



Caso Breve 49

LOS INTENTOS DE COMPRA DE AIR EUROPA POR PARTE DE IAG. UNA HISTORIA DE TURBULENCIAS

Diego Corrales Garay
Universidad Rey Juan Carlos

El 4 de noviembre de 2019, Globalia, principal grupo turístico español al que pertenece la aerolínea Air Europa, y el grupo hispano-británico International Airlines Group (en adelante IAG) al que pertenecen las aerolíneas Iberia, British Airways, Aer Lingus, Vueling y Level, firmaron un acuerdo por el que Iberia adquiriría la totalidad del capital social de Air Europa por 1.000 millones de euros en efectivo. Air Europa, según las condiciones iniciales planteadas en la operación, quedaría integrada dentro del Grupo Iberia como centro de ingresos autónomo, pero conservando su marca propia. De esta forma, el Grupo Iberia se convertiría, si se mantuviesen las cifras de tráfico aéreo de 2018, en el que más pasajeros transportase dentro de España por delante de la aerolínea irlandesa Ryanair con más de 50 millones, frente a los 46,8 millones de esta última. Asimismo, IAG tendría bajo su control a 4 de las 6 aerolíneas más importantes en lo que a número de pasajeros en España se refiere (Iberia, Iberia Express, Vueling y Air Europa). Con esta operación, IAG trataría de liderar las rutas entre Europa y América, al disponer Air Europa de 24 rutas transatlánticas con América del Sur y Caribe y con Estados Unidos en América del Norte, pudiendo convertir al aeropuerto Madrid-Barajas Adolfo Suárez (sede principal de Iberia) en un gran *Hub* a nivel europeo (centro de conexión aérea) que podría competir con *Hubs* potentes dentro del viejo continente como París Charles de Gaulle, Londres Heathrow, Frankfurt o Amsterdam.

Además, es conveniente subrayar las potenciales sinergias derivadas de la adquisición en ese momento, que se estimaban cuantitativamente entre 1.000 y 1.400 millones de euros durante los 5 siguientes ejercicios a la operación. Cabe destacar las potenciales sinergias en términos de ingresos y de costes a partir de gastos generales y administrativos, *handling*, ventas, distribución, efecto escala, o a partir de la utilización de recursos y sistemas centralizados en la plataforma de servicios comunes IAG, señalando también las ventajas que podría suponer una plataforma más amplia para las diferentes marcas que constituyen el grupo. En este sentido, como se establecía en el Informe y Cuentas Anuales del año 2019 (2019, p. 33): "La Plataforma de IAG permite a las compañías operadoras de IAG acceder a centros de excelencia, recursos de calidad y sistemas que, como organización independiente, resultaría difícil conseguir". De forma específica, destacarían sinergias como la integración de Air Europa en el Programa Avios de fidelización de IAG, los códigos compartidos dentro del grupo, la alineación de políticas comerciales, la integración de Air Europa en los negocios conjuntos existentes, o la integración en la estructura *Hub* de Iberia en el aeropuerto Madrid-Barajas Adolfo Suárez.

No obstante, el acuerdo no estaría exento de ciertos obstáculos iniciales previstos como la posición de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (en adelante CNMV) y de la Comisión Europea, teniendo en cuenta que, como resultado de la operación, las aerolíneas de IAG tendrían una cuota de pasajeros superior al 70% en los aeropuertos españoles de Aena, o la posibilidad de un *Brexit* duro con las dudas generadas acerca del carácter hispano-británico de Iberia que se trasladarían a Air Europa. Sin embargo, a estos obstáculos ya previstos, se incorporó un tercero que no formaba parte de esta planificación, y que sin lugar a dudas es el más relevante de todos. Se trata de la crisis sanitaria de consecuencias imprevisibles derivada de la pandemia por el virus Covid-19 en el mundo.





