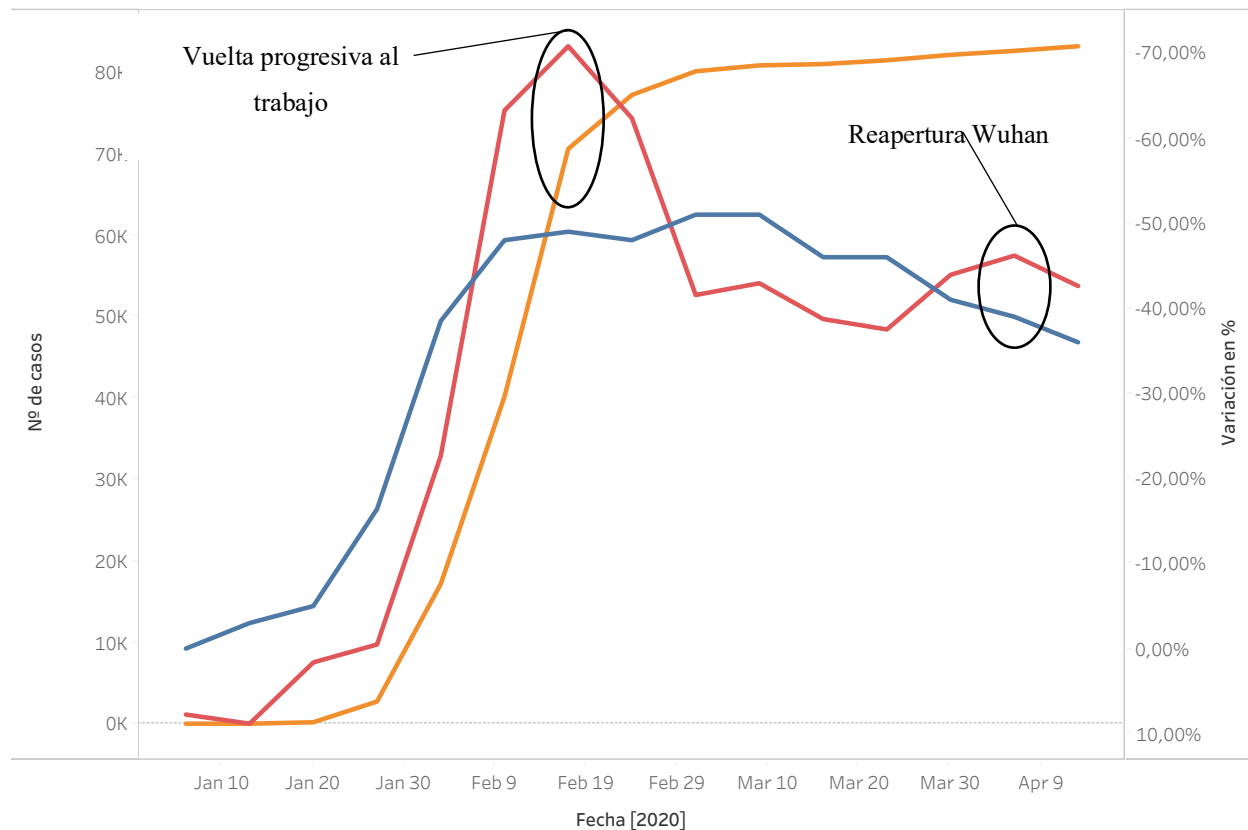


Gráfico 5. Fuente: elaboración propia, datos de PlaneStats.

Por su parte, en lo que a perspectivas de futuro se refiere, no se pueden realizar estimaciones concretas dada la rapidez con la que varía la situación globalmente y la incertidumbre aun en materia de decisiones por parte de los países. El único país relevante en el mercado que ha iniciado una desescalada de las medidas restrictivas de movimiento importante ha sido China, donde se ha reabierto el tráfico doméstico pero no así el internacional. En la siguiente gráfica podemos observar la evolución del tráfico aéreo en términos de capacidad (ASKs), así como en términos de demanda (% de Ocupación) en el mercado chino conforme la evolución del número de casos en la región.

Evolución del mercado aéreo de China en función de casos de COVID -19



Leyenda
 ■ Caída % de ocupación
 ■ Nº de casos
 ■ Variación de ASKs aerolíneas (%)

Gráfico 6. Fuente: elaboración propia, datos OAG abril 2020.

Como se puede observar, pese al levantamiento de las restricciones, tanto la oferta como la demanda siguen en niveles muy bajos en términos de ASKs y RPKs. Esto se debe principalmente a que las únicas rutas que han podido representar cierta mejoría son las domésticas (el espacio

internacional permanece restringido), las que menor tamaño representan en esas figuras, y las que menor beneficio reportan al sector. Ante esta situación, la ICAO, ha emitido varios informes valorando el posible impacto y empeorando sus previsiones conforme avanza la pandemia. En estos informes, se han considerado dos escenarios según el plazo de inicio de recuperación del sector que estará marcado por la reapertura de los países:

- Escenario 1: Recuperación a finales de mayo, con una recuperación rápida a partir del segundo semestre, asimilando la situación al caso experimentado por el SARS en 2003 donde la curva de demanda volvió a su situación inicial en menos de 3 meses tras la superación de la epidemia.
- Escenario 2: Recuperación a partir del tercer cuatrimestre del año o finales de verano.

Sus estimaciones numéricas son las siguientes tomando como línea de partida las previsiones iniciales del año 2020 formuladas por las aerolíneas:

PLANTEAMIENTO	IMPACTO EN ASKs (9 primeros meses)	IMPACTO ECONÓMICO DE INGRESOS (9 primeros meses 2020)	OTROS
ESCENARIO 1	Caídas entre el 41% y 56%	Impacto de entre 160.000 y 218.000 millones de dólares (un 25% de los ingresos de 2019)	Impacto continuado en ocupación de entre el 10% y 15%
ESCENARIO 2	Caídas entre el 57% y 67%	Impacto de entre 218.000 y 253.000 millones de dólares (casi un 30% de los ingresos de 2019)	Impacto continuado en ocupación de entre el 15% y 20%

Tabla 1. Fuente: elaboración propia, datos ICAO abril 2020.

Además de estos datos proporcionados por la ICAO, la IATA también ha estimado un impacto anual del 48% en términos de RPKs (es decir, midiendo la demanda) y una caída de ingresos de 314.000 millones de dólares (IATA impacto del COVID 19, abril 2020). Dada la situación actual y atendiendo al estudio realizado por la consultora BCG en lo relativo a las medidas de restricción de movimientos, se podría considerar que la recuperación deberá esperar, al estimarse que el levantamiento de las restricciones de movilidad severas se producirá a partir de junio en los principales países:

PAÍS	MEJOR PREVISIÓN DE APERTURA	PEOR PREVISIÓN DE APERTURA
EEUU	2ª SEMANA DE JUNIO	3ª SEMANA DE JULIO
REINO UNIDO	3ª SEMANA DE JUNIO	4ª SEMANA DE JULIO
FRANCIA	2ª SEMANA DE JUNIO	4ª SEMANA DE JULIO
ARGENTINA	4ª SEMANA DE JUNIO	4ª SEMANA DE AGOSTO
ALEMANIA	2ª SEMANA DE JUNIO	1ª SEMANA DE JULIO
AUSTRALIA	4ª SEMANA DE JUNIO	4ª SEMANA DE JULIO
CANADÁ	4ª SEMANA DE JUNIO	3ª SEMANA DE JULIO
ESPAÑA	1ª SEMANA DE JUNIO	3ª SEMANA DE JULIO
ITALIA	2ª SEMANA DE JUNIO	1ª SEMANA DE JULIO

Tabla 2. Fuente: elaboración propia, datos BCG Epidemic Projections, marzo 2020.

De esta manera se puede vislumbrar un cierto aumento de capacidad a partir de los meses de julio de cara a la operación verano, pero con una contracción continuada de alrededor del 50% durante los primeros meses. Lo relevante a partir de ese momento pasará a ser el factor económico y la recesión que haya causado finalmente el coronavirus en la economía, pero atendiendo a las previsiones que se han mencionado anteriormente de la FMI, no cabe esperar un rápido rebote, sino un impacto persistente al menos hasta 2022.

De cara a las aerolíneas, lo más relevante será la reacción por parte de los Gobiernos con medidas de ayudas, en términos laborales como las que ya están llevando a cabo algunos países como Reino Unido y España para cubrir parte de los subsidios. Así como en términos de inyección de liquidez, puesto que lo más necesario en estos meses sin ingresos, es liquidez para hacer frente a los compromisos actuales y no entrar en quiebra, medidas que ya han sido anunciadas por parte del gobierno francés para ayudar a Air France con 7.000 millones de €, y planteadas por otros gobiernos como el italiano y el alemán.

3. ENCAJE DE LA OPERACIÓN DENTRO DEL MERCADO DEL SECTOR DEL TRANSPORTE AÉREO.

En los años recientes del mercado aéreo, y de cara al futuro próximo ante el impacto del coronavirus, se está atendiendo a una situación de consolidación en lo que a número de aerolíneas se refiere. Y es que, pese a que el sector viene experimentando unos años de crecimiento en términos de pasajeros e ingresos como hemos señalado anteriormente, hay muchas aerolíneas que no forman parte de la estructura de un gran grupo y que debido principalmente a dificultades financieras se han visto abocadas a la quiebra o a ser absorbidas por otras entidades de mayor tamaño.

En un sector intensivo en capital, y un mercado de feroz competencia como este en términos de precios, la volatilidad del petróleo, las crisis sociales y políticas, o factores la prohibición de vuelo del Boeing 737 MAX, causan que aerolíneas con poco margen operativo y sin un soporte financiero grupal, no puedan continuar operando.

Por tanto, ante las incertidumbres y estimaciones futuras, no cabe esperar otra cosa que no sea una agrupación del sector en grandes bloques competitivos que sujeten a las diferentes aerolíneas. En el plano europeo esta situación ya viene desarrollándose recientemente, debido a los fracasos continuos de las nuevas aerolíneas tal y como señalaba Luis Gallego, consejero delegado de Iberia “de las aerolíneas creadas entre el año 2000 y los años 2016, casi el 70% de ellas han desaparecido”, aprovechando esta quiebra las grandes aerolíneas para crecer y adquirir sus activos ya sean las flotas o sus “*slots*” (derechos de despegue, muy cotizados en algunos aeropuertos). Algunos ejemplos recientes los encontramos en Thomas Cook; Aigle Azur; Wow; XL Airways; Avianca Brasil; la india Jet Airways u otros casos más antiguos pero que nos tocan más de cerca como Air Madrid; Air Comet; o la más conocida Spanair. En resumidas cuentas, de las 154 aerolíneas creadas entre el año 2000 y 2016, 107 han desaparecido (El País, “El dilema de las aerolíneas: atrapadas entre el low cost y el efecto Greta”, febrero 2020).

Esta opinión no es única sino compartida también por Michael O’Leary, consejero delegado de Ryanair en unas recientes declaraciones donde decía que “el sector aéreo europeo se encamina inexorablemente hacia cinco grandes grupos de aerolíneas como son Lufthansa, IAG, AF-Klm, Ryanair y Easyjet” (Bolsamanía, “El sector europeo se prepara para la consolidación en cinco grandes grupos”, abril 2019). Con ello no contemplaba únicamente la desaparición de las aerolíneas por quiebras, sino a través de fusiones, como la que estamos analizando en este trabajo u otras posibilidades que se han planteado como la adquisición por parte de Lufthansa de la aerolínea italiana Alitalia, u otras recientes que no se llevaron a cabo como la adquisición de Norwegian por IAG.

De esta manera el sector europeo está siguiendo una tendencia similar a la ya impuesta en el mercado aéreo por antonomasia como es el mercado norteamericano estableciendo una alta concentración del tráfico. Esta similitud, si bien aun lejana, se puede observar en el siguiente gráfico.

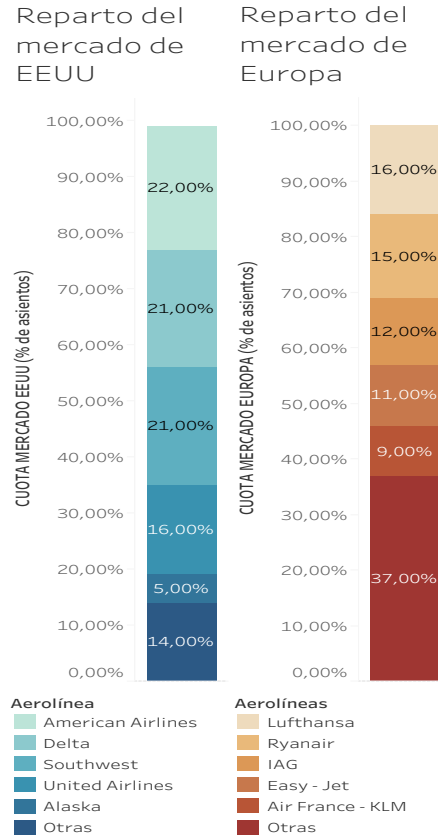


Gráfico 7. Fuente: elaboración propia, datos El País, febrero 2020.

Además, esta consolidación del sector, no se está llevando a cabo a nivel intra-continental, sino que son muchas las aerolíneas que tratan de extender su dominio a la esfera global, invirtiendo en aerolíneas de otros continentes. Algunos ejemplos los encontramos en el caso de Delta en su inversión en Virgin Atlantic y Latam o de Qatar Airways con su inversión en el grupo IAG, Latam, Air Italy o China Eastern.

Por lo tanto, visto el panorama actual del sector tendente a la consolidación y reducción de número de aerolíneas independientes, y con previsión de nuevas fusiones en los próximos años, cabe plantearse y abordar la pregunta de ¿Por qué Air Europa? ¿En donde se centra el interés de IAG?

4. ¿POR QUÉ AIR EUROPA? Y POSIBLES IMPACTOS.

La principal motivación para IAG, es fortalecer su presencia en el sector Latinoamericano, en el cual se estaba viendo comprometida su posición de predominio, y que representa un mercado con un gran potencial de crecimiento, cercano al 5% conforme a las estimaciones de la IATA que se

han indicado anteriormente. Además, es un mercado muy ligado a Europa, en especial a España, lo que explica el gran trasvase de personas.

Esta posición de liderazgo del grupo principalmente a través de Iberia se ha visto tambaleada en los últimos tiempos principalmente por dos razones:

- La reversión por parte de la Corte Suprema de Chile del acuerdo de “*joint-business agreement*” firmado por Iberia y Latam ² en el año 2016 para la explotación de rutas latinoamericanas al considerar que vulneraba la libre competencia. Además, tras esta reversión se produjo la entrada en el accionariado de Latam de la aerolínea norteamericana Delta ³, lo que ha provocado que no se planteen nuevas negociaciones de acuerdos, si bien se mantienen algunos de los códigos compartidos entre la aerolínea española y la chilena.
- En segundo lugar, el crecimiento de Air Europa en el mercado latinoamericano, multiplicando y mejorando rápidamente su oferta en la región ha causado una pérdida de la cuota de mercado de Iberia en las rutas latinoamericanas desde su “*hub*” principal. Además, Air Europa como miembro del SkyTeam reforzaba su presencia con acuerdos de códigos compartidos y venta conjunta con la aerolínea francesa AF-Klm así como con el establecimiento de un “*joint-business agreement*” para la explotación de las rutas Europa-Latinoamérica que debía entrar en vigor a partir de este año.

Con lo cual, a través de la adquisición de Air Europa, el grupo IAG, y principalmente Iberia, ha realizado un importante movimiento de cara a debilitar la competencia y fortalecer su posición de liderazgo en la cuota de mercado de transporte de pasajeros Europa-Latinoamérica. En la siguiente gráfica podemos ver la perspectiva del sector en el mercado latinoamericano antes de la adquisición y como quedaría tras el cierre de la misma:

² Tanto Iberia como Latam forman parte hasta la salida de esta última próximamente en el año 2020 de la alianza Oneworld de la cual también forma parte British Airways. Lo que se pretendía era una explotación conjunta de las rutas latinoamericanas con el fin de compartir beneficios. Se trataría de un acuerdo similar al ya existente en el Atlántico Norte entre Iberia, British, American Airlines, etc.

³ Delta es miembro principal de SkyTeam junto con AF-Klm y hasta ahora Air Europa. Con esta adquisición pretendía lograr el dominio en las rutas EEUU- América del Sur, así como facilitar la consolidación de la alianza SkyTeam en las rutas latinoamericanas.

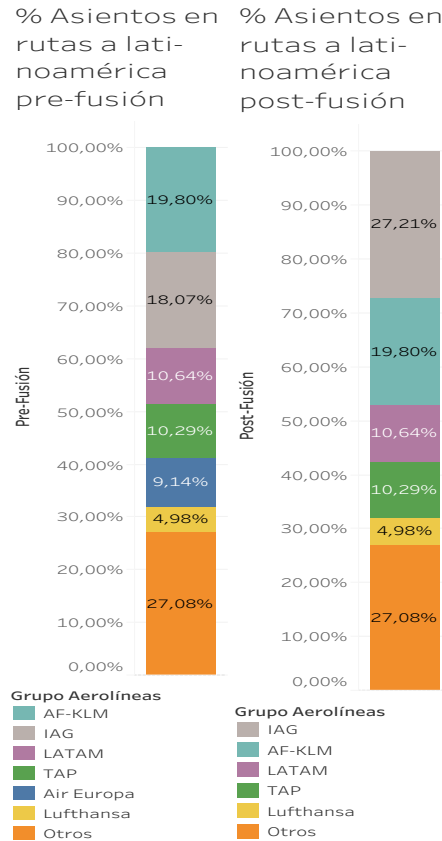


Gráfico 8. Fuente: elaboración propia, datos OAG noviembre 2019.

Además de lograr el liderazgo diferenciado, esta adquisición permitirá al grupo crecer a nuevas rutas al poder dedicar recursos que ahora mismo se encuentran compitiendo a nuevos destinos aumentando de esta manera la variedad de su oferta y la conectividad del “hub” madrileño donde logra la consolidación al reunir el 67% de los asientos ofertados entre España y Latinoamérica. Siguiendo de esta manera la tónica en el sector de consolidar la potencia de una sola aerolínea en los grandes “hubs” como British Airways en la adquisición de British Caledonian, Dan Air o Bmi; o la adquisición por parte de AF de Air Inter y UTA; o la adquisición por parte de Lufthansa de Air Berlin y a través de la misma de Deutsche BA y LTU.

En el plano español, la operación si bien reviste de importancia por el gran volumen de pasajeros que desplazan ambas aerolíneas, no deberían producirse grandes impactos al margen de determinados ajustes en rutas solapadas, así como la apertura de nuevos destinos en el corto y medio radio aprovechando un mayor número de recursos. De esta manera, si bien en el plano de la competencia es posible que surjan dudas entorno a la fijación de precios para los consumidores

por la disminución de la competencia, lo que si está claro es que esta operación va a potenciar la apertura de nuevos destinos y a contribuir a mejorar la conectividad de Madrid globalmente.

IV. INTRODUCCIÓN A LAS PARTES ENVUELTAS EN LA OPERACIÓN:

1. EL GRUPO IAG: SU ORGANIGRAMA Y FUNCIONAMIENTO. ENCAJE DE AIR EUROPA.

1.1. El grupo:

El grupo hispano-británico IAG, pero de nacionalidad española debido a su interés ante la situación del brexit, es un holding creado en el año 2011 como instrumento para llevar a cabo la fusión entre dos aerolíneas bandera, por un lado, la británica British Airways y por otro lado la española Iberia líneas aéreas.

Tras la fusión inicial, el grupo, ha emprendido un proceso crecimiento integrando posteriormente a Vueling (integrada definitivamente en el año 2013) y Aer Lingus (adquirida en el año 2015), así como ha impulsado la creación de filiales de bajo coste, en primer lugar de Iberia Express integrada dentro de Iberia, y más recientemente Level focalizada en el largo radio de bajo coste.

Actualmente, de acuerdo con la información corporativa que facilita en su página web, es el tercer mayor grupo aéreo de Europa y sexto del mundo en término de pasajeros con más de 118 millones, por detrás de Ryanair y Lufthansa en el plano europeo, operando a más de 279 destinos por medio de casi 600 aeronaves. Cuenta con una gran presencia en sus “hubs” de Londres, Madrid, Barcelona, Dublín y Roma, así como un fuerte control tanto en las rutas transoceánicas a Norteamérica a través de BA y AL, y de las rutas latinoamericanas a través de Iberia.

En lo que a su funcionamiento se refiere, el grupo IAG como hemos señalado antes, actúa como sociedad matriz, tratando de implementar, una serie de servicios transversales que permitan lograr economías de escalas y ahorrar costes de organización de cada una de las aerolíneas.

1.2. Modelo de negocio y encaje de Air Europa:

El grupo tiene estructurada su cartera de aerolíneas en función de diferentes prototipos de clientela (Presentación mercado de los capitales⁴ IAG, noviembre 2019):

⁴ Reunión anual en la que el grupo IAG presenta ante sus accionistas las acciones llevadas a cabo por el grupo en el último año, se analiza la situación del sector y se presentan a los mismos los planes de futuro de la compañía. La última reunión de este tipo lugar el 8 de noviembre de 2019.

- Por un lado, las aerolíneas con enfoque “*low-cost*” del grupo. Están dirigidas a los clientes con “*frugal needs*”, es decir clientes con necesidades esporádicas y de bajo coste a los que no les importan unos servicios más básicos siempre que sea acorde con un precio competitivo. En este segmento encontramos a Vueling para las operaciones en el corto y medio radio, y a Level focalizada en el largo radio si bien con algunas operaciones intra-europeas.
- El segundo segmento de mercado a tratar sería el denominado como “*Value*”. Segmento centrado en satisfacer las necesidades de una serie de clientes con mayores requisitos a los que o bien no les importa pagar un poco más de cara a gozar de un viaje más cómodo, con mayores servicios; o bien clientes de negocios con un presupuesto más ajustado y que no precisan de los servicios de excelencia de las clases business de las aerolíneas full service. Dentro del grupo encontraríamos focalizadas en ese segmento dos aerolíneas. En primer lugar, la división de Iberia Express (más a caballo entre el sector “*low-cost*” y lo que el grupo denomina “*value*”); y Aer Lingus.

