



# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

*“Iberia: Orígenes y trayectoria”*

**Carlos Manrique Prieto.**

**FACULTAD DE COMERCIO VALLADOLID,  
MAYO DE 2020.**



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**GRADO EN COMERCIO**

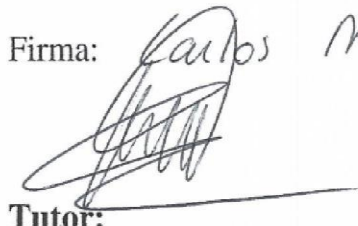
CURSO ACADÉMICO.....

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“TÍTULO”**

**Trabajo presentado por:**

Firma: *Carlos Manvique Prieto*



**Tutor:**

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, fecha



## Resumen.

La historia de la aviación civil en España no puede entenderse ni explicarse sin el papel fundamental que la compañía Iberia ha tenido en esta. Desde los inicios de la aviación civil en nuestro país hasta la actualidad, Iberia ha jugado un papel fundamental en el desarrollo del sector en España y la difusión de su uso entre la población, demostrando una gran capacidad de adaptación a lo largo más de 90 años en un sector muy dinámico y competitivo.

**Palabras clave:** Aviación civil, Iberia, Transporte aéreo, Compañías *Low Cost*, Holding.

## Summary.

The history of civil aviation in Spain cannot be understood or explained without the fundamental role that the Iberia company has had in it. From the beginnings of civil aviation in our country to the present day, Iberia has played a fundamental role in the development of the sector in Spain and the diffusion of its use among the population, demonstrating great adaptability over more than 90 years in a very dynamic and competitive sector.

**Key words:** Civil aviation, Iberia, Air transport, Low Cost Companies, Holding.

# ÍNDICE.

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. CONTEXTO.....	3
2.1. La historia de la aviación civil.....	3
2.2. El sector de la aviación civil en España. ....	6
3. IBERIA.....	19
3.1. Orígenes.....	19
3.2. Iberia como sociedad.....	20
3.3. La gerencia.....	23
3.4. La estrategia.....	25
3.4.1. Competencia.....	25
3.4.2. El producto.....	29
4. IBERIA EN CIFRAS.....	33
5. IBERIA: PRESENTE Y FUTURO.....	41
6. CONCLUSIONES.....	42
7. BIBLIOGRAFÍA.....	45

# ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1: Evolución del número total de pasajeros con salida y destino nacional en los aeropuertos de Aena.....	7
Gráfico 2: Evolución del número total de pasajeros de tren en España.....	7
Gráfico 3: Evolución del número total de pasajeros internacionales en los aeropuertos de Aena. .....	8
Gráfico 4: Evolución del número total de pasajeros en aeropuertos de Aena (eje principal) y peso relativo de los pasajeros nacionales y los internacionales respecto al total (eje secundario). ....	9
Gráfico 5: Distribución de los pasajeros del transporte aéreo por comunidad autónoma (2019). .....	10
Gráfico 6: Distribución de los pasajeros del transporte aéreo por aeropuerto (2019). ....	10
Gráfico 7: Variación del número de pasajeros en el periodo 2018-2019 para los distintos aeropuertos de España. ....	11
Gráfico 8: Distribución de los pasajeros del aeropuerto Adolfo Suarez Madrid- Barajas en función de la aerolínea (2019). ....	12
Gráfico 9: Distribución de los pasajeros del aeropuerto Barcelona- El Prat en función de la aerolínea (2019). ....	12
Gráfico 10: Número de metros de pistas de aeropuertos de Aena. ....	13
Gráfico 11: Evolución del número de accidentes y número de incidentes graves en el sector aéreo español.....	14
Gráfico 12: Evolución del número de toneladas de elementos contaminantes emitidas por el sector aéreo en España (eje principal) y porcentaje del total de emisiones respecto al sector transporte (eje secundario).....	16
Gráfico 13: Dividendo de Iberia (euros brutos por acción).....	21
Gráfico 14: Cotización de IAG en la Bolsa de Madrid durante los últimos 5 años. ....	22
Gráfico 15: Dividendos de IAG durante los últimos 5 años (euros brutos por acción). ....	23
Gráfico 16: Evolución del número de pasajeros de Iberia (internacionales y nacionales). ....	33
Gráfico 17: Evolución del número de pasajeros de Iberia como porcentaje del total nacional. ....	34
Gráfico 18: Evolución de los ingresos de explotación de Iberia y Air France (miles de euros)..	35
Gráfico 19: Evolución del resultado de explotación de Iberia y Air France (miles de euros). ...	35
Gráfico 20: Evolución de los activos totales de Iberia y Air France (miles de euros).....	36
Gráfico 21: Evolución del margen de beneficio de Iberia y Air France (%). ....	37
Gráfico 22: Evolución ROE de Iberia y Air France (%). ....	38
Gráfico 23: Evolución del ROCE de Iberia y Air France (%). ....	39
Gráfico 24: Evolución del coeficiente de solvencia (activo/pasivo) de Iberia y Air France (%)..	39
Gráfico 25: Evolución del número de empleados de Iberia (base 2011) y Air France (base 2015). .....	40



## 1. INTRODUCCIÓN.

Surcar los cielos siempre ha sido un reto para el hombre. Desde hace cientos de años, muchos soñadores han intentado desarrollar artefactos capaces de volar, sin mucho éxito hasta el siglo XX. Como veremos en este trabajo, la historia de la aviación de nuestro país ha ido de la mano de la compañía Iberia, desde su nacimiento en junio de 1927 hasta la actualidad.

En sus casi 100 años de historia, la compañía Iberia ha sido un componente fundamental de la aviación en nuestro país y en la apertura de España al mundo. A lo largo de este trabajo se estudiará la historia de la compañía y algunos de sus elementos más importantes con el fin de destacar la importancia de Iberia en el sector de la aviación y en nuestro país.

La motivación fundamental a la hora de realizar este trabajo ha sido poder aprovechar la oportunidad de repasar, resumir y exponer información y datos de Iberia y su historia, exponiendo su importancia en el desarrollo de la aviación comercial en nuestro país.

De forma más particular, en primer lugar, se pretende realizar un repaso de la historia de Iberia y la aviación comercial para explicar los orígenes del sector y de la compañía. Por otro lado, se estudiarán de forma más concreta aspectos de la compañía con el objetivo de caracterizarla y contextualizarla en el entorno de la aviación comercial en España y en el mundo.

También se pretenden exponer y justificar decisiones claves en la estrategia de la compañía como, por ejemplo, la fusión con la compañía británica British Airways. Como veremos en el trabajo, el sector de la aviación está fuertemente internacionalizado y es muy dinámico, por lo que obliga a las empresas a adaptarse continuamente. En este aspecto, se estudiará la influencia de la aparición de las compañías *Low cost* en la estrategia seguida por las empresas del sector y, en concreto, en la estrategia seguida por Iberia para adaptarse a esta irrupción.

Una vez repasado el contexto, se caracterizará a la compañía Iberia, hablando de sus orígenes, de su evolución como sociedad, de su gerencia y, de forma más



extensa, de su estrategia. Así, la enmarcaremos en el sector de la aviación comercial española y mundial.

Después, se estudiarán las principales cifras de la compañía, como el volumen de viajeros, su flota o los resultados de la compañía. En último lugar, se realizará un breve repaso de la actualidad de la compañía y de su proyección respecto al futuro.

Se ha decidido optar por esta metodología porque se considera oportuno en primer lugar exponer el contexto en segundo el objeto de estudio, de forma que se contextualice este y se puedan explicar ciertos fenómenos determinados por factores externos a la compañía. Por otro lado, los puntos que se tratan se consideran justificados para hacer una caracterización completa de la compañía que nos permita poner de manifiesto su importancia en el desarrollo de la aviación comercial en nuestro país.

Para la realización de este trabajo, se consultarán trabajos acerca de la compañía, así como artículos de prensa especializada. Respecto a los datos, nos apoyaremos de datos como lo que ofrece el Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, los propios datos de la compañía o datos extraídos de bases de datos como Orbis.

## 2. CONTEXTO.

En este apartado se estudiará el sector de la aviación civil en España como contexto en el que nuestra compañía desarrolla la mayor parte de su actividad.

### 2.1. La historia de la aviación civil.

Los orígenes de la aviación se remontan a principios del siglo XX, cuando los hermanos Wright, en 1903, consiguieron hacer volar un artefacto creado por ellos mismo. Ese hecho provocó presiones militares a los estados europeos para financiar proyectos similares y conseguir desarrollar artefactos voladores. Después, las innovaciones en el sector recién nacido llegaban desde el ámbito militar y también del deportivo, ya que la aviación deportiva comenzó a ganar fama (Bintaned Ara, 2014).

Antes, en el año 400 a.C., Arquitas de Tarento diseñó un artefacto cuyo fin era mantenerse suspendido en el aire. Más tarde, en 1670, Francesco de Lana Tenzi intentó desarrollar una máquina capaz de suspenderse en el aire impulsada por una vela, sin mucho éxito. Su trabajo inspiró a los hermanos Joseph-Michel y Jacques-Étienne Montgolfier, que en 1783 consiguieron elevar un globo sobre la ciudad francesa de Annunay. Posteriormente, George Cayley inventó el planeador, que fue probado por uno de sus ayudantes, con éxito y siendo así el primer hombre en volar, en 1853 (Vargas, 2018).

Respecto al ámbito comercial de la aviación, cabe destacar que los orígenes se remontan a 1909, cuando el Conde Zeppelin empezó a transportar pasajeros en sus dirigibles entre varias rutas, operando hasta 1913 sin incidentes. Sin embargo, la primera compañía de transporte aéreo de pasajeros surgió en Francia, también 1909, con el nombre de *Compagnie Générale Transaérienne*, (Bintaned Ara, 2014).

De acuerdo con Bintaned Ara (2014), no es hasta la I Guerra Mundial cuando las aeronaves desarrolladas son más sofisticadas y útiles que al principio. Sin embargo, a pesar de que la tecnología avanzó de gran manera, los soldados aerotransportados o los paracaidistas no aparecieron hasta la II Guerra Mundial. En esta línea, las aeronaves utilizadas en el conflicto estarían enfocadas a cubrir necesidades militares, dejando de lado su fiabilidad.

Fue tras la I Guerra Mundial cuando las grandes potencias pretendieron transformar un arma bélica en un medio de uso civil que supondría un gran avance en movilidad y bienestar para el ser humano. Un hecho fundamental en esto fue la Conferencia de París de 1919, en la que, según Bintaned Ara (2014): “...se inició un avance de la industria canalizado a través de convenciones internacionales. Se reconoció la soberanía sobre el espacio aéreo de cada país, se instauró el registro nacional de aeronaves, se crearon los certificados de aeronavegabilidad y se reguló el estatus de los pilotos. Este acuerdo fue ratificado por 26 países, con la excepción de Rusia o Estados Unidos”.

Respecto a Estados Unidos, allí la aviación comercial surgió con la creación de una línea de carácter comercial entre las ciudades estadounidenses Tampa y San Petesburgo, ambas en el Estado de Florida. Tras esto, en 1919, se llevó a cabo el primer vuelo transatlántico. Después, en 1927, nació la primera ruta: Nueva York- París (Vargas, 2018).

La recesión económica que surgió en 1929, con especial incidencia en EEUU, azotó con fuerza al sector de la aviación, lo que derivó en la creación de Civil Aeronautics Act en 1938, con el objetivo de dar estabilidad al sector y regular aspectos tales como la asignación de rutas o las tarifas, entre otras cosas.

Siguiendo el estudio de Vargas (2018), es necesario destacar el proceso de liberalización del sector aéreo que se dio a partir de 1944. Tras la aparición de algunos conflictos internacionales surgió la necesidad de una organización que se encargase de identificar los problemas del sector y de crear normas globales para este. Así, en 1944 se firmó el convenio de Chicago, en el que se crearon el Acuerdo de tránsito de los servicios aéreos internacionales y el Acuerdo de transporte aéreo internacional, de los cuáles se crearon nueve libertades aéreas.

- Primera libertad: el derecho de volar sobre el territorio de otro estado sin aterrizar.
- Segunda libertad: el derecho de aterrizar en el territorio de otro estado por razones técnicas.
- Tercera libertad: el derecho de desembarcar pasajeros, correo y carga tomados en el territorio del país cuya nacionalidad posee la aeronave.

- Cuarta libertad: el derecho de tomar pasajeros, correo y carga destinados al territorio del país cuya nacionalidad posee la aeronave.
- Quinta libertad: el derecho de tomar y el de desembarcar pasajeros, correo y carga con destino o procedente de terceros estado.
- Sexta libertad: el derecho a que el operador aéreo de un estado transporte tráfico comercial entre otros dos estados vía su propio territorio.
- Séptima libertad: el derecho a que el operador aéreo de un estado transporte tráfico comercial enteramente fuera de su territorio.
- Octava libertad: el derecho a que el operador aéreo de un estado transporte tráfico comercial dentro del territorio de otro estado.
- Novena libertad: Permiso referido a aerolíneas de un estado para operar en régimen de 7ª libertad a partir del tercer estado más allá de su territorio.

Este modelo resultó ser ineficiente y provocó que las compañías operaran con altos costes, trasladados a los clientes por los elevados precios. Así, en 1978, nació la Airline Deregulation, que eliminaba la intervención en el sector sobre los aspectos anteriormente citados. La liberalización del sector provocó la entrada de nuevas aerolíneas en el mercado y una mayor eficiencia. Más tarde, la crisis de los 80 afectó con fuerza al sector, provocando la desaparición de muchas empresas y la fusión de muchas otras, y también la aparición del modelo desarrollado por la compañía Southwest Airlines, el origen de los modelos *Low cost* (Vargas, 2018).

La evolución del sector y de las circunstancias en Europa sería similar, con un mercado fuertemente intervenido que se comenzó a liberalizar a partir de la creación de la Comunidad Económica Europea, que supuso un punto de inflexión. A partir de ahí, la liberalización del sector se llevó a cabo a través de tres paquetes de medidas entre 1987 y 1992 que concluyeron con un sector sin intervención en el que las tarifas se establecen libre y unilateralmente por las compañías (Vargas, 2018).

## 2.2. El sector de la aviación civil en España.

Para realizar esta parte del trabajo, se considera oportuno y justificado estudiar; por un lado; algunas de las cifras más relevantes sobre la aviación civil en nuestro país. De esta manera expondremos las principales características del sector y su importancia dentro de distintos ámbitos, como el económico o el ambiental. Por otro lado, repasaremos el marco jurídico que regula a este sector.

Antes de empezar, es conveniente definir el concepto de aviación civil. La RAE define aviación civil como *denominación genérica que reciben los servicios de transporte aéreo, sean de personas o mercancías, destinadas al público o de uso privado*<sup>1</sup>. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la actividad de la compañía objeto de estudio está orientada al transporte de personas.

Por otro lado, el sector de la aviación civil en nuestro país es una actividad del grupo H según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Dentro de este grupo, la actividad “transporte aéreo” está recogida en el número 51<sup>2</sup>.

A la hora de repasar la aviación civil en cifras, la base de datos del Ministerio de Fomento ofrece datos sobre el transporte en nuestro país. A lo largo de este apartado, se estudiará la evolución distintas variables relacionadas con la aviación civil, lo que nos ayudará a conseguir una caracterización general del sector.

