

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

Facultat de Ciències de la Comunicació

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autor/a:

Tutor/a:

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès:

Treball de Fi de Grau

Comunicació de crisi: el cas de Vueling Airlines



Guillem Tapia García
Curs 2016/2017
Grau de Periodisme
Tutor: Jordi Morató

Índex

1. Introducció	5
1.1 Objecte d'estudi i motivació	5
1.2 Estructura del treball	6
2. Marc Teòric	7
2.1 Comunicació empresarial.....	7
2.2 Teoria dels <i>stakeholders</i>	8
2.3 Comunicació interna i externa	8
2.3.1 Comunicació externa	9
2.3.2 Comunicació interna.....	1p
2.3.2.1 Comunicació interna formal.....	10
2.3.2.2 Comunicació interna informal.....	11
2.4 Comunicació de crisi	11
2.4.1 Característiques de les crisis.....	12
2.4.2 El cicle de la crisi.....	12
2.4.3 Etapes de la gestió de la crisi.....	13
2.4.4 Tipus de crisi	15
2.4.5 Estratègies de comunicació davant dels <i>stakeholders</i>	17
2.4.6 Pla de comunicació de crisi.....	18
2.4.7 Models de gestió de comunicació de crisi.....	20
2.4.7.1 Model Ceba	20
2.4.7.2 Model de relacions públiques	21
2.4.8 El paper de les xarxes socials en les crisi	21
2.4.9 El paper dels mitjans de comunicació en les crisis	22
2.5 Valors corporatius intangibles	23
2.5.1 Imatge corporativa	24
2.5.2 Reputació corporativa	24
2.5.3 Cultura i identitat corporativa	25
2.6 Reparació de la imatge després d'una crisi: el cas de Findus Nordic	27

3. Pregutes d'investigació i metodologia	29
3.1 Metodologia.....	29
4. Estudi del cas	31
4.1 Vueling, breu història.....	31
4.1.1 Algunes fites històriques.....	31
4.1.2 Evolució en xifres	32
4.2 La forma de comunicar de Vueling	34
4.3 Evolució de la crisi a través de la premsa	35
4.3.1 Dates rellevants de la crisi	36
4.3.2 Etapes de la crisi a través de la premsa	37
4.3.2.1 Etapa de pre-crisi.....	37
4.3.2.2 Etapa de crisi	38
4.3.2.3 Etapa de post-crisi	41
4.4 Gestió de la comunicació de crisi. Anàlisi a través de la premsa.....	41
4.4.1 La intervenció mediàtica de Vueling.....	42
4.4.2 Origens de les fonts	45
4.5 La reacció de Vueling a les xarxes socials	48
4.6 Model de gestió de comunicació “ideal”	50
4.6.1 Valoració de la gestió de comunicació segons els experts	50
4.6.2 Quadre comparatiu experts.....	53
4.6.3 Valoració tècnica del portaveu segons J F Cánovas.....	55
4.6.4 Gestió de comunicació de crisi: el cas d'Abertis Autopistas.....	56
5. Conclusions	59
6. Bibliografia	62
6.1 Webgrafía.....	64
7. Annexos	67
Annex 1. Extraccions entrevistes	68
Annex 2. Notes de Premsa de Vueling.....	72

Annex 3. Publicacions de Vueling a les xarxes socials	74
Annex 4. “Retalls” de premsa analitzats.....	77
Annex 4.1 La Vanguardia: Pàgines interiors	78
Annex 4.2 El País: Pàgines interiors	88
Annex 4.3 Expansión: Pàgines interiors.....	110
Annex 4.4 La Vanguardia: Portades.....	124
Annex 4.5 El País Portades.....	128
Annex 4.6 Expansión Portes	135
Annex 5 Taules de dades	141

I. Introducció

Vueling va néixer l'any 2004 amb la voluntat de fer-se un lloc al sector de les aerolínies. Per entrar a formar part d'un mercat tant competitiu i complex, la companyia barcelonina va apostar, a més de pel model *low cost* –tot i que a l'argot de l'empresa es prefereix parlar d'una *companyia de nova generació*–, per una marca juvenil i desenfadada que trencava amb la imatge de la resta de companyies aèries amb les quals competia.

Des dels seus inicis, Vueling ha hagut de lidiar amb una arma de doble tall: el creixement exponencial. L'aerolínia començava a vendre els seus primers bitllets d'avió l'any 2004. Al llarg d'aquest exercici la companyia va transportar 260.000 passatgers, operava 12 rutes i tenia una quota de mercat de l'1% a l'aeroport de El Prat –el gran bastió de la companyia des dels seus inicis i fins avui en dia–. A l'any 2015, aquests guarismes s'havien disparat: 25 milions de passatgers transportats, 366 rutes operades i una quota de mercat a El Prat del 37%.

Des del punt de vista purament empresarial, no hi ha dubte de què estem parlant d'un cas d'èxit rotund, potser fins i tot paradigmàtic, dins del sector aeri. No obstant, un creixement tant accelerat també ha provocat que durant els 13 anys de vida de Vueling s'hagin produït certes disfuncions en la seva operativa, degut a la gran envergadura que ha adquirit l'empresa en un període de temps reduït.

Un exemple de problemàtica derivada del creixement accelerat és el cas que analitzarem, i que es va produir durant la campanya d'estiu de l'any 2016, principalment entre finals de juny i principis de juliol. Diferents eventualitats van provocar que un gran nombre de vols es cancel·lessin i d'altres es van endarrerir durant moltes hores, en la majoria dels casos a l'aeroport de El Prat.

És en aquest punt on la comunicació pren un paper rellevant. La crisi operativa de Vueling es va haver de resoldre destinant recursos –tècnics, econòmics i humans— per aconseguir noliejar els vols de la companyia amb normalitat. D'altra banda, la crisi comunicativa es va haver de resoldre, com no pot ser d'una altra manera, a través de la comunicació.

En moments de crisi, és especialment important gestionar de manera eficaç i eficient les comunicacions que s'emeten internament i externament. En cas contrari, els danys que pot patir la organització poden ser crítics. Una crisi que centri molt l'atenció dels mitjans de comunicació de masses, si no es resol correctament, pot malmetre molt severament la imatge de la companyia davant de l'opinió pública, de la mateixa manera que la seva reputació i el valor de la seva marca —i fins i tot el seu compte de resultats— se'n poden ressentir.

1.1 Objecte d'estudi i motivació

D'acord amb l'establert anteriorment, l'objecte d'estudi d'aquest Treball de Fi de Grau és determinar com es va gestionar des del punt de vista comunicatiu la crisi que va patir Vueling durant la campanya d'estiu de 2016 i com aquesta gestió comunicativa es va veure reflectida en diversos mitjans de comunicació.

L'elecció d'aquest cas en particular ha estat motivada per diferents qüestions. En primer lloc, perquè es tracta d'una companyia que, tot i formar part d'un holding empresarial multinacional i operar a diferents continents, té les seves arrels a Catalunya i una vinculació especial amb Barcelona.

Un altre element important és que la cobertura mediàtica de la crisi va atraure molt l'interès dels mitjans nacionals principalment, considerem, per tres motius: l'esmentada vinculació de Vueling amb el territori, el fet de què es produïssin les cancel·lacions durant la temporada més alta de les vacances —i la comprensible preocupació generada entre gran part de la població per saber si el seu vol es noliejaria— i pel fet que durant els mesos d'estiu l'agenda informativa és més limitada, i això va permetre que el cas concentrés una major atenció dels mitjans de comunicació.

Per últim, també considerem que la crisi de Vueling és una qüestió que mereix ser abordada per l'enorme impacte que va tenir en milers de persones que, d'una forma o una altra, van veure com les seves vacances es veien truncades o, si més no, seriosament alterades a causa dels endarreriments i de les cancel·lacions.

1.2 Estructura del treball

Per assolir l'objectiu exposat anteriorment, en primer lloc durem a terme una recerca entre la literatura especialitzada que s'ha publicat en els últims anys referent al paper de la comunicació en la gestió de crisis per elaborar el Marc Teòric. Aquest primer pas ens servirà per formar-nos una imatge tipus de com hauria d'afrontar una organització una crisi des del punt de vista comunicatiu. D'altra banda, es repassaren els conceptes més rellevants de la comunicació corporativa, com la imatge i la reputació, els diferents nivells de comunicació dins de les organitzacions o els diferents grups d'interès i la relació que s'estableix entre aquests i l'empresa.

Seguidament, ja a l'apartat de recerca, farem un repàs a la història de Vueling i la seva particular forma de comunicar. De la mateixa manera, també s'analitzarà la seva evolució empresarial a través de dades com la seva facturació, el número de passatgers transportats a l'any o la seva quota de mercat a l'Aeroport de El Prat.

Seguint amb la recerca, analitzarem les accions comunicatives que va dur a terme l'empresa i que van tenir ressò als mitjans de comunicació. El principal mecanisme que utilitzarem serà l'anàlisi de les diferents peces informatives publicades per dues capçaleres generalistes (La Vanguardia i El País), una publicació econòmica especialitzada (Expansión) i també per dos portals web (El Confidencial i Crònica Global). De la mateixa manera, també farem un repàs de l'activitat de la companyia a les seves xarxes socials (Facebook i Twitter) durant el període més crític de la crisi.

Per terminar la recerca, s'ha dut a terme una sèrie d'entrevistes amb expertes del camp de la comunicació corporativa que ens serviran per discernir si les actuacions que va dur a terme Vueling durant la gestió de la crisi van ser les més apropiades o, d'altra banda, hi ha aspectes que es podrien haver millorat.

II. Marc Teòric

Per poder analitzar el paper que va tenir la comunicació en la crisi de Vueling, farem una revisió de la literatura que han publicat diferents autors especialistes en el camp de la comunicació corporativa i de crisi referent a diferents conceptes clau per entendre el cas.

2.1 Comunicació empresarial

Quan una persona es troba en un àmbit social, comunica constantment, encara que sigui de forma involuntària. El seu llenguatge corporal, el seu ton de veu o el contingut del seu discurs, són només una part de tot el cabdal comunicatiu que genera. La seva forma de vestir, de caminar, els seus gestos... ,conscientment o inconscientment, també són una forma de comunicació tal i com assenyala Paul Watzlawick (1985:17). Quelcom similar passa a les empreses, tal i com defensa Fernando Martín Martín (2008: 184), que apunta que el que la població pensa o opina d'una empresa o institució és sempre producte de la informació voluntària o involuntària que aquesta organització emet tant cap a l'interior com cap a l'exterior. Una premissa que comparteix Regouby (1989:63), que considera que a l'empresa tot comunica, i que cada expressió comunicativa té una determinada repercuSSIó en la identitat de l'empresa.