Finalmente, el tercer segmento denominado “*full-service*”. Este se enfoca a aquellos clientes con unas necesidades más completas (entre ellos la gran mayoría de viajeros de negocios de largo radio) y a los que no les importa pagar un mayor precio con el fin de gozar de una mayor comodidad y de una serie de servicios no ya solo durante sino también de manera previa por medio de acceso a salas vip, servicios de traslado y recogida, vuelos de conexión y códigos con otras aerolíneas, etc.

Esta área del “*full-service*” estaría cubierto tanto por British Airways como por Iberia, distinguiéndose de las demás sobre todo en los vuelos de largo radio.

En el caso de consumarse la adquisición de Air Europa, su encaje resulta bastante conflictivo, dado que de acuerdo con la presentación de la operación la encuadraban en el grupo “*Value*”. Si bien es verdad, que en algunos términos podría compararse con Aer Lingus, por su perspectiva tradicional como “*Holiday Carrier*” (muy centrada en destinos turísticos), su estrategia ha variado sin embargo recientemente. En los últimos años ha adoptado una política de acercamiento y competición directa con Iberia, adaptando su producto (como la renovación de su clase business) y abriendo rutas las grandes ciudades en sus nuevos destinos de largo radio con el fin de potenciar su rentabilidad. De esta forma, con sus nuevos servicios y mejora de productos cabría situarla más

cercana a las aerolíneas “full service”. La estructura del grupo se podría plantear de la siguiente manera:



Tabla 4. Fuente: elaboración propia, datos de presentación mercado de capitales IAG 2019.

Cabe plantearse si en el futuro el grupo IAG mantendrá todas las marcas operativas, dado que sin ir más lejos, Willie Walsh, su consejero delegado, ya planteó que operar bajo 5 marcas diferentes en España era excesivo (IAG anuncio de adquisición de Air Europa, noviembre 2019). Es por ello que muy posiblemente en el futuro a medio plazo, la marca Air Europa quedara absorbida por Iberia.

1.3. Resultados económicos:

Las cifras económicas más importantes se resumirán en la tabla que se podrá encontrar a continuación, si bien el año 2019 para el grupo ha estado marcado por la incertidumbre en Latinoamérica; las huelgas de BA y la volatilidad del precio de combustible, lo que ha devenido en mayores costes. Por ello a pesar de haber logrado un mayor volumen de ingresos, sus beneficios han sido inferiores a los del año 2018.

Figura	Resultado 2019	Incr/Dism Vs 2018
Ingresos (millones de €)	€ 25.506,00	5,10%

ASKs (en millones)	337.754	4,00%
EBIT (en millones de €)	€ 3.285,00	-5,70%
Margen Operativo	12,90%	-1,50%
Deuda neta/EBITDA	1,4x	0,2x

Tabla 5. Fuente: elaboración propia, datos de cuentas anuales grupo IAG.

De cara al futuro, la compañía en su presentación de mercado de capitales (previa al COVID-19), estimaba recuperar la senda de crecimiento de beneficios al dar por superados los problemas que la lastraron y prever una mejoría de los precios del combustible. Sin embargo, también vislumbraba incertidumbre, por lo que tomó la decisión de contraer sus previsiones de crecimiento, estableciendo un crecimiento anual continuado sobre el 3% en términos de ASKs para los próximos tres años frente al 7% contemplado en sus planes anteriores.

Ahora bien, con el impacto del coronavirus habrá que seguir de cerca su reacción, habiendo tomado de momento la decisión de aparcarse gran parte de su flota para un largo plazo incluso previendo reducir el número de aviones operativos durante los próximos años (El Economista: “IAG reducirá su flota”, abril 2020).

2. IBERIA EN PARTICULAR.

2.1. La Aerolínea.

El origen del grupo Iberia se remonta a la creación de la primera aerolínea española hace ahora casi un siglo, siendo la primera aerolínea en realizar un vuelo comercial Europa-Latinoamérica. Fue una empresa pública hasta la serie de privatizaciones iniciadas de finales de siglo XX.

En el nuevo siglo tuvo que tanto la crisis provocada por los atentados del 11-S como la recesión económica posterior que derivó en la crisis del 2008, junto a otros factores internos como la antigüedad de la flota, unos servicios estancados y un exceso de costes, causaron un grave impacto económico a la compañía que empezó a generar pérdidas.

Ante esta problemática situación, se plantearon diferentes panoramas (entre los cuáles se encontraba una propuesta de adquisición por parte de Air Europa) y se llevó a cabo la fusión de

Iberia con BA a finales del año 2010 conformando el grupo IAG que se ha comentado anteriormente.

En lo que al modelo de negocio se refiere, el grupo Iberia se centra en tres tipos de actividades: el transporte aéreo de personas, mantenimiento de aeronaves y servicios de “handling” aeroportuarios, es decir el conjunto de servicios destinados a los procesos de embarque y desembarque de personas y equipajes. En el siguiente gráfico podemos ver la proporción de ingresos que reporta cada una de las divisiones al total del grupo:

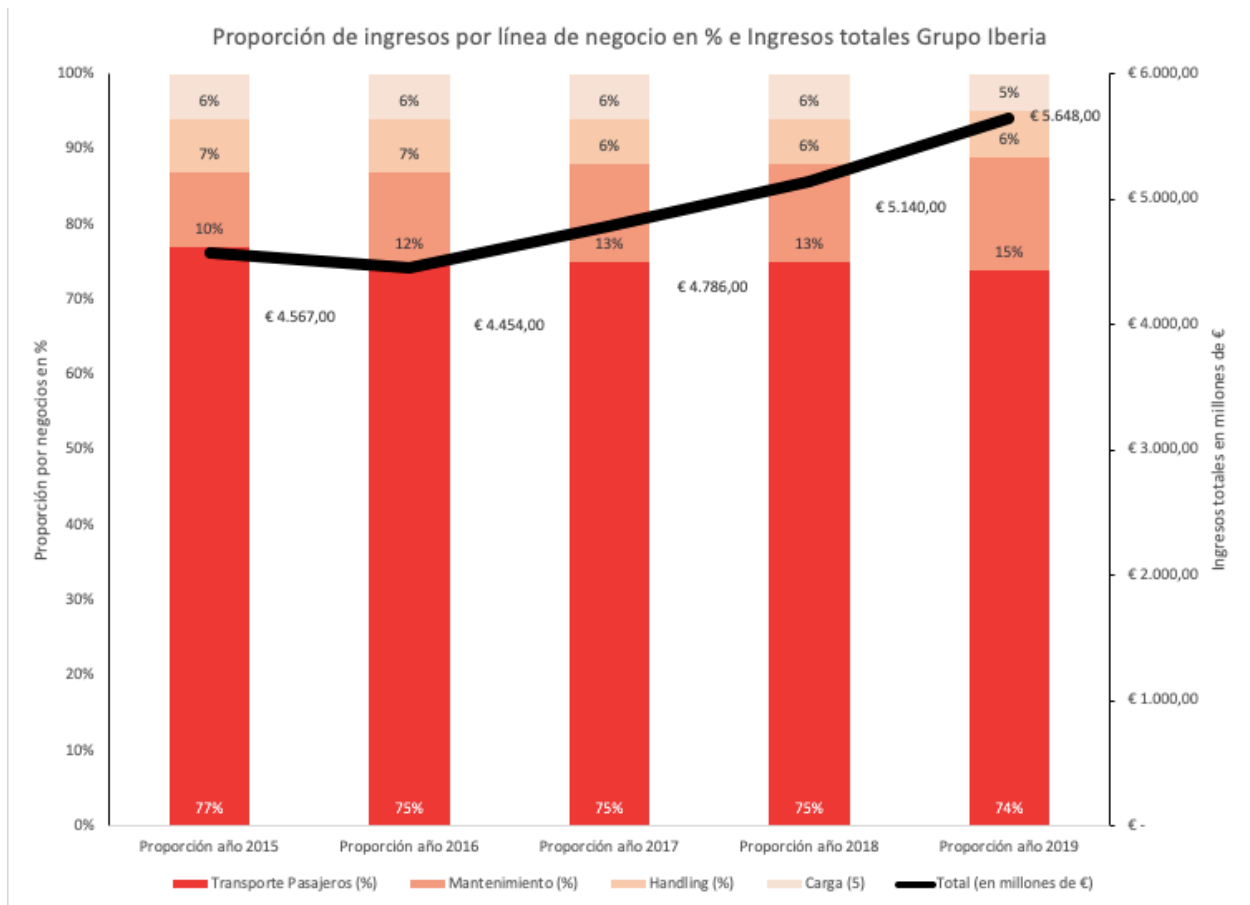


Gráfico 9. Fuente: elaboración propia, datos de Cuenta Anuales grupo Iberia 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019.

En el sector del transporte aéreo, el grupo opera actualmente a través de tres marcas diferentes así como mantiene una estrecha relación con Vueling (tiene participación financiera en la misma pese a que el control pertenezca a IAG desde el año 2013) Las marcas bajo las que opera son las siguientes (Iberia Información Corporativa):

- Iberia: marca “*full service*” que centra su operativa en las rutas de largo radio, y en aquellas rutas de corto y medio radio caracterizadas por un gran volumen de pasajeros de negocios.
- Iberia Express focalizada en competir con los grupos de bajo coste en el corto y medio radio europeo. Tras su creación en el año 2012, ha experimentado un crecimiento muy positivo en la cifra de ingresos, aumentando sus cifras en más de un 40%, pasando de aportar 330 millones en el año 2014 a poco más de 500 en el año 2018 con un CAGR del 8,4% (Información financiera Sabi, marzo 2020).
- Iberia Regional Air Nostrum: franquicia de Iberia desde 1997 para la operación de los vuelos regionales, es decir, aquellos que no se operan desde su “*hub*” central en Madrid (desde destinos como Valencia, Baleares, etc.) y aquellas otras rutas poco densificadas que no requieren la intervención de grandes aeronaves (Air Nostrum información corporativa).

La estructura operativa principal del grupo se encuentra en Madrid en la Terminal 4 del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid Barajas, siendo esta la única base operativa⁵ de la compañía (se abandonaron las operaciones desde Barcelona en la reestructuración de costes) al margen de bases secundarias operadas por la franquiciada Air Nostrum, la cual opera vuelos regionales desde otros aeropuertos españoles, principalmente Alicante, Barcelona, Bilbao, Málaga, Palma de Mallorca, Santiago, Vigo y Valencia.

En términos estratégicos, Iberia ha venido experimentando un gran crecimiento en términos de capacidad (ASKs) focalizándose en las rutas de largo radio, con nuevos destinos, recuperando rutas que había abandonado en los años de decadencia (2010-2014) así como por medio del aumento de frecuencias. Por su parte, en lo que al medio radio se refiere, Iberia ha reajustado sus operaciones, abandonando rutas que no eran rentables, y focalizando el tráfico de estas para llenar los vuelos de largo radio del grupo, de esta manera sin ir más lejos, el 30% de los pasajeros de Iberia Express viajaron para conectar con otros vuelos (Nota de prensa IB Express, marzo 2019), es decir no solo compite con las aerolíneas de bajo coste, sino que ofrece un gran número de conexiones.

⁵ Se ha de entender como base operativa aquella en la que se establece de forma permanente un avión para operar rutas desde o hacia ese destino de manera continuada.

Además, en el corto radio, numerosas rutas han pasado a ser operadas de manera indirecta por Air Nostrum, al poder obtener mayor rentabilidad de esta forma operando con aeronaves más baratas y de menor tamaño. Esto explica porque en términos de ASKs operados por Iberia de manera directa en rutas domésticas se han reducido un 23% en comparación al año 2008. Mientras que en términos generales la capacidad en ASKs del grupo durante ese periodo de tiempo, ha aumentado un 42% (Cuentas anuales Grupo Iberia 2008 y 2019). En la siguiente gráfica podemos observar como ha variado la capacidad de operación directa de Iberia en términos de ASKs a lo largo de los últimos años, con un especial incremento de la proporción de las rutas de largo radio:

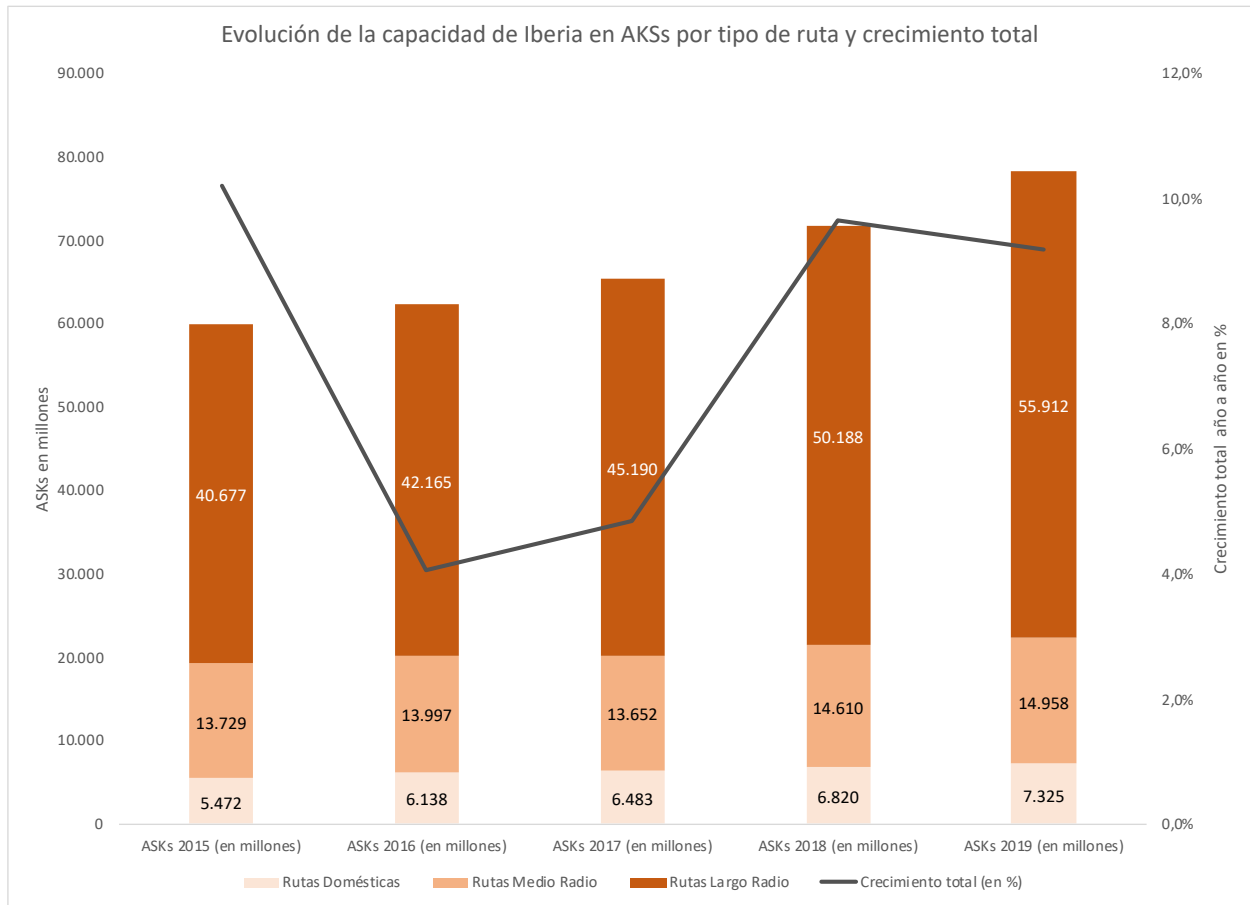


Gráfico 10. Fuente: elaboración propia, datos de Cuenta Anuales grupo Iberia 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019.

Por otra parte, el grupo Iberia también opera numerosos destinos a través de códigos compartidos

con diferentes aerolíneas principalmente pertenecientes a la alianza Oneworld ⁶ así como es partícipe de acuerdos de explotación conjunta como el del Atlántico Norte⁷.

2.2. Resultados económicos:

En lo que se refiere al aspecto económico, Iberia como se ha podido ver con anterioridad, viene logrando en los últimos ejercicios sus mayores ingresos desde la crisis económica del año 2008 y superando por primera vez el nivel de ingresos que presentaba en esos momentos precrisis (5.648 millones de € en 2019 frente a 5.276 en 2007). Además, tras su integración en IAG y por medio de la implementación de los Planes de Futuro I y II centrados en la reestructuración de costes, se ha conseguido recuperar la rentabilidad, pasando de un margen operativo de -5,1% en el año 2012, a lograr unas cifras del 8,8% en el pasado ejercicio económico 2019.

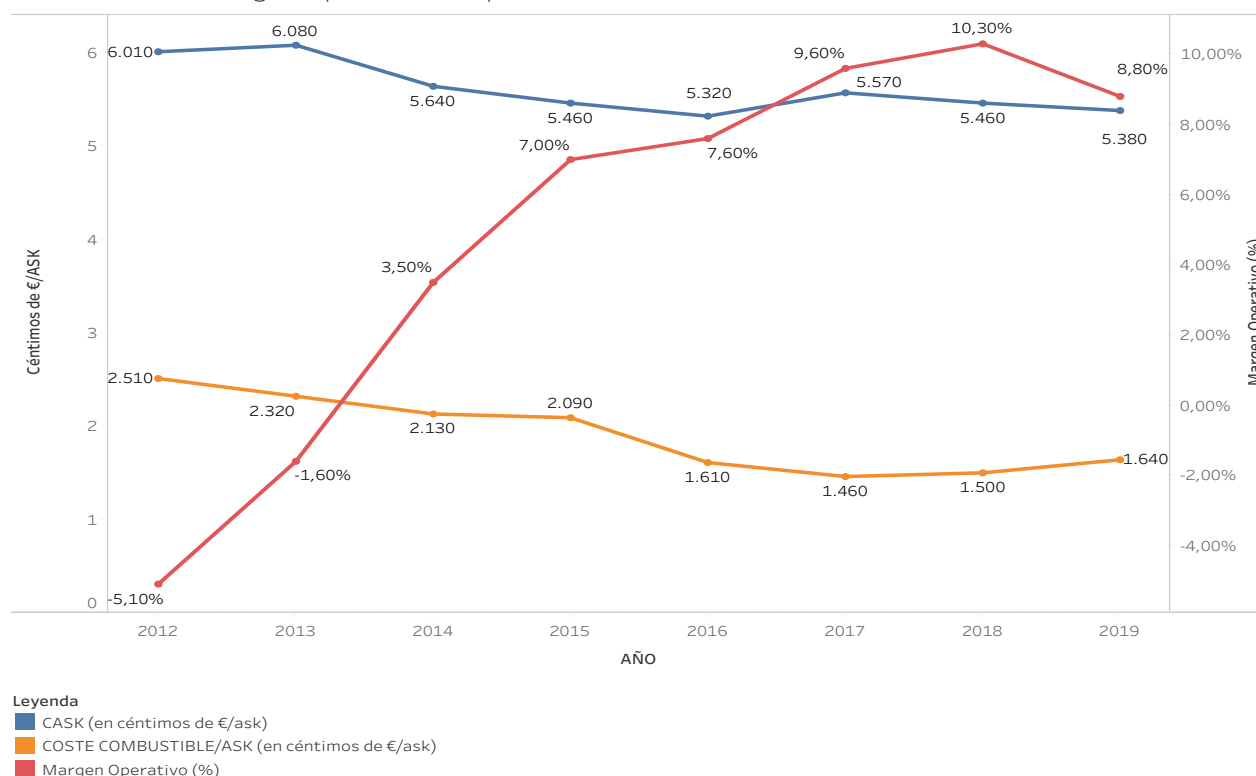
Esta mejora sustancial en el margen operativo se ha logrado a través de dos vías, en primer lugar, una mejora sostenida de las figuras de ingresos como hemos podido ver anteriormente en la gráfica 9 y por una reducción de los costes por ASK (sin tener en cuenta la volatilidad del combustible) de un 10% de acuerdo a sus cuentas anuales.

En la siguiente gráfica se puede observar la evolución del margen operativo de la compañía relacionada con la disminución de los costes operativos sin combustible por AKS ofertado (CASK) de la misma. Si bien la disminución en términos monetarios individuales es ínfima, si resulta un gran ahorro cuando se habla de millones de ASKs:

⁶ Alianza aérea global cuyos principales partícipes son AA; BA; FIN; JAL; Cathay; Qantas e Iberia.

⁷ Acuerdo entre IB, AA, FIN y BA para la explotación de las rutas de América del Norte-Europa.

Evolución del margen operativo respecto al descenso en costes



Gráfica 11. Fuente: elaboración propia, datos de Información financiera grupo IAG.

Estas cifras ejemplifican el margen de reducción de costes que puede aplicar una aerolínea tradicional, quedando aun margen de mejora en comparación con otras aerolíneas del grupo IAG, como Aer Lingus o BA en las que su coste total/ASK se sitúa en 6,11 céntimos por los 7,02 de Iberia.

De esta manera, Iberia ha podido sacar partido a las sinergias producidas por su integración en IAG tras una reestructuración profunda, reduciendo el número de empleados desde los 21.578 en el año 2008 a los 16.776 del año 2019.

3. AIR EUROPA EN PARTICULAR:

3.1. La Aerolínea:

Air Europa, es la principal aerolínea con origen privado de España fundada en 1984 bajo el nombre de Air España y refundada posteriormente para la operación de vuelos chárter hasta la liberación del mercado aéreo español en el año 1993 (Air Europa información corporativa). Actualmente se integra dentro del holding de empresas denominado como Globalia Corporación Empresarial,

creada en 1998, y que agrupa tanto a la división aérea como a las diferentes marcas turísticas y hoteleras como Halcón Viajes, Be Live, así como las divisiones de mantenimiento de aviones y handling de operaciones aeroportuarias. Como se ha señalado anteriormente, esta operación se centra únicamente en la división aérea en sí. La compañía entró a formar parte de la alianza global SkyTeam, en primer lugar, como asociada en el año 2007 y finalmente como miembro de pleno derecho en el año 2010.