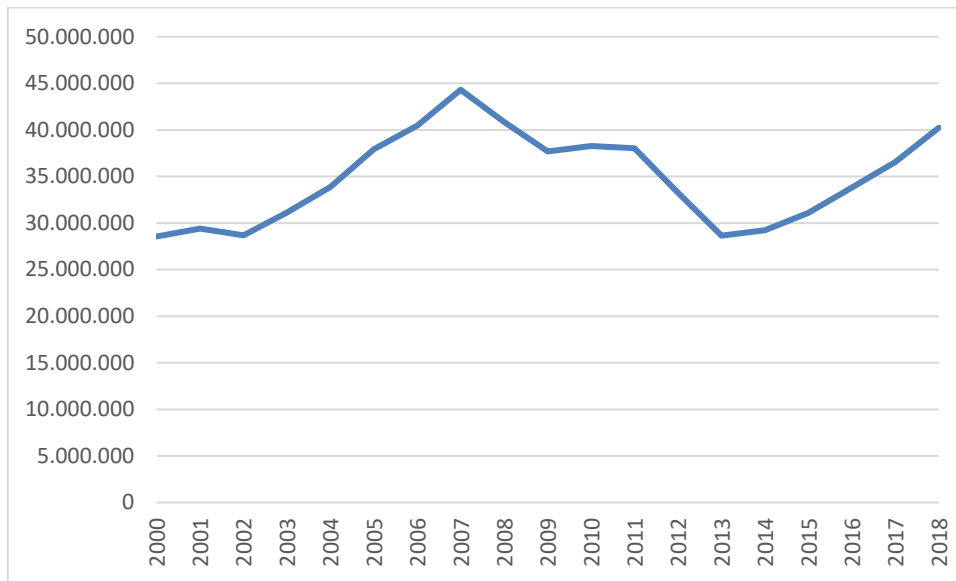
En primero lugar, respecto al número de pasajeros con destino y rumbo nacionales, podemos observar en el gráfico 1.1 un aumento progresivo entre 2000 y 2007, pasando de apenas 28 millones y medio a más de 44 millones. A partir de 2007, coincidiendo con la recesión que asoló la economía mundial, y en concreto nuestro país, el número de pasajeros se redujo de nuevo hasta los 28 millones y medio del año 2013, salvo una breve recuperación entre 2010 y 2011.

---

1 <https://dej.rae.es/lema/aviaci%C3%B3n-civil>

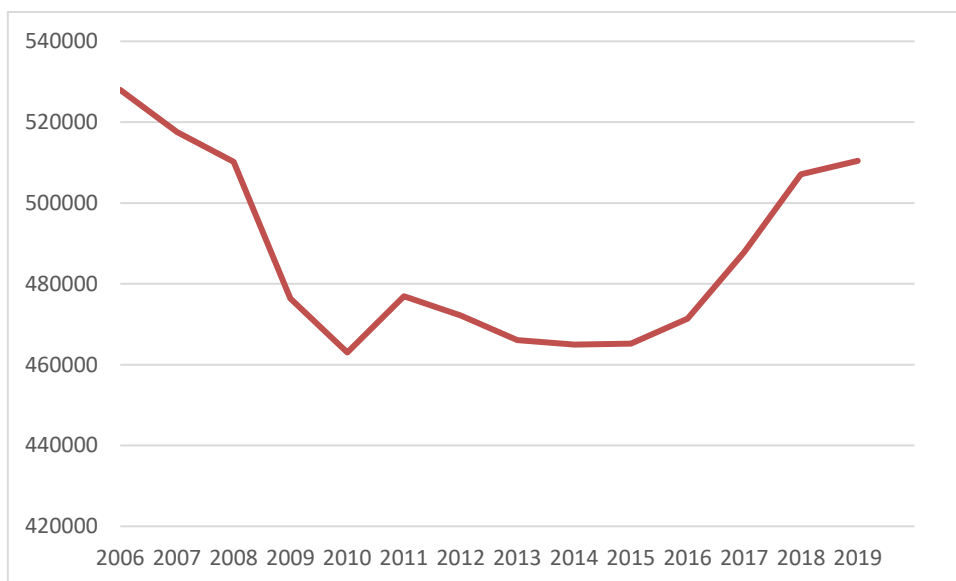
2 <https://www.cnae.com.es/actividades.php?grupo=H>

Gráfico 1: Evolución del número total de pasajeros con salida y destino nacional en los aeropuertos de Aena.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.

Gráfico 2: Evolución del número total de pasajeros de tren en España.



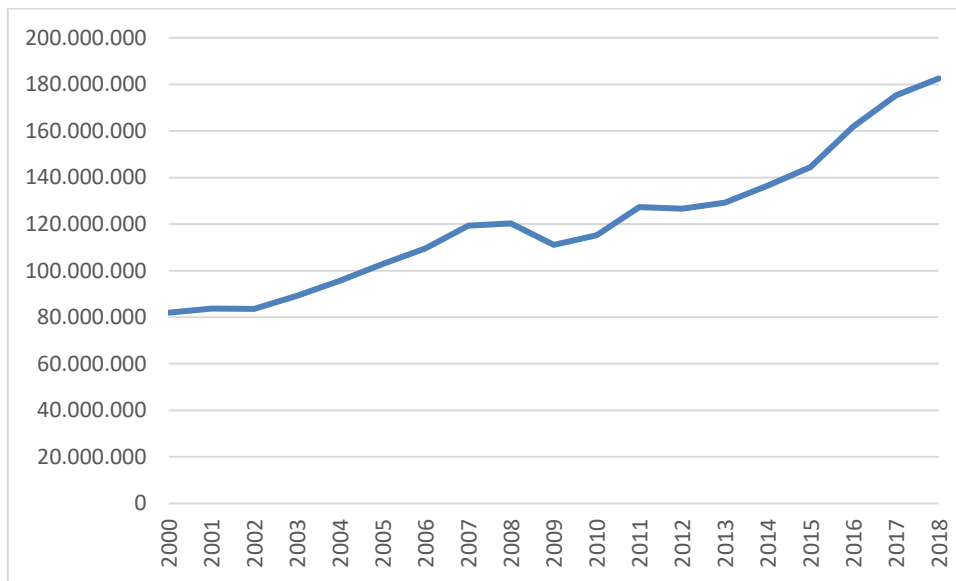
Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.

Desde 2013, la tendencia ha vuelto a ser creciente, alcanzando el 2018 más de 40 millones de pasajeros. A pesar de todo, aún no se han vuelto a recuperar los niveles previos de la crisis. Como podemos ver en el siguiente gráfico, el

transporte entren también se vió perjudicado por la crisis, sin haber alcanzado tampoco el nivel anterior a 2007.

Por otro lado, en nuestros aeropuertos también se realizan vuelos internacionales, y como se puede observar en el gráfico 3., el número de pasajeros en estos trayectos es significativamente superior al de los que realizan vuelos nacionales.

Gráfico 3: Evolución del número total de pasajeros internacionales en los aeropuertos de Aena.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.

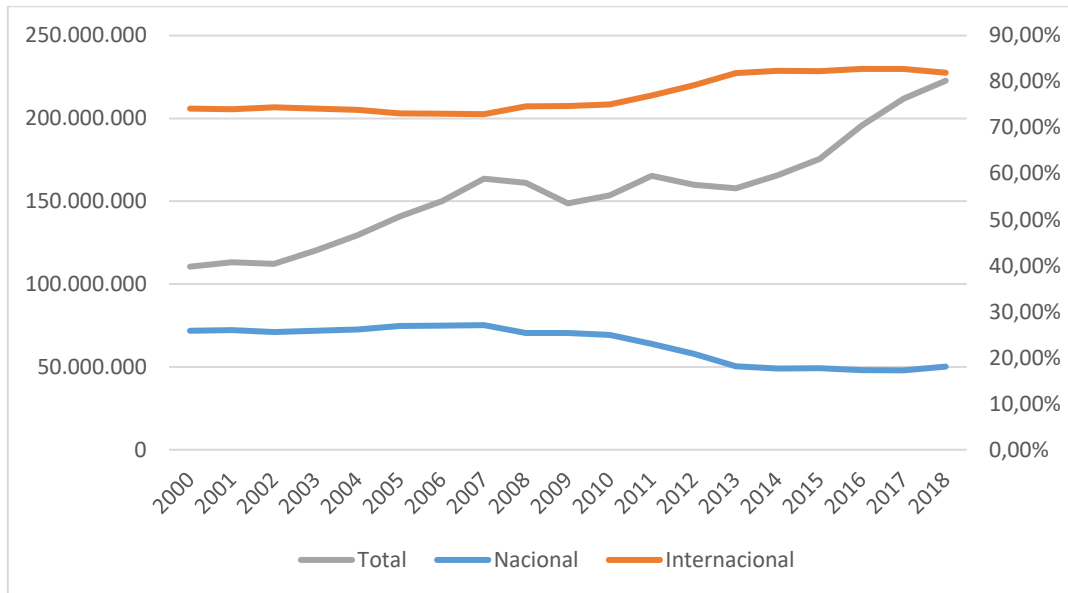
La tendencia es bien distinta que la de la variable anterior, puesto que el impacto de la crisis tan solo supuso un breve decremento entre 2008 y 2009, y otro más suave aún entre 2011 y 2012, sin modificar una tendencia creciente que va desde el inicio de la serie hasta el final, concluyendo 2018 con más del doble de pasajeros que en el año 2000 (apenas 82 millones frente a 182 millones).

Estos datos nos muestran el total de pasajeros (nacionales e internacionales) y el peso relativo de cada tipo sobre el total. Con estos datos se ha construido el gráfico 4, que muestra el total y ambas variables promediadas.

En primer lugar, vemos cómo el número total de pasajeros (línea gris) ha evolucionado de forma similar a la evolución de la variable más representativa (el número de pasajeros internacionales). Sin embargo, el breve retroceso que

vivió el número total entre 2011 y 2012 de pasajeros internacionales se ve acentuado por un retroceso mayor en el número de pasajeros nacionales, lo que provoca que en este año el total también se reduzca.

Gráfico 4: Evolución del número total de pasajeros en aeropuertos de Aena (eje principal) y peso relativo de los pasajeros nacionales y los internacionales respecto al total (eje secundario).



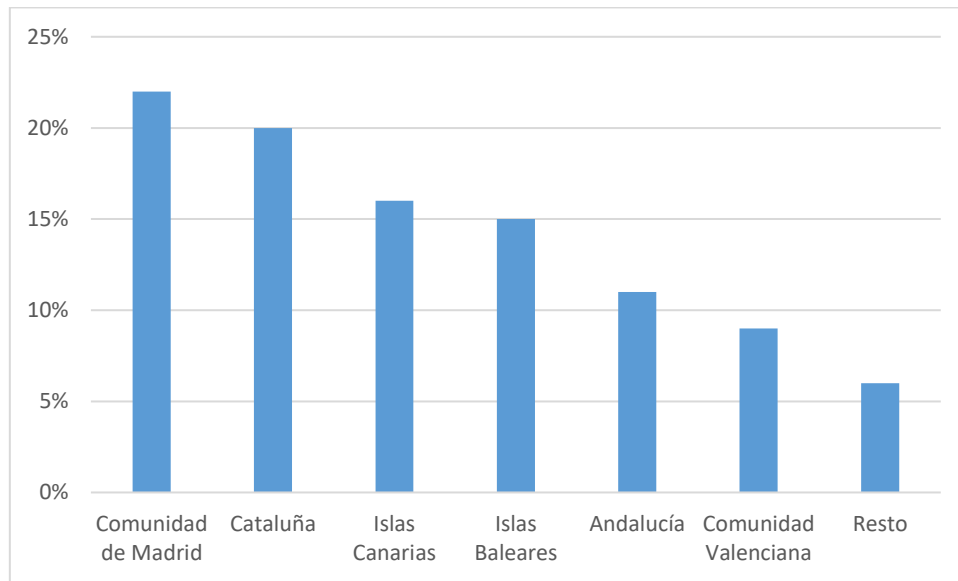
Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.

Respecto a la composición relativa, observamos una clara tendencia al aumento del peso relativo de los pasajeros internacionales respecto al de los nacionales. Si bien hasta la crisis el peso de los pasajeros nacionales aumentó ligeramente (de un 25,84% en el año 2000 a un 27,08% en el año 2007), desde entonces el peso de los pasajeros nacionales es cada vez menor, siendo ahora menos de una cuarta parte del número de pasajeros internacionales (81,94% frente a 18,06% en 2018). Quizá la explicación de este fenómeno se deba a una recuperación de la crisis más lenta en España frente al resto del mundo, o a una mayor internacionalización de la aviación en España.

En línea con lo anterior, resulta interesante estudiar la distribución de la actividad aérea en nuestro país. El gráfico 5 nos muestra la distribución de los pasajeros del transporte aéreo en función de la comunidad autónoma. Como se podía esperar, la Comunidad de Madrid y Cataluña son las regiones con más actividad, sumando solo esas dos un 42% de todos los pasajeros en España.



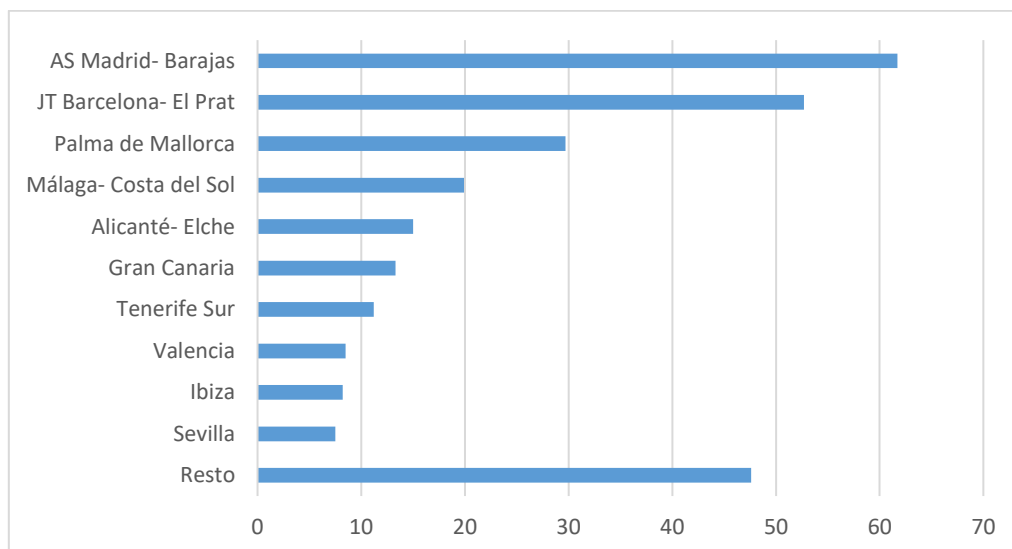
Gráfico 5: Distribución de los pasajeros del transporte aéreo por comunidad autónoma (2019).



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.

Por otro lado, se observa cómo en las islas y en las regiones costeras la actividad es alta. Si ampliamos la óptica y atendemos a la distribución por aeropuertos de nuevo encontramos en cabeza el aeropuerto de Madrid y el de Barcelona.