Una de les grans dificultats que ha d'afrontar l'empresa a l'hora de comunicar és que els públics als quals s'ha de dirigir són molt diversos, i en ocasions aquests mateixos públics tenen interessos dispers, quan no contraposats. Costa defineix a les empreses com “ens en acció d'una gran complexitat” immerses en un “univers en constant canvi i expansió, marcat per l'evolució constant dels mercats, les institucions i la societat” (1999: 13).

Weil, a la seva obra *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión* fa una selecció de les principals contribucions que fa la comunicació al bon funcionament de l'empresa i quins són els seus principals beneficis (1992: 150). Aquestes en són algunes de les aportacions:

1. **Representació unitària de l'empresa.** Això permet ressaltar i tenir una visibilitat més gran davant de l'opinió pública, i confereix un important avantatge competitiu.
2. **Integració dels públics.** Aconsegueix que malgrat les diferències d'interessos de cada públic tots ells perseguixin uns objectius comuns.
3. **Desenvolupament d'un llenguatge comú.** Una comunicació efectiva dins de l'empresa acabarà desembocant en la creació d'un conjunt de signes i expressions propis de la companyia que li permetran, alhora, desenvolupar una cultura i identitats pròpies.
4. **Expansió.** A través de la comunicació l'organització serà capaç d'arribar a un major número de públics –els més específics– i això es traduirà en una major notorietat de la mateixa.

La majoria d'autors especialitzats en comunicació a les organitzacions situen els “públics d'interès” com l'element central de les accions comunicatives dins de l'empresa. Paul Capriotti defineix la comunicació corporativa com “els recursos dels que disposa l'empresa per arribar als

seus públics i parlar d'ella mateixa" (1999:71). La teoria dels *stakeholders* s'endinsa en el concepte dels "públics d'interès" i el seu paper dins de la comunicació corporativa.

2.2 Teoria dels *stakeholders*

Per començar a endinsar-nos en aquesta teoria, el primer pas és definir el concepte d'*stakeholder*. Tot i que hi ha precedents que afirmen que el terme *stakeholder* ja es feia servir a principis del segle XVIII –i que es podria traduir al català com un equivalent d'inversor que disposa d'accions d'una determinada societat–, el concepte ha evolucionat força des de llavors.

Edward Freeman (1984:52), és el primer autor que comença a fer ús de l'accepció contemporània del concepte, i defineix els *stakeholders* com "qualsevol grup o individu que pot afectar o veure's afectat per la consecució dels objectius de l'empresa". De la mateixa manera, Freeman també considera que la responsabilitat principal de les empreses és "aconseguir beneficis pels seus accionistes". D'aquesta manera, el concepte d'*stakeholder* exposat per Freeman va més enllà del simple "inversor" o "accionista" i fa referència a un terme més ampli que es pot definir com "públic d'interès".

No obstant, cada organització té els seus propis públics, que poden diferir dels d'altres organitzacions. Quant a la tipologia de públics, Clarkson (1995: 106), estableix dues categories diferenciades.

- **Públics primaris:** Tenen drets directes i legalment vinculants sobre l'empresa. És el cas dels treballadors de la companyia –dret a rebre una nòmina i a cotitzar a la Seguretat Social entre d'altres–, els accionistes –dret a participar dels beneficis corporatius entre d'altres– els clients –dret a rebre un producte o servei d'una mínima qualitat– i els proveïdors –dret a cobrar pels productes o serveis prestats a l'organització en uns terminis prèviament establerts–.
- **Públics secundaris:** els drets que tenen sobre l'empresa són de caire ètic, no pas legal. Dins d'aquesta categoria podem incloure els mitjans de comunicació, la societat en el seu conjunt i els diferents agents socials entre d'altres actors.

Tot i que alguns públics estan presents pràcticament a totes les empreses –treballadors, administració, proveïdors...– cada empresa té uns públics propis que difereixen dels de la resta. És per aquest motiu que cada companyia ha de dissenyar el seu mapa de públics, que serà diferent –o si més no tindrà algunes particularitats úniques– al de qualsevol altra empresa. Sara Magallón (2006: 107) considera que la relació dels públics tracta "la gestió de vincles de confiança entre la organització i un o diversos públics. Qualsevol empresa que estigui dirigida per una cúpula que valori la importància de les relacions públiques haurà de construir de manera explícita el seu propi mapa de públics".

2.3 Comunicació interna i externa

Les empreses llancen missatges tant als seus públics interns com externs. Urzáiz (1997:155) en fa la següent classificació:

- Públics interns
 - Plantilla: que engloba tant a treballadors, comandaments intermedis com a directius
 - Sindicats i comitès d'empresa: Són els representants dels treballadors, per tant en certa manera es podrien considerar el mateix pùblics, però degut al poder que aglutinen es consideren un pùblic diferenciat.
- Públics ambivalents
 - Accionistes: Són els propietaris de l'empresa. Cadascú té un poder de decisió dins de la mateixa que varia, en la majoria dels casos, segons el número d'accions relatius sobre el total.
 - Grans creditors: Principalment entitats financeres o fins i tot l'estat. Només es considera que són un pùblic intern si tenen una alta capacitat de fiscalització de l'activitat de l'empresa. Si es tracte de simples creditors, parlem de pùblics externs.
 - Distribuïdors i intermediaris: si la seva relació es de total o parcialment exclusiva amb l'empresa, es poden considerar un pùblic intern (pot ser el cas de comercials que treballen únicament per una marca o, per exemple, els coneguts com a interproveïdors de Mercadona).
- Públics externs:
 - Clients: Consumidors dels productes o serveis. Dins d'aquesta categoria s'inclouen les associacions de consumidors.
 - Administració, a tots els nivells que afecti a l'empresa.
 - Proveïdors
 - Mitjans de comunicació.
 - Competència.

Un cop establerta la classificació dels pùblics, vegem les particularitat de cada mena de comunicació segons si és interna o externa.

2.3.1 Comunicació externa

Tal i com indica el seu nom, la comunicació externa fa referència a les informacions que l'empresa emet cap a l'exterior. El conjunt de comunicacions externes seran les que influiran en la imatge que l'opinió pública té de l'empresa. Ana Maria Enrique, en la seva tesi doctoral *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda* destaca les que considera que són les tres principals fites de la comunicació externa (2007:85).

- Fer visible la marca i els seus productes: Aquest objectiu està íntimament relacionat amb la vessant de marketing de l'empresa, i buscar donar a conèixer entre el nombre més gran possible de personnes el producte o servei que ofereix la companyia. Alhora, intenta fer més popular la marca entre les personnes que ja la coneixen. Per assolir aquests objectius, habitualment les empreses acudeixen als mitjans de comunicació de masses més habituals o a altres mecanismes publicitaris a través d'internet i xarxes socials.

- Transmetre una imatge definida i positiva de l'empresa. Per aconseguir transmetre aquesta percepció, s'acostumen a fer servir tècniques com les relacions públiques, els patrocinis o accions en benefici de la societat, que ajuden a associar la marca a uns valors més que no pas la publicitat convencional.
- Difondre informació d'interès general sobre l'empresa lligada a l'actualitat. En aquest punt és important que la relació amb els mitjans de comunicació sigui fluida per facilitar aquestes aparicions en els MCM (Mitjans de Comunicació de Masses).

2.3.2 Comunicació interna

Segons Gary L. Kreps, citat per Francisca Morales (2001: 219), la comunicació interna és “el model de missatges compartits entre els membres de la l’organització” i es forma a partir de “la interacció humana esdevinguda dins de la pròpia empresa i els membres de la mateixa”. De la mateixa manera, Enrique (2007:76) assenyala que la finalitat de la comunicació interna ha de ser “explicar als públics de dins de l’empresa què és el que es fa, així com aconseguir un clima de treball favorable, implicant i integrant a tots els seus membres en la filosofia corporativa i, a conseqüència d'això, incrementar la motivació i, com no, la productivitat”.

Morales (2001: 223), per la seva banda, estableix tres de les funcions de la comunicació interna dins de l'empresa.

- Informar: Una informació actualitzada i fidedigna sobre els esdeveniments i els afers interns de la pròpia empresa és imprescindible per tenir una plantilla motivada.
- Explicar: No és possible que els treballadors assumeixin com a propis els objectius de l'empresa si aquesta no els hi explica abans quins són els motius pels quals han d'assolir aquestes fites.
- Interrogar: O més concretament, oferir la possibilitat als treballadors de què puguin interpellar a l'organització –si més no a un representant– i a altres departaments de la mateixa per aclarir dubtes o fer suggeriments. Això fomenta la comunicació interdepartamental.

Algunes de les eines emprades perquè la comunicació interna es dugui a terme de manera eficient són les revistes corporatives, les notes internes, la bústia de suggeriments, els taulers d'anuncis, l'intranet... El departament encarregat de coordinar les diferents accions de comunicació interna varia segons l'empresa, però habitualment acostuma a ser una tasca que assumeix el Departament de Comunicació, el de Recursos Humans o, en casos d'algunes empreses de grans dimensions, departaments exclusius de Comunicació interna.

Ara bé, totes aquestes eines esmentades anteriorment, només són capaces de regular l'anomenada *comunicació interna formal*. Pel que fa la *comunicació interna informal*, és molt difícilment gestionable.

2.3.2.1 Comunicació interna formal

Francisco Marín (cap.2.2, s/n-2009) considera que dins de la comunicació interna formal, es poden distingir tres subcategories ben definides:

- Comunicació formal descendant: És la més habitual i també la més elemental. Els missatges es transmeten de la direcció cap els treballadors. La principal missió d'aquesta mena de comunicació és la de transmetre ordres i instruccions seguint la línia jeràrquica de l'empresa.
- Comunicació ascendent: Segueix la mateixa direcció però el sentit contrari que l'anterior: dels treballadors cap als seus superiors. En molts casos fa una funció de comprovació, que permet assegurar que la comunicació descendant ha reeixit. D'altra banda, aquesta mena de comunicació també serveix perquè els empleats transmetin una informació molt valuosa als seus superiors, que els tindrà gran importància durant el procés de presa de decisions que correspon a la direcció.
- Comunicació horitzontal: És la que es produeix entre treballadors que es troben en un mateix escalafó jeràrquic. Es pot produir a tots els nivells, tant entre empleats, comandaments intermedis o direcció.