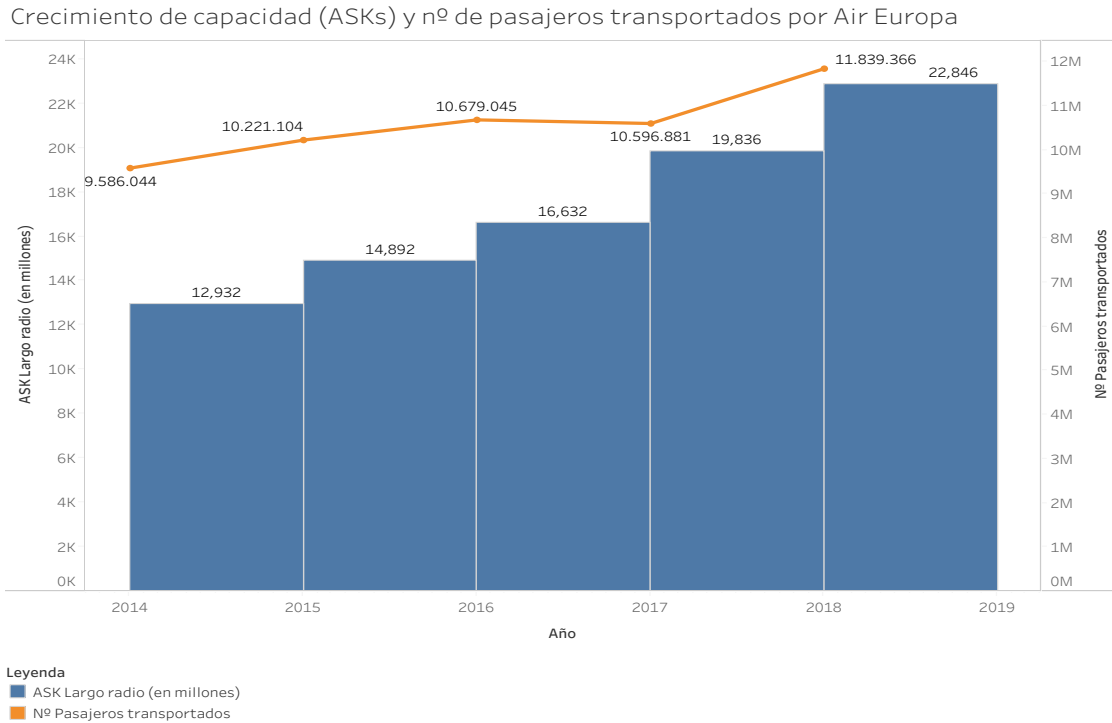
La estructura de la división aérea, es sencilla, con la aerolínea principal del mismo nombre operando casi todos los vuelos y una pequeña división regional creada en el año 2015. Esta división lanzada bajo el nombre de Air Europa Express, pretendía imitar la operación de IB Express y la franquiciada regional de Iberia (si bien con menos vuelos) con el fin de ahorrar costes en los vuelos de baja densidad de pasajeros.

Por su parte, por lo que a estructura corporativa se refiere, Air Europa, a diferencia de Iberia al no contar con ninguna franquiciada que opere los vuelos regionales, sí que cuenta con diferentes bases operativas secundarias. Su “*hub*” principal y del que parten todos sus vuelos regulares de largo radio se encuentra en el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas, operando desde las terminales 1 y 2 del mismo, y donde se concentran asimismo la gran mayoría de destinos en los que opera la aerolínea. Además, la aerolínea tiene otras bases secundarias en Palma de Mallorca, Bilbao, Málaga, Tenerife, Santiago de Compostela y Valencia.

En lo que a su estrategia se refiere, la aerolínea tradicionalmente adoptaba la posición de una aerolínea vacacional, focalizada en operar paquetes vacacionales a destinos internacionales en los que el grupo disponía de resorts (Cancún, Punta Cana u otros destinos exóticos de Brasil). Sin embargo, esta estrategia ha cambiado desde que iniciara la renovación de su flota de largo radio en el año 2015 con la adquisición de los aviones Boeing 787⁸, puesto que la compañía decidió virar hacia una directa competencia a Iberia en las rutas Latinoamericanas abriendo rutas a capitales de países en los que tradicionalmente solo volaba Iberia (Buenos Aires, Bogotá, Sao Paulo, Panamá, San Juan, La Habana) así como otras ciudades secundarias de mayor relevancia

⁸ El Boeing 787 es considerado por numerosos expertos como el avión más moderno del mercado junto con el Airbus A-350, al ser un avión mucho más eficiente con un 20% menos de consumo de combustible así como más silencioso y con los últimos avances tecnológicos (Traveler, diciembre 2019).

financiera. De esta forma, pretendía absorber parte de la demanda que concentraba Iberia y tratando de atraer al pasajero de negocios que son los que mayor rentabilidad aportan. Este crecimiento de la aerolínea se puede observar en el siguiente gráfico en términos de oferta en rutas de largo radio (ASKs) así como su implicación en el crecimiento de pasajeros totales transportados:



Gráfica 12. Fuente: elaboración propia, datos de cuentas anuales Air Europa.

Además de los destinos ofrecidos por la aerolínea de manera directa, también forma parte de la Alianza SkyTeam (hasta el cierre de la operación) con numerosos códigos de vuelo compartido con aerolíneas como AF-Klm, Delta. Finalmente, se ha de destacar, que en el año 2019, Air Europa se convirtió en la primera aerolínea extranjera en obtener permiso para operar vuelos nacionales en Brasil, lo que abre una cantidad de posibilidades cara al futuro en el plano internacional (Diario ABC, mayo 2019) para desarrollar un “hub” en esa región y no depender de los acuerdos con otras aerolíneas para llenar sus operaciones de largo radio.

3.2. Resultados económicos y estrategia actual:

En los últimos ejercicios económicos, Air Europa se ha caracterizado por experimentar una montaña rusa en términos de resultados operativos, marcada principalmente por la volatilidad de

los precios de combustible y sus reajustes de personal. Operativamente, el margen de la aerolínea es bastante bajo, lastrado por los altos costes de arrendamiento⁹ de la flota (alquila prácticamente la totalidad de los aviones) y el alto coste por combustible si bien en el último año se ha visto impulsado por haber logrado récord de ingresos y por la reducción en costes personal.

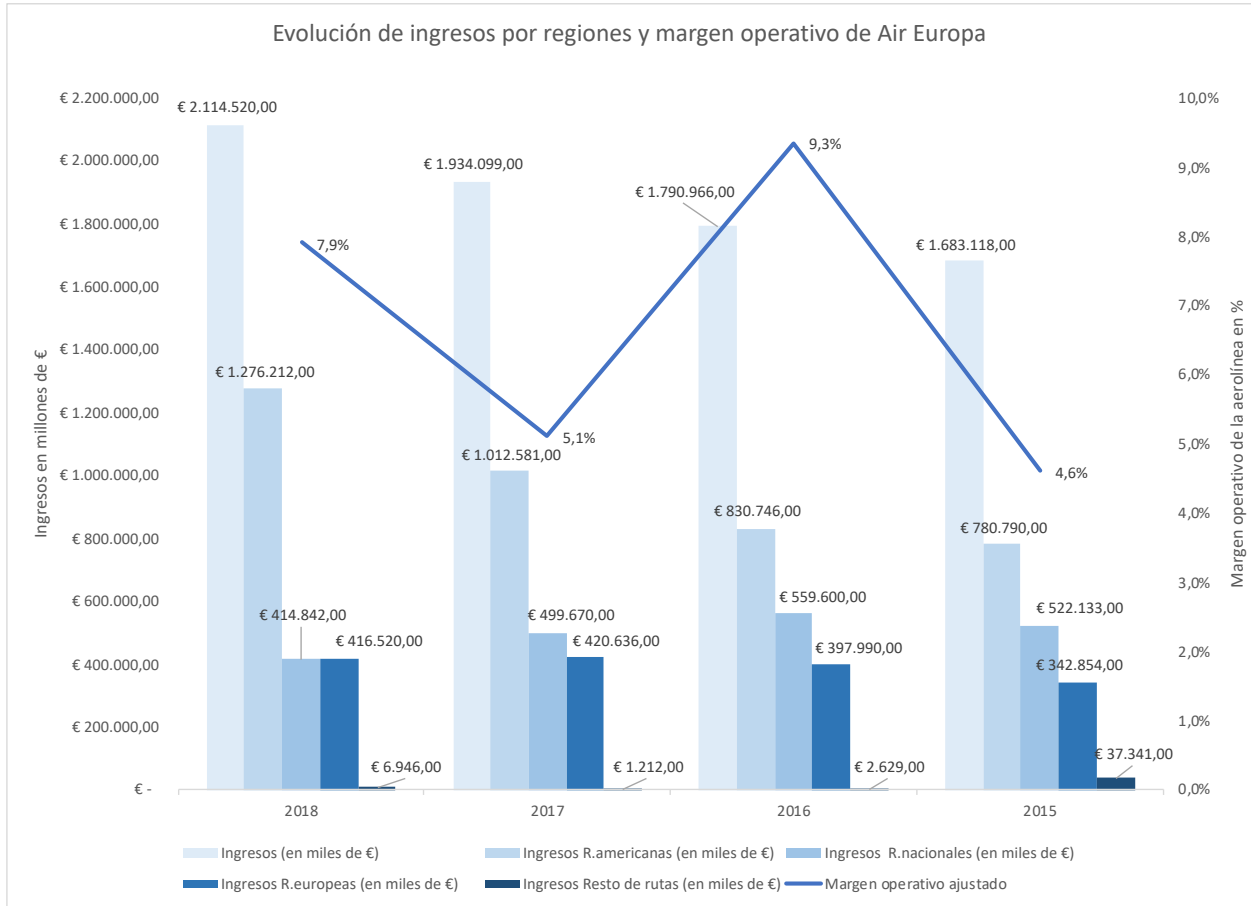
A pesar de este bajo margen operativo en comparación sobre todo con las aerolíneas del grupo IAG (4,4% de AE en el año 2018 frente al 8,4% sin ajustar de Iberia en el mismo año), en términos de beneficio neto la situación de la aerolínea ha mejorado. Dejando atrás resultados negativos en los años 2015 y 2016 lastrada por impactos financieros¹⁰, esta situación se ha revertido la aerolínea ha logrado generar beneficios positivos por valor de 5,4 y 48,8 millones de € en los años 2017 y 2018 respectivamente (Información extraída de las cuentas anuales de la compañía).

En la siguiente gráfica podemos observar los ingresos de la aerolínea (con un crecimiento de un 50% en los últimos tres años), así como la evolución del margen operativo ajustado de la misma, impactado por la volatilidad del precio del combustible y los costes de personal (en 2018 se redujeron casi un 10%)¹¹.

⁹ Al ser sus últimas cuentas anuales disponibles las del año 2018, aun no ha adoptado en las mismas la NIIF 16 (norma de contabilidad relativa a los arrendamientos operativos) por lo que algunas figuras se han tenido que ajustar o pueden diferir comparativamente.

¹⁰ Principalmente la devaluación de un crédito en Bolívar venezolano retenido que arrojó unas pérdidas de 70 millones de €.

¹¹ Se denomina margen operativo “ajustado” por no tener en cuenta los gastos por arrendamiento operativo de tal forma que sea una magnitud comparable tras la aplicación de la normativa NIIF 16.



Gráfica 13. Fuente: elaboración propia, datos de cuentas anuales de Air Europa.

V. ANÁLISIS DE LA FUSIÓN:

En el siguiente apartado se procederá a analizar los impactos de la fusión en la operatividad de ambas aerolíneas, su complementariedad en términos de flotas y destinos, así como nuevos movimientos que pudieran llevarse a cabo.

1. COMPLEMENTARIEDAD ESTRATÉGICA:

1.1. Análisis de rutas:

De cara a analizar la complementariedad estratégica de ambas aerolíneas, se tendrán en cuenta las rutas operadas desde Madrid principalmente, al ser este el centro de operaciones principal de ambas aerolíneas al margen de alguna ruta regional que en el caso de Iberia son operadas por su filial y en las cuales no se ha encontrado prácticamente ninguna coincidencia, si bien se hace mención dentro de las rutas domésticas de tres rutas regionales en las cuales ambas aerolíneas solapan su operatividad. Tanto los horarios¹² como los destinos se han extraído de la información provista en las páginas corporativas de ambas aerolíneas, así como por medio del motor de búsquedas “Googleflights” donde los datos son de acuerdo con lo aportado por las aerolíneas a las autoridades aeroportuarias.

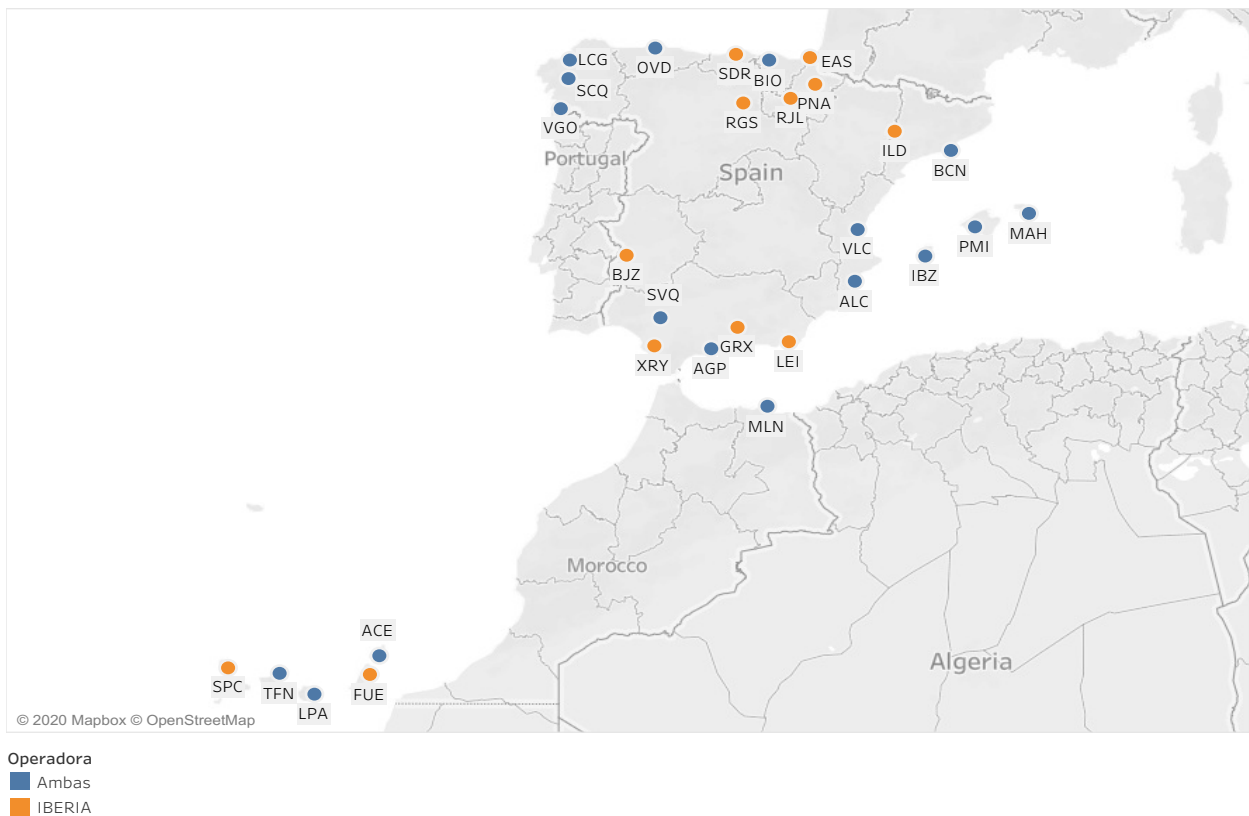
Actualmente, entre ambas aerolíneas cubren rutas a un total de 140 destinos diferentes repartidos entre los cinco continentes. Si se tienen en cuenta los destinos diferentes totales, ambas aerolíneas comparten presencia en el 35% de los mismos, un bajo porcentaje, que se ve incrementado si únicamente nos fijamos en los datos de Air Europa, puesto que de los 58 destinos que cubre actualmente la aerolínea de manera regular, el 82% son también cubiertos por el grupo Iberia ejerciéndose en ellos una clara situación de competencia directa. Un porcentaje que se incrementa en el plano europeo y doméstico donde el solapamiento es prácticamente del 100%, divergiendo únicamente en algunos destinos de Latinoamérica. El análisis lo realizaremos en función de los diferentes tipos de rutas en las que operan, es decir por un lado las rutas domésticas; por otro las de medio radio y finalmente las de largo radio.

¹² Se han tomado como referencia para el análisis los horarios y frecuencias de la temporada verano, donde las compañías aéreas tienden a aumentar su oferta y permite sacar conclusiones más precisas.

i. Rutas domésticas:

Son aquellas operaciones que realizan las aerolíneas dentro del territorio español, debiendo destacar que son las rutas en las que más destinos se solapan debido a la gran presencia de ambas aerolíneas. Actualmente compiten en 18 rutas que tienen como origen Madrid y entre las que se encuentran los principales centros económicos del país, dándose el caso de que en la gran mayoría de ellas a excepción de las rutas a Mallorca, Canarias o Santander ostentarían el monopolio, lo cual puede llevar a que en el proceso de análisis de competencia el grupo deba ceder algunos slots a otros grupos aéreos para su entrada en esas rutas¹³.

Mapa de destinos domésticos IB y AE



Gráfica 14. Fuente: elaboración propia datos de GoogleFlights.

¹³ Había un principio de acuerdo para ceder estas posiciones a Volotea como aerolínea independiente, si bien, habrá que ver como supera dicha aerolínea la crisis del coronavirus y si las autoridades de la competencia lo aceptan (El Confidencial, marzo 2020).

En términos de relevancia económica, estas rutas son las que menor rentabilidad aportan a ambas compañías, y su presencia en las mismas se ha reducido drásticamente desde la crisis económica del año 2008, teniendo como ejemplo el caso de Iberia que ha reducido sus AKSs en rutas domésticas un 23%. Esto concuerda con lo dicho por Luis Gallego, presidente de Iberia, quien argumentó, que muchas de las rutas nacionales eran ineficientes y se sostenían a base de subsidios, y que únicamente permanecían operativas por los acuerdos con las administraciones y por ser una fuente de alimentación para los vuelos de largo radio de la compañía, dado que se debe tener presente que el 62% de los pasajeros que utilizaron la red de largo radio de Iberia, provenían de vuelos de conexión (Diario ABC, diciembre 2019). De esta forma, y de cara al futuro Iberia se posicionó a favor de la llegada del AVE a Barajas dado que permitiría cerrar al grupo rutas ineficientes y con baja densidad de pasajeros, focalizando sus esfuerzos en el largo radio y alimentando su “hub” dado que según el mismo se “favorecería la conectividad por a través de un medio de transporte más sostenible para el corto radio”.

Rutas domésticas	IBERIA	Air Europa
ASKs (en millones)	7325	5078
% Ocupación	88,8%	79%
Ingresos de pasaje (en millones de €)	€ 626,12	€ 414,84
Costes atribuible a pasaje (en millones de €)	€ 598,10	€ 411,07
Ingreso/ ASK (céntimos de €/AKS)	8,55	8,17
Ingreso/ RPK (céntimos de €/RPK)	9,63	10,33
Coste/ AKS (céntimos de €/ASK)	8,17	8,10
Coste/ RPK (céntimos de €/RPK)	9,20	10,23
Rentabilidad/RPK (céntimos de €/RPK)	0,43	0,09
Rentabilidad (%)	5,0%	1,1%

Tabla¹⁴ 6. Fuente: elaboración propia, datos de cuentas y memoria anuales Iberia y Air Europa.

¹⁴ Por ingresos de pasaje y costes atribuibles al pasaje, se entienden aquellos ingresos y costes 100% relacionados con negocio de transporte de pasajeros dado que son las únicas cifras comparables puesto que en las cuentas anuales de Iberia se incluyen otros negocios como handling y mantenimiento. Por ello se han calculado en primer lugar estas cifras de una manera limpia y posteriormente se ha realizado una atribución según la ruta (doméstica; corto y medio; largo radio) quedando de la siguiente manera: IB (16%; 24%; 60%); AE (20%; 20%; 60%).

A continuación se podrá observar el análisis¹⁵ en cuanto a frecuencias y capacidad de las diferentes rutas en las que se solapan ambas aerolíneas operadas desde Madrid¹⁶ en frecuencias diarias, excluyendo del mismo la ruta Madrid-Barcelona que se analizará de forma individual por las características que esta presenta desde el punto de vista de Iberia. Las frecuencias que se representan en la misma son frecuencias diarias, divididas en las diferentes franjas horarias en las que se prestan (si bien puede no repetirse el mismo patrón a lo largo de los siete días de la semana, estas son las frecuencias prestadas en la mayoría de los mismos).

Análisis de rutas domésticas

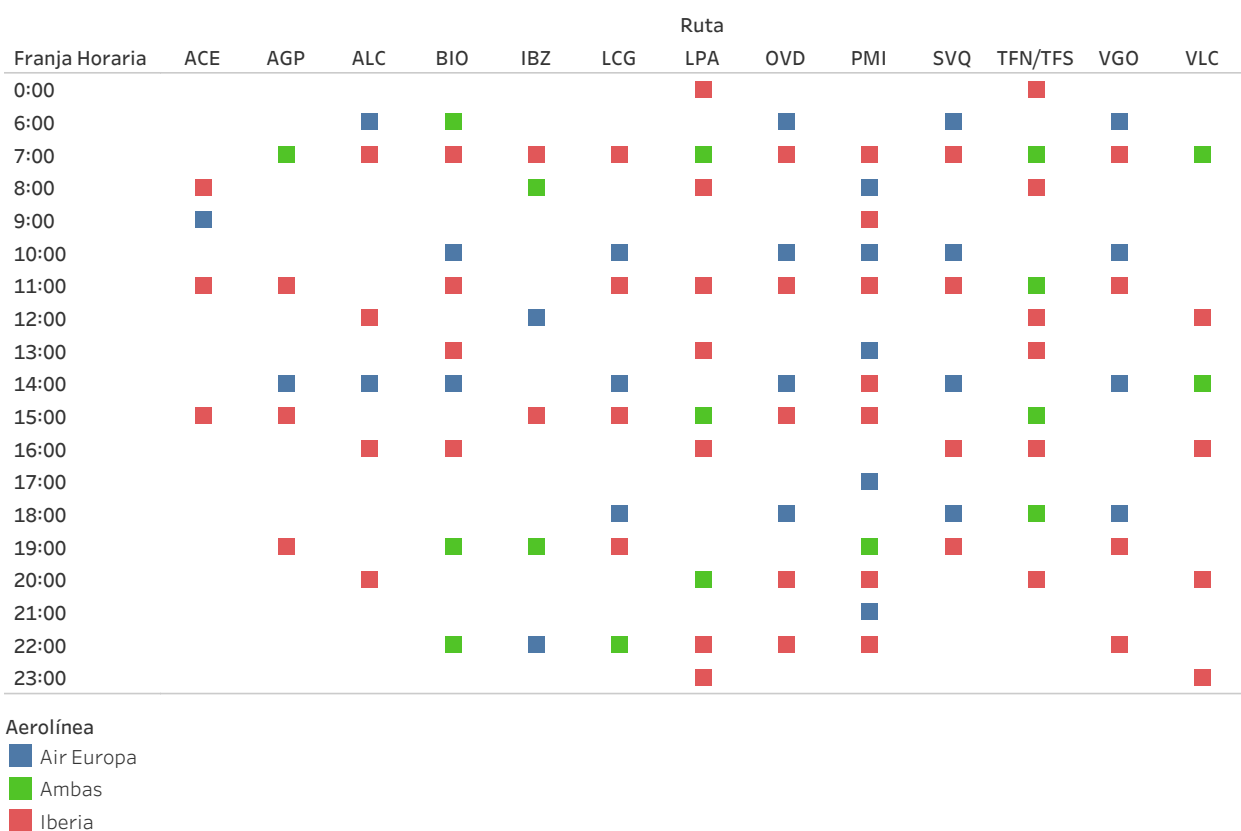


Gráfico 15. Fuente: elaboración propia, datos de Googleflights e información corporativa.