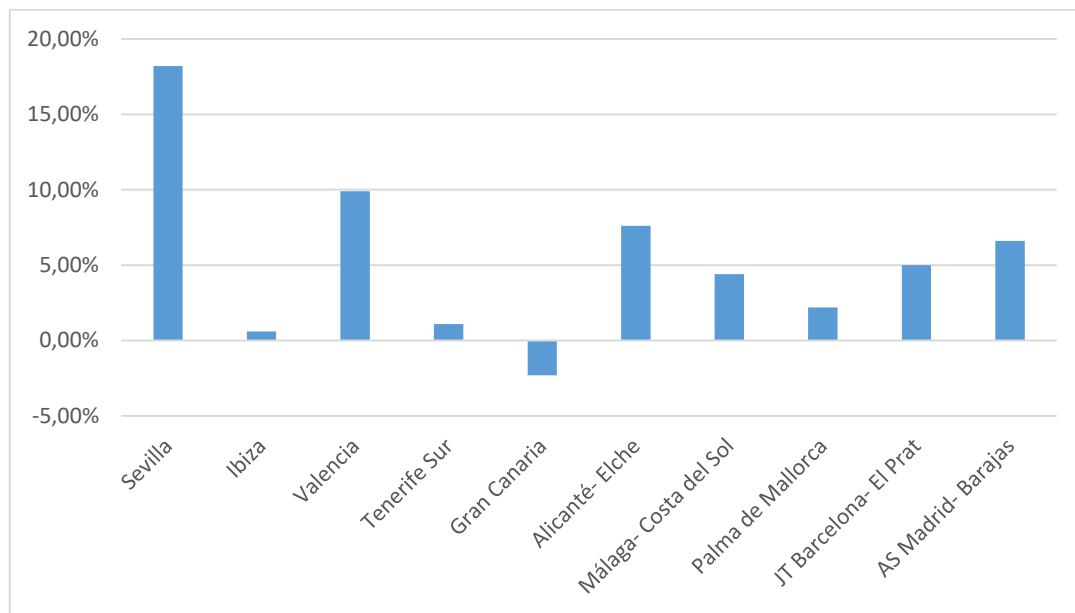
Gráfico 6: Distribución de los pasajeros del transporte aéreo por aeropuerto (2019).



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.

Particularmente, se observa como en Andalucía el aeropuerto más importante es el de Málaga, que presenta un número de pasajeros superior al doble de los que presenta el aeropuerto de Sevilla, el segundo con más pasajeros de Andalucía.

Gráfico 7: Variación del número de pasajeros en el periodo 2018-2019 para los distintos aeropuertos de España.

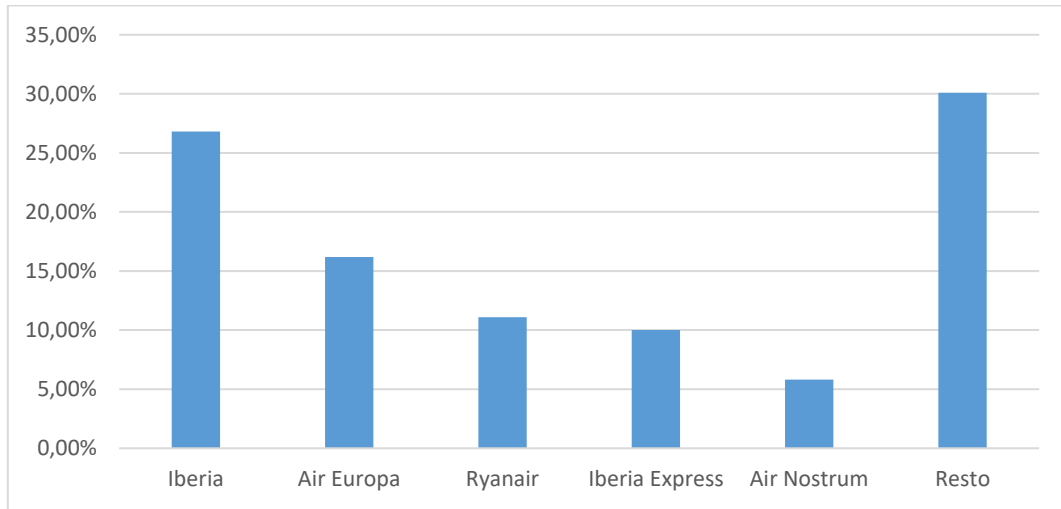


Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.

Respecto a la variación con el año anterior, se puede apreciar crecimiento en general, siendo llamativo el caso del aeropuerto de Sevilla, que ha vivido un crecimiento en el número de pasajeros de casi el 20% en tan solo un año. También llama la atención Gran Canaria, el único de los principales aeropuertos que perdió pasajeros respecto a 2018.

En último lugar, también nos interesa estudiar la distribución de estos pasajeros por compañía. Por desgracia, los datos al respecto; que han sido extraídos del informe sobre el tráfico de aeropuertos españoles en 2019 elaborado por el Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana; aparecen en función de los distintos aeropuertos y en tanto por ciento, por lo que no pueden sumarse. De esta forma, se ha optado por estudiar tan solo los dos principales aeropuertos, que representan en torno al 42% de los pasajeros en aeropuertos españoles en 2019.

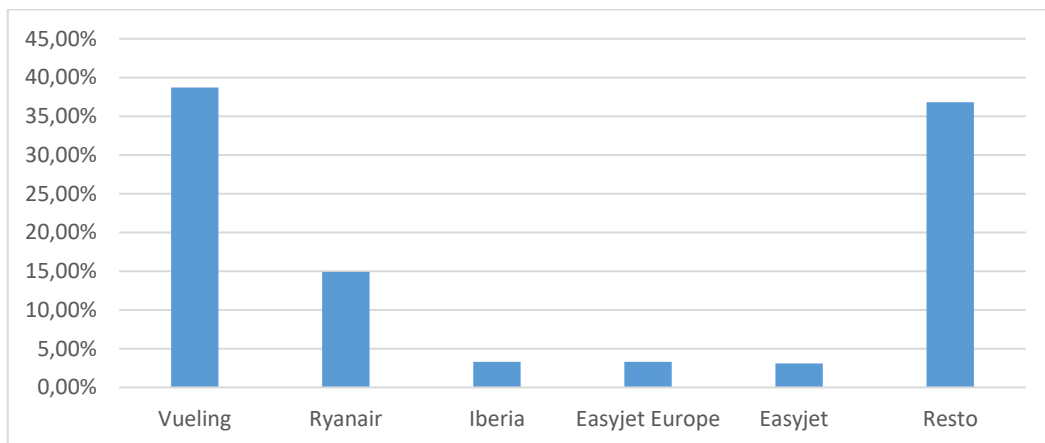
Gráfico 8: Distribución de los pasajeros del aeropuerto Adolfo Suarez Madrid-Barajas en función de la aerolínea (2019).



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.

Respecto al aeropuerto de Madrid, Se observa cómo Iberia tiene una presencia fuerte, siendo la principal compañía con más pasajeros en ese aeropuerto en 2019. Se observa también la importancia de Iberia Express, que representa en torno al 10% de los pasajeros y ha sido la cuarta compañía más importante del aeropuerto Madrid- Barajas en 2019 respecto al número de pasajeros transportados.

Gráfico 9: Distribución de los pasajeros del aeropuerto Barcelona- El Prat en función de la aerolínea (2019).

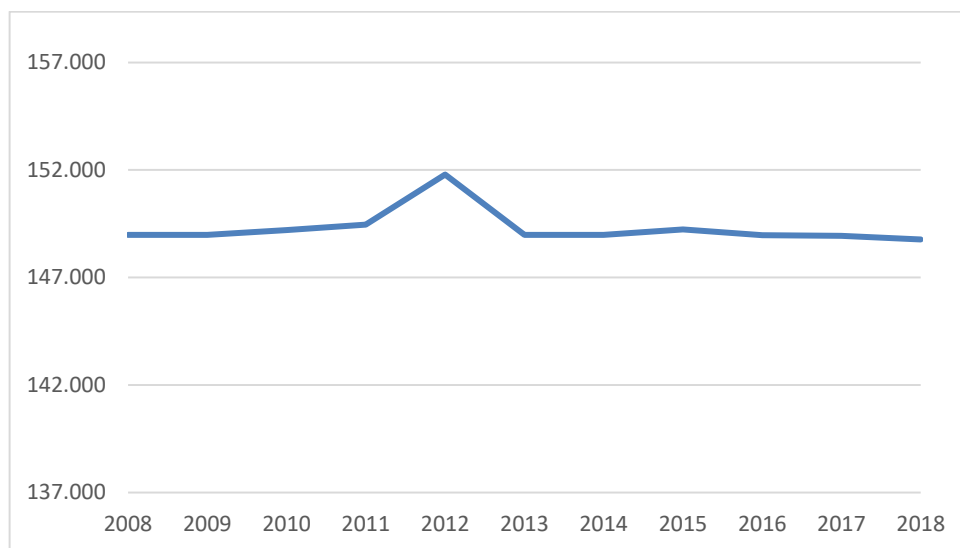


Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.

Por último, en el aeropuerto de Barcelona- El Prat Iberia queda en la tercera posición, representando tan solo un 3,30% de los pasajeros. Iberia Express no aparece en el ranking y se observa cómo Vueling y Ryanair tiene una gran importancia, resaltando un importante contraste con el aeropuerto de Madrid.

Otro dato interesante que nos ofrece el Ministerio de Fomento es el del número de metros de pistas de aviación en los aeropuertos de Aena. La evolución de esta variable es curiosa: si bien, el número total de pasajeros en España ha aumentado en 60 millones entre 2008 y 2018, los metros de pistas de los aeropuertos se han mantenido constantes, algo que puede ser síntoma de una mejor gestión de este medio por parte de las compañías (teniendo en cuenta el aumento del volumen total de pasajeros).

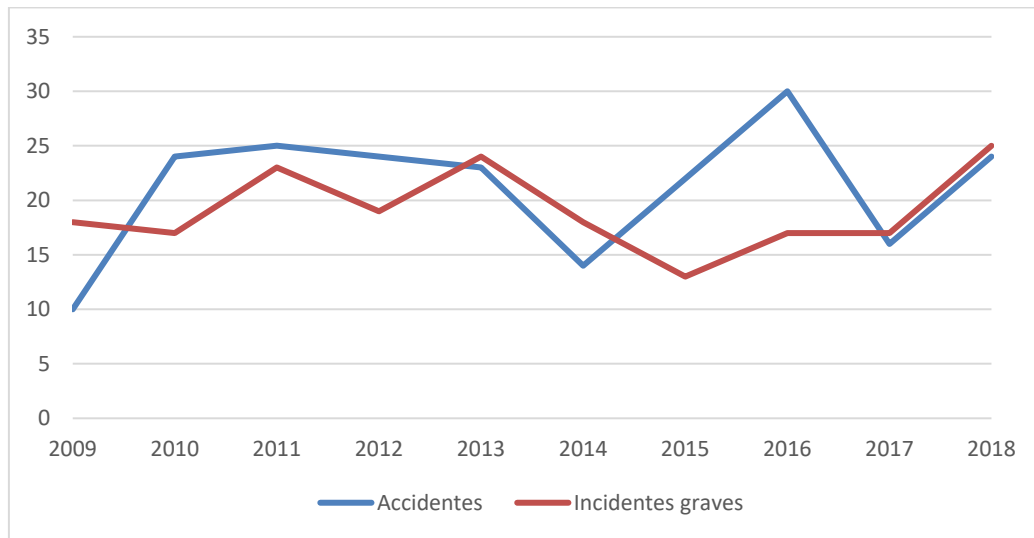
Gráfico 10: Número de metros de pistas de aeropuertos de Aena.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.

Por otro lado, no podemos perder de vista otros datos como los relacionados con la siniestralidad del sector de la aviación civil. Si bien es cierto que el sector aéreo es el muy seguro, también existen algunos accidentes.

Gráfico 11: Evolución del número de accidentes y número de incidentes graves en el sector aéreo español.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.

Antes de entrar a valorar los datos, se considera necesario revisar la metodología que utiliza el Ministerio de Fomento para tratar estos datos. En primer lugar, hay que ser cauto, puesto que se incluyen los de helicóptero y globo. En segundo, tiene consideración de accidente en esta serie *“todo suceso, relacionado con la utilización de una aeronave, que tenga lugar en el período comprendido entre el momento en que una persona entre a bordo de la aeronave con intención de realizar un vuelo y el momento en que todas las personas que hayan entrado en el aparato con esa intención hayan desembarcado, y durante el cual: una persona sufra lesiones mortales o graves como consecuencia de hallarse en la aeronave, o en contacto directo con alguna parte de la aeronave, ..., o en exposición directa al chorro de un reactor... (1), la aeronave sufra daños o roturas estructurales que alteren sus características de resistencia estructural, de funcionamiento o sus características de vuelo y que exigirían normalmente una reparación importante o el recambio del componente dañado excepto si se trata de un fallo o avería del motor... (2) o La aeronave desaparezca o sea totalmente inaccesible<sup>3</sup>.*

<sup>3</sup> Ministerio de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana.

Se entiende por incidente grave cualquiera en el que ocurran circunstancias que indiquen que casi estuvo a punto de producirse un accidente.

Ahora podemos entrar a valorar los datos. En primer lugar, podemos observar que el número total es significativamente bajo, no llegando en ningún caso a la centena en un país en el que viajan en avión cientos de millones de pasajeros. En segundo lugar, no encontramos en ningún caso alguna tendencia clara. Por ejemplo, el número de accidentes se redujo hasta 2014 (a 14 accidentes) y volvió a incrementarse bruscamente en 2015 y 2016 (22 y 30), después, se volvió a reducir en 2017 y aumentó en 2018. En cualquier caso, ambas variables se mueven en la serie entre los 10 y los 30 accidentes/incidentes graves por año, sin incrementarse significativamente a medida que aumentan el número de pasajeros y la actividad. Con esto queremos poner de manifiesto cómo a pesar de que la actividad aumenta muy rápido, los accidentes no lo hacen, por lo que el número relativo de accidentes por pasajero está disminuyendo.

En último lugar, también se considera oportuno revisar algunas variables relacionadas con el medioambiente. En un contexto en el que se busca la reducción de emisiones y la sustitución de combustibles fósiles por otras fuentes de energía más limpias, se considera justificado tener en cuenta cómo influyen estos aspectos en el sector que estamos estudiando.