2.3.2.2 *Comunicació interna informal*

De la mateixa manera que la comunicació interna formal, la informal es produeix entre els públics interns de la companyia però, a diferència de la formal, els missatges que es transmeten no han estat prèviament planificats per la companyia. La comunicació interna informal comporta alguns riscos per la companyia, com és la possibilitat de que la informació transmesa sigui falsa o errònia o que es tracti d'una informació confidencial o que encara no estava prevista de comunicar als treballadors, amb els possibles inconvenients que això pot comportar (Enrique 2007:80). En aquest sentit, el rumor acostuma a ser el tipus de missatge més habitual i amb un potencial bastant elevat de perjudicar els interessos de l'organització. “El rumor apareix quan els canals formals de comunicació dins de l'empresa no proporcionen prou informació. El rumor acostuma a tractar continguts que interessen a les persones que treballen a la companyia i tracten sobre canvis que s'estan produint o es produiran en un futur” (Morales, 2008: 57).

2.4 Comunicació de crisi

El terme “crisi” ha estat un dels conceptes més en boga dels últims anys per diferents motius. El primer, és evident, per la greu crisi econòmica global que va esclatar l'any 2008 i que ha estat especialment crítica i duradura al nostre país. No obstant, i potser precisament per aquesta recurrència, ha aparegut una corrent d'opinió que tracta de lligar el concepte de “crisi” amb el d’”oportunitat”. Més enllà de què en alguns àmbits potser s'hagi abusat de l'associació crisi-oportunitat, el cert és que, històricament, no totes les connotacions de la paraula crisi han estat sempre negatives.

A la seva tesi doctoral Ana Maria Enrique (2007:99) recorda que etimològicament la paraula “crisi” prové del terme grec *krino*, que significa “avaluar, jutjar o decidir”. Es tractava principalment d'un concepte mèdic que, en primer lloc, indicava un empitjorament dels símptomes del malalt però, per contra, no necessàriament havia de desembocar en un desenllaç fatal. En aquest cas, la “crisi” indicava un final imminent però de resultat incert.

2.4.1 Característiques de les crisis

Cada crisi és única –i de fet aquesta és una de les característiques que les defineix– però totes comparteixen alguns trets en comú. Westphalen (1991: 87) considera que totes les crisis tenen cinc punts en comú:

- **Unicitat:** Com comentàvem, tot i que poden haver crisi que comparteixin naturalesa – catàstrofes naturals, terrorisme, negligència, error humà... – dues crisis mai seran iguals perquè no s'hauran produït per causes idèntiques, de la mateixa manera que no desencadenaran les mateixes conseqüències.
- **Imprevisibilitat:** Com també dèiem anteriorment, hi ha certs factors de risc que es poden preveure. Per exemple, un hotel o una aerolínia saben que a la temporada alta la probabilitat de què es produueixi *overbooking* és major. No obstant, conèixer anticipadament i amb exactitud quan es produirà la crisi és quelcom gairebé impossible. A més, hi ha crisis que són totalment inesperades i no són possibles de preveure amb antelació.
- **Urgència:** El factor temps acostuma a jugar en contra de l'empresa en les crisis. Per la seva condició de crisi, haurà de ser resolta tan aviat com sigui possible per restablir l'equilibri dins de l'organització. De la mateixa manera, com més temps transcorri sense que la crisi s'hagi solucionat, més altes seran les possibilitats de què l'opinió pública se n'assabenti –a través dels MCM o de les xarxes socials— i això pot ser un risc potencial per la imatge i la reputació corporativa.
- **Desestabilització:** La crisi duu aparellada la desestabilització de l'organització, en major o menor mesura i durant un període variable de temps. També pot afectar negativament als *stakeholders* i a la relació que mantenen amb l'organització.
- **Competència entre mitjans:** Tot i el component ètic i deontològic que implica la tasca periodística, no es pot oblidar que els mitjans de comunicació són empreses que competeixen entre elles. La informació és la seva matèria primera i, en cas que es produueixi una crisi a l'organització, intentaran fer-se amb la exclusiva abans que la resta. Alhora, això propicia que la rapidesa per aconseguir la informació es pugui avantposar a la qualitat de la mateixa i a la diligència necessària per dur a terme la tasca de contrastació informativa. El resultat d'això és que la qualitat de la informació aportada pels mitjans en molts casos pot ser deficient.

2.4.2 El cicle de la crisi

La crisi, com tants d'altres fenòmens, té un recorregut cínic, marcat pel naixement, el desenvolupament, la maduresa i el desenllaç. Un dels autors que defensen aquesta concepció

és González Herrero (1998:51). D'altra banda, i a diferència del cicle vital d'una persona, el cicle de la crisi de comunicació té algunes particularitats.

Enrique (2007: 121) destaca que, precisament, l'objectiu de l'organització davant el naixement o previsible inici d'una crisi és tallar-la de soca-rel quan abans millors, tractant d'aquesta manera que “mori” en l'etapa més incipient possible.

Enrique (2007:124), proposa una divisió del cicle de la crisi en tres etapes:

1. Fase de pre-crisi: Es comencen a entreveure els primers signes de la crisi potencial. Si es detecta de forma precoç i s'aconsegueix donar una resposta ràpida, és possible evitar que la crisi esclati o, com a mínim, posar en marxa els mecanismes que s'estableixen al pla de crisi per aquestes situacions. No obstant, existeix la probabilitat de què els directius de l'empresa no percebin les senyals de risc o, encara pitjor, aquestes siguin ignorades” (Enrique 2007:124).
2. Fase de crisi: L'organització és troba en una situació inesperada i que ja és de domini públic i, per tant, les respostes de la companyia a partir d'ara vindran determinades per esdeveniments externs. En aquesta etapa és prioritari proporcionar als mitjans informació puntual i veraç, ja que seran els encarregats de fer arribar a l'opinió pública els pròxims esdeveniments. Un cop arribada a aquesta fase, l'empresa ja haurà patit danys d'imatge, per tant la prioritat ha de ser evitar que aquests danys s'estenguin, i intentar que la situació de crisi s'escurci tant com sigui possible en el temps.
3. Fase de post-crisi: És la fase en la qual l'organització comença a tornar a la calma i a la seva activitat habitual. Arribats a aquest punt, “és el moment d'adoptar solucions que millorin el pla de gestió de crisi , si ja se'n disposava d'un, o d'implantar-ne un a l'empresa si fins el moment no n'hi havia. Tot això amb l'objectiu d'estar previnguts per futures crisi de les mateixes característiques o similars” (Enrique 210:125).

Altres autors com Westphalen (1991:90) fan servir una terminologia diferent –es refereix a les diferents etapes de la crisi com fases preliminar, aguda, crònica i post-traumàtica— però el fons de la teoria és molt similar al del cicle vital de la crisi.

2.4.3. Etapes de la gestió de la crisi

Malgrat la ja esmentada unicitat que caracteritza a les crisis, hi ha certs patrons que es repeteixen i, per tant, es pot minimitzar el seu impacte negatiu. Enrique (2007:130) estableix algunes de les pautes a seguir per gestionar de manera eficient una crisi corporativa des del punt de vista comunicatiu.

1a fase: Control de riscos

Cada organització, per les seves especificitats i les del seu ram d'activitat, és més vulnerable en determinats aspectes. En aquesta primera etapa de la gestió de la crisi –que es du a terme abans que hagi esclatat– es tracta d'identificar els riscos potencials que poden posar en perill a l'organització o als seus objectius. S'ha de prioritzar aquells riscos que, potencialment, poden afectar a un gran número d'individus o poden cridar l'atenció dels mitjans de comunicació. També s'han d'identificar quins són els riscos que més probablement poden afectar a la companyia.

Els riscos poden ser d'una índole molt diversa i alguns autors (Sheldon 1994: 33) fins i tot han elaborat un llistat més o menys elaborat dels més habituals. No obstant, amb l'evolució constant que experimenten les empreses i la tecnologia, intentar recollir tota la tipologia de riscos existents ens sembla baladí, ja que n'apareixen de nous constantment, mentre que d'altres es transformen en irrelevants.

2a fase: Planificació

Tal i com explica Enrique a la seva tesi “l'objectiu final d'aquesta fase és l'elaboració d'un pla de gestió de crisi amb la finalitat de pal·liar o contenir (per això també s'anomena pla de contingència) els efectes negatius que pugui ocasionar una situació conflictiva” (2007:132).

En definitiva, durant aquesta segona etapa es creen procediments i eines per reduir a la mínima expressió els danys que sofrirà l'empresa si s'arriba a produir alguna de les eventuals situacions crítiques establertes a l'anterior fase. A la pràctica, la 1a i la 2a fase es poden desenvolupar simultàniament, és a dir, un cop s'identifica el risc també es busca una manera de contenir-lo si es produeix.

3a fase: Declaració de la crisi

Com ja hem comentat anteriorment, no és possible assegurar al 100% que un dels riscos identificats per l'empresa com a crítics no s'acabarà produint i desembocant en una crisi. Malgrat això, una organització que tingui determinats uns procediments als quals acudir quan s'arribi a aquesta situació crítica sempre gestionarà amb molta més eficiència el període de crisi.

Segons Enrique, podem parlar pròpiament de crisi de comunicació quan la situació “ha saltat als mitjans de comunicació”. És en aquest moment quan es pot declarar formalment la crisi –es tracta més d'una qüestió interna que no pas una declaració pública– i es posen en marxa tots els mecanismes que s'havien preparat anteriorment.

Tal i com explica Enrique, arribats a aquesta situació les prioritats de l'organització han de ser dues, “mantenir la calma i intentar recuperar el control”. “L'empresa es veu obligada a intervenir si vol evitar un mal major. Molts dels mecanismes o procediments per recuperar aquest control comporten la implementació d'un pla de comunicació. Assegurar la imatge de l'empresa tenint el control de la situació dependrà de com comuniui les seves accions i el seu posicionament davant dels seus públics” (Enrique 2007:135).

4a fase: tractament post-crisi: anàlisi, aprenentatge i actualització

Aquesta fase comença quan la crisi ha abandonat la seva fase més aguda. L'empresa ja ha recuperat –al menys relativament– el control, i la situació ja està més o menys estabilitzada. Arribats a aquest punt és important que l'organització continuï alerta, ja que qualsevol canvi sobtat pot tornar a fer augmentar el nivell de gravetat de la crisi. De la mateixa manera que després d'un terratrèmol acostumen a produir-se rèpliques, una cosa similar pot succeir amb les crisis empresarials.

No obstant, un cop ja s'ha aconseguit aquesta relativa estabilitat, és el moment que l'empresa avaluï els danys soferts. Per Enrique, “és primordial dur a terme una sèrie d'investigacions, especialment sobre quines són les actituds que presenten els públics afectats respecte l'empresa, la qual acaba de veure's involucrada en una situació crítica i pot haver vist afectada la seva imatge i reputació”.