¹⁵ La ruta identificada como TFN/TFS incluye los datos referidos tanto a la ruta de Tenerife Sur como a la ruta de Tenerife Norte

¹⁶ Respecto a las rutas “regionales” (con base operativa distinta a Madrid) en las que se solapan se ha incluido un inciso al final del presente apartado para su explicación, son principalmente rutas en Baleares y Melilla.

Del gráfico se puede concluir que si bien ambas aerolíneas se solapan en numerosas rutas, no lo hacen en la misma franja horaria con excepción de algunos casos destacables como Las Palmas, Valencia y Tenerife, donde todos los vuelos operados por AE coinciden con vuelos operados por IB, así como otras rutas como Ibiza y Bilbao donde se dan más de solapamiento horario. Sin embargo, en otras rutas como Alicante, Sevilla, Vigo u Oviedo, a pesar de operar ambos un gran número de frecuencias los horarios ya se encuentran coordinados de tal manera que ofrezcan ofertas en diferentes franjas para cubrir a los diferentes usuarios al ser rutas de negocios y sobre todo en el caso de las ciudades del norte con malas conexiones ferroviarias.

De cara a poder realizar una estimación de las frecuencias que podrían ser ajustables se ha realizado una comparativa entre la oferta que ahora mismo realizan las dos aerolíneas en conjunto junto con la demanda que presentan ambas aerolíneas. En muchas de esas rutas como se ha señalado anteriormente, ambas son las únicas operadoras por lo que se hace complicado poder pensar en una absorción de demanda, y en las restantes, sus competidores son las aerolíneas de “low cost” como Ryanair, con una fuerte posición en el negocio aéreo español.

Destino	Iberia				Air Europa				RUTA			
	F.Semanales /sentido	Asientos ofertados/. año	Tasa de ocupación	Oferta por frecuencia	F.Semanales/ sentido	Asientos ofertados	Tasa de ocupación	Oferta por frecuencia	TOTAL OFERTA	TOTAL DEMANDA	OCUPACIÓN MEDIA	POSIBLE AJUSTE/sentido
Alicante	24	247.800	88%	99	14	99.008	78%	68	346.808	295.290	85%	6
Asturias	29	501.858	82%	166	28	198.016	74%	68	699.874	558.055	80%	12
Bilbao	41	698.958	81%	164	26	355.508	80%	131	1.054.466	850.562	81%	13
Gran Canaria	55	1.146.382	76%	200	21	557.172	81%	255	1.703.554	1.322.560	78%	16
Ibiza	20	267.500	56%	129	28	325.752	57%	112	593.252	335.479	57%	21
La Coruña	30	472.416	83%	151	26	373.640	76%	138	846.056	676.072	80%	11
Lanzarote	21	332.640	69%	152	6	82.080	69%	132	414.720	286.157	69%	9
Málaga	25	287.720	91%	111	14	99.008	86%	68	386.728	346.972	90%	4
Mallorca	52	890.280	81%	165	49	760.134	86%	149	1.650.414	1.374.842	83%	17
Sevilla	28	385.280	94%	132	28	198.016	80%	68	583.296	520.576	89%	6
Tenerife	54	980.640	89%	175	28	661.276	89%	227	1.641.916	1.461.305	89%	9
Valencia	29	301.600	83%	100	14	99.008	79%	68	400.608	328.544	82%	8
Vigo	25	437.488	89%	168	28	355.264	81%	122	792.752	677.128	85%	8

Tabla 7. Fuente: elaboración propia, datos de AENA.

Se ha señalado en rojo aquellas rutas que en su conjunto de ocupación¹⁷ se podrían considerar deficitarias por caer por debajo del 80% de ocupación y que permitirían un mayor número de

¹⁷ Tasa de ocupación: los datos de tasa de ocupación han sido calculados en base a los asientos ofrecidos en cada una de las rutas por cada aerolínea a lo largo del año (en función del modelo de avión y el nº de frecuencias) y el número de pasajeros transportados en cada ruta por cada aerolínea en base a los datos proporcionados por AENA.

ajustes. Si bien es verdad que observando la tabla se podría realizar ajustes en todas ellas, tendría poco sentido hacerlo en algunas de ellas dado que si se redujera la oferta podría tener un efecto negativo en la demanda por haber perdido la flexibilidad que otorga un mayor número de frecuencias. Las conclusiones de la tabla podrían quedar de la siguiente manera:

- Rutas rentables y ajustadas a demanda. En este rango se encuentran aquellas rutas con una elevada ocupación conjunta (a partir de 85%) como son Málaga, Sevilla, Tenerife, Vigo y Alicante. De las tres primeras sería poco recomendable reducir alguna frecuencia si bien si sería necesario realizar ajustes horarios sobre todo en el caso de Tenerife aprovechando los vuelos coincidentes para ofertar nuevas franjas horarias.

En el caso de Vigo y Alicante, donde además no se da ningún solapamiento horario, sí que sería posible ajustar el número de frecuencias semanales, donde si se redujeran 3 frecuencias semanales por sentido, el porcentaje de ocupación esperado se elevaría hasta el 91% y 92% respectivamente¹⁸.

- Rutas de ocupación media y baja (inferior al 85%). En este subconjunto, lo ideal sería eliminar alguna de las frecuencias solapadas, y reajustar el horario de las restantes. De esta manera se podrían eliminar 7 frecuencias semanales (una/día) de cada una de estas rutas con el fin de ajustar la oferta, si bien en aquellos destinos que presentan menor número de vuelos como Valencia, un ajuste menor bastaría para elevar los niveles de ocupación a unas cifras rentables (se debe recordar que en el caso de Iberia su ocupación se situaba en el 88,8% en estas rutas).

Por otra parte, se encuentran las rutas con menor rentabilidad. En primer lugar Las Palmas, donde sería necesario una reducción de al menos 7 frecuencias semanales (una diaria) y el

Para el cálculo de la oferta por frecuencia se ha tenido en cuenta el modelo de avión que opera cada una de las rutas, dado que en el tratamiento de datos como se ha mencionado anteriormente se ha realizado una estructuración de asientos ofertados por cada uno de los modelos operativos.

¹⁸ Ajuste de frecuencias: para el ajuste de frecuencias se ha tenido en cuenta la ocupación teórica en caso mantener el mismo nº de frecuencias tras la fusión, así como la oferta media por frecuencia (los asientos ofertados para cada trayecto). De esta manera se ha buscado a través de un ajuste razonable (no buscando el 100% de ocupación teórica porque sería irreal) obtener información de a partir de la reducción de un nº determinado de frecuencias por sentido cual sería su reflejo en la tasa de ocupación teórica de la ruta.

re- ajuste de las restantes para asegurar la conectividad y estabilizar la ocupación a un nivel medio del 86%. Y por otro lado, las rutas de Lanzarote e Ibiza, rutas con baja rentabilidad y ocupación para ambas aerolíneas por separado, por lo que al reducir y limitar su oferta posiblemente a las operaciones de únicamente una de las dos aerolíneas permitiría rentabilizarlas.

Finalmente, en el plano de las rutas domésticas queda por analizar la situación particular de la ruta Madrid-Barcelona, la ruta con mayor número de pasajeros en nuestro país, y que se caracteriza por estar estructurada con una metodología de puente aéreo ¹⁹por parte de Iberia junto con Vueling. Esta estructura con una oferta de hasta 26 frecuencias diarias por sentido, junto con la cada vez mayor importancia del AVE en esta ruta (desde su inauguración ha absorbido la mitad de pasajeros de la ruta aérea que pasó de 4,7 millones en 2007 a 2,5 millones en 2018 de acuerdo con AENA) hace prever la más que posible eliminación de las frecuencias operadas por Air Europa debido a que el solapamiento se daría en la totalidad de los casos.

Actualmente, si tuviéramos en cuenta los datos de la ruta (sin incluir a Vueling) la tasa de ocupación conjunta sería del 85% impulsada por la alta ocupación que presentan las 88 frecuencias semanales de Iberia por sentido. Si bien, a pesar de estos buenos números, tendría más sentido para la empresa fusionada rentabilizar esta ruta a través de una sola aerolínea junto con la participación de Vueling, y usar los activos de Air Europa en este caso (emplea aviones de gran capacidad como el A330 y el Boeing 787-9) para explotar rutas de largo radio que reportarán una mayor rentabilidad.

En el siguiente cuadro pueden observar como se encuentran cubiertas las franjas horarias, a las que habría que añadir las ofrecidas por la otra aerolínea del grupo IAG, Vueling.

¹⁹ Se ofrecen frecuencias cada media hora en horas punta y cada hora y media en las horas valle, con la posibilidad de cambiar el billete sin coste alguno conforme a las necesidades del cliente en el mismo momento.

Horarios Puente Aéreo Barcelona

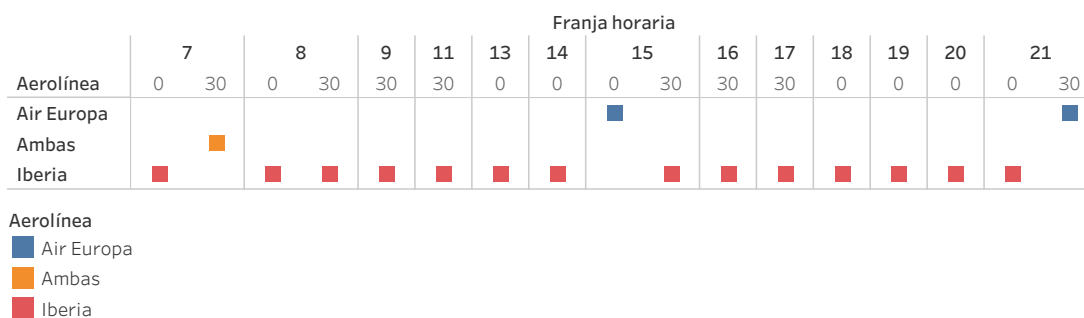


Gráfico 16. Fuente: elaboración propia, datos de AENA.

Por su parte, Vueling opera otras 7 frecuencias diarias en la misma ruta (Madrid-Barcelona), con horarios coordinados con los de Iberia de tal manera que la frecuencia mínima es de un vuelo cada hora y en las horas punta pueden llegar a ser cada 20-30 minutos, cubriendo una importante necesidad para los pasajeros de negocios en estas rutas como es la opcionalidad. En la siguiente tabla se pueden observar los horarios cubiertos actualmente por Vueling.

Vueling	07:00		08:00		09:00		15:00		16:00		17:00		18:00		19:00		
	00	30	00	30	00	30	00	30	00	30	00	30	00	30	00	30	

Tabla 8. Fuente: elaboración propia, datos de Googleflights.

En lo referente a las rutas domésticas “regionales” se ha considerado que no procedía el análisis al no darse un solapamiento real entre rutas de Iberia y Air Europa, dado que por parte de Iberia las rutas con origen desde aeropuertos distintos al de Madrid son operadas por su franquiciada Air Nostrum. Sin embargo, si es necesario comentar algunas de las rutas en las que coinciden, centrándose principalmente en dos mercados, el balear, solapándose las rutas ofrecidas por Air Nostrum y Air Europa en las operaciones interinsulares; y por otro lado en la ruta Málaga-Melilla.

En la siguiente tabla se puede observar el solapamiento horario en las tres rutas mencionadas y que requerirá que o bien se reduzcan el número de frecuencias o bien se ajusten en algunos casos los horarios para cubrir un mayor número de franjas.

	Iberia	Air Europa	Iberia	Air Europa	Iberia	Air Europa
	PMI- IBZ		PMI- MAH		AGP- MLN	
07:00						
08:00						
09:00						
10:00						
11:00						
12:00						
13:00						
14:00						
15:00						
16:00						
17:00						
18:00						
19:00						
20:00						
21:00						
Tasa de ocupación Pre-fusión	70%	59%	75%	75%	70%	80%
Tasa de ocupación teórica Post-fusión	65%		75%		73%	

Tabla 9. Fuente: elaboración propia, datos de Googleflights y AENA.

Como se puede observar en la tabla, los porcentajes de ocupación teóricos en caso de mantener el mismo número de frecuencias en las rutas por parte de ambas aerolíneas, no serían muy positivos al situarse todos ellos por debajo del 80% por lo que cabría una optimización de las mismas. En el caso de que se redujeran el número de frecuencias ofrecidas a un término medio y sobre todo extendiendo el número de franjas horarias cubiertas (en el caso por ejemplo de PMI-IBZ se podrían eliminar aquellas en las que se solapan y cubrir alguna de las franjas no ofrecida) se podría llegar a un gran porcentaje de ocupación e incluso sacar rentabilidad a las mismas. Se ha de señalar que son rutas operadas en exclusiva actualmente por ambas aerolíneas por lo que a la hora de realizar la optimización se ha de tener cuidado con cumplir la normativa de competencia.

ii. Rutas de medio radio:

Estas rutas son las operadas por ambas aerolíneas tanto en territorio europeo como el africano y a través de las cuales no solo buscan cubrir rutas de intereses de negocios o puntos de interés vacacional, sino atraer pasajeros de otros países a viajar a sus destinos de largo radio a través de Madrid.

En este caso el solapamiento es prácticamente total en el caso de las rutas cubiertas por Air Europa (17 de las 18 rutas operadas por AE desde Madrid coinciden con rutas ofrecidas por Iberia), con la excepción de Túnez.

A los destinos incluidos en el mapa a continuación, se añaden destinos puntuales por parte de Air Europa en determinados periodos de la temporada estival. Lo que se puede apreciar es una estrategia claramente diferente entre ambas compañías en el plano europeo, una posiblemente limitada por su tamaño y centrada en las rutas de negocios en las que poder extraer mayor rentabilidad, es decir flujos de pasajeros que viajen en el mismo día en ambos sentidos; y la otra aprovechando la flexibilidad que le permite su estructura de “bajo” coste para aumentar su presencia en la esfera europea a través de menores costes operativos.

La estrategia seguida en rutas europeas por numerosas aerolíneas tradicionales como BA, Lufthansa, o AF-Klm, ha sido limitar su exposición a las rutas europeas, aprovechando sus subsidiarias de bajo coste o filiales para la explotación de las mismas, dado que es un mercado donde aerolíneas como Ryanair o Easyjet concentran una gran cuota de mercado por lo que a las aerolíneas “full service” se les hace imposible competir a esos precios y sobre todo siendo rutas en las que no priman los valores añadidos que estas ofrecen. Esto concuerda con la estrategia implementada en el caso de Iberia a partir del año 2011, cediendo numerosas rutas tanto a Iberia Express como a Air Nostrum (caso de Frankfurt, Génova, Nantes u otras ciudades italianas) y reduciendo su oferta directa en un 13% en el mapa europeo.

El reparto de rutas cubiertas por ambas aerolíneas quedaría de la siguiente manera debiendo resaltar la poca explotación del continente africano en términos de rutas ofrecidas, habiendo detenido Iberia la operación en destinos como Lagos o Johannesburgo:

Mapa de destinos corto y medio radio IB y AE

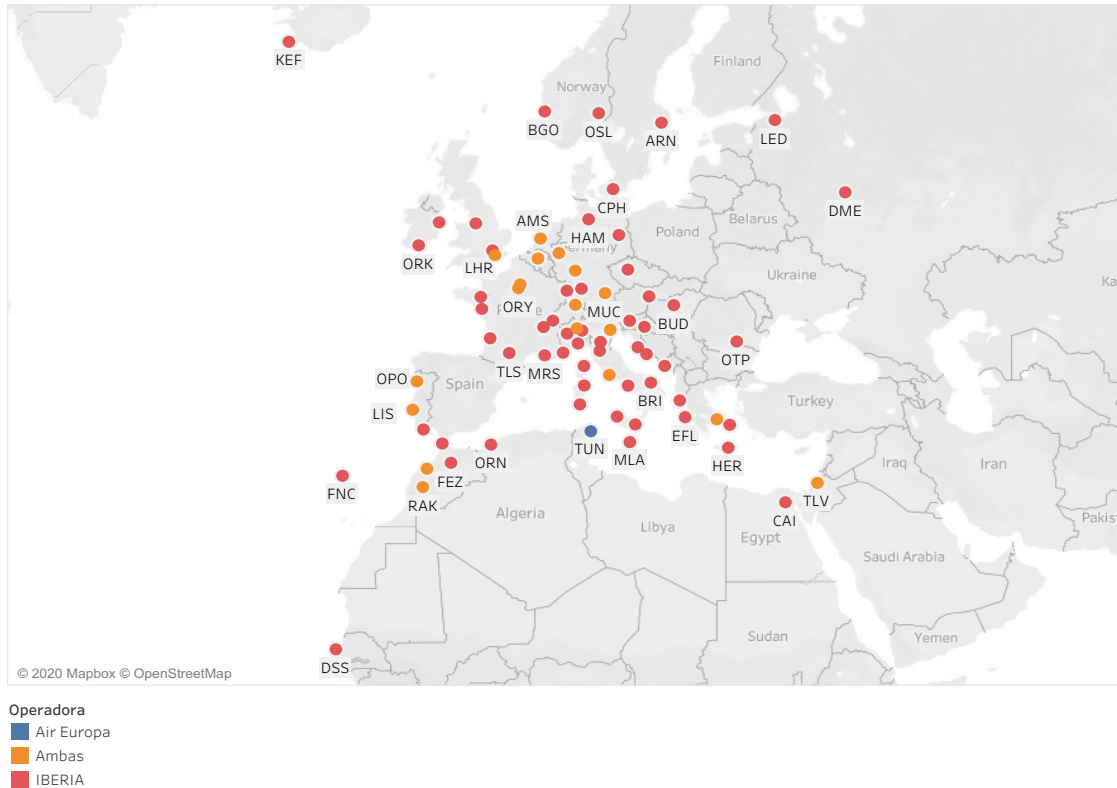


Gráfico 17. Fuente: elaboración propia, datos de Googleflights.

En lo relativo a la rentabilidad económica de estas rutas, si bien mejora en comparación con la proporcionada con las rutas domésticas (aumentan los ingresos y al ser rutas más largas se pueden rentabilizar mejor los costes), sigue siendo una rentabilidad limitada en comparación con la proporcionada por las rutas de largo radio. De ahí la necesidad de realizar una correcta optimización y ajustar la exposición en aquellas rutas en las que ya exista una oferta adecuada, dado que en estos casos, en muchas de las rutas habrá una fuerte competencia por otras aerolíneas, por lo que ajustar los costes operativos (menor número de vuelos para transportar la misma demanda) permitirá ofrecer precios más bajos y competitivos.

Rutas medio radio	IBERIA	Air Europa
ASKs (en millones)	14958	8686
% Ocupación	87,6%	82%
Ingresos de pasaje (en millones de €)	€ 937,08	€ 423,47
Costes atribuible a pasaje (en millones de €)	€ 882,39	€ 412,08
Ingreso/ AKS (céntimos de €/ASK)	6,26	4,88
Ingreso/ RPK (céntimos de €/RPK)	7,15	5,98
Coste/ AKS (céntimos de €/ASK)	5,90	4,74
Coste/ RPK (céntimos de €/RPK)	6,73	5,82
Rentabilidad/RPK (céntimos de €/RPK)	0,42	0,16
Rentabilidad (%)	5,8%	2,7%

Tabla 10. Fuente: elaboración propia, datos de información financiera de IB y AE.

En la tabla se puede observar como ambas aerolíneas presentan unas cifras de ocupación aceptables, destacando el caso de Iberia con más del 87%, una cifra alta teniendo en cuenta la alta oferta que presenta la aerolínea y que se encuentra 2 puntos porcentuales por encima de la media del mercado europeo conforme a los datos mostrados por la IATA (IATA análisis para el mercado aéreo de pasajeros, diciembre 2019).

En términos de crecimiento, ambas aerolíneas han presentado un crecimiento dispar en estas rutas en los últimos cinco años con un aumento de los ASKs del 9% por parte de Iberia, mientras que Air Europa se dispara con algo más de un 50% de crecimiento principalmente debido al aumento de frecuencias en rutas a ciudades financieras y por su posicionamiento (hace uso de aviones de mayor capacidad) para nutrir a su nueva operativa de largo radio, destacando por ejemplo el caso de Tel Aviv donde ha duplicado su oferta gracias al gran número de empresarios israelitas que usan sus conexiones para viajar a Latinoamérica (Hosteltur, septiembre 2017).

En la siguiente gráfica²⁰ se puede observar las coincidencias horarias en las diferentes rutas entre ambas aerolíneas.

²⁰ En LHR/LGW se incluyen las figuras de ambos aeropuertos londinenses. Lo mismo sucede en LIN/MXP para el caso de Milán y ORY/CDG para el caso de París.