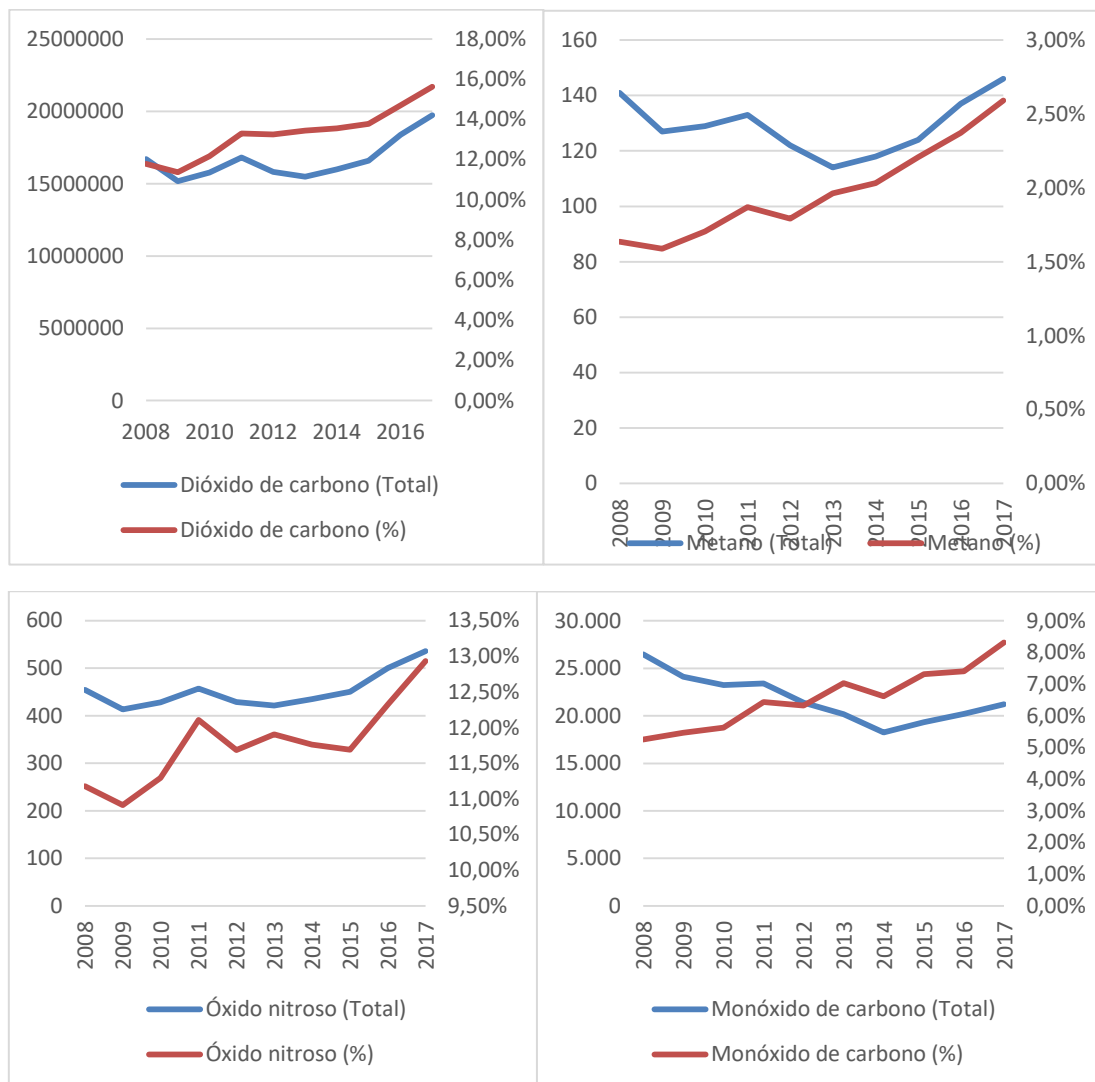
Así, de nuevo con datos del Ministerio de Fomento, se representan en los siguientes gráficos el número de toneladas de diferentes elementos contaminantes que emite el sector aéreo cada año en nuestro país, así como lo que representan respecto al total del sector transporte. Esta información se presenta resumida en el gráfico 7.

De lo general a lo particular, se observan tendencias crecientes en la evolución de las emisiones totales de todos los elementos estudiados a lo largo de la serie. Respecto a la variación del número de toneladas emitidas entre 2008 y 2018, es necesario indicar que es positiva en todos los casos, salvo en el del monóxido de carbono. El dato que más llama la atención es el del dióxido de carbono, que ha aumentado de 15 millones de toneladas en 2009 a casi 20 en 2018.

Acerca de lo que representan las emisiones del sector aéreo respecto al sector de los transportes en general, lo primero que llama la atención es que, en todos

los casos, la tendencia es creciente y cada año las emisiones del sector representan más respecto al total. A pesar de esto, el sector aéreo no representa ni el 3% de las emisiones de metano. En 2018 representó el 15,63% de las emisiones de dióxido de carbono, el 12,93% de las emisiones de óxido nítrico y el 8,32% de las emisiones de monóxido de carbono.

Gráfico 12: Evolución del número de toneladas de elementos contaminantes emitidas por el sector aéreo en España (eje principal) y porcentaje del total de emisiones respecto al sector transporte (eje secundario).



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.

Por último, cabe destacar que el sector turismo (muy relacionado con el transporte aéreo) representa en España en torno al 12% del PIB (11,7% en 2017)

y representa un 12,8% del empleo total. En concreto, la aportación al empleo del sector de la aviación en España es en torno al 2% (440.000 empleos en 2015)<sup>4</sup>.

Finalizando la caracterización general del sector de la aviación civil en nuestro país en cifras, podemos concluir que: el sector de la aviación civil crece cada año y el número de pasajeros es cada vez mayor ; y que la importancia de los pasajeros internacionales es cada vez mayor; que los datos sobre siniestralidad y accidentalidad muestran que el número de accidentes es significativamente bajo y que el sector aéreo tiene cierta representatividad en la emisión de algunos elementos contaminantes, especialmente el dióxido de carbono.

A continuación se realizará un repaso acerca de la legislación que afecta a la aviación civil en España. A la hora de tratar este tema es conveniente considerar las diferentes escalas de gobierno que legislan sobre el tema. Como en muchos otros ámbitos, desde la Unión Europea se legisla también en esta materia, y también está regulada en algunos ámbitos por tratados internacionales. Después, prestaremos atención al Código de Legislación Aeroportuaria<sup>5</sup>.

Respecto a los tratados internacionales, podemos destacar dos. El Convenio sobre Aviación Civil Internacional (Chicago 1944) y el Acuerdo Multilateral (Bruselas 1981), relativo a las tarifas de la navegación aérea.

Desde la Unión Europea ha dispuesto distintos reglamentos al respecto:

1. Reglamento (UE) 2018/1139 del Parlamento Europeo y del Consejo de 4 de julio de 2018, sobre normas comunes en el ámbito de la aviación.
2. Reglamento (CE) nº 549/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de 10 de marzo de 2004, por el que se fija el marco para la creación del cielo único europeo.
3. Reglamento (CE) nº 550/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de 10 de marzo de 2004, relativo a la prestación de servicios de navegación aérea en el cielo único europeo.

---

<sup>4</sup> *El transporte aéreo: aportación a la economía española y propuestas para la mejora de su competitividad*, Consejo del Transporte y la Logística.

<sup>5</sup>[https://www.boe.es/legislacion/codigos/abrir\\_pdf.php?fich=256\\_Codigo\\_de\\_Legislacion\\_Aeroportuaria.pdf](https://www.boe.es/legislacion/codigos/abrir_pdf.php?fich=256_Codigo_de_Legislacion_Aeroportuaria.pdf)



4. Reglamento (CE) nº 551/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de 10 de marzo de 2004, relativo a la organización y utilización del espacio aéreo en el cielo único europeo.
5. Reglamento (CE) Nº 785/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 de abril de 2004, sobre los requisitos de seguro de las compañías aéreas y operadores aéreos<sup>6</sup>, entre otros.

Por último, respecto a las disposiciones internas, podemos destacar:

1. Ley 21/2003 de 7 de julio, de Seguridad Aérea.
2. Ley Orgánica 1/1986 de 8 de enero, de supresión de la Jurisdicción Penal Aeronáutica y adecuación de penas por infracciones aeronáuticas.
3. Ley 209/1964 de 24 de diciembre, Penal y Procesal de la Navegación Aérea, la Ley 48/1960 de 21 de julio, sobre Navegación Aérea.
4. Real Decreto 384/2015 de 22 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de matriculación de aeronaves civiles y la Circular aeronáutica 3/2006 de 10 de noviembre, de la Dirección General de Aviación Civil, por la que se regula el arrendamiento de aeronaves entre compañías aéreas, sin inscripción en el Registro de Matrícula de Aeronaves (BOE nº 278 de 21 de noviembre de 2006), entre otros.

Respecto al Código de legislación aeroportuaria, fue desarrollado por AENA y el Boletín Oficial del Estado (2017) y recoge las principales normas sobre gestión aeroportuaria. El texto está compuesto por un primer epígrafe de la normativa básica con las principales normas. Después continúan 8 epígrafes sobre distintos apartados del sector, los cuáles pueden consultarse en el Anexo I de este trabajo.

---

<sup>6</sup> [Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.](#)

### **3. IBERIA.**

Como se ha visto y verá a lo largo del trabajo, Iberia es la principal compañía española en el sector de la aviación civil y ha sido fundamental en el desarrollo de este sector en nuestro país.

#### **3.1. Orígenes.**

El sector de la aviación civil en España tiene su origen hace aproximadamente 100 años, fruto de las necesidades militares de nuestro país en las colonias africanas. También influyó la disponibilidad de material de defensa por el crecimiento de la industria aeronáutica consecuencia de la I Guerra Mundial. (Vidal, 2005).

Antes de Iberia, existe una breve historia de la aviación comercial en nuestro país que comienza con el nacimiento de una empresa privada de transporte aéreo que comunicaba a través de hidroaviones Bayona con Bilbao y Santander desde 1920, la Red de Hidroaviones de Cantabria (Vidal, 2005).

Sin embargo, de acuerdo con Vidal (2005), es importante recalcar que esta compañía fue apoyada por la Société des Transports Aériens du Sudest, una compañía francesa. La presencia de apoyo por parte de compañías extranjeras, principalmente francesas y alemanas, en los orígenes de la aviación comercial en España ha sido un hecho determinante en devenir de su historia, puesto que han intervenido en la creación y dirección de muchas de las primeras compañías. Por ejemplo, La intervención de la empresa alemana Lufthansa en la aviación comercial española concluyó en el nacimiento de Iberia.

Previo al nacimiento de Iberia, surgieron otras compañías, como la Compañía Española de Tráfico Aéreo, que comenzó a realizar vuelos con pasajeros en 1926. O la Unión Aérea Española, que realizó vuelos entre Madrid y Sevilla y Madrid y Lisboa hasta 1930.

Fue en 1926 cuando nació la Aero Lloyd Español S.A., empresa vinculada y subordinada a la compañía alemana Lufthansa. En noviembre del mismo año la compañía pasó a llamarse Iberia, cuya acta de creación formal se firmó en 1927. La intervención de la empresa alemana tuvo como fin evitar que los franceses consiguieran la concesión del enlace Barcelona, Madrid y Lisboa. En esta época,

el objetivo del gobierno de Primo de Rivera era crear una empresa aérea subvencionada. Tal aspiración concluyó con la fusión de las anteriormente citadas Unión Aérea Española y la Compañía Española de Tráfico Aéreo en la Compañía de Líneas Aéreas Subvencionadas S.A, compañía que operó hasta su disolución por la II República para la creación de las Líneas Aéreas Postales Españolas S.A.. En todo este tiempo, Iberia siguió existiendo formalmente, hasta que resurgió a partir de que Franco la usara para reorganizar las conexiones aéreas de su bando en la Guerra Civil. (Vidal, 2005).

Franco intervino para que Lufthansa pusiera en funcionamiento de nuevo Iberia. La compañía alemana aportó aviones, material, repuestos y otros materiales para la navegación para permitir el resurgir de Iberia. En 1937 se estableció la línea entre Tetuán Sevilla, Cáceres, Salamanca, Burgos y Vitoria, seguida de otras como el itinerario hasta Las Palmas. Tras el fin de la Guerra Civil, se pretendió convertir a Iberia en la compañía del régimen, arrebatándole el poder a la compañía alemana. Así, en 1944 Iberia pasó a formar parte del Instituto Nacional de Industria, dotándola de capital y de plan de actuación. (Vidal, 2005). Fue a partir del siglo XXI cuando Iberia se convirtió finalmente en una compañía privada (Gómez, 2017).

### **3.2. Iberia como sociedad.**

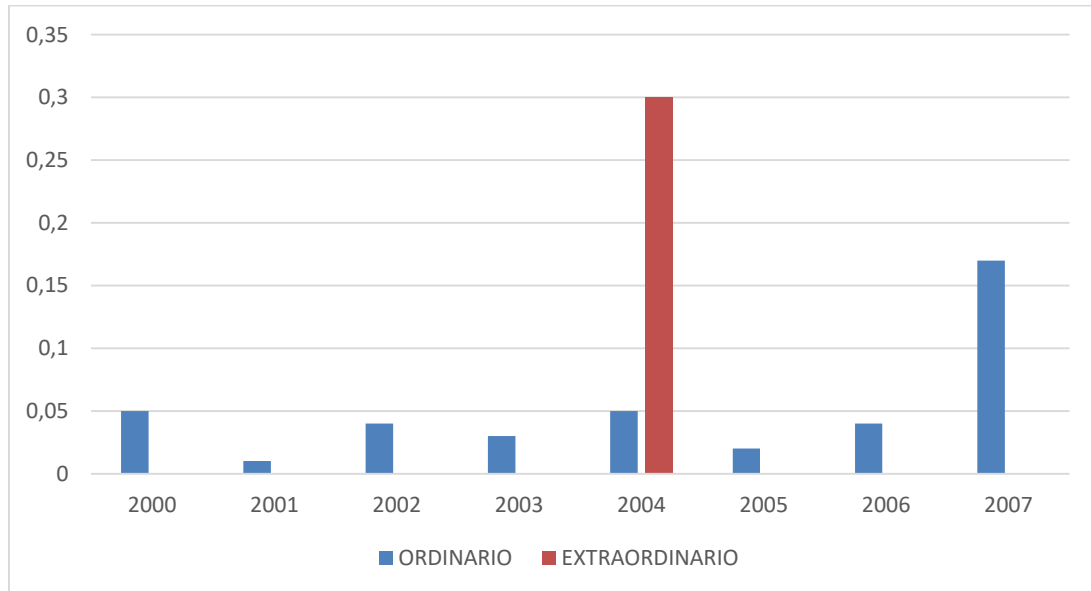
La evolución de Iberia como sociedad se remonta a su creación en 1927. Iberia entro a formar parte del INI en 1944, y fue una empresa pública durante el siglo XX.

A partir de 1996, los cambios en la directiva de Iberia supusieron la adopción de un enfoque más orientado al cliente, dejando atrás el enfoque de empresa pública. Entre otras cosas, se fue dando entrada a inversores privados. La SEPI (sucesora del INI) fue preparando entonces las etapas para la liberalización de la compañía. A partir de 2001 se produjo la liberalización y el capital se repartió entre distintos inversores agrupados (Vidal, 2005).

Iberia cotizó en la Bolsa de Madrid como empresa del Ibex 35 hasta el año 2011, momento en el que pasó a cotizar en el mercado continuo bajo el nombre de IAG, fruto de su fusión con British Airways. En su trayectoria en la Bolsa de

Madrid, pasó de cotizar a 1,18 euros por acción el 3 de abril de 2001 (momento de su salida a bolsa) hasta los 3,42 euros con los que cerró en enero de 2011.

Gráfico 13: Dividendo de Iberia (euros brutos por acción).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de invertia.

Respecto a la rentabilidad del dividendo, Iberia abonó un dividendo relativamente bajo entre el año 2000 el 2004 y en 2005 y 2006 en comparación con los abonados en 2004 y 2007. Si bien es cierto que en 2007 tan solo hubo dividendo ordinario, se abonaron 17 céntimos por acción, cuando el máximo hasta entonces (ordinario) era de 5 céntimos por acción. En cuantioso dividendo de 2004 (abonado en 2005, a año vencido) correspondió a un ejercicio en el que Iberia vendió su participación en empresa de sistemas de reservas Amadeus.

Los resultados de los años posteriores (periodo 2008-2011) fueron realmente malos y no permitieron en abono de dividendos, consecuencia de la recesión que también afectó a la aviación civil. En concreto, el resultado consolidado de los años 2008,2009 y 2010 fue de, respectivamente, 32 millones de euros, -273 millones de euros y 89 millones de euros (López, 2015).