També en aquesta fase, serà tasca del comitè de crisi fer balanç del que es va fer bé i malament durant el període crític. D'aquest anàlisi han de sorgir conclusions que permetin actualitzar, i si és possible millorar, l'anterior pla de gestió de crisis.

2.4.4. Tipus de crisis

No hi ha una manera única de classificar la naturalesa d'una crisi, i diversos autors han fet aportacions respecte a aquesta qüestió. Juan Carlos Losada (2010:27) proposo un model que diferencia les crisis segons el seu nivell d'importància:

- Crisi de gravetat escassa. La situació no requereix una intervenció contundent per part de l'empresa. La seva poca gravetat implica que no hi ha un risc imminent de què la crisi salti als mitjans de comunicació, amb el consegüent perjudici a la imatge de la organització. En la majoria d'aquests casos, l'empresa resol el problema sense publicitat i l'experiència serveix per recavar informació que pot servir per desactivar futures crisis.
- Crisi d'abast: Es caracteritza perquè els mitjans de comunicació se'n fan ressò. Una altra de les possibles conseqüències d'aquesta mena de crisi és que acostuma a intervenir-hi les Administracions. Requereixen l'aplicació immediata del Pla de Comunicació de Crisi de l'empresa. Dins de les crisis d'abast, podem identificar diferents subcategories.
 - o En funció de la naturalesa dels esdeveniments
 - Objectives/Subjectives. La crisi objectiva és mesurable i visible, mentre que la subjectiva rau d'una percepció (que pot ser encertada o errònia) d'un *stakeholder* o compartida per més d'un.
 - Interna/Externa. Fa referència a l'origen de la crisi. És a dir, si els factors que la generen són interns o externs a l'organització

- En funció del moment que esclata la crisi. La situació crítica estarà molt condicionada pel moment en què es produueix i en el qual salti als mitjans. L'estat de l'opinió pública en aquest moment concret o el fet de què s'estiguin produint en el mateix moment altres fets més notíciables, influirà decisivament en l'impacte en la imatge de la companyia i en la cobertura mediàtica que rebrà la crisi.
- En funció de la gravetat. Tot i que es tracti d'una crisi d'un cert abast i repercussió mediàtica, la gravetat pot ser molt diversa. Prenent l'exemple de les aerolínies, no és comparable un episodi d'endarreriments i de cancel·lacions de vols amb un accident amb víctimes personals.
- En funció de la seva aparició.
 - Crisis que esclaten de manera imprevista (un incendi a una fàbrica, un accident...)
 - Crisis en construcció. Es poden anticipar, com crisis amb els sindicats derivades de la negociació col·lectiva o d'Expedients de Regulació d'Ocupació
 - Crisis contínues generades per problemes crònics propis de l'organització o del seu sector d'activitat.

D'altra banda, les crisis també es poden classificar segons les seves causes. Segons F. De Bakker (1997:28) se'n poden distingir de quatre classes diferents.

1. De producte o servei. Tots els sectors productius tenen uns estàndards mínims de qualitat que, a priori, sempre s'han de complir. No obstant, de tant en tant, els accidents, les negligències, les males praxis o d'altres causes poden desembocar en un producte o servei deficient. Un producte en mal estat, que posa en perill la salut pública, o la prestació d'un servei amb una qualitat per sota del mínim exigible pot tenir conseqüències molt negatives per la imatge d'una empresa. El cas de la carn de cavall de Findus Nordic, que veurem més endavant, o el de l'aigua contaminada per excrements humans d'Eden, són exemples vàlids d'aquesta mena de crisis.
2. Error o interrupció del procés. Aquesta classe de crisi s'originen quan alguna incidència trunca el normal funcionament del procés productiu. La progressiva digitalització de les companyies provoquen que, en l'actualitat, la majoria d'aquesta mena de crisi provinguï de caigudes de servidors informàtics, errors en el núvol o atacs informàtics. La caiguda dels servidors de Sony Entertainment al nadal de 2015, que va deixar als seus usuaris sense internet a les seves màquines de videojocs durant una de les èpoques més crítiques de l'any per demanda, n'és un exemple.
3. Error d'un empleat. Malgrat que la automatització i robotització de molts sectors és un fet, les empreses continuen depenent en gran mesura de les capacitats dels seus treballadors. Un error humà, intencionat o no, pot ser la causa d'una crisi que repercuta negativament en la imatge de l'empresa. L'accident de Germanwings el 24

de març de 2015, a causa del suïcidi el copilot Andreas Lubitz, és un exemple extrem d'aquesta mena de crisi.

4. Crisis de sector. A vegades una empres es pot veure afectada per una crisi que no ha provocat ella mateixa, és a dir, que no es pot enquadrar en cap de les categories vistes anteriorment, però que l'afecta pel fet de pertànyer a un determinat sector d'activitat. Per exemple, i tot i estar rodejat per qüestions polítiques i no únicament sectorials, el boicot que va patir el cava català arrel de la negociació de l'Estatut d'Autonomia l'any 2005 va afectar a totes les marques d'espumosos.

2.4.5 Estratègies de comunicació davant dels stakeholders

Un cop la crisi ja és una realitat i la situació ha passat a ser del domini públic a través dels mitjans de comunicació, cal iniciar-ne la gestió, que serà el primer pas per posar-ne fi. L'organització pot adoptar diverses postures davant aquesta situació crítica. Segons Westphalen y Piñuel (1993:117), l'empresa pot optar per 4 estratègies de gestió diferents dependent de les circumstàncies:

- Estratègia de la negació: L'empresa, a través d'un comunicat o d'un portaveu, nega totes les acusacions que s'estan abocant sobre ella i es desmarca completament de la crisi. Pot ser una estratègia efectiva si com afirma l'organització, l'empresa és aliena a la crisi. No obstant, en cas de què es demostri que la companyia ha mentit i sí ha estat implicada en la crisi, aqueta estratègia tindrà un efecte multiplicador sobre el deteriorament de la imatge i la reputació de la companyia que es pugui derivar del període crític.
- Estratègia del silenci: És menys categòrica que l'anterior ja que l'empresa ni tan sols nega la seva implicació en la crisi, sinó que no reacciona. Pot ser una estratègia encertada si no es vol donar valor a rumors que afecten a l'empresa, siguin certs o no. Si es tracta d'acusacions de poc pes i que no aconsegueixen gaire ressò, és probable que únicament amb aquesta estratègia el problema per la organització desaparegui amb el temps sense que hagi de fer res. No obstant, si el rumor es va estenent i es torna més versemblant, els efectes poden ser molt negatius per la imatge i reputació de l'empresa, ja que mostrerà una actitud de indiferència i passivitat davant una situació crítica.
- Estratègia de transferència de responsabilitats: Com les anteriors, només és realment efectiva en el llarg termini si l'empresa és realment innocent i a la persona o organització que s'apunta com a culpable també ho és. Si no és així, la resposta de la tercera persona a qui s'ha acusat desmuntarà ràpidament l'estratègia. El subjecte a qui es transfereixen les culpes pot ser una altra empresa, l'Administració, un cap de turc dins de la pròpia organització...
- Estratègia de confessió: En el cas de ser culpable, aquesta segurament sigui l'estratègia que minimitzi més el perjudici sobre la imatge i reputació de l'empresa. No obstant,

assumir la culpa no vol dir que automàticament els *stakeholders* i l'opinió pública 'perdonin' a l'organització ni que la crisi es doni per solucionada. A més de confessar també s'ha de col·laborar amb els mitjans per oferir informació fiable i versemblant que mostri que l'empresa realment està actuant de bona fe. Si, a més de l'assumpció de culpa, la crisi es soluciona eficientment i amb celeritat, l'impacte negatiu sobre la imatge de l'empresa es veurà mitigat.

Hi ha més propostes de possibles estratègies a l'hora d'afrontar les crisis més enllà de Piñuel i Westphalen. Benoit (1995:72) proposa unes altres cinc vies d'actuació, en part similars a les vistes anteriorment.

- Negació: L'empresa es desmarca de la crisi i nega la seva responsabilitat. Per a Benoit, dins d'aquesta estratègia també s'inclou la possibilitat d'inculpar a un tercer
- Evasió de responsabilitat: L'organització no nega el seu paper en la crisi, però s'escuda en diferents eventualitats per rebaixar la seva responsabilitat. La reversibilitat de la crisi, les bones intencions de l'empresa o al·legar que es tracta d'un accident acostumen a ser alguns dels arguments recurrents en aquest cas.
- Reduir l'ofensa: L'empresa accepta el seu paper en la crisi, però en minimitza les conseqüències.
- Acció correctiva: L'empresa posa en marxa accions per posar fi a la crisi i als seus efectes de la manera més ràpida i eficient possible.
- Mortificació: Reconeixement de la culpa i petició de disculpes als *stakeholders* que pertoqui.

2.4.6 Pla de comunicació de crisi

Una de les màximes per gestionar adequadament un període de crisi a una organització és la previsió, que ha de permetre reduir la improvisació a la mínima expressió durant la crisi. És a dir, tenir els passos a seguir en cas de què esclati una crisi tan pautats com sigui possible. Per aquest motiu, el pla de comunicació de crisi serà la pedra angular de qualsevol gestió eficient d'una crisi des del punt de vista comunicatiu. Ana Maria Enrique (2007:163) considera que hi ha 8 apartats clau a l'hora d'elaborar el pla en qüestió:

- Investigació prèvia: Recerca d'informació estructurada en tres apartats.
 - Auditoria interna: Investigar aspectes clau de la pròpia empresa: productes i serveis que comercialitza, facturació, organigrama intern... A més, també s'han d'analitzar els antecedents de crisis anteriors.
 - Riscos potencials que poden afectar a l'organització

- Determinar quin és el grau de salut de la imatge de l'empresa i com és percebuda pels seus públics. D'aquesta manera, una cop passada la crisi, es podrà valorar quins han estat els danys.
- Objectiu de comunicació: Segons Enrique la fita ha de ser que la crisi no repercutexi en el funcionament de l'empresa i que la seva imatge no es deteriori davant dels públics. Citant a Martín (1997: 11) desglossa aquest objectiu general en d'altres de més específics.
 - Articular una resposta ràpida i efectiva davant de la crisi
 - Definir els responsables, les funcions que duran a terme i de quines eines disposaran
 - Controlar el flux d'informació per evitar rumors
 - Mostrar seguretat i reflectir la responsabilitat social de l'empresa
 - Mantenir la confiança dels públics i reforçar la imatge corporativa.
- Identificació dels públics: Analitzar quins són els *stakeholders* de l'empresa.
- Constituir el comitè de crisi: Determinar qui formarà el comitè i quines seran les tasques de cadascun dels membres. La funció principal d'aquest comitè ha de ser “permetre aïllar el tractament de la crisi de la resta de funcions de l'empresa: es beneficia de les sinergia creada quan s'ajunten diferents competències provinents dels diferents departaments de l'empresa i assumeix la única funció de gestionar la crisi” (Piñuel 1997:184). El comitè de crisi pot tenir una composició variable segons la naturalesa de la crisi –la representació dels departaments dins del comitè variarà si la crisi es desencadena per culpa d'un atac informàtic o d'un incendi– però hi ha algunes pautes generals a seguir. “El comitè acostuma a estar format pel responsable de comunicació, el de RRHH, els directors de les àrees afectades, directors generals i, en els casos que revesteixen especial gravetat, el conseller delegats i/o el president de la companyia” (Hortas 2007:155).
- Elaboració d'estratègies: Serà tasca del comitè de crisi. Es poden seguir quatre modalitats (Cánovas 2000:31):
 - Reactivitat: Comunicar a petició dels públics
 - Proactivitat: Oferir informació abans de què sigui requerida
 - Accessibilitat: Aplicar una política de transparència informativa i ser molt accessible a les peticions informatives
 - Consistència: Emetre un comunicat oficial i no oferir més informació. Cenyir-se al missatge inicial.
- S'han d'establir de quins instruments disposarà i quins utilitzarà el comitè de crisi un cop esclati la situació crítica. El llistat de mecanismes a l'abast del comitè és molt extens: visita dels periodistes al lloc dels fets, entrevistes a la premsa, teleconferències, trucades personals, web corporativa, Intranet, Revista Institucional... Però sens dubte els dos instruments estrella en aquesta mena de situacions acostumen a ser el comunicat oficial i la roda de premsa.