Análisis de rutas medio radio

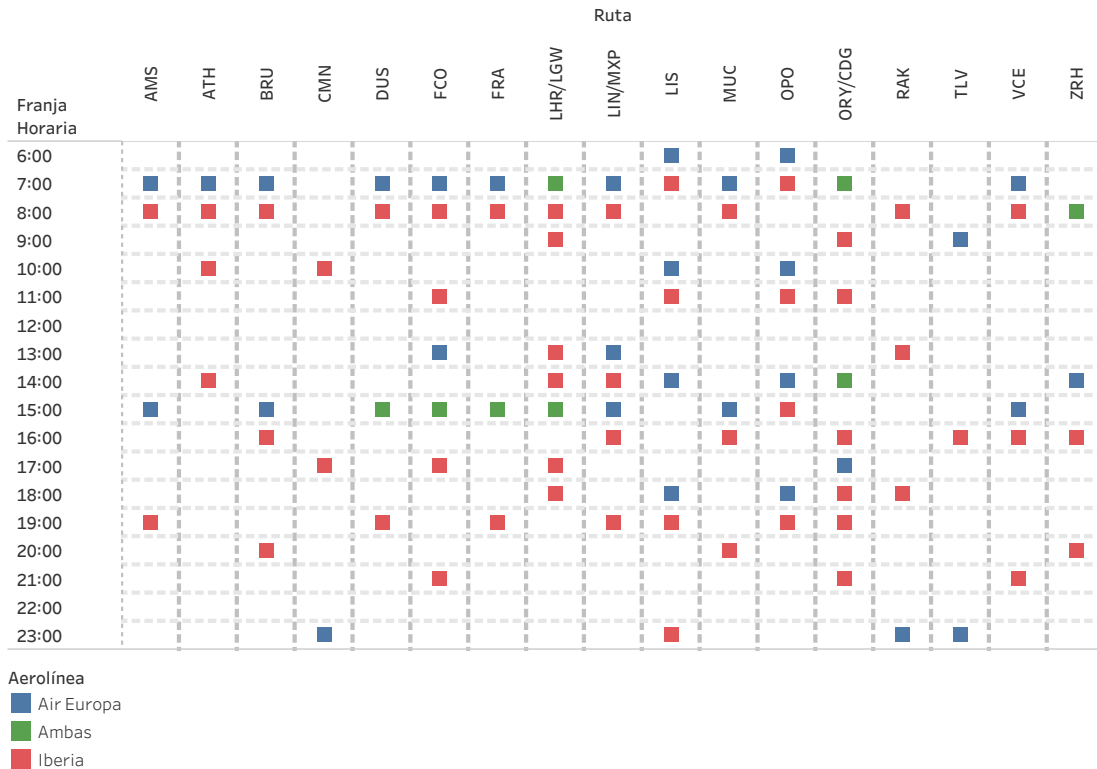


Gráfico 18. Fuente: elaboración propia, datos de AENA.

Como se puede observar, si bien no se da un solapamiento excesivo excepto en aquellas rutas con mayor número de frecuencias, sí que se da una gran concentración en algunas de ellas en franjas horarias muy cercanas como es el caso de Atenas; Bruselas; Múnich; Oporto; etc. Es por ello que un ajuste en términos horarios, buscando moderar la oferta/franja horaria, permitiría posiblemente atraer nueva demanda y competir de una manera más eficiente con otras aerolíneas que cubran la misma ruta.

Mención especial se debe hacer al caso de Londres (LHR/LGW), donde Iberia junto con BA, tiene una estructura organizada en la que cubren todas las franjas horarias de manera coordinada. Si bien es cierto que AE no opera a Heathrow sino a Gatwick su solapamiento se produce con los vuelos diarios operados por IB Express a este mismo aeropuerto por lo que un ajuste horario permitiría mantener ambas ofertas pero es algo que carecería de lógica si como aerolínea perteneciente al grupo IAG lo que se busca es conectar la base de BA en Heathrow.

A continuación se ha realizado un análisis para estudiar la complementariedad de ambas aerolíneas en cada ruta en términos de oferta de capacidad y demanda o tasa de ocupación, pudiendo llegar a la conclusión de existe una más que adecuada compatibilidad entre ambas en términos generales. Esto se debe a que las dos aerolíneas presentan altos porcentajes de ocupación en todas sus rutas (por encima del 85% en términos medios) siendo lo más adecuado ajustar las franjas horarias y en algunos casos destinar alguna frecuencia a cubrir un nuevo destino de manera al menos temporal.

Destino	Iberia				Air Europa				RUTA	
	F.Semanales/sentido	Asientos ofertados/año	Tasa de ocupación	Oferta por frecuencia	F.Semanales/sentido	Asientos ofertados	Tasa de ocupación	Oferta por frecuencia	OCUPACIÓN MEDIA	POSIBLE AJUSTE/sentido
Ámsterdam	14	251.496	85%	173	14	347.984	91%	239	89%	3
Atenas	21	206.388	75%	95	4	74.400	47%	179	68%	6
Bruselas	21	410.228	94%	188	14	200.684	92%	138	93%	2
Casablanca	14	153.400	66%	105	12	48.068	52%	39	63%	10
Dusseldorf	21	353.808	95%	162	14	177.632	79%	122	89%	4
Frankfurt	21	218.400	89%	100	14	262.080	80%	180	84%	5
Lisboa	27	514.284	97%	183	27	347.700	86%	124	93%	4
Londres	57	1.229.080	92%	207	14	262.080	86%	180	91%	7
Marrakech	21	263.536	68%	121	7	103.740	58%	143	65%	9
Milán	28	522.116	89%	179	21	393.120	78%	180	85%	8
Múnich	21	289.744	94%	133	14	228.382	92%	157	93%	2
Oporto	25	409.830	78%	158	27	342.576	74%	122	76%	12
París	52	930.360	90%	172	21	464.086	89%	212	89%	7
Roma	33	588.996	92%	172	21	393.120	90%	180	91%	5
Tel Aviv	7	209.664	86%	288	11	271.748	74%	238	79%	4
Venecia	21	393.984	93%	180	14	202.804	92%	139	93%	3
Zúrich	21	308.840	91%	141	14	177.632	85%	122	89%	4

Tabla 11. Fuente: elaboración propia, datos de AENA.

Las excepciones a la tónica general indicada en el párrafo anterior se encuentran en las rutas de Atenas, Oporto y las que conectan con los principales centros económicos de Marruecos como son Casablanca y Marrakech.

En el caso de Atenas, es un destino que Air Europa únicamente cubre de manera estacional, mientras que Iberia lo hace durante todo el año pero triplicando su oferta en verano. La mayor competencia de esta ruta la representa AEGEAN con un 40% de los pasajeros transportados (mientras que IB+AE suman el 55%). De esta forma, el ajuste más factible y que permitiría elevar la ocupación estimada de la ruta al 85% sería operando únicamente las frecuencias de Iberia, considerando la misma capacidad de atracción en el mercado, al poder ofrecer incluso tarifas más económicas al reducir los costes (un menor nº de frecuencias para los mismos pasajeros).

En las rutas africanas de Marrakech y Casablanca son poco rentables para ambas aerolíneas, debiendo hacer frente a la competencia de otras aerolíneas como Ryanair por lo que un movimiento

razonable sería ceder la operatividad plena de una u otra ruta a cada una de las aerolíneas, de tal manera que pudieran optimizar sus costes y reducir las frecuencias. En estas rutas, Ryanair representa el 38% de la cuota de mercado, justo por detrás de Iberia con un 45%, lo cual refleja la férrea competencia que se da, con lo cual si se reducen las frecuencias, se podrá competir con mejores precios, y no solo atraer a la cuota de mercado que actualmente representa Iberia, sino a otros usuarios que actualmente escogen otras opciones.

En el caso de Oporto sucede lo mismo, al ser una ruta donde Ryanair está presente absorbiendo cuota de mercado (actualmente representa el 30% del mismo). Lo más razonable en este caso como se ha señalado antes sería reducir tanto el número de frecuencias semanales al menos en 1 por día, como ajustar las franjas horarias, de tal forma que la ocupación estimada ascendería al 88%, pudiendo competir además en mejores condiciones de precios.

iii. Rutas de Largo radio:

Las rutas de largo radio constituyen el principal foco de negocio de estas dos aerolíneas aéreas dado que son las rutas que mayor rentabilidad les proporcionan al poder explotar su valor añadido en comparación con otros servicios más limitados como los de bajo coste. De esta manera su modelo de red tanto del corto como del medio radio, está adaptado para la explotación de la manera más eficiente, organizando las conexiones de tal forma que el flujo de pasajeros se encamine a vuelos de conexión de largo radio, y aumentando su presencia en otros países con el único fin de que esas rutas sirvan como puente a su operativa hacia otros continentes.

En la siguiente tabla podemos observar como la rentabilidad que obtienen ambas aerolíneas en estas rutas es prácticamente el doble a la que obtienen del resto de rutas de ahí que centre su operatividad en aumentar el número de pasajeros transportados en los vuelos transoceánicos.

	Rutas largo radio		Rutas medio radio		Rutas domésticas	
	IBERIA	Air Europa	IBERIA	Air Europa	IBERIA	Air Europa
ASKs (en millones)	51071	20662	14958	8686	7325	5078
% Ocupación	87,6%	84%	87,6%	82%	88,8%	79%
Ingresos de pasaje (en millones de €)	€ 2.489,80	€ 1.276,40	€ 937,08	€ 423,47	€ 626,12	€ 414,84
Costes atribuible a pasaje (en millones de €)	€ 2.204,12	€ 1.196,85	€ 882,39	€ 412,08	€ 598,10	€ 411,07
Ingreso/ AKS (céntimos de €/AKS)	4,88	6,18	6,26	4,88	8,55	8,17
Ingreso/ RPK (céntimos de €/RPK)	5,57	7,33	7,15	5,98	9,63	10,33
Coste/ ASK (céntimos de €/ASK)	4,32	5,79	5,90	4,74	8,17	8,10
Coste/ RPK (céntimos de €/RPK)	4,93	6,87	6,73	5,82	9,20	10,23
Rentabilidad/RPK (céntimos de €/RPK)	0,64	0,46	0,42	0,16	0,43	0,09
Rentabilidad %	11,5%	6,2%	5,8%	2,7%	5,0%	1,1%

Tabla 12. Fuente: elaboración propia, datos de información financiera de IB y AE.

Actualmente, en el largo radio ambas comparten foco en América (principalmente Latinoamérica), mientras que Iberia también ha retomado la operativa asiática con rutas a Tokio y Shanghái. En el continente En el continente americano, ambas vienen experimentando un gran crecimiento en los años más recientes, impulsando la conectividad con un mercado con un gran potencial de desarrollo por sus características económicas y poblacionales.

Iberia por su parte, ha experimentado un crecimiento en términos de ASKs del 37% en los últimos cinco años, retomando aquellas rutas que había abandonado durante su etapa de reestructuración por falta de rentabilidad como San Juan, La Habana, Montevideo, o Boston. Así como ampliando de una manera considerable su número de frecuencias a los mercados en los que cuenta con mayor presencia como son los casos de Chile y Buenos Aires con dos frecuencias diarias, o Ciudad de México y Nueva York con hasta tres frecuencias diarias por sentido. Además ha invertido en la mejora de su producto, mejorando su clase “Business”, así como implementado una nueva estructura de clases con una intermedia denominada como “Turista Premium” que ofrece una mayor rentabilidad al ser un producto con costes ínfimos y que se vende a un mayor precio.

También ha profundizado en la apertura de nuevas rutas como las de temporada estival en San Francisco y Washington, o Guayaquil en Ecuador.

Air Europa por su parte, a partir de la renovación y ampliación de su flota de largo radio, ha aumentado su presencia en más de un 45% en términos de ASKs en los últimos cinco años, cambiando en cierta manera el foco de su negocio y ampliando sus rutas a las capitales financieras de los diferentes países. De esta manera, en América del Sur ha pasado a ser la aerolínea que mayor número de destinos ofrece, incluso por delante de Iberia, gracias a su alta presencia en Brasil y Argentina, ofreciendo en estos casos rutas a lugares vacacionales como Fortaleza, o Iguazú.

En el siguiente mapa se muestra el reparto de los diferentes destinos todos ellos operados desde Madrid en el largo radio que actualmente operan las dos aerolíneas:

Mapa de largo radio IB y AE

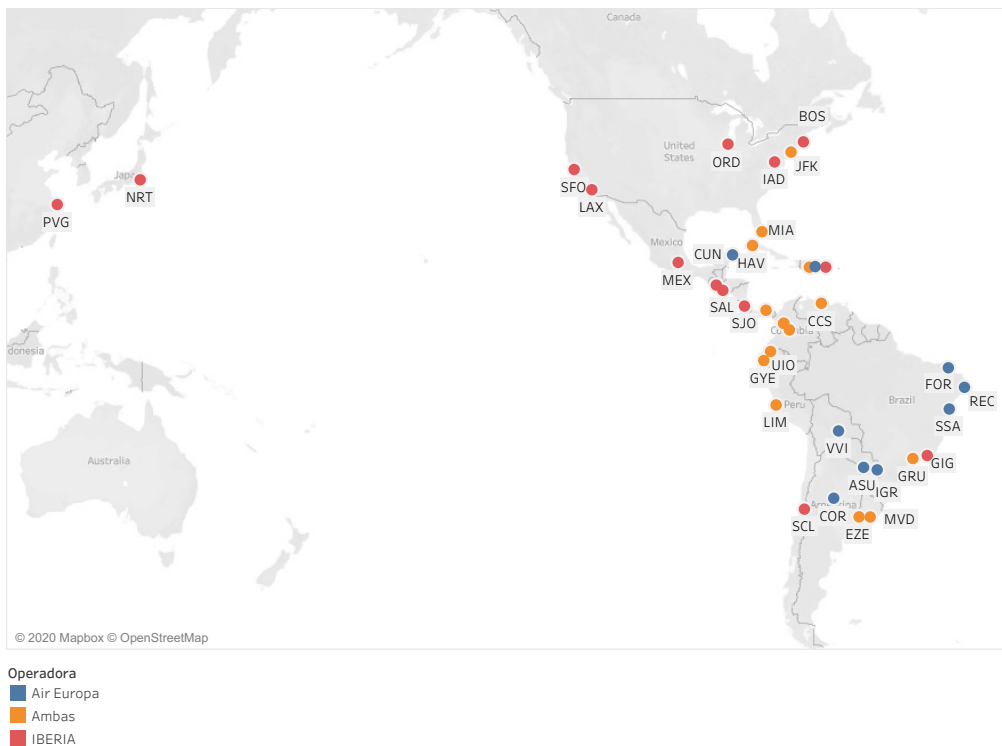


Gráfico 19. Fuente elaboración propia, datos de Googleflights.

Se puede observar como el mayor solapamiento de rutas lo encontramos en los países de Venezuela, Ecuador y Colombia, así como otros destinos de gran relevancia como Miami, Buenos Aires o Sao Paulo. Por ello habrá que prestar atención a la oferta que realizan ambas aerolíneas en dichos destinos de cara a poder detectar la sobreoferta y destinar los recursos de esas rutas a la apertura de nuevos destinos de largo radio, sobre todo en otros continentes que como se puede ver esta infra-ofertados.

Al margen de estos solapamientos que se observan, hay muchas otras rutas en las cuales no coinciden, debiendo destacar la alta presencia de Iberia en el mercado norteamericano a excepción de Miami y Nueva York como dos puntos neurálgicos de turismo y negocios desde nuestro país los cuales comparte con Air Europa; y en América Central, donde prácticamente la totalidad de los destinos los opera Iberia de manera única. Air Europa por su parte como se ha mencionado anteriormente, goza de una gran presencia en el mercado brasileño al igual que es la única que opera a países como Bolivia o Paraguay; y ofrece vuelos a destinos vacacionales como Cancún o Punta Cana a los que no opera Iberia.

Vista esta situación, se puede observar una gran compatibilidad entre ambas aerolíneas, si bien han de optimizarse aquellas rutas en las que sí se solapan con la finalidad de regular la oferta en la misma. En la siguiente gráfica se puede observar las diferentes franjas horarias en las que operan los vuelos ambas aerolíneas junto con los días en los que se prestan estos servicios, dado que no todos ellos lo hacen en modalidad diaria.

Análisis rutas largo radio

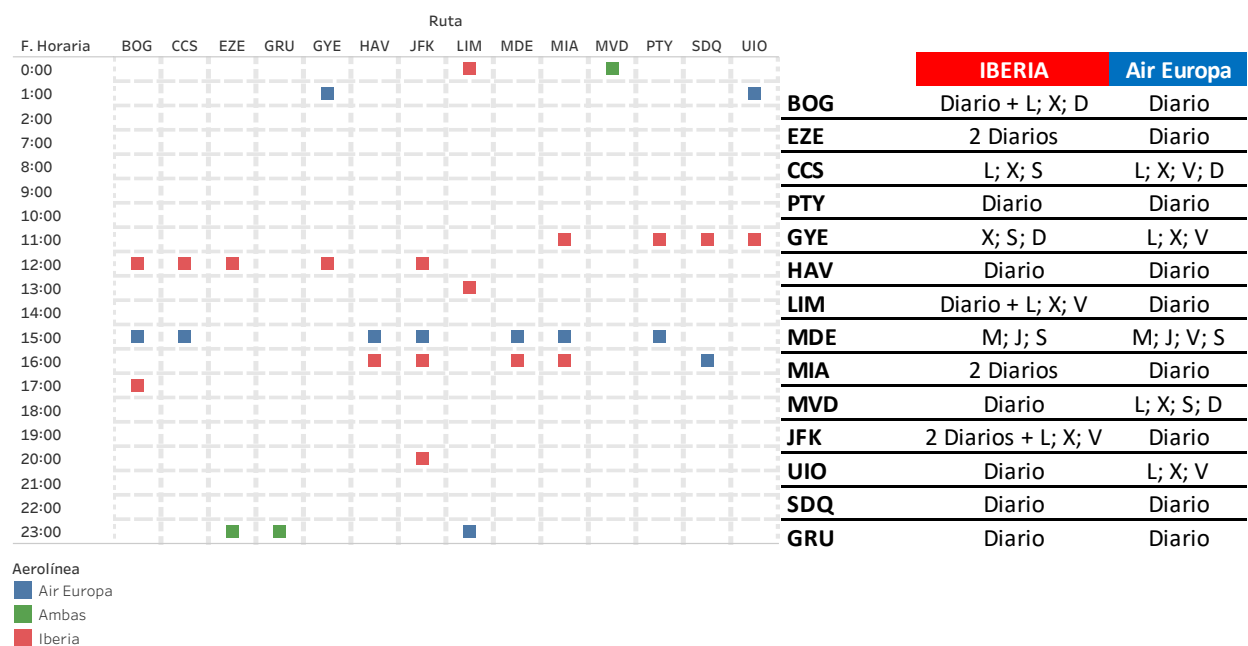


Gráfico 20. Fuente: elaboración propia, datos de Googleflights.

Las conclusiones que se pueden obtener del gráfico son el reajuste necesario en los horarios tanto de la ruta a Buenos Aires, donde una de las frecuencias diarias de Iberia coincide con la de Air Europa, como en Sao Paulo donde la única frecuencia diaria prestada por ambas partes a la misma

hora. Además, en los casos en los horarios de salida están muy próximos como en Miami, La Habana o Nueva York, se debería analizar la posibilidad de ofrecerlos en otras franjas horarias, convirtiendo uno a horario de mañana y otro a horario de tarde o fórmulas similares.

Por otra parte, respecto a aquellos destinos en los que ninguna de las aerolíneas opera de manera diaria, sino días alternos, la fórmula a buscar de cara a evitar solapamientos, sería configurar los días de operaciones de manera alternativa, por ejemplo atendiendo al caso de Medellín, modificar los días de operación de una de las aerolíneas de forma que se cubran el lunes, miércoles y domingo. Lo mismo sucedería con Caracas y Guayaquil.

A continuación se ha realizado un análisis de la ocupación de las diferentes rutas de cara a poder valorar en cuales de ellas se puede reducir el número de frecuencias por sobre oferta conjunta.

Destino	Iberia				Air Europa				RUTA			
	F.Semanales/ sentido	Asientos ofertados/ año	Tasa de ocupación	Oferta por frecuencia	F.Semanales/ sentido	Asientos ofertados	Tasa de ocupación	Oferta por frecuencia	TOTAL OFERTA	TOTAL DEMANDA	OCUPACIÓN MEDIA	POSIBLE AJUSTE/sentido
Bogotá	10	361.920	93%	348	7	216.944	90%	298	578.864	531.835	92%	1
Buenos Aires	14	514.696	88%	354	7	243.880	86%	335	758.576	662.669	87%	3
Caracas	3	89.856	75%	288	4	102.900	75%	247	192.756	144.567	75%	2
Panamá	7	209.664	87%	288	7	216.944	75%	298	426.608	345.116	81%	3
Guayaquil	3	101.952	85%	327	3	93.600	69%	300	195.552	151.243	77%	1
La Habana	7	209.664	83%	288	7	243.880	88%	335	453.544	388.636	86%	2
Lima	10	307.656	98%	296	7	243.880	82%	335	551.536	501.484	91%	2
Medellín	3	89.856	88%	288	4	123.968	80%	298	213.824	177.628	83%	1
Miami	14	425.152	86%	292	7	216.944	81%	298	642.096	541.355	84%	3
Montevideo	7	209.664	77%	288	4	127.800	81%	307	337.464	264.959	79%	2
Nueva York	17	561.000	82%	317	7	192.780	66%	265	753.780	587.255	78%	6
Quito	7	240.478	91%	330	3	93.600	69%	300	334.078	283.419	85%	2
Santo Domingo	7	209.664	93%	288	7	216.944	89%	298	426.608	388.068	91%	1
Sao Paulo	7	261.352	90%	359	7	216.944	92%	298	478.296	434.805	91%	1

Tabla 13. Fuente: elaboración propia, datos de AENA.

Como se puede observar, la ocupación media estimada en la mayoría de las rutas se situaría por encima del 80% con lo cual pese al solapamiento, en caso de ser capaces de lograr mantener el mismo nivel de demanda, prestando el mismo número de servicios las rutas seguirían siendo rentables en una gran proporción. Sobre todo hay que destacar los casos de Bogotá, Santo Domingo, Sao Paulo o Lima, donde lo necesario sería un reajuste de los horarios ofrecidos para poder distanciar en mayor medida los horarios de salida y cubrir diferentes necesidades horarias de los usuarios de negocios.