En el año 2009 comenzó el proceso de fusión con British Airways, que tras su aprobación por parte de la Unión Europea en 2010, concluyó en la definitiva fusión de las compañías el 24 de enero de 2011 tras dos años de negociaciones. El sistema para llevar a cabo la fusión consistía en crear un holding propietario

de ambas compañías (IAG) con un capital social repartido entre Iberia (44%) y British Airways (56%) (Salcedo, 2014).

IAG salió a bolsa el 28 de enero de 2011 con un precio de 3,04 euros por acción y abrió 2020 con una cotización de 7,31 euros por acción. También cotiza en la bolsa de Londres, cotizando en su salida a 261 libras esterlinas y abriendo 2020 en 625.40 libras esterlinas por acción.

Gráfico 14: Cotización de IAG en la Bolsa de Madrid durante los últimos 5 años.



Fuente: bolsamadrid.es

A lo largo de los últimos años, las acciones de IAG han evolucionado de forma volátil. El 11 de noviembre de 2015 las acciones de la sociedad alcanzaron una cotización máxima de 8,69 euros por acción, para iniciar después un descenso hasta un valor mínimo de 4,03 euros por acción el 10 de octubre de 2016.

Hay que tener en consideración la fuerte caída de finales de junio de 2016. En unos pocos días, el valor de la acción se redujo de 6,86 euros por acción hasta 4,11 euros por acción. Este hecho estuvo influenciado por el anuncio de Teresa May en el que decía que iba a solicitar a las empresas listadas de sus trabajadores extranjeros, en un contexto de intenso debate por el “Brexit”<sup>7</sup>.

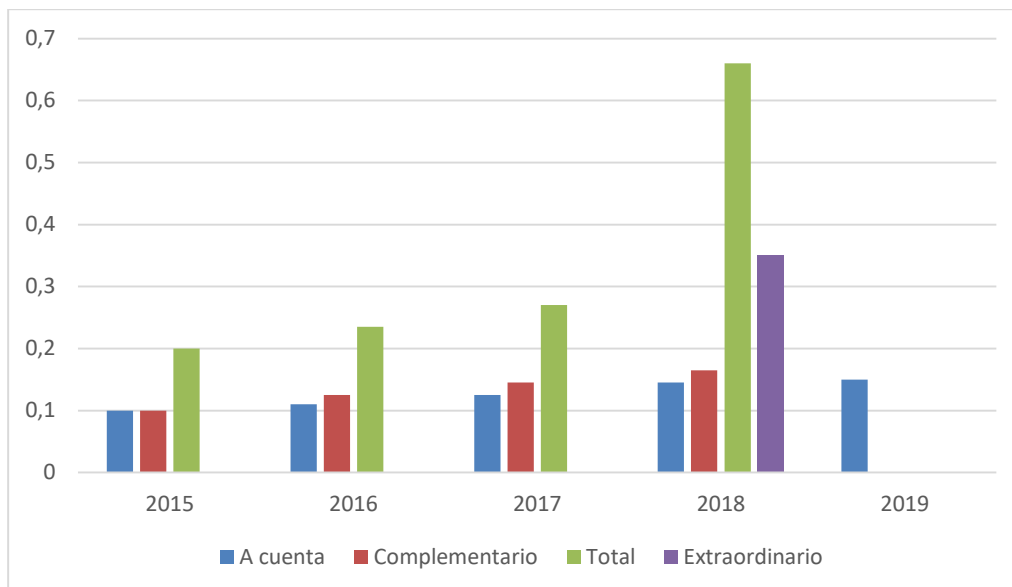
Otro elemento muy importante para las sociedades son los dividendos. IAG nos ofrece datos sobre los dividendos repartidos por cada ejercicio. Hay que

<sup>7</sup> <https://www.expansion.com/mercados/2016/10/09/57fa0664268e3e97278b466a.html>

considerar que los dividendos de cada ejercicio se abonan al final del mismo, más uno complementario que se abona normalmente entre junio y julio en el caso de IAG. En el año 2018 se abonó también un dividendo extraordinario.

Por esa razón en 2019 solo ha habido un abono de dividendos, el complementario aún no se ha repartido.

Gráfico 15: Dividendos de IAG durante los últimos 5 años (euros brutos por acción).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de IAG.

Como se puede apreciar en el gráfico, el dividendo a cuenta anual de IAG ha vivido un leve crecimiento, desde los 10 céntimos de 2015 a los 15 de 2019. Lo mismo ocurre con el complementario, que ha subido de 0,10 euros por acción hasta 0,165 euros por acción. Como se ha indicado anteriormente, en 2019 se abonó un dividendo extraordinario de 0,35 euros por acción, correspondiente al ejercicio de 2018.

### 3.3. La gerencia.

Actualmente, la estructura organizativa de Iberia está compuesta por un presidente ejecutivo y 8 directores de distintas áreas.

El puesto de presidente ejecutivo lo ocupa Luis Gallego, ingeniero aeronáutico por la Universidad Politécnica de Madrid y PDD por el IESE, con experiencia: trabajó en el Servicio de Formación de Cuadros de Mando del Ejército del Aire, Aviaco, en INDRA en Air Nostrum, donde fue director técnico del taller de

mantenimiento, en clickair, donde fue director de Producción hasta la fusión de la aerolínea con Vueling, donde mantuvo su puesto.

Después, fue uno de los fundadores de Iberia Express en 2012, en la que fue consejero delegado hasta convertirse en consejero delegado de Iberia en 2013. Desde 2014 es el presidente ejecutivo de Iberia.

Durante su etapa en el puesto, ha reducido significativamente los costes de la compañía, devolviendo a Iberia a la senda del beneficio tras seis ejercicios seguidos en pérdidas. También ha contribuido a mejorar la productividad y la calidad de la compañía. Por último, se han abierto más de 40 nuevas rutas y ha encargado 60 nuevos aviones.

Junto a él, al frente de Iberia hay 8 directores:

- Jose Antonio Barrionuevo Urgel, director de planificación y estratégica y finanzas: licenciado en Administración y Dirección de Empresas por ICADE, máster en Administración y Leyes en el ámbito del negocio y MBA en el programa INSEAD en Francia y Singapore. En el puesto desde 2013.
- María Jesús López Solás, directora de clientes y loyalty y *ad interim* desarrollo de red y alianzas: licenciada en ICADE y MBA por el Sloan School of Management de Massachussets. En el puesto desde 2018.
- Gabriel Perdiguero de la Torre, director de transformación: Licenciado en Informática, MBA Ide-Cesem Madrid, máster en PDEM del IE e IDDI. En el puesto desde 2018.
- Juan Cierco Jiménez de Parga, director corporativo: Licenciado en Ciencias de la Información, rama de Periodismo. Tiene una amplia experiencia, tanto en política, en la Secretaría de Estado de Comunicación del Gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero, como en el sector privado, en empresas como Telecinco, Antena3, ABC y Punto Radio. En el puesto desde 2019.
- Marco Sansavini, director comercial: Licenciado en Económicas y máster en IMD (Lausanne). En el puesto desde 2012.
- Rafael Jiménez Hoyos, director de producción: Graduado en la Academia General del Aire, es actualmente comandante de A320 y director de Producción de Iberia. Ha sido piloto comercial en clickair, Vueling, Iberia

Express y Air Nostrum, en las que también ha ocupado puestos de responsabilidad.

- Ángel Marcos Fernández, director de servicios aeroportuarios: Ingeniero aeronáutico por la UPM y máster en Gestión de Empresas por el IESE. En el puesto desde 2012.
- André Wall, director de la división técnica: Ingeniero por la universidad TFH, en Alemania. Fue presidente ejecutivo en SR Technics y director ejecutivo de Jet Aviation.

### **3.4. La estrategia.**

#### **3.4.1. Competencia.**

La competencia, clave en el progreso de la humanidad, obliga a las empresas a adaptarse continuamente para sobrevivir a la aparición de nuevas formas productivas. En concreto, el sector de la aviación civil es un sector muy internacionalizado y muy dinámico, en el que constantemente aparecen nuevas formas de realizar las cosas que amenazan lo establecido. Por otro lado, también es un sector muy segmentado con diversas líneas de negocio, y cada una de ellas plantea retos y amenazas.

En este apartado estudiaremos cómo la compañía Iberia ha adaptado su estrategia para afrontar los continuos cambios en un entorno muy dinámico con el fin de sobrevivir y de mantener su rentabilidad. De acuerdo con el párrafo anterior, la segmentación del sector y de las líneas de negocio nos ofrece diferentes estrategias dentro de ellos, de las que destacaremos las más significativas. Así, se realizará un estudio más particular en el que se abordará la estrategia de la compañía de forma desgranada, exponiendo sus estrategias ofensivas por un lado y sus estrategias defensivas por otro.

En primer lugar, entendemos por estrategia ofensiva aquella que busca aumentar el tamaño de la empresa mediante un aumento de su participación e influencia en el mercado, creciendo en los que opera u operando en otros nuevos. En un sector muy competitivo y en el que cada vez los márgenes para las aerolíneas tradicionales son más bajos, hay veces en las que buscar ampliar mercados o presencia puede ayudar a obtener más ingresos.



Por lo otro lado, las estrategias defensivas son aquellas que van orientadas a mantener la posición en el mercado. En este caso, Iberia ha sido y es una aerolínea referente en España y en Europa, y veremos cómo se ha adaptado para seguir manteniendo presencia.

### **Estrategias ofensivas.**

La principal estrategia ofensiva de Iberia es la expansión a América Latina, algo que se intuye natural por conexión entre muchos países latinoamericanos y España gracias al lenguaje y otros lazos culturales y económicas. En el próximo apartado, estudiaremos más detenidamente la evolución de la compañía en el continente americano como una de las rutas objeto de estudio. Sin embargo, en aras de remarcar una estrategia más reciente y relevante, cabe destacar un hecho muy significativo en la historia de la compañía y del grupo IAG: la compra de la compañía Air Europa.

Con el objetivo de convertir en al aeropuerto de Madrid en un hub europeo que compita con los aeropuertos de Ámsterdarm, Franckfur; Londres y Paris, el grupo IAG anunció en abril de 2019 la compra de Air Europa a Globalia por 1.000 millones de euros, a través de Iberia. De esta forma, se consiguen 24 nuevas rutas transatlánticas con Estados Unidos, América Latina y el Caribe, aumentando su presencia en este segmento de un mercado muy globalizado y dinámico. Se espera que la operación se materialice a finales de 2020. <sup>8</sup>

### **Estrategias defensivas.**

A continuación, para exponer la estrategia de Iberia desde el punto de vista defensivo, dividiremos el estudio desde dos puntos de vista: el de la integración horizontal y el de la integración vertical.

De acuerdo con Tamayo y Pineros (2007) se puede definir integración horizontal como la unión de una o más empresas productoras de un mismo bien que deciden unificar la organización. Principalmente, se diferencia de la integración vertical en que involucra a empresas competidoras directas. Por otro lado, entendemos por integración vertical la incorporación de nuevas actividades

---

<sup>8</sup> [https://elpais.com/economia/2019/11/04/actualidad/1572852653\\_147059.html](https://elpais.com/economia/2019/11/04/actualidad/1572852653_147059.html)

productivas complementarias a la producción de la empresa con el fin de lograr una reducción de costes.

### *Integración horizontal.*

Existen diferentes clases de integración horizontal, y en este apartado veremos cómo Iberia la ha llevado a cabo en algunas de sus formas, como las fusiones o las alianzas estratégicas.

Un hecho determinante en el desarrollo de la compañía fue, sin duda, su fusión con British Airways. Ya hemos comentado este acontecimiento en varios momentos a lo largo del presente trabajo y en este apartado abordaremos este fenómeno de forma más extensa, como parte de la estrategia de Iberia para garantizar su futuro.

Ya comentamos anteriormente que Iberia se unió a la alianza de aerolíneas Oneworld en 1999, fundada en aquel año por British Airways junto con American Airlines, Canadian Airlines, Cathay Pacific y Qantas. Este hecho propició la adquisición del 10% de Iberia por parte de British Airways y de American Airlines, que después vendió su participación a la primera. Con el 10%, British Airways compró un 3,15% más de Iberia, hasta tener el 13,15% de la compañía. Más tarde, en 2005, las compañías celebraron un contrato de explotación conjunta, según el cual cooperaban en algunas rutas.

De acuerdo de nuevo con López Carrera (2015) en el año 2008, tras varios años de cooperación y relación, Iberia y British Airways presentaron su acuerdo de fusión, con el fin de convertirse en una gran aerolínea de referencia en Europa y el mundo, cabe destacar que para estar en igualdad de condiciones ante tal fusión, Iberia adquirió el 9,975% de la propiedad de British Airways. Tal fusión se llevó a cabo en el año 2011, representando Iberia un 44% del capital social, y siendo el resto de la compañía británica. La compañía resultante tiene el nombre de International Airlines Group (IAG).

Siguiendo el orden cronológico, otro hecho fundamental en la historia de Iberia es la adquisición de Vueling por parte del grupo IAG. El contexto en el que se produce tal acontecimiento está marcado por el surgimiento de las líneas aéreas *Low cost*. Serna Gil (2014) explica de forma muy precisa este fenómeno. Según

la autora, el éxito de estas aerolíneas ha residido en su capacidad para reducir costes de operación gracias a las innovaciones tecnológicas producidas en este ámbito. De esta manera, han podido reducir el precio de oferta de vuelos (tanto de pasajeros como de mercancías) de menor radio.

Con esta reducción de precios derivada de la reducción de los costes operativos las compañías *Low cost* han supuesto una dura competencia a las aerolíneas tradicionales en muchas rutas, reduciendo de forma significativa la rentabilidad que obtienen en ellas estas últimas. Así, la estrategia que han seguido muchas aerolíneas tradicionales ha sido la de fusionarse con aerolíneas de bajo coste o absorberlas para poder entrar a competir en este segmento del mercado de forma competitiva y en igualdad de condiciones (Serna Gil, 2014).

En este contexto de dura competencia en los trayectos más cortos y de absorción de compañías *Low cost*, en Abril de 2013 el grupo IAG adquirió el 100% de la propiedad de la compañía de bajo coste Vueling Airlines, aunque Iberia tenía previamente el 45,85% de la propiedad. La inclusión de Vueling en el grupo ha supuesto una entrada en un segmento del mercado muy competitivo y difícil de operar para las compañías tradicionales y sus estructuras de costes. Desde su inclusión en el grupo IAG, Vueling ha aumentado su flota, ha afianzado su liderazgo en el aeropuerto barcelonés de El Prat y ha desarrollado una política de reducción de costes muy eficiente (López Carrera, 2015).

### *Integración vertical.*

La integración vertical consiste en la realización de nuevos procesos productos no relacionados con el bien o servicio final pero si con su realización. Dentro de las estrategias de integración vertical seguidas por Iberia, podemos destacar varias.

Una de ellas es la contribución de Iberia, junto con otras compañías, a la creación en 1987 de la Amadeus IT Group, con el objetivo de crear un suministrador de servicios de información y reservas para los viajeros y clientes. De esta forma, las reservas se gestionan de forma más sencilla y accesible. Este es un buen ejemplo de cómo las aerolíneas (y en concreto Iberia) desarrollan otras actividades distintas a las habituales, con el fin, en este caso, de ofrecer una mejor experiencia al cliente.