- Avaluació post-crisi: En primer lloc, cal determinar quan ha acabat la crisi. Que la qüestió ja no estigui a l'agenda mediàtica és un indicador de què la crisi remet, però no és sinònim de què s'hagi acabat definitivament. Una vegada la crisi ja s'ha donat per finada, s'han d'extreure conclusions i fer un balanç de quines han estat les accions encertades dutes a terme pel comitè, quines s'haurien de millorar i quines haurien d'eliminar-se de cara al futur. D'aquest aprenentatge, n'ha de sorgir una actualització de l'anterior pla de crisi.
- Simulació i formació dels portaveus: Tot i que el context en què es produirà la crisi no es pot reproduir al 100% perquè molts factors no es poden controlar, és recomanable que els portaveus —que seran les cares visibles de l'empresa durant la crisi— estiguin correctament formats i hagin dut a terme simulacres previs per estar el més preparats possibles per quan hagi de fer front a la veritable crisi.

2.4.7 Models de gestió de comunicació de crisi

Una vegada vistes les particularitats que té una crisi, les seves fases i algunes classificacions segons les seves característiques, és interessant estudiar alguns models de gestió de crisi que han estat desenvolupats per experts en comunicació corporativa. En aquest treball, en destacarem dos, el model ceba i el model de Relacions públiques de crisi.

2.4.7.1 Model ceba

Model elaborat per Pauchant i Mitroff. A grans trets, el model afirma que les crisis de comunicació a les empreses s'afronten a quatre nivells diferenciats: individual, cultural, estructura i estratègic. Per tenir èxit en la resolució una crisi de comunicació, cal gestionar de manera eficaç la crisi a aquests quatre nivells. Veiem en detall els diferents nivells establerts per Pauchant i Mitroff establerts a la seva obra *Transforming the Crises-Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies* (1992):

1. Nivell individual. Fa referència a les habilitats comunicatives i al caràcter dels directius de l'empresa i de les “respostes emocionals” que tindran davant de la crisi. Segons la teoria de Pauchant i Mitroff, un equip directiu ben preparat actuarà sota els paràmetres de la honestitat i responsabilitat, i no caurà en el vici de la culpabilització de tercera parts. Aquest nivell es pot estudiar des de la psicologia
2. Nivell cultural. Fa referència a la cultura de la companyia, és a dir, a la seva missió, els seus valors i les seves creences. Per norma general, els valors d'una empresa són teòricament positius, per tant, haurien de ser vàlids a l'hora de gestionar la crisi. Per aquest motiu, tant o més important que el contingut d'aquests valors és el seu nivell d'implantació dins de la companyia. D'aquesta manera, una empresa amb uns trets culturals forts i arrelats tindrà més

possibilitats de gestionar eficientment una crisi. Aquest nivell es pot estudiar des de la branca de la sociologia

3. Nivell estructural. Fa referència a la estructura de la organització, que en una empresa es plasma en el seu organigrama. El comitè de crisi el trobem en aquest nivell. S'estudia a través de les teories de l'organització.
4. Nivell estratègic. És el nivell que recull tots els procediments i estratègies que s'han d'aplicar en cas que esclati una crisi a la organització. Aquest nivell contempla 5 fases.
 - Detecció de senyals
 - Prevenció
 - Contenció
 - Recuperació
 - Aprendentatge

2.4.7.2 Model de relacions públiques

Es tracta d'un paradigma defensat per F.J Marra. El model es basa en què la capacitat de les organitzacions per gestionar amb èxit resideix en les relacions que l'empresa manté amb els seus públics d'interès. A la seva obra, Marra destaca la importància de tenir preparat un pla de crisi abans de què aquesta esclati és relativa. Per demostrar-ho, posa exemples de diverses crisis que es van resoldre amb èxit sense aplicar un pla de crisi i d'altres que, tot i aplicar-lo, van fer una mala comunicació. L'autor també destaca que la capacitat de l'empresa per comunicar ràpidament i eficientment és un "componen important perquè la gestió d'una crisi sigui exitosa" (1998:462).

2.4.8 El paper de les xarxes socials en les crisis

A diferència de la web corporativa, on la organització pot abocar la informació i publicar els missatges que més l'interessin, les dinàmiques a les xarxes socials són molt diferents. Aula, citat per Carlos Victor Costa (2015:292) considera que les xarxes socials transgredeixen les normes tradicionals de la gestió de la imatge i reputació de les empreses per diferents qüestions:

- Les xarxes socials no són únicament un canal de distribució de missatges corporatius, sinó que són un espai per la participació on les organitzacions, si hi volen ser presents de forma efectiva, han d'interactuar amb el públic.
- Les xarxes socials tenen la capacitat de crear una veritat col·lectiva. És a dir, encara que un rumor sigui fals, si molts usuaris el corroboren, es pot crear la falsa sensació de què aquest rumor és cert. Per aquest motiu, si la organització vol tallar totes les especulacions de soca-arrel és recomanable que negui les acusacions de forma contundent, fent palès que el rumor no té cap fonament.

Però de la mateixa manera que les crisis en el món analògic tenen components incontrolables, ja que en molts casos succeeixen per desencadenant externs a la companyia, passa el mateix en el terreny digital. Si esclata una crisi a les xarxes socials, Coombs y Holladay, citats per Costa (2015:293) suggereixen tres línies d'acció.

- Cal estar on està l'acció: És a dir, cal estar present en la xarxa social on s'està produint la crisi (un vídeo a YouTube, piulades a Twitter, fotografies de Facebook). Si la companyia no té presència en aquests canals, no es podrà defensar, i aquesta incompareixença pot tenir efectes molt negatius.
- Estar abans que succeeixi: Aquest punt està íntimament relacionat amb l'anterior. Si l'organització espera a què es publiqui una foto que perjudiqui la seva imatge a Facebook per crear-se un compte en aquesta xarxa social, potser quan vulgui reaccionar ja serà massa tard.
- Fer servir tots els canals a l'abast: Quan esclata la crisi, i si és d'una envergadura prou significativa que pugui representar un veritable problema per l'organització, és recomanable respondre per tots els canals a l'abast de la companyia. Això inclou tant xarxes socials com mitjans tradicionals. D'altra banda, Coombs i Holladay també recomanen intentar no aixecar gaire polseguera amb els missatges, ja que es pot aconseguir l'efecte contrari al desitjat i cridar l'atenció dels mitjans de comunicació sobre un esdeveniment que, fins aleshores, havia passat desapercebut.

2.4.9 El paper dels mitjans de comunicació en les crisis

Les crisis a les empreses criden inevitablement l'atenció dels mitjans de comunicació. Tal i com apunta Schmerts (1986: 77), el que importa als MCM és que “la notícia vengui i interessi a l'audiència”, de manera que com més “provocativa i dramàtica sigui millor pels seus interessos”. Partint d'aquesta premissa, les crisis empresarials són un focus d'interès mediàtic.

En aquesta línia s'expressa també Cánovas (2000: 37), que assenyala alguns dels objectius que persegueixen els MCM a través de la cobertura informativa que realitzen de les crisis en particular i de tots els esdeveniments noticiables en general.

- Entretenir informant
- Acomplir les expectatives del seu públic i tractar de fidelitzar-lo
- Aconseguir la màxima difusió possible per aconseguir captar més publicitat que la competència

És en el context d'una crisi quan la relació empresa-mitjà de comunicació pren una importància cabdal. No obstant, aquesta relació s'ha de cultivar abans que esclati el període crític i no un cop ja ha començat la crisi. “Preparar la crisi a nivell mediàtic implica realitzar una avaluació sobre la relació que mantenen els mitjans amb l'empresa. Cal analitzar quina mena d'informació transmeten i quina és la opinió que exposen sobre l'entitat. Mantenir una relació excel·lent amb els mitjans de comunicació sempre serà positiu a l'hora d'afrontar les crisis” (Enrique 2007: 177).

D'altra banda, Enrique també destaca que mantenir aquesta “relació excel·lent” no sempre és possible. Davant aquesta situació, és recomanable que l'empresa que està involucrada en la crisi es mostri “accessible” davant dels mitjans i, un cop superat el període crític, intenti mantenir una relació més fluida amb els MCM. “Una vegada la crisi ja ha fet acte de presència, l'empresa ha d'entendre que és molt millor facilitar la feina als mitjans, mantenint-los informats de com transcorren els esdeveniments. Es recomana ‘donar la cara’ i explicar tot el que succeeix, ja que els silencis poden ser susceptibles de crear rumors o especulacions tant a nivell intern com extern. Els missatges honestos poden ser una de les millors vies per protegir la reputació i la imatge de l'empresa” (Enrique 2007:178).

Una altra de les peculiaritats que condiciona la relació entre els mitjans de comunicació i les empreses és la legislació específica que afecta a aquests primers, i que els garanteix la capacitat d'expressar-se lliurement. Aquesta condició dels MCM implica que les companyies mai podran controlar totalment el que publiquen els mitjans. Piñuel (1997: 479) ho explica així: “Pensar que es pot anticipar tot el que comentaran els mitjans sobre la crisi és il·lusori. La premsa és lliure, per tant, l'organització no podria conservar el control total de les informacions sense que la llibertat de redacció dels periodistes es veiés compromesa”.