Las rutas con mayor sobreoferta serían las de Caracas; Guayaquil; Montevideo y Nueva York, siendo necesarias reestructuraciones más profundas de las operaciones. En las tres primeras, ya son rutas de por sí con poca demanda y que ninguna de las aerolíneas opera diariamente (a excepción del caso de Montevideo), ceder la operación a una u a otra podría ser una manera de

optimizar adecuadamente la oferta de las mismas, debiendo destacar por ejemplo que la ruta ofrecida por AE a Guayaquil no es directa sino que presta servicio con escala en Quito, siendo lo más sencillo que esta ruta la operara únicamente Iberia con sus servicios directos y permitiendo una ocupación muy cercana al 100% en caso de mantener el nivel de demanda.

En el caso de Nueva York, se da una situación en la que ya existe una gran oferta por parte de Iberia con picos de tres vuelos diarios, con lo cual se antoja complicado que el grupo sea capaz de sostener tal número de operaciones una vez producida la fusión (Nueva York ya es de por sí una de las ciudades con mayor conectividad con Madrid). Por ello lo más interesante sería explotar esta ruta a través de las operaciones ofrecidas por Iberia, incluso aumentando las frecuencias semanales con una o dos más y dedicar los recursos de Air Europa en esa ruta (un A330-200 actualmente que será sustituido por un Boeing 787-8 en el futuro).

De esta forma, vistos estos datos, en las rutas de largo radio se puede observar como ambas son compatibles, si bien una manera diferente de orientar la explotación de estas rutas podría ayudar una mejor optimización de los recursos y a obtener una mejor rentabilidad de los mismos. De estas posibilidades se hablarán más adelante junto con otras opciones estratégicas de futuro.

1.2. Análisis de flota:

La flota de cara a las operaciones marcará la capacidad operativa de la aerolínea fusionada dado que de cara a operar nuevas rutas es fundamental conocer de qué aparatos se disponen. Además, es importante analizar cual es su composición y el tipo de propiedad que tienen sobre estos activos dado que constituyen gran parte de los gastos de las aerolíneas en términos de arrendamientos, mantenimiento, y gastos por combustible.

Por otra parte, dada la situación actual en la que se encuentra el sector aéreo y el gran impacto que se va a producir como consecuencia del coronavirus, es importante analizar el coste que podría suponer la reducción de flotas para ambas aerolíneas y la flexibilidad que disponen para ello, dado que en palabras de Willie Walsh “no va a ser necesaria la utilización de toda nuestra flota actual en el futuro próximo debido a la caída de demanda y el reajuste necesario en términos de capacidad”.

Esta flexibilidad vendrá determinada por el tipo de posesión que tenga la aerolínea respecto a las aeronaves, siendo lo más rentable cuando se tiene en propiedad y el aparato ya se encuentra

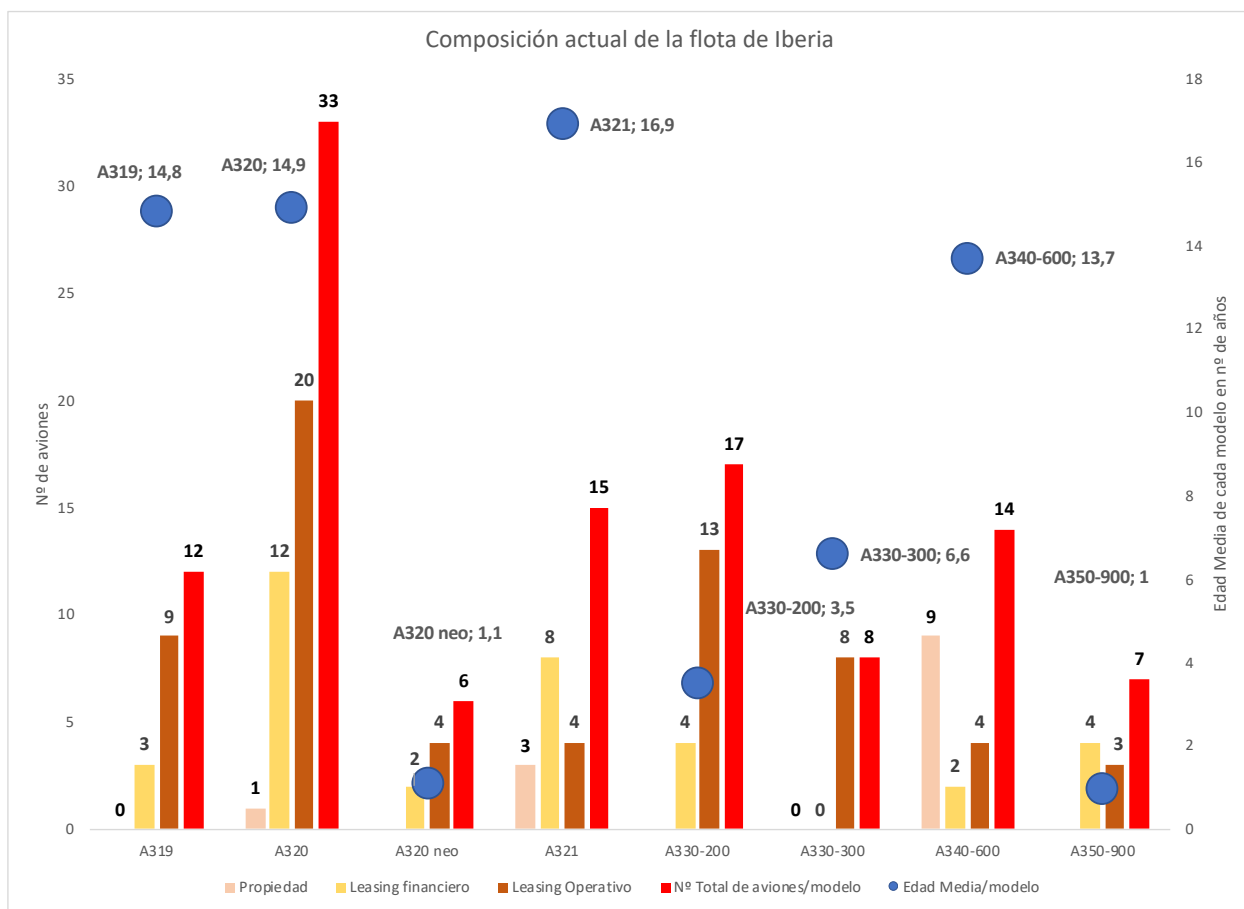
amortizado dado que no supone ningún coste extra mantener en tierra esa aeronave. Mientras que si se posee la misma en arrendamiento operativo y este no vence próximamente, se han de seguir pagando las cuotas establecidas aun no pudiendo obtener beneficio del activo. En el caso de Iberia se recurre a ambas a la hora de adquirir las aeronaves, mientras que Air Europa se inclina únicamente por el arrendamiento como se verá más adelante.

En términos de complementariedad, lo más adecuado hubiera sido que ambas aerolíneas compartieran los modelos de avión en los que operan dado que eso permite una gran flexibilidad en términos organizativos al ser compatibles las diferentes tripulaciones para operarlos. Además, compartir la misma flota, también permite ahorrarse costes de mantenimiento al usar los mismos recambios todas ellas y ahorra costes formativos puesto que no se requiere de una especialización o todos los nuevos pilotos pueden ser formados para pilotar un amplio número de aeronaves.

Sin embargo, en el caso actual, si únicamente se tienen en cuenta Iberia y Air Europa, no podríamos hablar de complementariedad, dado que ambas operan flotas prácticamente opuestas operando únicamente una marca cada una, Iberia por su parte centra sus operaciones en modelos Airbus, mientras que Air Europa lo hace en modelos Boeing, si bien opera actualmente algún modelo Airbus espera retirarlos en el próximo año. Esto como se ha indicado antes, podría suponer un freno en lo referido a sinergias de costes, sin embargo, al integrarse dentro de un gran grupo como IAG donde numerosos servicios de mantenimiento son transversales, debe tenerse en cuenta que otros integrantes del grupo sí operan ese tipo de modelos como sucede con BA. Por ello, pese a que será necesario mantener la complementariedad de las tripulaciones para poder explotar los diferentes modelos o bien invertir en la instrucción de pilotos; sí que se podrán beneficiar de sinergias en materia de mantenimiento, y negociación con los proveedores, puesto que al formar parte de un gran grupo en el que el volumen de negociación es mucho mayor, se podrán conseguir el mismo tipo de servicios o recambios con un coste inferior.

En el caso de Iberia, actualmente opera un total de 112 aeronaves (se incluyen tanto las operadas por Iberia como por Iberia Express), todas ellas diferentes modelos Airbus y las cuales se dividen en 66 aeronaves de corto y medio radio (modelos A320/neo; A321/neo) y 46 de largo radio (modelos A340-600; A330-300/200; A350-900). Iberia en los últimos años viene renovando su flota (aun restan numerosas órdenes por cumplirse) adquiriendo modelos más eficientes y que le permitan tanto contaminar menos como consumir menos combustible, renovación a la cual

responden la llegada progresiva de los modelos A320 neo; A321 neo y a 350-900 cuyo fin es sustituir a los aviones más antiguos de la flota, en ocasiones ya amortizados. En la siguiente gráfica, se puede observar la composición actual de la flota con su antigüedad media y el régimen de propiedad bajo el cual operan:



Gráfico²¹ 21. Fuente: elaboración propia, datos de Planespotters marzo 2020.

Como se puede observar en la tabla Iberia cuenta con una flota de corto y medio radio con una edad bastante elevada si bien se encuentra en proceso de renovación con la reciente introducción

²¹ Leasing Operativo: Arrendamiento por el cual las aerolíneas a partir de una cuota anual alquila un avión a una empresa de leasing durante un periodo determinado (debiendo hacerse cargo únicamente algunas de las reparaciones). Los periodos suelen oscilar entre a partir de 5 años para los aviones de menor tamaño e inferior valor de mercado y más de 10 para los aviones de largo radio. Al final del periodo se puede negociar con la empresa de leasing o bien extender el arrendamiento, o bien su compra, o su devolución a la propietaria.

del modelo A320 neo. La flota de largo radio, se puede apreciar como al margen de los modelos A340 (de los cuales ya se han retirado tres en el último año debido a que su edad media es cercana a los 14 años, cuando las grandes aerolíneas tratan de mantener una edad media por debajo de los 10 y además su consumo debido a sus cuatro motores es bastante superior a los aviones más recientes) es una flota moderna incluyendo el último modelo lanzado por Airbus como es el A350 que permite una reducción en consumo y emisiones de más del 20%. Se debe destacar, que entre los modelos de largo A330-200 no todos son operados por Iberia, sino que cuatro de ellos se operan para Level para los vuelos de largo radio desde Barcelona, y otro se encuentra arrendado a OpenSkies para su explotación bajo la estructura de Level en París.

En lo relativo al régimen de propiedad bajo el que operan estas aeronaves, se observa una clara preferencia por el arrendamiento con un 31% de las aeronaves en leasing financiero ²²(con obligación de adquirirlas a su término), y el 58% en leasing operativo. Las aeronaves en propiedad ya se encuentran plenamente amortizadas por lo que de cara a los próximos años podrán ser retiradas sin ningún coste, mientras que habrá que estar atentos a la flexibilidad de los leasings operativos en términos de vencimiento, siendo los más cercanos los de los modelos A319; A320 y A340, estos últimos con previsión de ser retirados rápidamente de acuerdo con las previsiones de IAG. Esta situación como se verá más adelante será muy relevante en la situación actual debido al impacto del coronavirus en el sector de la aviación comercial.

De cara a la renovación actual, aun restan por entregarse a Iberia 9 aviones del modelo A320 neo; 7 del modelo A321 neo (4 de ellos irán a Iberia Express); 8 del modelo A321 XLR (le permitirá cubrir vuelos de largo radio en aviones de menores costes operativos); y 13 del modelo A350. Algunas de estas órdenes estaban pendientes de ser entregadas a lo largo de 2020 y las restantes en los próximos tres años, si bien, debido al estallido de la crisis del coronavirus, se prevé una

²² Leasing financiero: situación de arrendamiento por la cual se difiere en el tiempo la adquisición de la propiedad de la aeronave por parte de la aerolínea. Es un contrato de arrendamiento con cláusula de compra para la finalización del periodo señalado, en el cual además la aerolínea se hace cargo de todos los riesgos y beneficios inherentes a la misma. Este método a diferencia del anterior (operativo) presenta unas intenciones de financiación a la hora de adquirir la propiedad de la aeronave y su cláusula suele ser bastante inferior al valor de mercado.

negociación con el proveedor para renegociar la fecha de entrega y acomodar su entrada en servicio con la recuperación de la demanda (Aviación Digital, abril 2020).

Air Europa por su parte, opera actualmente 62 aviones, divididos en 36 aviones de corto y medio radio (Embraer RJ-190; Boeing 737; ATR 72) y 26 aviones de largo radio (A330-200/300; Boeing 787-8/9). Desde el año 2015 inició una profunda renovación de su flota de largo radio, incorporando el último modelo de Boeing, el Boeing 787 con el fin de ofrecer un producto puntero en los vuelos de larga duración. Respecto a su flota de corto y medio radio, también había impulsado su renovación incorporando cuatro nuevos aviones del modelo 737 y realizando un encargo de 25 del modelo 737MAX, el cual sin embargo como se ha señalado anteriormente tiene prohibido su vuelo por lo que actualmente no opera ninguno.

En lo que al régimen de propiedad respecta, Air Europa se ha inclinado en todo momento por el arrendamiento de tal manera que todas sus aeronaves operan bajo un régimen de leasing operativo a excepción de un Boeing 737 que lo hace en régimen de arrendamiento financiero. Esta estrategia en tiempos de bonanza es correcta porque permite una renovación rápida de la flota, sin embargo con los reajustes necesarios por el coronavirus compromete una gran cantidad de costes de manera fija. En la siguiente gráfica se puede encontrar la composición actual de la flota junto con su edad media:

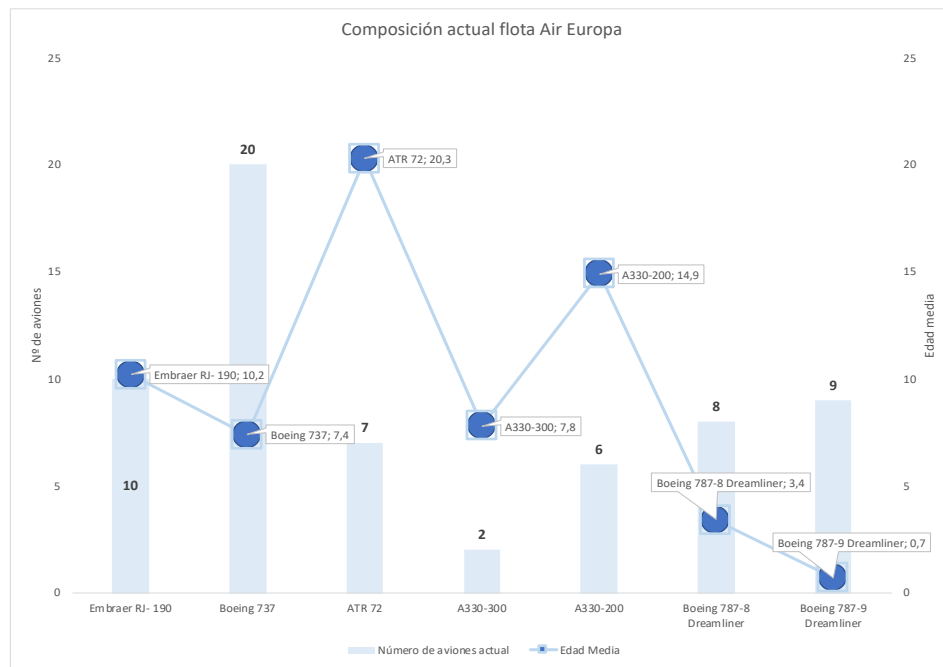


Gráfico 22. Fuente: elaboración propia, datos de Planespotters marzo 2020.

De cara a los próximos años tiene pendiente la entrega de 25 órdenes del modelo 737 MAX así como la entrega de 12 Boeing 787-9 para finalizar la renovación de su flota de largo radio.

Si se dirige ahora la atención a la flota resultante de la fusión, podemos observar como es una flota moderna y que en suma en aviones de largo radio podrá competir con la aerolínea holandesa Klm (parte del grupo AF-Klm) que opera sus vuelos de largo radio desde el aeropuerto de Ámsterdam y cuenta con 65 aviones frente a los 63 con los que contará la fusionada española (Iberia, noviembre 2019)²³ (se excluyen los 5 A330-200 operados para Level y OpenSkies). De esta manera el grupo estaría en disposición de competir en una mejor situación con las demás aerolíneas dominantes en el panorama europeo al contar con un mayor número de activos para operar nuevos destinos de una manera optimizada.

Además, el proceso de renovación de ambas flotas prosigue adquiriendo nuevas aeronaves que permitan reducir los costes operativos así como alcanzar destinos más lejanos de una manera eficiente como sucede con la futura incorporación tanto de los Boeing 737 Max como del A321 XLR. Habrá que seguir con detalle los impactos finales del coronavirus en el sector y ver cual es el plan definitivo del grupo para la jubilación de diferentes aeronaves, pero de acuerdo con las estimaciones actuales, la previsión de la composición de la flota del grupo de cara a los próximos años quedaría de la manera que se puede observar en la tabla. La planificación consiste en retirar la flota de corto y medio alcance con mayor antigüedad a partir de la incorporación de los nuevos modelos más eficientes y proseguir con la incorporación de nuevas aeronaves de largo radio.

Modelo	Tipo de recorrido	Edad media	2020	2021	2022	2023	2024	2025
A319	SH	14,8	10	4	3	3	3	3
A320	SH	14,9	30	24	22	22	21	14
A320 neo	SH	1,1	6	15	15	15	15	15
A321	SH	16,9	15	13	12	11	11	11
A321 neo	SH	0	4	6	7	7	7	7
Embraer RJ- 190	SH	10,2	11	7	3	0	0	0
Boeing 737	SH	7,4	19	16	16	16	13	9
Boeing 737 Max	SH	0	3	11	15	19	21	25
ATR 72	SH	20,3	7	7	7	7	7	7
A321 XLR	LH	0	0	0	0	3	8	8
A330-200	LH	3,5	20	19	17	17	17	17
A330-300	LH	6,6	8	8	8	8	8	8
A340-600	LH	13,7	10	8	3	0	0	0
A350-900	LH	1	12	15	20	20	20	20
Boeing 787-8 Dreamliner	LH	3,4	8	8	8	8	8	8
Boeing 787-9 Dreamliner	LH	0,7	16	18	21	21	21	21
TOTAL FLOTA		9,15	179	179	177	177	180	173

Tabla 14. Fuente: elaboración propia, datos de Planespotters y grupo IAG, 2020.

²³ Se excluyen los 4 A330-200 operados para Level y el arrendado a OpenSkies.

Tal y como se ha señalado anteriormente, estas previsiones de evolución de flota están sujetas a la evolución del sector aéreo tras la crisis del coronavirus. Dado que la recuperación de las aerolíneas va a ser muy lenta con pocas frecuencias a partir de julio y sin recuperar normalidad hasta bien entrado el año 2021, lo más probable es que gran parte de la flota más antigua no vuelva a volar y su retiro sea permanente, entre estos modelos se incluyen los A340 de Iberia así como otros modelos de corto y medio radio con una gran antigüedad. Es por ello que tal y como se ha indicado antes, es importante que la flota actual presente una gran flexibilidad para su retiro, es decir que se pueda ajustar los aviones disponibles a la demanda real del mercado sin que esto suponga un gran coste para las aerolíneas.

En el caso de Iberia se ha podido observar una mayor flexibilidad estratégica lo cual le va a permitir reducir el impacto económico por tener que dejar en tierra numerosos aviones al haberse reducido la demanda de mercado. De esta manera, al ya tener amortizados todos los aparatos que opera en propiedad, estos pueden dejar de utilizarse sin coste alguno para la compañía, dado que su uso ya ha sido completamente amortizado por lo que su retiro de la flota le saldrá “gratis” a la aerolínea. Por otra parte, si se dirige la atención a la flota opera en arrendamiento operativo (la gran mayoría de la misma, 58%) se ha señalado por parte del Consejero delegado de IAG, y se puede observar en su última publicación de esta información en el Capital markets day de 2019, que una parte importante de estos arrendamientos tanto de aviones de corto y medio radio (los de mayor edad) y de los del modelo A340, vencen a lo largo de los años 2020 y 2021. Esto permitirá a la aerolínea, sin coste alguno devolver los aparatos a sus dueños en caso de que debido a la caída de demanda no sea necesaria su utilización.

En una situación más problemática en este sentido se encuentra Air Europa, dado que si bien los modelos Airbus de largo radio si estaba previsto que finalizarán sus arrendamientos durante 2020 y 2021, permitiendo retirarlos sin coste alguno, en lo relativo a los aviones de corto y medio radio restantes no se espera un vencimiento próximo al haber tenido que prorrogarse algunos de ellos como consecuencia de la crisis del Boeing 737 Max. Por ello, hay mayor incertidumbre respecto al coste que puede suponer para la compañía tener que mantener en tierra gran parte de sus aviones mientras sigue teniendo que hacer frente al pago de los arrendamientos (prácticamente la totalidad de sus aparatos se ha de recordar que están en régimen de arrendamiento operativo).

De esta manera se reducirá el exceso de flota disponible y poco a poco se irá recuperando capacidad a través de la incorporación de los nuevos pedidos los cuales tal y como señaló Willie Walsh están siendo renegociados para acompañar su llegada con la recuperación de la capacidad del sector (El economista, abril 2020).

Con estos ajustes el grupo operará aviones más modernos y eficientes y podrá responder a las necesidades operacionales de nuevas rutas con una de las flotas de largo radio más completas del sector.

1.3. Posibilidades estratégicas:

En lo que a las posibilidades estratégicas que plantea esta operación se refiere, es importante tener en cuenta el análisis de la complementariedad de las rutas realizado anteriormente así como las nuevas posibilidades que plantea la fusión por términos de capacidad de flota.