En este contexto, ninguna aerolínea internacional pudo prever las consecuencias derivadas de esta aguda crisis económico-sanitaria que ha golpeado al planeta en el año 2020, frenando en seco las expectativas de crecimiento de la industria turística mundial, y afectando por ende a la totalidad de las aerolíneas, que afrontan la mayor crisis de su historia. En el caso de IAG, en el año 2020 perdió 6.923 millones de euros frente al resultado positivo de 1.715 millones del año 2019, sufriendo importantes desequilibrios financieros. Ante esta situación, IAG tuvo que recurrir en octubre de 2020 a una ampliación de capital de 2.741 millones de euros para reforzar su posición de liquidez. Air Europa por su parte, afrontó unas pérdidas récord de 427,7 millones de euros en 2020 en contraposición a los 27 millones de beneficios del año 2019, con Globalia en una situación financiera delicada quedando reducidos sus ingresos un 78% en 2020 como consecuencia de la crisis sanitaria en relación a 2020, afrontando unas pérdidas históricas de 520 millones de euros. En este sentido, Globalia solicitó en septiembre de 2020 un rescate por valor de 400 millones de euros al Fondo de Apoyo a la Solvencia de Empresas Estratégicas (**Fondo SEPI**) de la **Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (en adelante SEPI)**, siendo aceptado el 28 de octubre de 2020 por 75 millones de euros más de lo previsto (475 millones). Al superar dicho rescate los 250 millones de euros también tuvo que contar con la aprobación de la Unión Europea.

A pesar de este nuevo escenario que impactó en las condiciones del acuerdo inicial al afectar a la valoración de la empresa objetivo, ambas empresas mostraron su disposición a ratificar de nuevo la operación. IAG debido a las aún relevantes implicaciones de la operación tanto a nivel estratégico como económico, planteando una reestructuración del acuerdo conseguido el 4 de noviembre de 2019 lo que afectaría a una rebaja sustancial del precio del mismo (existe una cláusula en el acuerdo firmado que permite renegociar el precio), y a las necesidades de financiación del negocio de Air Europa. Y Globalia, debido a la frágil situación financiera que mantenía el grupo turístico, sabedor de que la supervivencia de la aerolínea a medio y largo plazo pasa por su venta a un grupo más grande.

Ante esta nueva coyuntura, IAG y Air Europa renegociaron el 19 de enero de 2021 las condiciones del acuerdo. IAG se comprometió a pagar 500 millones de euros por Air Europa en efectivo en el año 2027, siendo la mitad de lo pactado inicialmente en noviembre de 2019 al descontar los dos préstamos por valor de 475 millones de euros concedidos por la SEPI. Sin embargo, cuando parecía que la operación estaba encauzada de nuevo, IAG en los meses posteriores insistió en la necesidad de una nueva rebaja del precio fijado, argumentando el gran endeudamiento que presentaba Air Europa. Si a este factor se le añadía la necesaria aprobación de la operación por la Comisión Europea ante la posible alteración de la competencia a nivel comunitario, teniendo como plazo final para pronunciarse el 4 de enero de 2022, se complicaba de nuevo el cierre del acuerdo. Por todo ello, el 15 de diciembre de 2021, IAG y Air Europa anunciaron la rescisión del segundo acuerdo de compra, pero sin dar por perdida por completo la operación, a la espera de que se diesen unas condiciones más favorables para la misma. Por todo esto, Iberia indemnizó con 75 millones de euros a Air Europa, 35 millones más que la indemnización pactada en principio al tratarse de un anticipo ante una futura posible compra.

Con este segundo intento de acuerdo fallido la incertidumbre sobre la futura viabilidad de la operación se incrementó notablemente, llegando a anunciarse en los medios de comunicación desde Air Europa que existía un interés en la compra de la aerolínea española por parte de otras grandes aerolíneas extranjeras como Lufthansa o Air France-KLM pudiendo esto impactar en el sector turístico español. Como se alertó desde algunas instituciones como la Mesa de Turismo de España, este hecho podría perjudicar al sector turístico ante el posible debilitamiento del *Hub* del aeropuerto Madrid-Barajas Adolfo Suárez al ser Air Europa una aerolínea estratégica.