Malgrat l'esmentada llibertat dels mitjans i la capacitat limitada de les entitats a l'hora d'influir en els mateixos, Piñuel fa la següent recomanació: És útil analitzar, en fred, les actituds dels mitjans davant la crisi: “Cada suport té la seva lògica (lligada a la seva política editorial), els seus reflexos, els seus compromisos (terminis de producció, marc legislatiu) i la seva escriptura i estils específics. Per aquest motiu, les analisis en profunditat de les agendes de premsa, del fitxer dels corresponents de premsa i de l'arxiu dels dossiers de premsa serà d'allò més útil”.

2.5 Valors corporatius intangibles

La seu d'una empresa, les seves sucursals, la seva maquinària productiva, la seva flota de vehicles... Tot això són exemples d'alguns dels actius físics i tangibles que una companyia pot tenir. No obstant, tan bon punt la competència en un mercat determinat va augmentant, les organitzacions han de trobar la manera de diferenciar-se de la resta de competidors. Una manera d'aconseguir-ho és a través del producte. Si l'article o servei comercialitzat és d'una qualitat molt superior a la de la resta de la competència, atraurà als consumidors. De la mateixa manera, si la seva relació qualitat/preu és competitiva, segurament també aconseguirà una bona acollida en el mercat.

Però més enllà del producte, l'altra gran eina que utilitzen les empreses per diferenciar-se dels demés competidors és la seva marca. És aquí quan entren en joc els valors intangibles de les organitzacions.

2.5.1 *Imatge corporativa*

Un dels autors que ha fet una definició més clarificadora del què és la imatge corporativa és Paul Capriotti. Segons l'autor “els individus es basen en les experiències personals, seves o de tercers, i, en un procés d'esquematització, atorguen a les organitzacions un conjunt d'atributs que la identifiquen i la diferencien de la resta” (2009:106). Com habitualment no és possible llançar un únic missatge que satisfaci a tots els públics d'interès, Capriotti proposa que la imatge corporativa ha de ser mal·leable, i adaptar-se en funció de l'*stakeholder* al qual es vol arribar.

No obstant, tot i que com comentàvem la imatge corporativa és quelcom subjectiu en cada individu, sí que hi ha certs patrons que contribueixen a formar-la col·lectivament. Capriotti n'enumera 3:

- Abstracció: L'empresa llança un gran nombre de missatges perquè arribin al públic. El públic els detecta però en descarta la majoria –bé per una sobresaturació de missatges de moltes marques, bé perquè directament no se'ls creu— mentre que alguns d'aquests missatges sí que els interioritza.
- Missatges en xarxa: Totes aquestes idees llançades per la companyia i que sí penetren en l'individu es relacionen entre elles, formant una xarxa que, progressivament, acaba esdevenint la imatge de l'empresa que es forma cada individu.
- La imatge no és perenne. Ans al contrari, la imatge evoluciona contínuament d'acord amb els nous inputs que va rebent cada individu.

2.5.2 *Reputació corporativa*

Villafañe, que fa una interpretació molt similar del concepte d'imatge corporativa a l'exposat anteriorment, estableix una sèrie de trets que diferencien la *imatge corporativa* de la *reputació corporativa*. Dues de les diferències que s'estableixen entre els dos conceptes, potser les més significatives, són el “caràcter estructural i els resultats duradors” associats a la reputació en comparació amb el “caràcter i resultats efímers” de la imatge. D'altra banda, segons el parer de Villafañe, la reputació és objectivable i mesurable, mentre que la imatge, no ho és (2003:200).

De fet, el propi Justo Villafañe va desenvolupar un indicador que, a partir de diverses variables, és capaç de mesurar la reputació corporativa. Es tracte de l'índex Merco, que va aparèixer per primera vegada l'any 2001, i que des de llavors ha anat evolucionant constantment.

REPUTACIÓN CORPORATIVA	
1. Resultados Económico-Financieros	
1.1. Beneficio	
1.2. Solvencia	
1.3. Calidad de la información económica	
2. Calidad de la Oferta Comercial	
2.1. Valores del producto/Servicio	
2.2. Valor de la marca	
2.3. Recomendación de los clientes	
3. Reputación Interna	
3.1. Calidad laboral	
3.2. Valores éticos y profesionales	
3.3. Identificación con el proyecto empresarial	
4. Ética y Responsabilidad Corporativa	
4.1. Comportamiento corporativo ético	
4.2. Contribución fiscal al país NOVEDAD	
4.3. Responsabilidad social y medioambiental	
5. Dimensión Internacional de la Empresa	
5.1. Número de países en los que opera	
5.2. Cifra de negocio en el extranjero	
5.3. Alianzas estratégicas internacionales	
6. Innovación	
6.1. Inversiones en I+D	
6.2. Nuevos productos y servicios	
6.3. Cultura de innovación y cambio	

Font: Web corporativa de *Merco*

Villafaña també estableix que la reputació no està tant determinada pel conjunt dels *stakeholders*, sinó pel que ell anomena *stakeholders estratègics*, és a dir, aquells públics els objectius i interessos dels quals s'identifiquen o estan estretament lligats als de l'organització.

D'altra banda, Norberto Mínguez també de la *reputació sectorial*, que pot ser un complement interessant del concepte *reputació corporativa*. Segons Mínguez la reputació sectorial fa referència a la capacitat de lideratge dins del sector, el balanç de les seves virtuts i defectes i la seves perspectives com a factors clau que marquen la reputació sectorial d'una companyia (2000:7). D'aquesta manera, les empreses d'un mateix sector competeixen per la mateixa reputació, i cadascuna aconsegueix una mena de "quota" de prestigi, de manera que si una empresa augmenta el seu percentatge, els seus competidors en perdren.

2.5.3 Cultura i identitat corporativa

De la mateixa manera que succeeix amb la imatge i la reputació corporativa, els conceptes d'identitat i cultura dins de l'empresa guarden forçar similituds entre ells. Per a Capriotti (2009:21) la identitat és "el conjunt de característiques centrals, perdurables i distintives d'una organització amb les quals s'autoidentifica i, alhora, es diferència de la resta de companyies".

Capriotti també assenyala algunes diferències entre els diferents tipus de “característiques” que defineixen la identitat d’una organització:

- Característiques centrals: Són aquelles inestriables de la pròpia companyia, ja que formen part del que Capriotti anomena “ADN corporatiu”.
- Característiques perdurables: Són elements que identifiquen a la companyia i que la organització té voluntat de conservar. Són aspectes que tenen un recorregut en el passat, es mantenen en el present i es volen conservar de cara al futur.
- Característiques distintives: Són les que diferencien a l’empresa de la seva competència o d’altres empreses.

Altres autors com Larçon i Reitter (1979, citats per Van Riel i Fombrum 2007: 66), defensen l’existència de diferents tipus d’identitat dins de les organitzacions.

- Identitat visual: Són els elements gràfics que configuren la iconografia d’una organització i la seva “autorepresentació”.
- Identitat corporativa: Els atributs que defineixen què és la organització. Es tracta de la identitat que la pròpia empresa vol transmetre a l’exterior i als seus públics interns.
- Identitat organitzacional: La manera com es vista l’organització per tercers. Pot diferir de la identitat corporativa en major o menor mesura.

Pel que fa la cultura, Capriotti també recorda que, tot i que aquesta és la que confereix a l’organització “la seva especificitat, estabilitat i coherència”, no és pas inalterable, de manera que tots aquests elements identificadors de l’organització són “una estructura canviant que es va adaptant als canvis del seu entorn amb el pas del temps”. L’autor encara va una mica més enllà, i desgrana la cultura corporativa en dos elements diferenciats com són la pròpia cultura corporativa i la filosofia corporativa (2009:23):

- Cultura corporativa: Segons Capriotti, la cultura és l’”ànima” de la companyia i “és el component que lliga el present de l’organització amb el seu passat i la seva evolució històrica fins al dia d’avui”. La cultura corporativa es defineix a través de tres elements:
 - Creences: Conjunt de presumpcions bàsiques compartides pels diferents membres de l’organització respecte a la pròpia organització.
 - Valors: Principis compartits pels membres de l’organització que defineixen la seva relació quotidiana dins de l’empresa. Per a Capriotti, “tenen un major grau de visibilitat que les creences però no tenen una observació clarament manifesta”.
 - Pautes de conducta: Són models de conducta observables en un gran nombre de membres de l’organització. Són una expressió de les creences i els valors de l’organització.

- Filosofia corporativa: Es tracta de la concepció de la pròpia companyia, establerta per l'alta direcció de la mateixa. Aquesta filosofia ha de permetre assolir les fites i objectius de l'organització. “És tot allò que l'alta direcció considera central, perdurable i distintiu de l'organització. Es tracta dels principis bàsics que l'entitat hauria de posar en marxa per aconseguir els seus objectius” (Capriotti 2009:25). També es compon de tres elements:
 - Missió Corporativa: Definició del negoci. El “què fa” la companyia
 - Visió Corporativa: És la perspectiva de futur de l'organització i estableix “on” es vol arribar.
 - Valors centrals corporatius: Estableix “com” fa negocis l'empresa. Fa referència, principalment, a valors i principis professionals.

Smircich (1983: 345) per la seva banda, defineix la cultura en l'empresa com la “cola social que manté l'organització unida, els valors i les creences compartides pels membres de l'organització”. Segons aquesta autora, la cultura és el que determina en gran mesura la conducta dels membres de l'organització, de manera que si es vol emprendre un canvi en profunditat en l'organització, serà imprescindible escometre també un canvi en la cultura de la mateixa. Dur a terme aquests canvis serà sempre responsabilitat de la direcció, i es tracta d'un procés “planejat i unidireccional”. “Els valors institucionals determinats per la direcció es difonen per tota l'empresa i els empleats els interioritzen. Això desemboca en el desenvolupament d'un compromís organitzacional que facilita l'aparició d'una cultura corporativa homogènia i forta”.

2.6 Reparació de la imatge després d'una crisi: el cas de Findus Nordic

Al juny de 2013 la companyia sueca d'alimentació Findus Nordic es va veure involucrada en un escàndol degut a que alguns dels seus productes, tot i afirmar en l'etiquetatge que estaven elaborats amb vedella, en realitat contenien carn de cavall. Des d'un primer moment, Findus va esgrimir que els productes que contenien carn d'equí no havien estat produïts a la seva planta a Suècia, sinó que havien estat elaborats per un proveïdor de Luxemburg anomenat Comigel. La crisi de Findus s'emmarca en un escàndol de major escala, ja que moltes altres companyies del sector de l'alimentació a Europa, com Nestle, també es van veure esquitxades per aquesta crisi i estaven comercialitzant productes elaborats amb carn de cavall mal etiquetats sense aparentment ser-ne conscients.