Se ha de tener en cuenta tal y como se ha señalado anteriormente, que el objetivo principal de esta operación de consolidación se ha focalizado en fortalecer la presencia del grupo IAG a través de Iberia en las operaciones de largo radio desde el “hub” de Madrid, no solo consolidando el liderazgo del mercado latinoamericano sino optando por una visión global. A la hora de poder aventurarse en la estrategia que podría adoptar el grupo tras la fusión es importante tener en cuenta la decisión por parte de la matriz acerca de qué hacer con la marca Air Europa y en donde posicionar la misma. Si siguiéramos la posición diseñada en la presentación de la adquisición donde se situaba a la misma en un área de “value” podríamos concluir que el enfoque que se va a dar a la marca va a ser diferente al que actualmente presenta Iberia por lo que serían servicios complementarios y posiblemente implicaría un reajuste de las rutas en las cuales operaría Air Europa, cediendo la operación a Iberia de las rutas más focalizadas en pasajeros de negocios y grandes capitales, y operando la nueva adquisición a destinos más vacacionales o secundarios. Sin embargo, si se presta atención a las diferentes manifestaciones del grupo IAG, las probabilidades de mantener operativas tantas marcas diferentes en el mercado aéreo español, son bastante bajas y carentes de sentido por lo que lo más probable es la consolidación en una única marca operativa con un mayor músculo para poder conquistar nuevos destinos y poder atraer un mayor número de pasajeros no ya solo con destino España sino convertirse en un grupo de conexión entre diferentes mercados aéreos.

De esta manera el foco de la complementariedad como es lógico ha de ponerse en las rutas de largo radio, eliminando las frecuencias que en base al análisis realizado anteriormente se han considerado como excesivas y compatibilizando las diferentes franjas horarias en las cuales operan actualmente ambas aerolíneas, liberando con ello disponibilidad de aparatos de largo radio que podrán ser utilizados en nuevos destinos junto con la ampliación de flota prevista para los próximos ejercicios.

En las rutas de corto y medio radio, la estrategia debe ir encaminada a ajustar el número de frecuencias ofrecidas en aquellas rutas en las que se solapan, de tal manera que se modere la oferta a la demanda real, y se complementen los horarios para cubrir un abanico más amplio de posibilidades. En el plano del corto radio de las rutas nacionales esta posibilidad de optimización puede verse limitada por las exigencias por parte de la CNMC, pero hay múltiples posibilidades para sacar un mejorar la operatividad, algunos movimientos que en base al análisis realizado podrían ser interesantes son:

- Reducir la presencia regional por parte de Air Europa cediendo la operativa de estas rutas a la franquiciada de Iberia Air Nostrum para seguir manteniendo la misma estrategia del grupo y obtener una mayor rentabilidad al operar aviones de menor tamaño.
- En el caso del puente aéreo de Barcelona, donde además Air Europa opera un avión de largo radio, conviene ceder la operativa las actuales aerolíneas del grupo IAG dado que ya se encuentra estructurada con hasta 25 frecuencias diarias coordinadas entre Vueling e Iberia lo cual permite una cobertura más que suficiente de la demanda y mantiene una oferta variada muy requerida en una ruta de negocios de este tipo.
- En el caso de las rutas a las islas tanto Canarias como Baleares, lo más probable es que no se pueda hacer ningún ajuste en términos de eliminar frecuencias dado que son rutas exigidas para cubrir la conectividad isla-península, por lo que lo más factible será centrarse en las franjas horarias en las que operar, así como el tipo de avión que se utiliza. Dado que sin ir más lejos alguna de las frecuencias está cubierta por un A340 o un B787, menos rentables en distancias tan cortas que aviones más baratos operativamente.
- Respecto a las demás rutas nacionales, a corto plazo la estrategia ideal sería reducir el número de frecuencias dado que en la gran mayoría de las rutas eliminando 1 o 2 se podrá absorber la misma demanda a un menor coste. Además, a largo plazo, como se ha señalado anteriormente, Iberia apuesta por la expansión del AVE y su llegada a los principales

aeropuertos españoles, de esta manera, cabe deducir la idea por parte del grupo de una vez se produzca este paso, abandonar rutas nacionales de baja rentabilidad y asociarse con empresas que exploten la alta velocidad para que sean estas las que les nutran de pasajeros para sus rutas de largo radio.

En el medio radio la estrategia de la aerolínea fusionada debe centrarse en potenciar la apertura de rutas con capacidad para alimentar el “*hub*” de Madrid sin perder de vista potenciales destinos turísticos temporales que ahora mismo se cubren de manera puntual por parte de Iberia Express sobre todo en la zona de Croacia y Grecia. De esta manera hay determinadas rutas en las cuales se ve necesario reducir el número de frecuencias operadas en conjunto como es el caso de Ámsterdam, Oporto, Bruselas, Londres, etc., donde si bien ambas aerolíneas en algunas de ellas presentan un buen porcentaje de ocupación, reducir el número de frecuencias permitiría destinar recursos a la apertura de nuevas rutas sobre todo en algunos países del norte de Europa o bien expandiendo la presencia de la aerolínea fusionada a destinos del medio radio africano, con un gran potencial de crecimiento a lo largo de los próximos 10 años dado que de acuerdo con los estudios de la IATA se prevé un crecimiento anual del 5% de pasajeros para un total de 200 millones más en los próximos 15 años (IATA pronóstico de pasajeros, 2018), lo cual abre bastantes posibilidades sobre todo en un mercado cuyos destinos actualmente se limitan a Marruecos, Egipto e Israel principalmente.

En lo relativo al largo radio es donde esta operación se convierte más interesante para el grupo y donde se centrará la estrategia para fortalecer la presencia de Iberia y del hub de Madrid a nivel internacional convirtiéndose en un verdadero punto de paso de conexión de vuelos a los diferentes continentes. Se ha de recordar, que ambas aerolíneas ya gozan de una posición fuerte en el mercado latinoamericano volando a un total de 30 destinos donde se incluyen las principales ciudades de la región, mientras que en el caso del mercado norteamericano y el asiático es únicamente Iberia la que lo explota actualmente. De esta manera y tal y como señaló Willie Walsh en el anuncio de la adquisición la idea del grupo es potenciar nuevos destinos en otros continentes gracias al aumento y la mejora de la flota de largo radio, consolidando el liderazgo latinoamericano con los pertinentes ajustes que se han señalado anteriormente y aprovechando el mayor tamaño de flota para convertirse en un verdadero puente con el continente africano y nuevas regiones del continente asiático.

Uno de los movimientos estratégicos más interesantes de los que se ha analizado es convertirse en la aerolínea puente entre el continente asiático y la región latinoamericana, entrando a competir en rutas que ahora mismo operan aerolíneas chinas como la ruta Pekín-Madrid-Sao Paulo. De esta manera, dado que actualmente no hay rutas directas entre ambas regiones, convertir Madrid como punto central en el “*hub*” de conexión permitiría al grupo crecer en número de pasajeros en ambas regiones presentando una interesante oportunidad de negocio, y aprovechando el mayor tamaño para poder rentabilizar nuevas rutas. Algunos destinos interesantes en este sentido serían el ya mencionado de Pekín, y otras regiones como Hong Kong; Nueva Delhi; u otras ciudades de gran tamaño que atraigan viajeros que tengan como destino final no solo España sino regiones del continente americano de tal manera que Madrid como “*hub*” de conexión pueda competir con otros como Ámsterdam; Frankfurt o París en ese tipo de tránsito.

Además, se ha realizado un análisis de cuales son las rutas con mayor demanda desde y hacia Madrid que actualmente se encuentran no servidas con el fin de valorar la posible oportunidad de aperturas de nuevas rutas. Para este análisis se tiene en cuenta la demanda indirecta, es decir aquellos pasajeros que han volado desde o hacia Madrid a través de vuelos de conexión debido a que no se operaban rutas directas.

En la siguiente tabla se puede observar ordenados de mayor a menor en función del tráfico indirecto de pasajeros en el año 2018, de esta manera se puede apreciar que algunas de estas rutas podrían ser interesante introducirlas con alguna frecuencia semanal y ajustando la oferta a la demanda prevista. Si bien es probable que el tráfico en caso de introducir estas nuevas rutas no se limite únicamente al actual tráfico indirecto sino que se potencie el crecimiento de la nueva ruta como ruta turística o de negocios sobre todo en algunos destinos en particular como Bangkok o Singapur, sobre todo este último como gran centro financiero.

Destino	Nº de pasajeros indirecto	Nº búsquedas Skyscanner
Bangkok	109588,00	1.753.359
Seúl	105000,00	-
Wenzhou	51000,00	39.378
Bahrain	50000,00	-
Pereira	45000,00	-
Singapur	41000,00	400.000
Manila	41000,00	-

Mumbai	33000,00	114.744
Taipei	31000,00	409.622
Hanoi	30000,00	326.240
Managua	27000,00	121.642
Orlando	26000,00	185.150
Kuala Lumpur	24000,00	319.923
Tehran	23000,00	58.158
Las Vegas	21000,00	123.703
Vancouver	20000,00	130.322

Tabla 15. Fuente: elaboración propia, datos de OAG, TheRouteShop, Skyscanner.

En lo relativo a la capacidad de la aerolínea fusionada de acometer la apertura de nuevas rutas fruto de su mayor flexibilidad operativa, se ha realizado un análisis para valorar la posibilidad de operar nuevos destinos o nuevas frecuencias partiendo de la nueva flota de largo radio disponible y de algunos de los ajustes que se han comentado anteriormente que deben ser realizados. Como se ha señalado a lo largo del trabajo, el principal objetivo de esta adquisición no es el fortalecimiento de la posición de Iberia en el mercado doméstico ni en el corto y medio radio, sino consolidarse y ganar presencia en el largo radio, con nuevos destinos, fomentando una mayor conectividad del “hub” de Madrid.

De cara a estimar el número de frecuencias diarias de largo radio que podría operar la aerolínea fusionada, se ha analizado el actual modelo operativo de cada una de las aerolíneas por separado, teniendo en cuenta el número de aeronaves de largo radio que operan²⁴ y el número de frecuencias diarias del mismo tipo. En la siguiente tabla se han calculado el % medio de uso de los aviones teniendo en cuenta que como mínimo cada ruta de largo radio exige un avión para su operación (tanto para la frecuencia de ida como para la de vuelta) y que en algunas de las mismas, en aquellas de más de 12 horas de duración, el promedio de uso es de más de un avión por frecuencia en el caso de que la ruta se opere diariamente, o bien requiere que los horarios de una y otras se

²⁴ Se tendrán en cuenta a diferencia de la composición de la flota únicamente las aeronaves operativas, es decir en el caso de Iberia se excluirán los cuatro aviones A330-200 operados por otras compañías del grupo. Además estas cifras son de acuerdo a la planificación inicial de las aerolíneas, dado que como se ha señalado antes, se podría adelantar el retiro de los modelos A340 de Iberia, por lo que las estimaciones podrían variar.

configuren de tal manera que permitan que a la llegada del avión proveniente de Panamá por ejemplo pueda partir a Montevideo, y el de Montevideo cuando llegue a Madrid parta hacia Panamá, optimizando de esta manera en mayor medida el tiempo en aire de los aviones. Además, en el caso de las rutas que actualmente se operan en doble frecuencia diaria por parte de Iberia como es el caso de Buenos Aires, sus horarios ya se encuentran coordinados de esta manera con lo que no hace falta que se dedique más de una aeronave por frecuencia pese a la larga duración del vuelo.

Por otra parte, el porcentaje de operatividad de las aeronaves no puede ser del 100% únicamente por el hecho de que haya rutas más largas, sino porque se hace necesario tener un número determinado de aeronaves en “rotación”, para posibles imprevistos o bien para cumplir con los procedimientos de mantenimiento requeridos para estas aeronaves y que obliga a su estancia en tierra durante un periodo de tiempo. Además, estas necesidades técnicas se ven incrementadas en el caso de la flota de los Boeing 787 de Air Europa, los cuales debido a un problema en sus motores, están obligados a cada 80 vuelos permanecer 4 días sin operar para su revisión y en caso de ser necesaria su sustitución, lo que requiere que haya un mayor número de aviones en rotación (Hosteltur, junio 2019). En esta tabla se pueden apreciar los datos actuales:

Aerolínea	Nº Total de aviones LH 2020	Vuelos/sentido Lunes	Vuelos/sentido Martes	Vuelos/sentido Miércoles	Vuelos/sentido Jueves	Vuelos/sentido Viernes	Vuelos/sentido Sábado	Vuelos/sentido Domingo	% Uso medio de los aviones	% Máximo de uso de los aviones
IBERIA	43	33	31	35	29	32	32	33	75%	81%
Air Europa	27	17	17	18	15	19	18	17	64%	70%

Tabla 16. Fuente: elaboración propia, datos de Googleflights; Iberia y Air Europa.

Como se puede observar en la tabla, el porcentaje de utilización de las aeronaves es mayor en el caso de Iberia que en el de Air Europa principalmente debido a los problemas de motores señalados anteriormente. Además se puede decir que no están haciendo uso de su plena capacidad, dado que la media de uso difiere del porcentaje máximo bajo el cual pueden operar las aerolíneas por lo que ambas podrían flexibilizar aun en cierta medida el número de frecuencias que operan. De esta manera, con los datos hallados se podría estimar el nº de frecuencias diarias de largo radio que podría operar la nueva aerolínea fruto de la fusión en caso de llevar a cabo las optimizaciones necesarias, para ello se ha decidido que la proporción nº de frecuencias/ nº de aeronaves se va a situar en un 75% considerando el mayor peso de las aeronaves de Iberia en la flota conjunta y la solución progresiva de los problemas en los motores de Air Europa. De esta manera la aerolínea

fruto de la fusión podría operar un total de 53 frecuencias diarias de largo radio/ sentido durante el año 2020 y quedando de la siguiente forma para los siguientes años con la planificación actual:

Modelo	Tipo de recorrido	Edad media	2020	2021	2022	2023	2024	2025
A321 XLR	LH	0	0	0	0	3	8	8
A330-200	LH	3,5	16	15	13	13	13	13
A330-300	LH	6,6	8	8	8	8	8	8
A340-600	LH	13,7	10	8	3	0	0	0
A350-900	LH	1	12	15	20	20	20	20
Boeing 787-8 Dreamliner	LH	3,4	8	8	8	8	8	8
Boeing 787-9 Dreamliner	LH	0,7	16	18	21	21	21	21
Total de aviones	LH	4,1	70	72	73	73	78	78
Vuelos diarios disponibles/sentido	Largo radio		53	54	55	55	59	59

Tabla 17. Fuente: elaboración propia, datos de Grupo IAG; Air Europa.

Una vez analizada cual sería la máxima capacidad operativa que podría disponer la nueva aerolínea fusionada, se puede proceder a valorar los ajustes mencionados anteriormente, y ver cuanta capacidad sobrante resulta de los mismos, permitiendo la apertura de algunas de las nuevas rutas que se han planteado con anterioridad. Como se ha mencionado anteriormente en el análisis de compatibilidad de rutas, se ha decidido proponer como mejor estrategia de optimización la siguiente:

- En la ruta Madrid-Guayaquil, eliminar todas las frecuencias operadas por AE (se ha de recordar que hacían escala en Quito), de tal manera que inicialmente se reducen en tres frecuencias, a la vez que se incrementan las operadas por Iberia de manera directa en los dos días en los cuales no se solapaban (lunes y viernes), dejando en 5 las frecuencias semanales a Guayaquil. Por su parte en Quito seguiría operando únicamente la frecuencia diaria servida actualmente por Iberia.
- En la ruta Madrid-Caracas se eliminarían las frecuencias solapadas (lunes y miércoles) de tal manera que se pasarían a cinco frecuencias semanales en total.
- En el caso de las rutas Madrid-Miami; Madrid-Buenos Aires; Madrid-Ciudad de Panamá, se estima una sobre oferta que requeriría reducir en cada una de ellas tres frecuencias semanales, quedando servidas las dos primeras por 18 frecuencias semanales y la última con 11. Se ha considerado que las frecuencias a ser reducidas son las de martes, jueves y sábado, dado que son las que menor demanda teórica cubren en comparación con otras como las de domingo, viernes o lunes, con mayor tasa de ocupación en los vuelos transoceánicos.

- Por otra parte, en el caso de las rutas Madrid-Montevideo; y Madrid- Nueva York, se ha considerado que el mejor escenario sería ceder la operatividad plenamente a Iberia con las frecuencias actualmente servidas, dedicando los recursos de AE (7 frecuencias semanales a NY y 4 a MVD) a la apertura de nuevas rutas.
- Finalmente, el último ajuste que se ha planteado, es el referido al solapamiento de frecuencias en la ruta Madrid-Medellín, de tal manera que se conservaría el mismo nº de frecuencias pero sin que haya solapamiento.

De esta manera y con los ajustes planteados como los más adecuados para la correcta optimización de la aerolínea fusionada, el nº de frecuencias/día quedaría de la siguiente manera:

Aerolínea	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
IBERIA	33	31	35	29	32	32	33
Air Europa	17	17	18	15	19	18	17
Frecuencias a ser optimizadas/eliminadas	4	5	4	5	2	6	2
Frecuencias añadir	2		1		1		1
Vuelos diarios totales post-fusión	48	43	50	39	50	44	49
Límite máximo estimado	53	53	53	53	53	53	53
Margen de crecimiento	5	10	3	14	3	9	4

Tabla 18. Fuente: elaboración propia, datos estimados.

Como se puede observar en la tabla anterior, la aerolínea fruto de la fusión, tras los ajustes planteados, dispondría de margen para poder operar nuevas rutas de largo radio, si bien no todas ellas con frecuencia diaria, algo que como es lógico no sería lo más adecuado inicialmente. De hecho, si se dirige la atención a la tabla 15, en la que se incluían rutas de largo radio con demanda no servida, ninguna de ellas alcanzaría las cifras para que la ruta fuera operada todos los días de la semana. Lo más interesante sería la apertura de algunas nuevas rutas como Singapur; Bangkok; Seúl o Pekín (como escala al mercado brasileño) con 3 o 4 frecuencias semanales en alguno de los casos, mientras que otros destinos más puramente vacacionales como Orlando, Manila o incluso Bali, podrían ser operados de forma estacional y siempre en función de la demanda que presentasen esos destinos para las temporadas de verano. Con estos nuevos destinos, el grupo Iberia estaría incrementando su presencia en las rutas hacia el continente asiático lo cual podría ayudar a lograr su objetivo de convertir al Aeropuerto de Madrid en un “hub” 360°, alimentando así mismo las rutas a su mercado más potente como es el latinoamericano. El siguiente objetivo sería la potenciación de la presencia en el mercado africano tal y como se ha señalado anteriormente,

buscando recuperar algunas de las rutas abandonadas en los últimos años como Johannesburgo o Lagos.

Finalmente, una última posibilidad estratégica interesante que se puede plantear, es la concesión por parte de las autoridades de Brasil de la licencia a Air Europa para ser la primera aerolínea extranjera en operar vuelos internos en el país. En el momento del anuncio de la adquisición, el grupo Globalia se encontraba dando pasos a materializar esta operativa creando una nueva estructura en el país brasileño, sin embargo tras el anuncio este avance se ha paralizado. Si bien el futuro próximo es incierto en este sentido, el tener esta licencia sí que ofrece una oportunidad interesante de operar desde un mercado con una gran población y que podría servir como segundo “*hub*” de conectividad para alimentar los vuelos transoceánicos de uno y otro sentido. De esta manera se podrían repartir pasajeros a nuevos destinos en el mercado latinoamericano y usar la estructura montada en ese país para atraer nuevos pasajeros al mercado europeo.

VI. CONCLUSIONES:

Como se ha podido observar a lo largo del trabajo, esta adquisición presenta un gran interés estratégico en el mercado aéreo español puesto que va a suponer una consolidación sin precedentes en el mismo al aglutinar tanto Iberia como Air Europa más del 50% de la cuota de pasajeros transportados en nuestro país (cifra que se incrementa a más del 70% si nos fijamos únicamente en las rutas domésticas e incluimos Vueling). A pesar de la situación actual del sector, plagada de incertidumbre y sobre todo malas previsiones de cara al próximo año y medio como consecuencia del coronavirus, esta operación sigue siendo de una gran relevancia por el golpe de efecto que supone en un mercado de gran futuro como es el latinoamericano y sobre todo porque permite emerger otra gran aerolínea (IB+ AE) que permita competir al “hub” de Madrid con sus homólogos europeos en el objetivo de absorber una mayor cantidad de tráfico internacional de pasajeros principalmente a partir de convertirse en un punto de conexión global, es decir con la apertura de nuevas rutas hacia continentes en los que la presencia de ambas aerolíneas actualmente es testimonial, como puede ser Asia y África.

Desde el punto de vista de las conclusiones que se pueden extraer de este análisis que se ha realizado es que es una operación atractiva no solo desde un punto de vista económico donde el grupo IAG está integrando una compañía que viene siendo rentable económicamente en los últimos años y que ha logrado estabilizar sus resultados, sino también y como parte más importante desde un punto de vista estratégico, donde realizando los ajustes adecuados puede aportar un gran crecimiento para el grupo Iberia.

1. CONCLUSIONES ECONÓMICAS:

Económicamente Iberia con la integración de Air Europa en su estructura va a crecer un 50% en términos de ingresos, adquiriendo una aerolínea que durante los dos últimos años ha presentado resultados positivos y cuyos ingresos han crecido de manera estable durante el último lustro potenciados por el procedimiento de expansión iniciado por la aerolínea.

Además, la rentabilidad económica de la operación no solo resulta del crecimiento en términos de ingresos que aporta Air Europa, sino por sinergias que pueden surgir las cuales, si bien se han tratado de manera resumida, se focalizan en la mejora del beneficio operativo de AE, actualmente alrededor del 4,5% sin ajustar frente al 8,5% de Iberia, lo cual abre la posibilidad a aplicar numerosos mecanismos de reducción de costes; potenciar el aprovechamiento de las economías

de escala de un grupo con IAG con una gran presencia internacional, mejora de la flexibilidad de liquidez al contar con un gran respaldo financiero (actualmente es uno de los grandes problemas de AE); y además se eliminarán numerosas estructuras redundantes dado que a largo plazo lo más previsible y lo más interesante sería la eliminación de la marca Air Europa para integrarla definitivamente dentro de la aerolínea Iberia, empleando la misma estructura organizacional e incrementando sus recursos operativos, con lo cual con menos gastos podrán absorber una mayor proporción de tráfico internacional y generar mayores ingresos sin tener que competir entre ellas como hacen actualmente.