A pesar de todas las turbulencias descritas, el 17 de marzo de 2022, IAG y Globalia alcanzaron un nuevo acuerdo para seguir negociando la integración buscando a su vez nuevas formas de financiar la





operación. IAG concederá a Air Europa un préstamo no garantizado por valor de 100 millones de euros a siete años según el comunicado remitido a la CNMV. IAG tendrá la posibilidad de convertir ese préstamo en una participación en el capital de Air Europa de hasta el 20% y se asegurará en un periodo de un año la exclusividad en la negociación de la operación de compra de Air Europa, con ello, pretende hacerse con el control total de la compañía en distintas fases. Una vez finalice ese acuerdo de exclusividad IAG podrá igualar cualquier oferta de una aerolínea tercera durante los siguientes dos años. No obstante, IAG tiene derechos de salida si finalmente una tercera aerolínea comprase la aerolínea española, teniendo la opción de vender el 20% del capital de Air Europa adquirido al precio que se pudiera tasar en la potencial operación, es decir no al valor de los 100 millones de euros pactados con Globalia. Asimismo, el acuerdo depende de que Globalia reciba la aprobación de los bancos sindicados que facilitaron el rescate de los 475 millones de la SEPI para Air Europa (septiembre de 2020) y de un préstamo por valor de 140 millones de euros en financiación del Instituto de Crédito Oficial (ICO) cerrado en mayo de 2020.

Finalmente se debe resaltar que la operación aún está lejos de estar cerrada. En palabras de Luis Gallego (CEO de IAG), se necesitará "un mínimo de 18 meses" para cerrar la adquisición de Air Europa. No obstante, el insistente interés de IAG con Air Europa a pesar de los más de dos años de negociaciones y del gran número de condicionantes de la operación, ponen de relieve las potenciales sinergias que se pueden alcanzar como consecuencia de la integración, principalmente vinculadas a un salto en los programas de fidelización, un incremento del número combinado de pasajeros, y al crecimiento de la red de destinos al incorporar más rutas a Latinoamérica.

Pregunta: Analice de forma crítica los diferentes condicionantes y obstáculos en el diseño de la operación para las empresas participantes.

Fuentes de información:

[IAG – International Airlines Group \(iairgroup.com\)](http://iairgroup.com)

[Iberia | Media Centre](#)

[Air Europa Web Oficial España | Mejores ofertas](#)

[Home - Globalia](#)

[Iberia y Air Europa tienen unas sinergias de 1.400 millones | Transporte y Turismo \(expansion.com\)](#)

[Air Europa perderá más de 400 millones en 2020 y urge su venta \(eleconomista.es\)](#)

[Iberia compra Air Europa por 1.000 millones de euros para hacer de Madrid un gran 'hub' europeo | Empresas \(elmundo.es\)](#)

[La SEPI aprueba el rescate de Air Europa por 475 millones para evitar el colapso \(elconfidencial.com\)](#)

[Aerolíneas retrasan a 2024 la recuperación del tráfico previo al Covid-19 | Transportes \(hosteltur.com\)](#)

[Iberia y Air Europa suspenden su acuerdo, pero no se da por perdida todavía la fusión \(eleconomista.es\)](#)

[Resultados empresariales: IAG pierde 6.923 millones en 2020, frente a 1.715 millones positivos en 2019 \(elconfidencial.com\)](#)

[Iberia-Air Europa: harán falta 4 años para completar la operación | Noticias de Aerolíneas, rss1 | Revista de turismo Preferente.com](#)

[Iberia prevé que las sinergias con Air Europa dupliquen el precio de la compra \(lainformacion.com\)](#)

[La compra de Air Europa por Iberia, al borde de la ruptura | Economía | EL PAÍS \(elpais.com\)](#)



La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones
Thomson Reuters-Civitas, 6ª edición, 2022



[El sector turístico se levanta contra la posible venta de Air Europa a manos extranjeras | Compañías | Cinco Días \(elpais.com\)](#)

[IAG prestará 100 millones a Air Europa para seguir negociando su compra en exclusiva durante un año | Economía | EL PAÍS \(elpais.com\)](#)

Fecha caso: agosto de 2022