Jesper Falkheimer i Mats Heide (2015) van dirigir un estudi on es van analitzar les accions que va dur a terme la marca escandinava per reparar la seva imatge corporativa, que es va veure seriosament damnificada després de l'esmentada crisi. Segons els autors, la crisi de la carn de cavall va provocar una davallada dramàtica de la “legitimitat de la companyia”. Aquesta “legitimitat” ha de ser entesa com “una percepció pública de què les accions estan en línia amb les normes, els valors i les creences de la societat en general”. Un cop s'ha perdut aquesta legitimitat, una de les vies per restaurar-la és a través d'una campanya de recuperació de la confiança.

Al març de 2013 Findus va llançar la seva “campanya de recuperació”, dos mesos després de què es destapés l’escàndol, i un cop l’interès mediàtic per la crisi disminuïa. Cal destacar, com hem dit anteriorment, que Findus va utilitzar al llarg de la crisi una estratègia de “transferència de les responsabilitats” en la que assenyalava com a principal culpable al seu proveïdor Comigel i defensava que la seva actuació durant la crisi havia estat la correcta —la companyia sueca va realitzar anàlisis d’ADN als seus productes i va fer públics els resultats que indicaven que alguns dels articles comercialitzats contenien cavall, va retirar els productes del mercat i va rescindir el seu contracte amb el proveïdor—.

Malgrat això, Findus havia patit un perjudici greu en la seva marca, tal i com mostraven els indicadors dels que disposaven els directius de la companyia (Falkheimer i Heide 2015: 143) i per aquest motiu es va decidir posar en marxa la campanya. Segons Falkheimer i Heide, llançar la campanya de recuperació va ser una “decisió molt arriscada perquè hauria pogut suposar abocar més benzina al foc i aprofundir en la crisi”.

Les primeres accions dutes a terme per la companyia van ser publicitat clàssica. Anuncis per a televisió, falques a la ràdio, pàgines publicitàries a la premsa i publicacions patrocinades a les xarxes socials. Aquesta inversió en publicitat clàssica va anar acompañada d’una altra iniciativa menys convencional. Sota el leitmotiv de “Benvinguts a Bjub”, Findus va convidar a tots els consumidors que ho desitgessin a visitar la seva planta de producció que la companyia té situada en aquesta localitat sueca a través d’un *tour* guiat de dues hores i conèixer alguns dels treballadors que participaven en l’elaboració del menjar. Findus també costejava el desplaçament als clients suecs. La intenció d’aquesta iniciativa era convèncer als públics de què Findus no tenia res que amagar.

La companyia va apostar per una estratègia de transparència intensiva, en la qual obria les seves portes a qualsevol visitant que hi estigués interessat i s’encarregava de fer arribar el següent missatge clar a tots els clients que van decidir fer el tour: a) Findus ha estat part de la història de l’alimentació sueca des de la seva fundació al 1945 amb productes de qualitat que han estat examinats en tots els aspectes i b) Findus va ser enganyada per un proveïdor i, com a conseqüència, la pròpia companyia també era una víctima (Falkheimer i Heide: 142).

L’impacte de la campanya va ser considerable. 2.000 persones van visitar les instal·lacions de Findus a través de la campanya “Benvinguts a Bjub”, la majoria dels quals van acabar tan satisfets amb l’experiència que fins i tot es van convertir en “ambaixadors de la marca Findus” (Falkheimer i Heide 2015: 142). En el pla mediàtic, es van aconseguir 210 mencions de la marca a MCM nacionals i internacionals. Els resultats, segons l’estudi de Falkheimer i Heide, van ser molt positius per la companyia, fins el punt que la marca Findus es va revalorar un cop finalitzada la crisi.

III. Preguntes d'investigació i metodologia

Un cop finalitzat el marc teòric del treball i d'haver repassat alguns dels principals conceptes relacionats amb la comunicació corporativa i d'altres elements que es desprenden d'aquesta, procedirem a formular les preguntes d'investigació, que són els grans eixos a través dels quals transcorrerà la recerca.

D'aquesta manera, la recerca partirà de la pregunta de coneixement següent:

- Vueling va gestionar eficientment, des del punt de vista comunicatiu, la crisi derivada de la cancel·lació i endarreriments de vols que es va produir durant la campanya d'estiu de 2016?

Malgrat aquesta és la pregunta d'investigació principal, també volem tractar de donar resposta a dues qüestions més que també estan íntimament relacionades amb la crisi de Vueling.

- La imatge i reputació corporativa de Vueling han quedat malmeses a causa de la crisi?
- En cas afirmatiu, aquest deteriorament de la imatge i/o la reputació corporativa, ha perjudicat els resultats de la companyia?

Aquesta són les qüestions de coneixement que esperem resoldre una vegada la recerca estigui conclosa. L'objectiu és que, un cop analitzades les peces informatives referents a Vueling i dutes a terme les entrevistes en profunditat amb els diferents experts en comunicació corporativa consultats, podrem donar resposta a aquestes preguntes.

3.1 Metodologia

Per tractar de donar resposta a les preguntes formulades anteriorment, i tenint en compte que no ha estat possible recollir la versió de Vueling a través d'una entrevista en profunditat amb algun responsable de la companyia, seguirem la metodologia següent:

En primer lloc, per conèixer si Vueling va fer una gestió eficient de la comunicació durant l'esmentada crisi, analitzarem les peces informatives d'una mostra de mitjans (El País, La Vanguardia, Expansión, Crónica Global i El Confidencial) que ens hauria de permetre veure quina va ser la relació que es va establir entre la companyia aèria i alguns dels principals MCM del nostre país durant la crisi. L'anàlisi es durà a terme des d'una perspectiva quantitativa, a través de la qual s'estudiarà el paper mediàtic que va jugar cadascun dels actors implicats en la crisi, parant especial atenció a les comunicacions provinents de l'aerolínia.

D'altra banda, també a través de l'anàlisi mediàtic, es durà a terme una recopilació dels esdeveniments concrets que van succeir durant la crisi acotarem en el temps les diferents etapes de la crisi (pre-crisi, crisi i post-crisi) en el cas analitzat. Les capçaleres analitzades en aquest cas seran El País, Expansión i La Vanguardia. S'han escollit només mitjans impresos perquè és més fàcilment observable si augmenta o disminueix l'interès mediàtic a través de la posició de les notícies en les pàgines interiors i la seva aparició a la portada.

De la mateixa manera, per poder valorar amb majors garanties l'eficiència de Vueling en la gestió de la comunicació durant la crisi, s'han dut a terme tres entrevistes a experts en

comunicació corporativa que permetran discernir, de manera força exacta, quin va ser el grau d'encert de Vueling en el cas que s'estudia, quines accions van ser correctes i quines s'haurien pogut millorar. Els experts entrevistats han estat, d'una banda, Joan Francesc Cánovas, Codirector del Màster en Direcció de Comunicació i formador de portaveus i Ana María Enrique, coordinadora acadèmica del Máster DCEI de la UAB, que valoraran en quins aspectes va encertar i en quins va errar Vueling en la gestió de comunicació de crisi del cas estudiat. D'altra banda, Elena Barrera, actualment directora de comunicació de Saba Infraestructures i antiga dircom d'Abertis Autopistas, repassarà algunes de les claus per gestionar exitosament la comunicació de crisi a través de l'anàlisi d'un cas que ella va viure durant l'època que dirigia la comunicació de la filial d'Abertis.

Per respondre a les dues preguntes secundàries, analitzarem altres materials i dades. En primer lloc, s'analitzarà el llibre corporatiu de la companyia: *Vueling, sensatez i rebeldía*. Això ens permetrà fer-nos una idea aproximada del caràcter de l'organització. D'altra banda, per determinar el possible impacte de la crisi en el compte de resultats de la companyia, s'analitzaran els principals indicadors d'activitat de l'empresa: facturació, número de passatgers transportats i quota de mercat a l'aeroport de Barcelona-El Prat.

IV. Estudi del cas

4.1 Vueling, breu història

Vueling Airlines SA és una companyia de transport aeri de passatgers fundada l'any 2002 però constituïda legalment com a tal el 10 de febrer de 2004. L'aerolínia, amb seu a Barcelona, va començar a comercialitzar els seus primers bitllets d'avió el 16 de maig de 2004 a través d'una promoció de vols a 10 euros que li va permetre obtenir unes vendes de 50.000 passatges en 15 dies. Vueling va operar el seu primer vol, entre Barcelona i Eivissa, l'1 de juliol de 2004.

Els bons resultats de Vueling durant els seus dos primers anys d'existència desemboquen en la sortida a borsa de la companyia l'1 de desembre de 2006. L'èxit empresarial de Vueling durant aquests anys (veure quadres de resultats) va propiciar l'aparició d'altres aerolínies que també van apostar pel model *low cost*.

Clickair, companyia aèria impulsada per Iberia que va néixer la tardor de 2006, també va apostar per un model de preus baixos i per establir la seva seu a Barcelona. Clickair i Vueling es van fusionar l'any 2009 per poder competir amb altres *low cost* estrangeres com Ryanair o Easyjet. La marca "Vueling", que tenia dos anys més de recorregut que la de Clickair, va ser la que va mantenir la companyia resultant de la fusió.

El 8 de novembre de 2012 IAG –hòlding empresarial format per Iberia i British Airways entre d'altres aerolínies– comunica l'OPA sobre Vueling. L'operació es tanca a un preu de 9,25 euros per acció, el que significa que la companyia va quedar valorada en 276 milions d'euros i que IAG passa a controlar més del 90% del capital de Vueling. Fruit d'aquesta integració a IAG, Vueling deixa de cotitzar a borsa.

L'any 2016 la companyia barcelonesa va transportar 27,8 milions de passatgers, va facturar 2.027 milions d'euros i va registrar un benefici de 48,9 milions d'euros segons el seu informe anual.

4.1.1 Algunes fites històriques

2004, 16 de maig: Es posa en marxa la web a través de la qual Vueling comença a comercialitzar els seus primers bitllets d'avió.

2004, 1 de juliol: Primer vol operat per Vueling.

2005, 15 de novembre: Inauguració de la base d'operacions de la companyia a Madrid.

2006, 1 de desembre: Sortida a Borsa

2008: Inici venda de bitllets a través d'agències. Fins el moment Vueling només comercialitzava passatges a través del seu web.