A lo largo de su historia más reciente, Iberia ha desarrollado procesos productivos paralelos a su producción, como el operador turístico Vivatours o distribuidora de alimentos para aviones Iberswiss.

#### 3.4.2. El producto.

A lo largo de su historia, Iberia ha evolucionado, así como sus rutas. De ser una empresa de ámbito nacional, Iberia ha conseguido convertirse en una empresa con presencia en otros países de Europa y América. También tiene presencia (más insignificante) en África, Oriente Próximo, e incluso, tuvo presencia en Asia (Vidal, 2005).

En esta parte del trabajo estudiaremos cómo es y cómo ha evolucionado el producto de la compañía Iberia, estudiando en primer lugar los mercados que ha explotado y/o explota y sus rutas. También estudiaremos sus estrategias de diversificación de producto, y cómo ha influido en la compañía y su estrategia el fenómeno de las compañías *Low cost*.

A la hora de estudiar los mercados y las rutas de Iberia, de acuerdo con Vidal (2005) para realizar este análisis distinguiremos 4 grupos de territorios: España, Europa, Asia; Oriente Próximo y África; y América Latina.

En primer lugar, la actividad de Iberia en España viene marcada por un descenso de los pasajeros nacionales respecto a sus pasajeros totales. Este hecho viene influido por la competencia del transporte por carretera a partir de la mejora y modernización de la red viaria desde 1980, y por el aumento de las velocidades de la red ferroviaria. También cabe destacar la inclusión de Spanair y Air Europa en el mercado aéreo español a partir de la liberalización de 1994, que redujo la presencia de Iberia en el mercado nacional a partir del siglo XXI.

Respecto a las rutas en Europa, cabe destacar que estas vienen en sus orígenes marcadas principalmente por los tratados bilaterales. También fue importante el auge del turismo iniciado en 1960. Anterior a esta fecha, aproximadamente hasta 1950, los destinos estaban influenciados por las relaciones diplomáticas del Régimen de Franco, sin embargo, a partir de ese año empezaron a responder a factores de mercado. Cabe destacar que la época dorada de Iberia en Europa fue el periodo 1960-1972, después, la competencia de los vuelos chárter en primer lugar y la aparición de las compañías *Low cost* después han

comprometido la capacidad de la compañía para mantener ciertas rutas europeas. De acuerdo con Vidal (2005), los mercados europeos más importantes para Iberia fueron Alemania, Reino Unido, los países escandinavos y Francia. Hay otros en los que la red de Iberia ha aumentado su participación en menor medida y a lo largo del tiempo, como Bélgica, Italia, Suiza, Holanda y Portugal. Un hecho importante en la expansión de Iberia por Europa fue la muerte de Franco, que eliminó todos los obstáculos políticos. Por último, dos hechos que han dificultado la actividad a Iberia en Europa han sido, en primer lugar, la progresiva liberalización del tráfico aéreo desde 1987, y en segundo lugar, la entrada en el mercado de nuevas empresas a partir de 1994.

También, en menor medida, Iberia ha tenido presencia en África, Asia y Oriente próximo. En primer lugar, la presencia en África está ligada a los orígenes de Iberia, teniendo presencia en los territorios coloniales guineanos y en el Sáhara Occidental. Podemos destacar la ampliación de la presencia a países del norte de África como Túnez, Libia y Egipto a partir de la década de 1980. El punto elegido por Iberia como conexión en el África occidental fue Nairobi, que conectaba con Johannesburgo. En esta década también comenzaron a desarrollarse rutas a Asia, una a Tokio, que perduró desde 1986 a 1996, y otra a Corea del Sur y Filipinas, que nunca se puso en marcha. La baja rentabilidad de las rutas con Asia y la presencia de compañías aéreas como Qatar Airlines y Emirates, redujeron las posibilidades de la compañía en el continente asiático.

En último lugar, respecto a las relaciones de Iberia con América, un hecho fundamental fue la entrada de Iberia en la alianza Oneworld en 1999, en que básicamente se le asignó Europa y América latina. Desde 1972 América ha tenido más importancia en el itinerario de Iberia pasando de representar el 8,5% de su actividad en ese año al 10% en 1992 y a casi un 13% en 2005.

Conviene ahora detenerse a estudiar la estrategia de Iberia en los mercados latinoamericanos. A partir del impulso de la aviación comercial a partir de 1950 consecuencia del fin de la II Guerra Mundial Iberia comenzó a realizar rutas a América. El fuerte aumento de la demanda hizo que Iberia aumentara su flota, y su presencia en América Latina se fue consolidando. Los enlaces de Buenos

Aires, Santiago de Chile, Montevideo, Rio de Janeiro y Sao Paulo fueron de los más rentables para la compañía.

A partir de la década de 1960, el impulso de la demanda mundial de tráfico aéreo y el incremento de la renta disponible en Europa y España beneficiaron de forma muy importante a Iberia. En concreto, Iberia pasó de tener 2 millones de pasajeros en 1966 a 6 millones en 1970. Esto se dejó notar también en sus rutas a América. En concreto, aumentaron las rutas a Estados Unidos. Iberia transportaba al 25 % de los viajeros que venían desde Estados Unidos a España en 1961. En 1965 el porcentaje ya era del 35%, con dos vuelos diarios entre Madrid y Nueva York.

La presencia en el Caribe también fue muy importante, en el que Iberia llegó a alcanzar una participación del 62% en la década de 1960.

Una vez estudiadas las rutas de Iberia, estudiaremos la diversificación de su producto. En concreto, podemos destacar como principal hecho que ha provocado adaptaciones la inclusión en el mercado aéreo internacional de las compañías de bajo coste, que, como ya se ha visto, suponen una fuerte amenaza en los vuelos de corta y media distancia para las aerolíneas convencionales.

De esta forma, estudiaremos la diversificación de la compañía en su estrategia de adaptación a la aparición de las compañías *Low cost*. En el apartado anterior, ya se expuso la compra de Vueling por parte del grupo IAG con el fin de hacer frente a este fenómeno. Sin embargo, otro hecho fundamental en la estrategia de diversificación de Iberia ha sido la creación de la *Compañía Operadora de Corto y Medio Radio Iberia Express, S.A.*, conocida comúnmente como Iberia Express.

Se anunció en 2011 y se materializó en 2012 con el objetivo de crear una aerolínea para operar en media y corta distancia con unos costes más bajos, tanto operativos como laborales, ya que los trabajadores eran de nueva contratación. El objetivo era reducir costes en algunas rutas.

De acuerdo con los datos de 2019, Iberia Express cuenta con 19 Airbus A320-200, 4 Airbus A321-200 y 4 Airbus A321neo, pedidos para el año 2020. La

compañía Iberia Express opera en 15 países de Europa, y en 13 aeropuertos españoles.

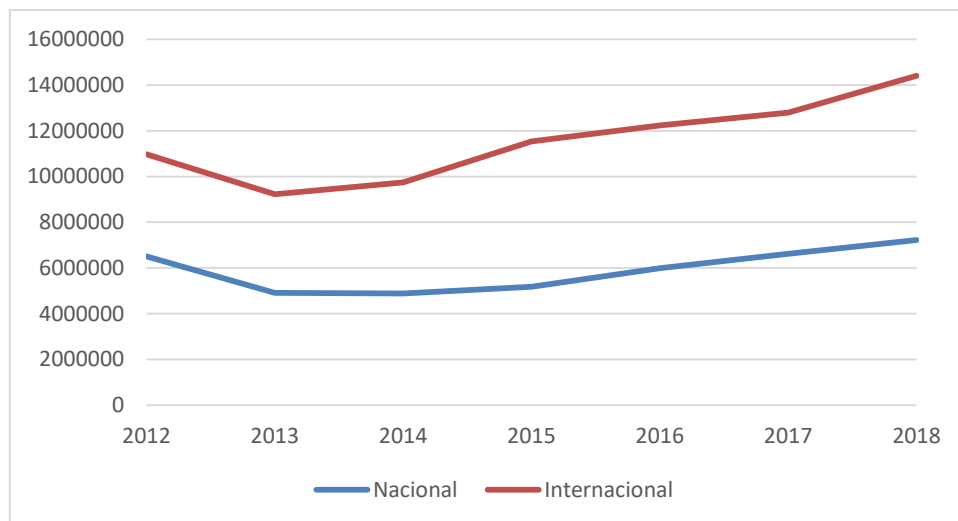
#### 4. IBERIA EN CIFRAS.

En este apartado se repasarán datos y cifras de Iberia para caracterizarla en el sector de la aviación civil española. Los datos que se estudiarán serán datos, por un lado, de actividad y, por el otro, financieros. Para tratar los datos sobre la actividad, el Ministerio de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana nos ofrece algunos datos interesantes.

Respecto a los datos financieros, utilizaremos datos obtenidos de la base de datos Orbis.

Respecto a la actividad, el gráfico 11 nos muestra la evolución del número total de pasajeros de Iberia, tanto a nivel nacional como internacional, desde el año 2012. Desde el dato mínimo del año 2013, el número de pasajeros ha aumentado considerablemente, con más fuerza los pasajeros internacionales. Cabe recordar que en el apartado 1 de este trabajo observamos como el número total de pasajeros en aeropuertos españoles se redujo de forma considerable entre 2007 y 2013.

Gráfico 16: Evolución del número de pasajeros de Iberia (internacionales y nacionales).



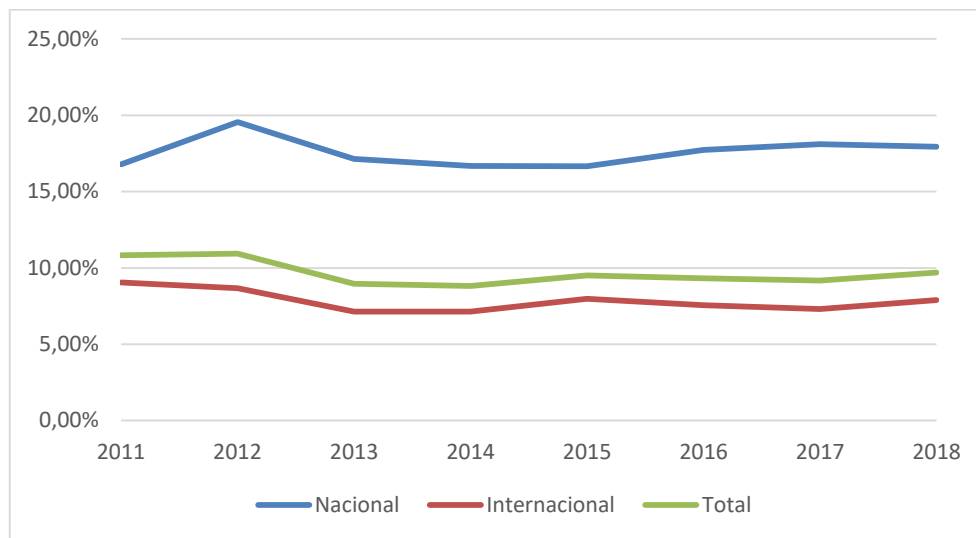
Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Fomento.

También observamos como los pasajeros internacionales cada vez representan más sobre el total (al crecer más rápido que los nacionales), como ocurría en el sector de la aviación civil español en general.



El gráfico 12 complementa al anterior y contrasta el volumen total de pasajeros de Iberia con los totales a nivel nacional, de esta forma, vemos como el peso de Iberia dentro de la aviación española es más importante respecto a los pasajeros nacionales que respecto a los internacionales.

Gráfico 17: Evolución del número de pasajeros de Iberia como porcentaje del total nacional.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Fomento.

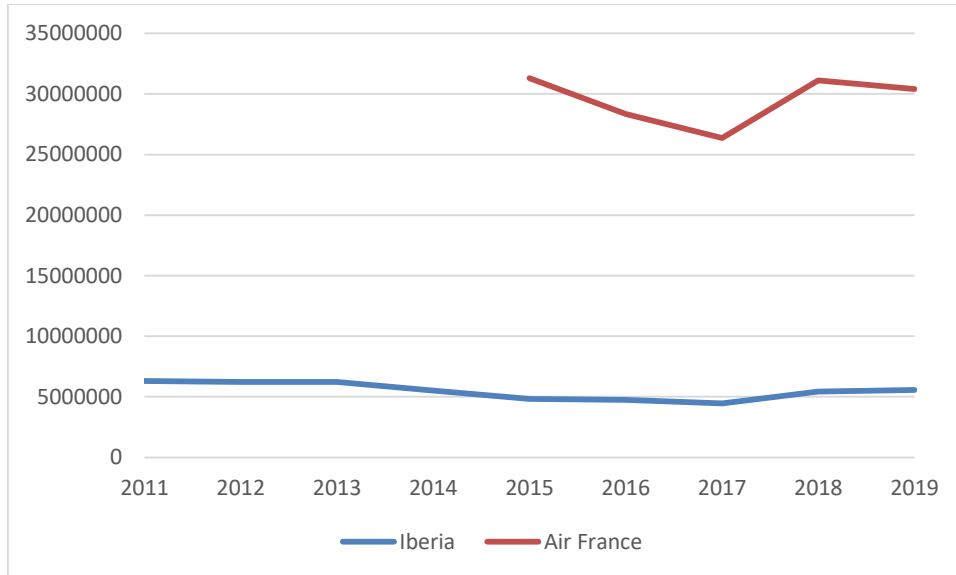
Así, mientras que en el año 2018 Iberia transportó a casi un 18% de los pasajeros nacionales de España, tan solo transportó al 7,89% de los internacionales, sacando a relucir la gran competencia entre compañías que operan a nivel internacional.

Por otro lado, la base de datos Orbis nos ofrece la evolución de numerosas variables de distintas compañías del mundo. En nuestro caso, han sido extraídas de la citada base de datos una serie de variables que nos ilustran a cerca de la situación de la compañía. De forma paralela, se han obtenido los mismos datos para la compañía francesa Air France para poder compararlos con los de Iberia. Como se verá, en la evolución de las variables que muestran ciertos agregados, como los ingresos o los activos, se puede observar que la compañía francesa es más grande que Iberia. Sin embargo, en otros casos se estudiarán ratios u otras variables que permiten realizar una comparación más útil.

En primer lugar, como se ha comentado en el apartado anterior, el gráfico 13 nos muestra la evolución de los ingresos de explotación de ambas compañías y podemos observar que el valor para la compañía francesa es 6 veces superior

al de Iberia. Por otro lado, observamos también cómo el crecimiento de los ingresos de Iberia ha sido muy leve en los últimos años, que han sido en 2019 inferiores a los de 2011.