2. CONCLUSIONES ESTRATÉGICAS:

Estratégicamente es una operación muy interesante para el conjunto del grupo IAG, dado que permite consolidar la posición de liderazgo en el mercado de latinoamericano donde las rutas hacia España son las más importante y porque supone un gran golpe de efecto a sus principales competidores principalmente AF-Klm a nivel europeo y Delta a nivel global, resarcándose del freno que había supuesto para sus intereses de crecimiento la anulación del acuerdo con Latam por parte de los tribunales. Con la adquisición de Air Europa, el grupo consolida su posición con un 28% de los ASKs ofrecidos en las rutas Europa-Latinoamérica frente al 20% que aglutinan AF-Klm. Además, en particular, supone un gran impulso a Iberia, dado que por medio de esta adquisición estratégica, la aerolínea integra a su principal competidor en el “hub” de Madrid con lo cual podrá crecer sin tener que preocuparse por la competencia directa y férrea que actualmente ejercía Air Europa en la mayoría de las rutas, y gracias al impulso orgánico que facilita esta adquisición, multiplicando los recursos disponibles, permitirá afrontar decisiones estratégicas que potencien el aeropuerto de Madrid como un centro de tránsito de pasajeros internacional con mayor relevancia y acercándose a los grandes “hubs” europeos como son Londres, Frankfurt, París o Ámsterdam.

De esta manera, lo más relevante serán los ajustes que la dirección de Iberia decida implementar, de cara a optimizar los recursos y evitar la sobre oferta en determinadas rutas, dado que como se ha podido ver a lo largo del trabajo, en prácticamente la totalidad de las rutas que opera actualmente Air Europa, ya lo hace también Iberia, por lo que no resultaría interesante para el grupo mantener la misma oferta en todas ellas y ni mucho menos los mismos horarios dado que muchos de ellos se solapan al ser aerolíneas en competencia directa no complementarias. Por ello, es importante

que Iberia realice un análisis similar al que se ha realizado a lo largo del trabajo, llegando a las conclusiones de que en la gran mayoría de las rutas, sobre todo en el corto y medio radio se pueden reducir las frecuencias en prácticamente un 25%, y ajustando los horarios de las restantes para ofrecer una mayor flexibilidad, pudiendo reducir costes al cubrir la misma demanda con menores recursos destinados, compitiendo con mejores estrategias de precio para hacer repuntar las tasas de ocupación, y destinando los recursos que se han eliminado de otras rutas a la apertura de nuevos destinos, principalmente en el continente africano en el caso del medio radio, al poder convertir Madrid, gracias a su situación geográfica, en un gran “hub” de conexión para los pasajeros de este continente.

En el plano del largo radio, el más relevante en lo que a la integración se refiere dado que es en el que ambas aerolíneas obtienen la mayor rentabilidad económica, será importante la optimización de rutas y los ajustes necesarios dado que gracias a la adquisición de Air Europa, el grupo realizando las optimizaciones necesarias, podrá competir en nuevas rutas frente a otras grandes aerolíneas europeas al haber multiplicado sus recursos disponibles. De esta manera como se ha señalado a lo largo del texto, es necesario limitar la oferta en algunas de las rutas en las cuales se solapan como es Nueva York; Buenos Aires; o Panamá; las cuales a pesar de presentar una gran ocupación, permiten flexibilizar la oferta y destinar recursos a otros destinos. De esta manera, si el grupo adopta los ajustes necesarios, podrá seguir absorbiendo la misma demanda, dado que su capacidad no se verá afectada y podrá destinar estos recursos sobrantes a fortalecer e incrementar la presencia en destinos como China; India; Singapur o Tailandia, los cuales presentan demanda pero actualmente no se encuentra cubiertos desde nuestro país de la manera que se demandan.

Con lo cual, a pesar de ser dos aerolíneas que actualmente se solapan prácticamente en el 100% de sus rutas al ser competidores directos, su operativa sí que permite flexibilidad y ajustes, abriendo paso a una nueva estrategia con oportunidades interesantes y que pueden permitir el crecimiento no solo del grupo Iberia principal interesado por ser la parte adquiriente, sino para el sector de la aviación comercial en España y principalmente del “hub” de Madrid, dado que aspirará a convertirse en un centro de conexiones verdaderamente global, con una mayor variedad de oferta de destinos no únicamente inclinado a su vertiente latinoamericana.

3. CONCLUSIÓN PERSONAL:

En mi opinión y en vista de los datos dados a lo largo del trabajo, esta operación es una operación muy interesante para Iberia por el golpe estratégico que supone en el mercado y muy necesaria desde el punto de vista de Air Europa, dado que en un sector en proceso de consolidación era cuestión de tiempo en el que se produjera su integración en un grupo de mayor tamaño de cara a obtener el sostén financiero y organizativo de un gran grupo que les permita seguir con la estrategia de crecimiento que llevan años implementando.

Si bien es verdad, que quizás con motivo del impacto del coronavirus en el sector, la operación se encuentra en un punto de incertidumbre, lo más probable y lógico sería que se produjera una renegociación de los términos económicos de cara a que fuera una operación viable financieramente. Puesto que estratégicamente no ha perdido ninguna lógica, de hecho en mi opinión se ha fortalecido, dado que integrar a su principal competidor y trabajar en conjunto por implementar decisiones para superar la crisis en la cual se encuentra inmersa actualmente la aviación global, puede ser la única manera de salir bien parados y con la suficiente presencia para seguir compitiendo con los grandes rivales europeos.

De esta manera, en caso de superar los controles de las autoridades de competencia, esta operación beneficiaría de una manera considerable al sector económico español, sobre todo a la región de Madrid, dado que permitirá absorber un mayor tráfico internacional de pasajeros, operando nuevos destinos. Y sobre todo, evitando la amenaza que se encontraba presente de que en caso de que Air Europa hubiera sido adquirida por el grupo AF-Klm, la relevancia de Madrid en el plano internacional podría haberse reducida a un plano testimonial al buscar estos potenciar sus otros dos grandes aeropuertos como son Ámsterdam y París.

Es por ello que pese al temor inicial que hay de que pueda suponer un impacto negativo para los consumidores al reducirse la competencia sobre todo en el plano nacional, en mi opinión en el largo plazo las conclusiones van a ser diferentes y va a suponer un gran beneficio para los mismos. Esto se puede argumentar en la base de la poca relevancia de las rutas domésticas las cuales como se ha indicado anteriormente probablemente se reduzcan o eliminen en un periodo de diez años dando un mayor peso a la Alta Velocidad, mientras que en el medio y el largo radio, esta adquisición a través de las estrategias de optimización de recursos va a permitir reducir los costes en las operativas de los vuelos permitiendo ofrecer precios más competitivos respecto a otras

aerolíneas internacionales, y va a permitir ampliar el abanico de posibilidades y conexiones disponibles en los aeropuertos españoles. Además, la operación devolverá al sector aéreo español a una posición de relevancia e importancia, controlando el tráfico Europa-Latinoamérica de una manera estable y sobre todo situándose en una situación similar a los restantes centros de conexiones europeos dado que ninguno presenta en la actualidad una competencia tan feroz como la que se da actualmente en Madrid al competir Air Europa e Iberia en una gran proporción de sus rutas.

Se verá a lo largo del segundo semestre si finalmente se consuma esta operación (debiendo destacar la muestra de apoyo e interés mostrada por el Gobierno español) y raíz de ello los movimientos y decisiones que se producen, en condiciones normales, las conclusiones obtenidas en este trabajo muestran la rentabilidad de la operación y el gran abanico de posibilidades que ofrece, sin embargo, habrá que prestar atención al impacto en esas decisiones de la decadencia económica y la contracción en la demanda a causa del COVID-19.

BIBLIOGRAFÍA:

- AENA. (marzo 2020). Estadísticas de tráfico aéreo. Obtenido el 13/03/2020 de: <http://www.aena.es/csee/Satellite?c=Page&cid=1113582476715&pagename=Estadisticas%2FEstadisticas>.
- Air Europa. (2020). Información corporativa: <https://www.aireuropa.com/es/vuelos/corporativo>.
- Air Europa. Cuentas anuales años 2014; 2015; 2016; 2017; 2018. Obtenido el 1/03/2020 de El Informa.
- Anna aero. (noviembre 2019). Madrid's hidden gem? How Air Europa fits IAG strategy. Obtenido el 14/03/2020 de: <https://www.anna.aero/2019/11/07/madrids-hidden-gem-how-air-europa-fits-iag-strategy/>.
- Anna Aero. (octubre 2017). Madrid-Singapore skyscanner unserved route of the week. Obtenido el 30/05/2020 de: <https://www.anna.aero/2017/10/25/madrid-singapore-skyscanner-unserved-route-week-400000-searches/>.
- Anna Aero. (octubre 2019). Madrid airport unserved & underserved routes. Obtenido el 30/05/2020 de: <http://www.therouteshop.com/profiles/madrid-airport/>.
- Aviation Edge. (marzo 2020). Aviation Database: flight data & aviation database. Obtenido el 1/03/2020 de: <https://aviation-edge.com/aviation-database/>.
- Avilés. R. (marzo 2020). Aerolíneas: ¿hacia un nuevo 11-S?; El Economista. Obtenido el 31/03/2020 de: https://elpais.com/economia/2019/11/08/actualidad/1573203255_013636.html.
- Avionista. (noviembre 2019). IAG, Air Europa y Cisnes Negros. Obtenido el 14/02/2020 de: <http://www.elavionista.com/iag-air-europa-y-cisnes-negros/>.
- BBC Mundo. (marzo 2015). Germanwings: ¿cuándo un avión es viejo para volar? Obtenido el 30/05/2020 de: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/03/150325_tecnologia_cual_es_vida_util_avion_kv#:~:text=Otros%20datos%20sobre%20la%20vida,siguen%20usando%20en%20este%20momento.
- Bentley. Z. (abril 2020). Aviation impact to be 5-6 times worse than 9/11. Obtenido el 3/04/2020 de: <https://www.infrastructureinvestor.com/aviation-impact-to-be-5-6-times-worse-than-9-11-mckinsey/>.

- Boston Consulting Group. (2020). Epidemic Projections COVID-19 response.
- Calvo. L. (abril 2018). Rolls-Royce ordena más revisiones en los Trent del Boeing 787 y Airbus A380. Obtenido el 31/03/2020 de: <https://fly-news.es/aviacion-comercial/seguridad-y-accidentes/rolls-royce-ordena-mas-revisiones-los-trent-del-boeing-787-airbus-a380/>.
- CAPA Centre for aviation. (diciembre 2019). Global economic crisis has cost the aviation industry two years of growth: IATA. Obtenido el 2/04/2020 de: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/global-economic-crisis-has-cost-the-aviation-industry-two-years-of-growth-iata-15921>.
- Casey. D. (noviembre 2019). Analysis: How IAG is striking back with Air Europa deal. Obtenido el 16/02/2020 de: <https://www.routesonline.com/news/29/breaking-news/287323/analysis-how-iag-is-striking-back-with-air-europa-deal/>.
- Centre for aviation. (noviembre 2019). IAG-Air Europa: #1 on Europe-Latin America, overtakes Air France-Klm. Obtenido el 14/02/2020 de: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/iag-air-europa-1-on-europe-latin-america-overtakes-air-france-klm-500241>.
- Diario ABC. (mayo 2019). Brasil autoriza a Air Europa a operar vuelos domésticos en el país. Obtenido el 14/03/2020 de: https://www.abc.es/economia/abci-brasil-autoriza-europa-operar-vuelos-domesticos-pais-201905231028_noticia.html.
- EFE. (noviembre 2019). El presidente de Iberia señala que la unión de Air Europa y Air France hubiera sido un desastre para Barajas; El País. Obtenido el 14/02/2020 de: https://elpais.com/economia/2019/11/27/actualidad/1574850110_927377.html.
- Europa Press. (marzo 2020). Iberia y Air Europa cederán rutas a Volotea para evitar que Bruselas bloquee su fusión; El Confidencial. Obtenido el 14/03/2020 de: https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-03-06/iberia-podria-ceder-rutas-volotea-air-europa_2485983/.
- Europa Press. (noviembre 2019). Globalia asegura que las operaciones de mantenimiento y de handling tendrán asegurados todos los contratos a largo plazo. Obtenido el 22/02/2020 de: <https://www.europapress.es/turismo/transportes/aerolineas/noticia-globalia-asegura-operaciones-mantenimiento-handling-tendran-asegurados-todos-contratos-largo-plazo-20191104111622.html>.

- FlightRadar24. (marzo 2020). Flights data and history. Obtenido el 1/03/2020 de: <https://www.flightradar24.com/40.49,-3.87/4>.
- G. Díaz. L. (diciembre 2019). B787 Dreamliner: así se vuela en el avión más moderno del mundo. Obtenido el 14/03/2020 de: <https://www.traveler.es/experiencias/articulos/boeing-787-dreamliner-el-avion-mas-moderno-del-mundo-caracteristicas-como-es-volar/16813>.
- Googleflights. (2020). Buscador de vuelos: https://www.google.com/flights?hl=en#flt=/m/056_y..2020-07-05*/m/056_y.2020-07-09;c:EUR;e:1;ls:1w;sd:0;t:h.
- Grant. J. (noviembre 2019). Spanish Conquerors for Air Europa: Consolidation continues. Obtenido el 16/02/2020 de: <https://www.oag.com/blog/spanish-conquerors-for-air-europa-consolidation-continues>.
- Grupo IAG (2013). Informe y cuentas anuales de 2012.
- Grupo IAG. (2019). Acuerdo para la adquisición de Air Europa por mil millones de euros. Obtenido el 20/03/2020 de: <https://www.iairgroup.com/es-ES/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/newsroom-listing/2019/iag-air-europa>
- Grupo IAG. Cuentas anuales años 2015; 2016; 2017; 2018; 2019. Obtenido el 1/03/2020 de: <https://www.iairgroup.com/es-ES/inversores-y-accionistas/resultados-e-informes>.
- Grupo Iberia. (abril 2020). Información corporativa: https://grupo.iberia.es/about_us.
- Grupo Iberia. Cuentas anuales años 2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016; 2017; 2018. Obtenido el 1/03/2020 de: <https://www.iairgroup.com/es-ES/inversores-y-accionistas/resultados-e-informes>.
- Harper. L. (noviembre 2019). The logic of IAG's swoop for Air Europa. Obtenido el 12/03/2020 de: <https://www.flightglobal.com/analysis/the-logic-of-iags-swoop-for-air-europa/135158.article>.
- Horarios de vuelos (marzo 2020). Información General Aerolíneas y días de vuelo. Obtenido el 1/03/2020 de: <https://www.vluchtschemas.nl/aerolineas-resumen.html>.
- Hosteltur. (enero 2019). Air Europa lanza ofensiva en el largo radio con nuevas rutas y más aviones. Obtenido el 14/02/2020 de: https://www.hosteltur.com/125809_air-europa-lanza-ofensiva-en-el-largo-radio-con-nuevas-rutas-y-mas-aviones.html.

- Hosteltur. (junio 2019). Air Europa busca un trato con Boeing ante la crisis del 737 MAX. Obtenido el 14/03/2020 de: https://www.hosteltur.com/129213_air-europa-busca-un-trato-con-boeing-ante-la-crisis-del-737-max.html.
- IAG. (noviembre 2019). Air Europa transaction: analyst and investor presentation.
- IATA. (abril 2020). Covid-19 Assessing prospects for domestic markets. Obtenido el 22/04/2020 de: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-19-assessing-prospects-for-domestic-markets/>.
- IATA. (diciembre 2019). La industria de aerolíneas mejora en 2020 tras un año difícil. Obtenido el 14/02/2020 de: <https://www.iata.org/contentassets/36695cd211574052b3820044111b56de/2019-12-11-01-sp.pdf>.
- IATA. (mayo 2006). Economics briefing: the impact of the 9/11 terrorist attacks. Obtenido el 15/04/2020 de: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/impact-ofsept-11th-2001-attack/>.
- IATA. (octubre 2018). IATA pronostica 8.200 millones de pasajeros aéreos en 2037. Obtenido el 15/04/2020 de: <https://www.iata.org/contentassets/db9e20ee48174906aba13acb6ed35e19/2018-10-24-02-sp.pdf>.
- IATA. (septiembre 2018). Global financial crisis cost the industry \$280bn in lost revenues. Obtenido el 2/04/2020 de: [https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-financial-crisis-cost-the-industry-\\$280bn-in-lost-revenues/](https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-financial-crisis-cost-the-industry-$280bn-in-lost-revenues/).
- Iberia Express. (marzo 2019). Información corporativa: cumplimiento de siete años de operaciones. Obtenido el 16/02/2020 de: <https://www.iberiaexpress.com/informacion-general/iberia-express/prensa/2019-03-25>.
- ICAO. (abril 2018). ICAO Long-term traffic forecasts. Obtenido el 15/04/2020 de: https://www.icao.int/sustainability/Documents/LTF_Charts-Results_2018edition.pdf.
- ICAO. (abril 2020). Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis. Obtenido el 22/04/2020 de: <https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO%20Coronavirus%202020%2004%2020%20Econ%20Impact.pdf>.

- IMF. (abril 2020). G-20 Surveillance Note: COVID-19- Impact and policy considerations. Obtenido el 16/04/2020 de: <https://www.imf.org/external/np/g20/pdf/2020/041520.pdf>.
- Kaminski-Morrow. D. (marzo 2020). IAG to accelerate retirement of older BA and Iberia aircraft. Obtenido el 27/03/2020 de: <https://www.flightglobal.com/airlines/iag-to-accelerate-retirement-of-older-ba-and-iberia-aircraft/137296.article>.
- Lado. S. (enero 2020). El cielo europeo se pone a punto para su consolidación; El Periódico. Obtenido el 15/02/2020 de: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20200103/cielo-europeo-pone-a-punto-consolidacion-7786109>.
- Magariño. J.F. (diciembre 2019). Iberia planea centrarse en el viajero de negocios y frenar al “low cost” con Air Europa; CincoDías. Obtenido el 14/02/2020 de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/12/04/companias/1575484784_197836.html.
- Meet In. (mayo 2016). Los destinos más demandados por los españoles sin vuelo directo. Obtenido el 30/05/2020 de: <https://www.meet-in.es/los-destinos-mas-demandados-los-espanoles-sin-vuelo-directo/>.
- Muñoz. R. (febrero 2020). El dilema de las aerolíneas: atrapadas entre el “low cost” y el “efecto Greta”; EL País. Obtenido el 14/02/2020 de: https://elpais.com/economia/2020/02/07/actualidad/1581090196_373920.html.
- Muñoz. R. (noviembre 2019). IAG defiende que Bruselas no imponga ninguna condición a la compra de Air Europa; El País. Obtenido el 18/02/2020 de: https://elpais.com/economia/2019/11/08/actualidad/1573203255_013636.html.
- Murga. A. (abril 2019). El sector aéreo europeo se prepara para la consolidación en cinco grandes grupos; Bolsamanía. Obtenido el 15/02/2020 de: <https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/sector-aereo-europeo-prepara-consolidacion-cinco-grandes-grupos--3850629.html>.
- OAG. (abril 2020). Coronavirus, understand the airline schedule changes and manage the impact. Obtenido el 15/04/2020 de: <https://www.oag.com/coronavirus-airline-schedules-data>.
- Planespotters. (abril 2020). Air Europa Fleet Details and History. Obtenido el 14/03/2020 de: <https://www.planespotters.net/airline/Air-Europa>.
- Planespotters. (abril 2020). Iberia Fleet Details and History. Obtenido el 14/03/2020 de: <https://www.planespotters.net/airline/Iberia>.

- Planestats. (2020). Obtenido el 21/03/2020 de: <https://www.planestats.com/>
 - SeatGuru (marzo 2020). Iberia and Air Europa Seat Maps. Obtenido el 1/03/2020 de: https://www.seatguru.com/airlines/Iberia/Iberia_Airbus_A330_300.php.
 - Semprún. Á. (abril 2020). IAG reducirá su flota y negocia con Airbus y Boeing retrasar los pedidos; El Economista. Obtenido el 10/04/2020 de: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10464465/04/20/IAG-reducira-su-flota-y-negocia-con-Airbus-y-Boeing-retrasar-los-pedidos.html>.
 - Semprún. Á. (diciembre 2019). Iberia persigue ganar músculo con la suma de Air Europa para conquistar Asia. Obtenido el 13/03/2020 de: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10236391/12/19/Iberia-busca-ganar-musculo-con-Air-Europa-para-lanzarse-a-la-conquista-de-Asia.html>.
 - Semprún. Á. (noviembre 2019). ¿Cómo se reparten las aerolíneas los grandes “hubs” europeos?; El Economista. Obtenido el 18/02/2020 de: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10196192/11/19/Como-se-reparten-las-aerolineas-los-grandes-hubs-europeos.html>.
 - Semprún. Á. (noviembre 2019). Air Europa se refugia en Iberia: la compra llega en plena oleada de quiebras en el sector; El Economista. Obtenido el 14/02/2020 de: <https://www.eleconomista.es/transportes/noticias/10178056/11/19/Air-Europa-se-refugia-en-Iberia-en-plena-oleada-de-quiebras.html>.
 - Semprún. Á. (noviembre 2019). Iberia podrá luchar por el trono del mercado brasileño con la compra de Air Europa. Obtenido el 14/02/2020 de: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10177773/11/19/La-compra-de-Air-Europa-por-Iberia-en-cifras-7240-millones-en-ingresos-y-38-millones-de-pasajeros.html>.
 - Tobar. S. (diciembre 2019). La defensa de Iberia: compra Air Europa para salvar el “hub” de Madrid. Obtenido el 12/03/2020 de: <https://www.merca2.es/iberia-compra-air-europa-consolidacion-aerea/>.
- Triguero. B. (octubre 2019). ¿Fin de los vuelos cortos? El AVE Madrid-Barcelona le roba el 50% del tráfico al avión. Obtenido el 15/03/2020 de: https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/fin-vuelos-cortos-ave-avion-madrid-barcelona_0_1292271145.html.