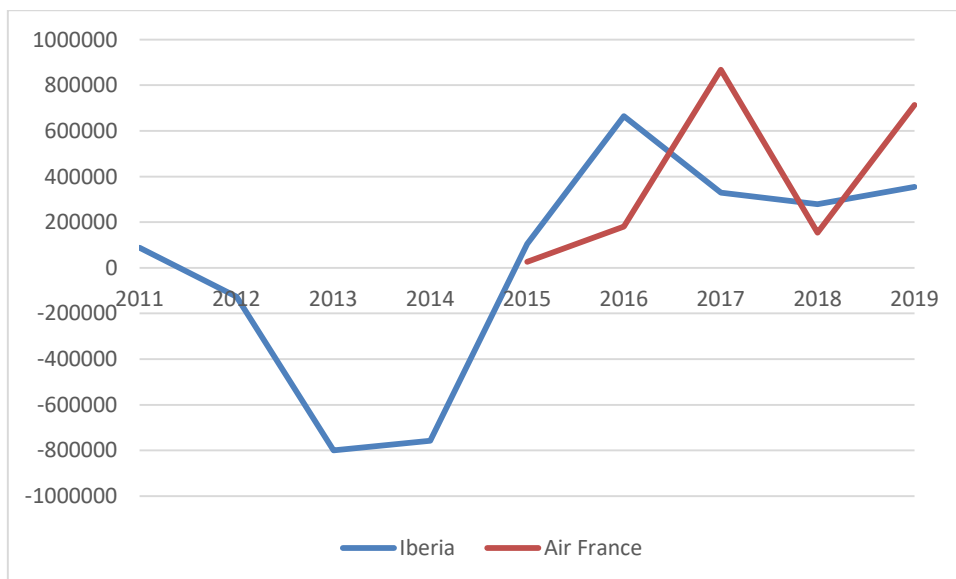
Gráfico 18: Evolución de los ingresos de explotación de Iberia y Air France (miles de euros).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Orbis.

Sin embargo, respecto a los resultados de explotación no ha habido una diferencia tan significativa como en el caso anterior. En 2015, 2016 y 2018 Iberia obtuvo un resultado mejor que la compañía francesa.

Gráfico 19: Evolución del resultado de explotación de Iberia y Air France (miles de euros).

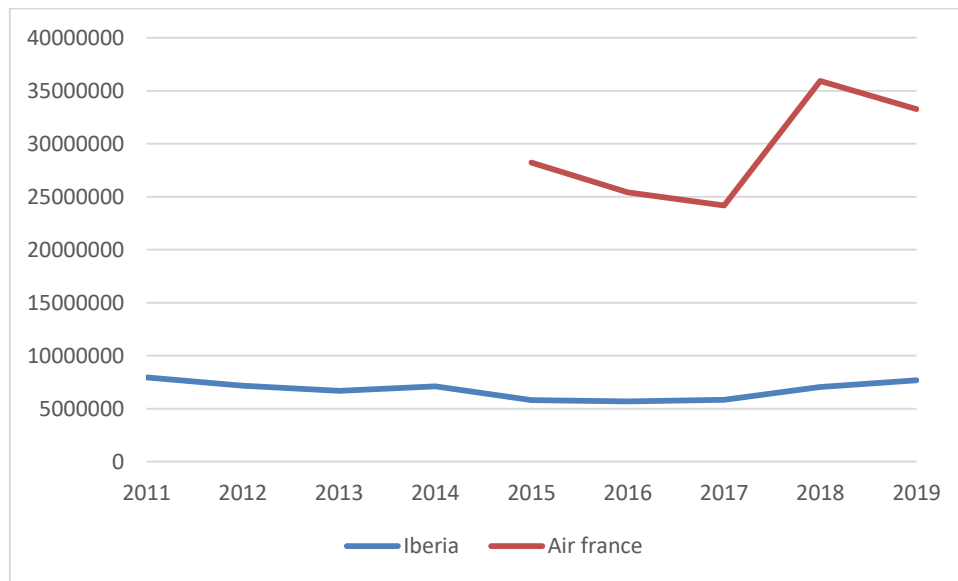


Fuente: elaboración propia a partir de datos de Orbis.

En 2019, el beneficio de Air France fue dos veces más grande que el de Iberia. Se observa también la influencia de la crisis en los resultados de 2012,2013 y 2014, que fueron negativos.

Por otro lado, ya se comentó anteriormente que el volumen de Air France es superior al de Iberia, algo que se refleja en la tabla 3.5. En ella se muestra la evolución de los activos totales de ambas compañía medidos en miles de euros.

Gráfico 20: Evolución de los activos totales de Iberia y Air France (miles de euros).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Orbis.

A lo largo de la serie, observamos en el caso de Air France un importante incremento del activo del ejercicio 2017 al 2018. Sin embargo el activo total de Iberia se mantiene bastante constante, produciéndose una leve reducción de 2011 a 2019.

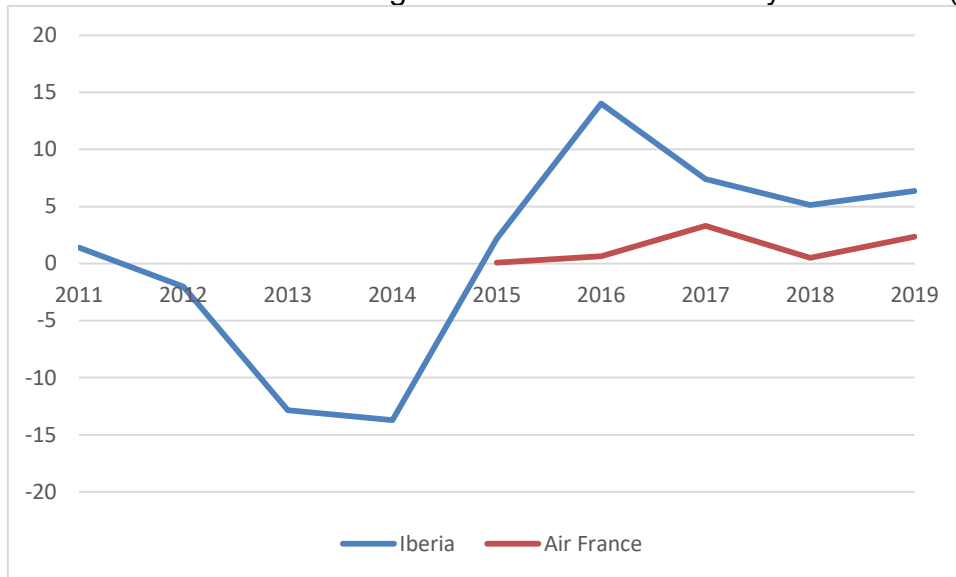
A continuación, se estudiarán algunas variables de carácter financiero. A la hora de decidir sobre invertir o no en una empresa, algunas de las variables que a continuación vamos a ver son importantes para ayudarnos a tomar una decisión.

Anteriormente vimos cómo, a pesar de que los ingresos de Air France eran muy superiores, los beneficios no lo eran tanto, siendo en algunos años inferiores a los de Iberia. Así se explica la evolución del margen de beneficio, representada en el gráfico 16 y que nos muestra el resultado respecto al activo. Así, con un activo inferior; por ejemplo en 2016; Iberia obtuvo un beneficio superior al de Air

France. Por eso, en ese año el margen de beneficio de Iberia fue de un 14% mientras que el de Air France no llegó al 1%

Por un lado, el margen de Iberia es mejor que el de Air France. A pesar de tener menos activos, el beneficio respecto a estos es superior en todos los años de la serie. Por otro lado, se observa cierta correlación en la evolución de los beneficios a partir de 2017.

Gráfico 21: Evolución del margen de beneficio de Iberia y Air France (%).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Orbis.

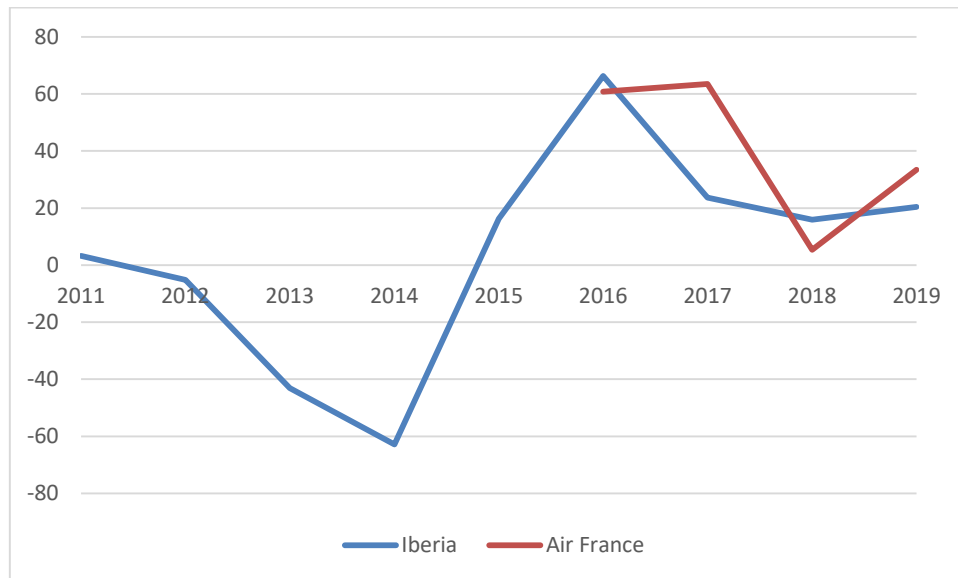
Otras dos ratios fundamentales en el estudio financiero de una compañía son el ROCE (Return On Capital Employed, es decir, la rentabilidad de capital empleado) y el ROE (Return Of Equity, es decir, la rentabilidad respecto a la cifra de fondos propios). En primer lugar, el ROCE es un indicador que nos muestra la productividad de una compañía a la hora de utilizar su capital.

El ROE nos muestra cómo es el rendimiento de una empresa respecto a sus recursos propios, es decir, sin tener en cuenta la deuda.

En primer lugar, respecto a la evolución del ROE, Observamos cómo los resultados son parecidos para ambas compañías. En el caso de Iberia, al igual que en casi todas las variables anteriores, los resultados de 2011 a 2014 son negativos, consecuencia de la crisis económica. Observamos también una fuerte disminución de la variable desde 2016 a 2019, dividiendo su valor por 3 en tan solo 3 años. En el caso de Air France, en este periodo, se redujo en menos de 2

veces. Esto indica que el resultado obtenido respecto a los fondos propios ha ido reduciendo hasta 2019. En el caso de Iberia, como el beneficio se ha reducido en el mismo periodo por menos de 2, podemos concluir que los fondos propios de la compañía han aumentado.

Gráfico 22: Evolución ROE de Iberia y Air France (%).

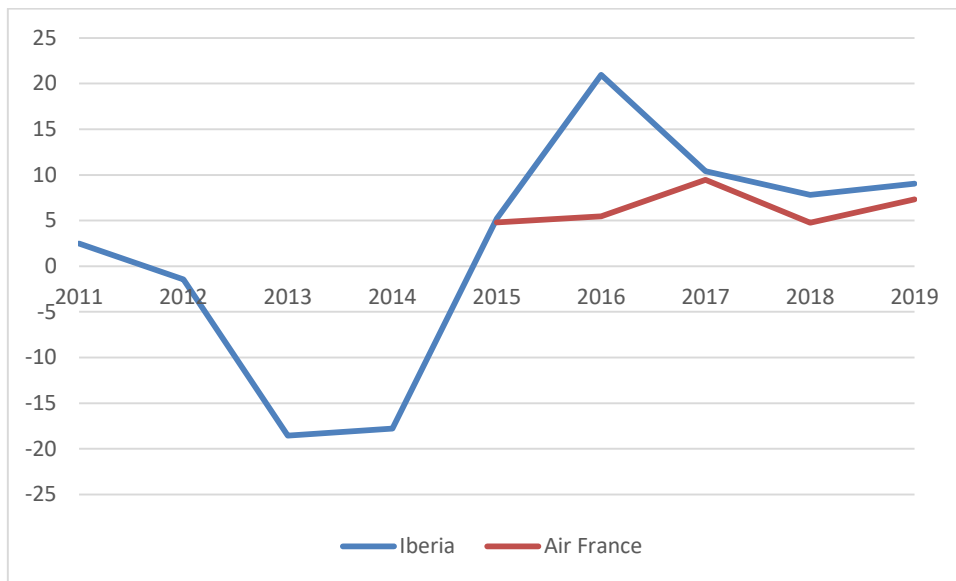


Fuente: elaboración propia a partir de datos de Orbis.

Respecto a la evolución del ROCE, cabe destacar que el de Iberia es más elevado a lo largo de toda la serie, con un máximo en 2016 como en las anteriores variables financieras estudiadas. Vemos como la rentabilidad respecto al capital empleado ha ido aumentando a medida que nos alejamos de los años de crisis, siendo en 2016 superior al 20%. Desde entonces, ha ido disminuyendo; con un repunte de 2018 a 2019; hasta el 9% aproximadamente.

La última variable financiera a estudiar será el ratio de solvencia, que mide la relación entre el activo de una empresa, y su pasivo. En este caso, Iberia muestra valores más elevados que Air France en toda la serie. Es curioso como este era incluso inferior a 0 para Air France en 2015. Sin embargo, el de Iberia se ha mantenido siempre positivo, con una reducción importante hasta 2015 y un aumento posterior, síntoma de un aumento de la deuda y después de una reducción.

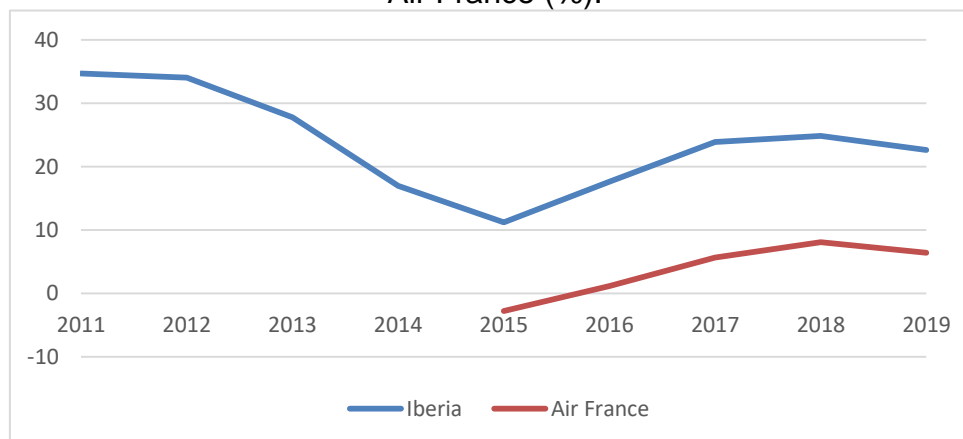
Gráfico 23: Evolución del ROCE de Iberia y Air France (%).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Orbis.

En último lugar, no podemos concluir el análisis sin estudiar la evolución del número de empleados de ambas compañías. Era fácil intuir que el número de empleados de Air France sería superior, puesto que sus activos y sus ingresos lo son, y entendemos que la productividad respecto al trabajo en las ambas compañías aéreas no es significativamente diferente.

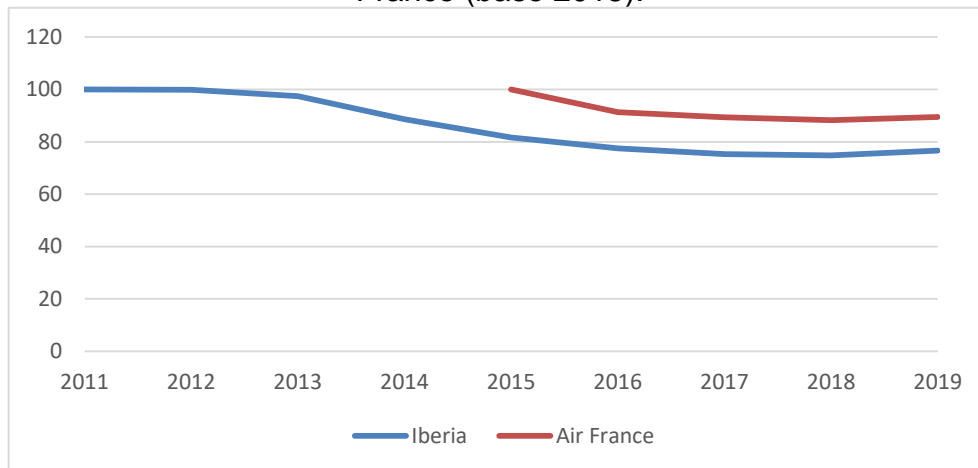
Gráfico 24: Evolución del coeficiente de solvencia (activo/pasivo) de Iberia y Air France (%).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Orbis.

Lo más llamativo es la reducción en el número de empleados que han vivido ambas compañías en los últimos años. En concreto, Iberia ha perdido más de 4.000 empleados desde 2011. Air France 10.000 entre 2015 y 2019. En este mismo periodo, Iberia perdió 1.000.

Gráfico 25: Evolución del número de empleados de Iberia (base 2011) y Air France (base 2015).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Orbis.

Como se ha podido ver en este apartado, Iberia, a pesar de ser una empresa más pequeña que Air France (con menos activos, ingresos y empleados) ha presentado en algunos ejercicios un resultado incluso superior al de la compañía francesa. Su rentabilidad ha sido significativamente más alta que la de la compañía francesa, demostrando ser una empresa eficiente y rentable.

## 5. IBERIA: PRESENTE Y FUTURO.

Un hecho fundamental en el desarrollo de la economía europea, y en concreto, en el del sector de la aviación comercial (y por lo tanto, también en el desarrollo de Iberia) es el “Brexit”, que se ha producido definitivamente en enero de 2020 y ha concluido, tras años de negociaciones y conflictos, con la salida del Reino Unido de la Unión Europea.

En concreto, Iberia encuentra el principal obstáculo en que el holding al que pertenece, IAG, es en parte británico. De esta forma, surge la pregunta de quién tiene la mayoría de la propiedad de la compañía, puesto que un requisito que la Comisión Europea pone a las aerolíneas es que al menos el 50% de la propiedad esté en manos comunitaria. En este caso, el capital de Iberia está repartido actualmente entre distintos accionistas, siendo los mayoritarios propietarios Qatar Airways y los fondos de inversión Capital Research, Europacific Growth y Lansdowne Partners International. Entre los 4, apenas tienen el 40% del capital.

En este contexto, IAG no permitió compras de paquetes accionariales de origen extracomunitario con el fin de mantener la estructura de la propiedad de acuerdo con las exigencias de la Comisión Europea. Por el momento, desde la compañía se traslada el mensaje de que se ajustan a las exigencias y cumplen los requisitos.

Respecto a las perspectivas de futuro en este aspecto, espera un año de negociaciones entre las que se trataran los principales acuerdos comerciales, lo que afecta al sector aéreo y al holding. Este periodo podría prolongarse dos años más, y hasta entonces no habrá cambios. Pero cuando el acuerdo se alcance, IAG tendrá que demostrar que la mayoría de la propiedad es comunitaria, si no, podrían eliminarse licencias que permiten que las compañías comunitarias operen en el Reino Unido, y viceversa, lo que afectaría de forma negativa al sector de la aviación en la Unión Europea y en Reino Unido, y de esta forma, a Iberia y al holding. Cabe destacar que los británicos son los principales turistas en nuestro país.



## 6. CONCLUSIONES.

A lo largo de este trabajo se ha realizado un estudio sobre la compañía Iberia en el que se ha puesto de manifiesto la importancia de esta compañía como el motor de la aviación civil en nuestro país. A pesar del dinamismo del mercado aéreo y de los distintos hechos que han azotado este (como la liberación del mercado aéreo o el surgimiento de las empresas *Low cost*) Iberia ha perdurado y se ha mantenido como la principal compañía aérea española durante prácticamente toda su historia. A continuación, se hará un repaso de las principales conclusiones obtenidas en cada apartado estudiado.

La demanda nacional de pasajeros de avión es una cuarta parte de la internacional, habiendo sido castigada con más dureza por la recesión económica iniciada a finales de 2007.

El grado de accidentalidad del sector es significativamente bajo, sin embargo, las emisiones de algunas partículas contaminantes son elevadas si las comparamos con otros subsectores del transporte, destacando en concreto las elevadas emisiones de dióxido de carbono, que aumentan cada año.

El sector de la aviación civil está cubierto por un amplio paraguas legislativo que abarca legislación internacional, europea y nacional. En concreto, en nuestro país cabe destacar el Código de legislación aeroportuaria, que recoge en sus 8 epígrafes toda la normativa que regula la aviación en nuestro país.

La aviación civil surgió a principios del siglo XX, a partir de la hazaña de los hermanos Wright, la cual generó interés en el sector. Al fin de la I Guerra Mundial, las potencias consensuaron adoptar otro enfoque en la aviación para ponerla a disposición del público.

El Convenio de Chicago, firmado en 1944, supuso un punto de inflexión en el sector de la aviación internacional, suponiendo; entre otras cosas; el inicio de un proceso liberalizador en el sector que inició en Estados Unidos y se trasladó a Europa, gracias a la creación de la Comunidad Económica Europea.

La aviación comercial en nuestro país surge en 1920, con el nacimiento de la Red de Aviones de Cantabria. Es importante recalcar que tanto en este caso como en otros, la influencia de compañías extranjeras (particularmente alemanas y francesas) ha sido determinante en los orígenes de la aviación en nuestro país.

En 1926 nace la compañía Aero Lloyd Español S.A., subordinada a la alemana Lufthansa, que ese mismo año pasó a llamarse Iberia.

Tras perder protagonismo durante la Segunda República, Iberia se recuperó con Franco, que la utilizó en la Guerra Civil. Después, en 1944, Iberia pasó a formar parte del Instituto Nacional de Industria.

Desde 1996, Iberia tomó el rumbo de la liberalización, dando entrada a inversores privados. Finalmente, en 2001 la empresa se privatizó, cotizando en la Bolsa de Madrid hasta 2011. Desde 2007, la empresa no repartió dividendo entre sus accionistas.

En 2011, Iberia se fusionó con la compañía británica British Airways, surgiendo el holding Internacional Airlines Group. Durante este periodo, el holding ha repartido dividendo todos los años.

Desde 2014 el presidente ejecutivo de Iberia es Luis Gallego, ingeniero aeronáutico. Al frente de la compañía le acompañan 8 directores ejecutivos, con destacados estudios en la rama de la economía y la empresa y en la rama de las ingenierías.

El sector de la aviación es muy dinámico y competitivo, lo que obliga a las empresas a adaptarse continuamente, y en concreto, a Iberia.

La principal estrategia de Iberia desde el punto de vista ofensivo ha sido la expansión a América Latina. La reciente compra de Air Europa ha asentado su actual posición en el continente.

Desde el punto de vista de las estrategias defensivas, caben destacar la unión a la alianza Oneworld en 1999, la fusión de British Airways y la compra de la aerolínea Low cost Vueling.

Respecto a los viajeros de Iberia en España, es importante poner de manifiesto la reducción del volumen relativo de pasajeros de vuelos nacionales respecto a los viajeros de vuelos internacionales. En Europa, la actividad de Iberia creció tras la muerte de Franco. Después, la liberalización del sector en 1987 y la entrada de nuevas empresas al sector en 1994 han complicado la actividad a Iberia en el Viejo Continente. La presencia en América Latina se consolidó con la compra de Air Europa, y la presencia en Asia y África es menos relevante. Iberia en cifras

Iberia es una aerolínea con gran representatividad en el sector de la aviación civil en España. Por un lado, representa en torno al 18% de la actividad a nivel nacional (medida en número pasajeros con origen y destino nacional) y en torno al 10% del número de pasajeros nivel general.

Iberia está integrada dentro del grupo IAG, el cual redujo su patrimonio neto en un 5,5% durante el ejercicio 2018. Su pasivo se incrementó en este ejercicio de manera considerable, en concreto, con un importante aumento de la deuda a corto plazo. A pesar de eso, los resultados en el ejercicio 2018 fueron mejores (refiriéndonos al beneficio) que los del ejercicio 2017.

Dentro del holding, Iberia representó en el ejercicio 2018 un 14,47% de los ingresos y un 11,88% de los beneficios, mientras que representó un 26,45% del patrimonio neto.

Al pertenecer al grupo IAG, Iberia ha de observar con atención las consecuencias de la salida del Reino Unido de la Unión Europea, ya que la evolución del grupo se verá influenciado por los acuerdos que se tomen entre ambos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA.

Bintaned Ara, M. (2014). Universitat de les Illes Balears: Historia de la aviación comercial desde 1909 hasta nuestros días.

<https://n9.cl/2g0z>

López Carrera, H. (2015). Universidad Politécnica de Madrid: Análisis del proceso de fusión Iberia-British Airways.

<https://n9.cl/rwzv>

Salcedo, L. (2014). Universidad de Almería: Evolución del sector aéreo nacional y sus nuevos retos. El caso Iberia.

<https://n9.cl/as7eg>

Tamayo, P. y Pineros, J. (2007): Formas de integración de las empresas.

<https://n9.cl/ntel9>

Vargas Simal, D. (2018). Universidad de Valladolid: El sector económico de la aviación comercial: aerolíneas *low cost* vs compañías tradicionales.

<https://n9.cl/91s4>

Vidal Olivares, J. (2005). Publicacions de la Universitat de Valencia.

### **Bases de datos consultadas.**

Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.

<https://n9.cl/q6od>

Base de datos Orbis.

<https://n9.cl/teea>

Base de datos del Ministerio Nacional de Estadística.

<https://n9.cl/ubgs>

## **ANEXO I. EPÍGRAFES DEL CÓDIGO DE LEGISLACIÓN AEROPOTUARIA.**

El epígrafe I corresponde a la legislación básica de regulación del sector aeroportuario, y destaca las siguientes normas: Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo, Ley 18/2014, de 15 de octubre, de aprobación de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia, Ley 48/1960, de 21 de julio, sobre Navegación Aérea y Ley 21/2003, de 7 de julio, de Seguridad Aérea.

El epígrafe II corresponde al régimen de los aeródromos, y destaca las siguientes normas: Real Decreto 1167/1995, de 7 de julio, sobre régimen de uso de los aeródromos utilizados conjuntamente por una base aérea y un aeropuerto y de las bases aéreas abiertas al tráfico civil , Real Decreto 2858/1981, de 27 de noviembre, sobre calificación de aeropuertos civiles, Real Decreto 1150/2011, de 29 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 2858/1981, de 27 de noviembre, sobre calificación de aeropuertos , Real Decreto 2591/1998, de 4 de diciembre, sobre la Ordenación de los Aeropuertos de Interés General y su Zona de Servicio, en ejecución de lo dispuesto por el artículo 166 de la Ley 13/1996, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social , Decreto 1844/1975, de 10 de julio, por el que se definen las servidumbres aeronáuticas correspondientes a los helipuertos y Decreto 584/1972, de 24 de febrero, de servidumbres aeronáuticas .

El epígrafe III corresponde al planeamiento de infraestructuras aeroportuarias, y destaca las siguientes normas: Real Decreto 1189/2011, de 19 de agosto, por el que se regula el procedimiento de emisión de los informes previos al planeamiento de infraestructuras aeronáuticas, establecimiento, modificación y apertura al tráfico de aeródromos autonómicos, y se modifica el Real Decreto 862/2009, de 14 de mayo, el Decreto 584/1972, de 24 de febrero, de servidumbres aeronáuticas y el Real Decreto 2591/1998, de 4 de diciembre, sobre la ordenación de los aeropuertos de interés general y su zona de servicio,

en ejecución de lo dispuesto por el artículo 166 de la Ley 13/1996, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social.

El epígrafe IV corresponde a la seguridad operacional y aeroportuarias, y destaca las siguientes normas: Ley 21/2003, de 7 de julio, de Seguridad Aérea , Ley 1/2011, de 4 de marzo, por la que se establece el Programa Estatal de Seguridad Operacional para la Aviación Civil y se modifica la Ley 21/2003, de 7 de julio, de Seguridad Aérea , Ley 8/2011, de 28 de abril, por la que se establecen medidas para la protección de las infraestructuras críticas, Real Decreto 697/2013, de 20 de septiembre, por el que se regula la organización y funcionamiento de los Comités de Coordinación Aeroportuaria, Real Decreto 1161/1999, de 2 de julio, por el que se regula la prestación de los servicios aeroportuarios de asistencia en tierra , Orden de 10 de marzo de 1988 sobre suministros de combustible de uso en aviación civil, Real Decreto 995/2013, de 13 de diciembre, por el que se desarrolla la regulación del Programa Estatal de Seguridad Operacional para la Aviación Civil , Real Decreto 1070/2015, de 27 de noviembre, por el que se aprueban las normas técnicas de seguridad operacional de aeródromos de uso restringido y se modifican el Real Decreto 1189/2011, Real Decreto 1238/2011, de 8 de septiembre, por el que se regula el servicio de dirección en la plataforma aeroportuaria , Real Decreto 550/2006, de 5 de mayo, por el que se designa la autoridad competente responsable de la coordinación y seguimiento del Programa Nacional de Seguridad para la Aviación Civil y se determina la organización y funciones del Comité Nacional de Seguridad de la Aviación Civil, Real Decreto 704/2011, de 20 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de protección de las infraestructuras críticas y Resolución de 1 de febrero de 2019, de la Secretaría General de Transporte, por la que se aprueba la actualización de la parte pública del Programa Nacional de Seguridad para la Aviación Civil.

El epígrafe V corresponde al régimen de los aeródromos, y destaca las siguientes normas: Real Decreto 862/2009, de 14 de mayo, por el que se aprueban las normas técnicas de diseño y operación de aeródromos de uso público y se regula la certificación de los aeropuertos de competencia del Estado y Real Decreto 98/2009, de 6 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de inspección aeronáutica.

El epígrafe VI corresponde al control normativo (certificación e inspección de aeropuertos), y destaca tan solo el Real Decreto 20/2014, de 17 de enero, por el que se completa el régimen jurídico en materia de asignación de franjas horarias en los aeropuertos españoles.

El epígrafe VII corresponde a la contaminación acústica, y destaca las siguientes normas: Ley 37/2003, de 17 de noviembre, del Ruido , Ley 50/1998, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social, Real Decreto 1367/2007, de 19 de octubre, por el que se desarrolla la Ley 37/2003, de 17 de noviembre, del Ruido, en lo referente a zonificación acústica, objetivos de calidad y emisiones acústicas y Decreto 1513/2005, de 16 de diciembre, por el que se desarrolla la Ley 37/2003, de 17 de noviembre, del Ruido, en lo referente a la evaluación y gestión del ruido ambiental .

Por último, El epígrafe VIII corresponde a la legislación básica de navegación aérea, y destaca las siguientes normas: Ley 48/1960, de 21 de julio, sobre Navegación Aérea, Ley 9/2010, de 14 de abril, por la que se regula la prestación de servicios de tránsito aéreo, se establecen las obligaciones de los proveedores civiles de dichos servicios y se fijan determinadas condiciones laborales para los controladores civiles de tránsito aéreo, Real Decreto 1133/2010, de 10 de septiembre, por el que se regula la provisión del servicio de información de vuelo de aeródromos (AFIS) , Ley 209/1964, de 24 de diciembre, Penal y Procesal de la Navegación y Ley 5/1971, de 30 de marzo, sobre límites de los aeropuertos.