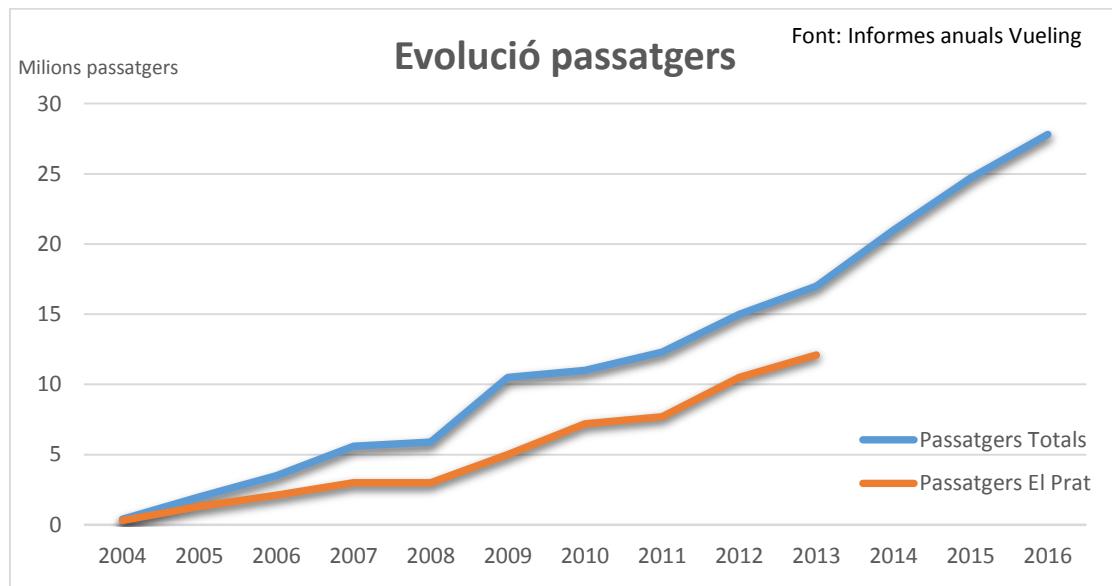
2009: Fusió amb Clickair.

2012, 16 Octubre: Renovació total de la identitat corporativa

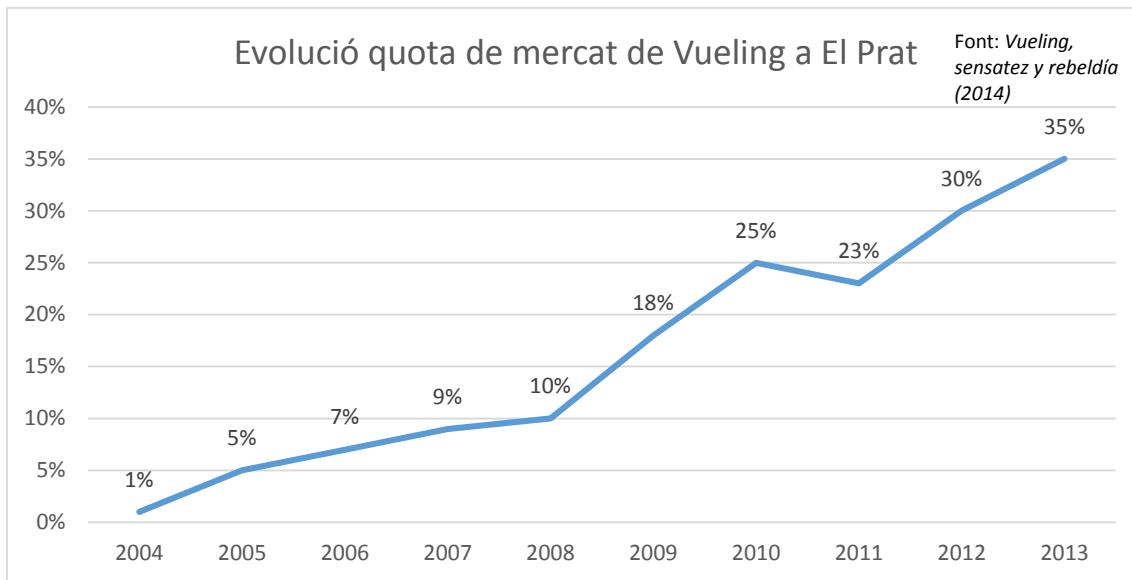
2013: Integració a IAG

4.1.2 Evolució en xifres

Els tretze anys que porta Vueling en actiu s'han caracteritzat per un creixement accelerat que s'ha mantingut ininterrompidament i que ha significat un augment exponencial del número de passatgers transportats, la quota de mercat pel que fa vols operats a El Prat —el gran bastió de la companyia— i la facturació.

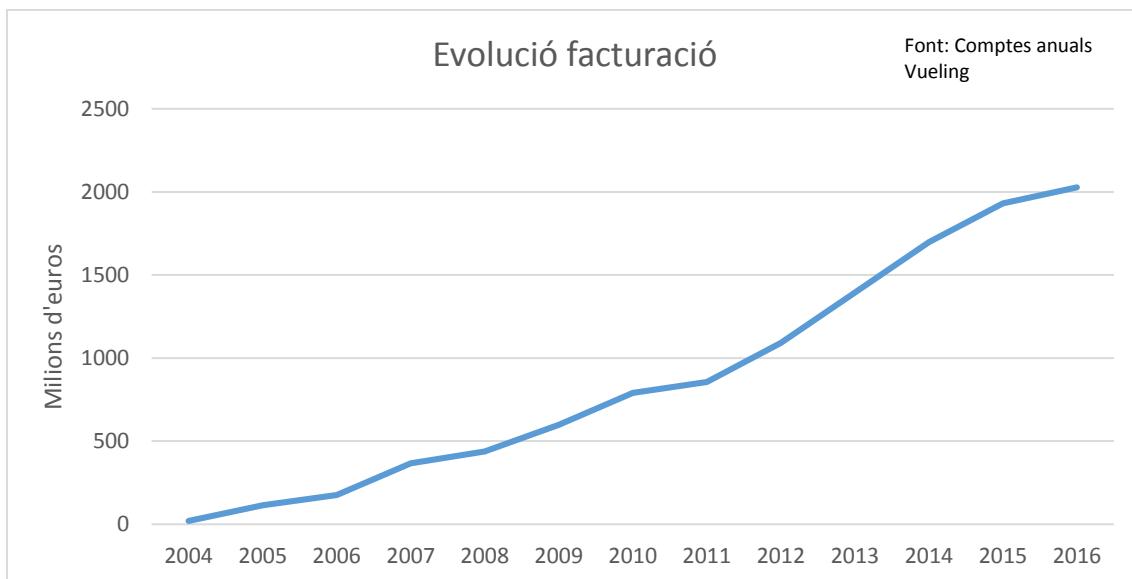


Hi ha diferents factors que expliquen el ràpid creixement de la companyia. En primer lloc, l'èxit del seu model de negoci *low cost*, que li va permetre convertir-se ràpidament en un actor rellevant, sobretot a l'aeroport de Barcelona. D'aquesta manera, la companyia va passar de transportar 1,3 milions de passatgers el 2005, primer any d'activitat complet, a 3 milions al 2008. En el mateix període, la seva quota de mercat a El Prat va passar del 5% al 10%, i la seva facturació de 114 milions d'euros a 437 milions (+283%).



No obstant, hi ha altres raons que expliquen aquest creixement tan accelerat. Un dels motius va ser l'important moviment corporatiu que va suposar la fusió entre Clickair i Vueling. En el moment de la fusió, l'any 2008, Vueling tenia el 10% de quota de mercat a El Prat i Clickair el 16%, de manera que el resultat va ser una aerolínia que va passar a ser, de llarg, la que més vols operava a l'aeroport de Barcelona. L'any 2010, quan la integració entre les dues companyies ja s'havia completat, la nova Vueling tenia el 25% de quota de mercat a El Prat, seguida a força distància per Spanair (14%) i Easy Jet (7%). D'altra banda, el número de passatgers transportats es va disparar de 3 milions al 2007 a 7,2 milions el 2010, i el mateix va succeir amb la facturació (es va passar de 437 milions a 790 milions en dos anys).

Per acabar, l'últim esdeveniment que impulsa de forma determinant el creixement de Vueling en els últims anys va ser la suspensió d'activitat i posterior desaparició del seu principal competitor a l'aeroport de El Prat, Spanair. Amb la dissolució el 2012 d'Spanair, Vueling va reafirmar el seu lideratge a l'Aeroport de Barcelona, i va passar a dominar un 35% de la quota de mercat, un 5% més que un any abans.



4.2 La forma de comunicar de Vueling

L'estratègia comunicativa, de marketing i de marca que ha seguit Vueling durant els seus 13 anys d'història ha anat variant significativament, tal i com recull la pròpia companyia en el seu llibre corporatiu *Vueling, sensatez y rebeldía* (2014), que es va publicar amb motiu del desè aniversari de l'organització.

En qualsevol cas, el valor de la marca Vueling ha estat considerat un intangible estratègic dins de la companyia, tal i com reconeix Oscar Santa María, el Creative Manager i Director Creatiu i de Marca de l'empresa: “L'èxit de Vueling està lligat a l'èxit de la seva marca, que és el seu veritable motor. Actualment (per 2014) la notorietat de Vueling supera el 90%” (Ballesteros 39:2014).

Una identitat de marca que l'empresa intenta inculcar a tots els seus treballadors. Leila Abahri, directora d'aeroports de Vueling, explica que, quan la companyia començava a donar els seus primers passos, els empleats rebien formació sobre el significat de la marca Vueling i els seus valors, posant molt d'èmfasi en què no es tractava d’una empresa *low cost*, sinó de nova generació, amb una ment fresca, jove, amb un tracte molt proper amb el passatger” (Ballesteros 24:2014). La substitució dels termes “companyia *low cost*” per “companyia de nova generació” o de “preus econòmics” per “preus lògics” són habituals a l'argot de la companyia que es reflecteix al seu llibre corporatiu.

Per irrompre al mercat, la companyia va utilitzar uns grafismes que durant molts anys van ser un dels principals icones visuals de la companyia: els núvols que parlen. La primera campanya publicitària portava per eslògan “La new Barcelona airline”. Durant els primers anys de vida de la companyia, els jocs de paraules en diferents idiomes van ser una altra dels trets distintius de les campanyes de Vueling.

Segons recull el propi llibre corporatiu, l'objectiu d'aquestes primeres accions de comunicació era que la marca Vueling fos percebuda com “oberta, transparent, *cool*, moderna, eficaç i urbana”. En definitiva, mostrar que “era possible oferir vols assequibles sense pèrdua de qualitat i amb un toc de rebel·lia i joventut” (Ballesteros 18:2014).

Una altra de les eines que va utilitzar l'empresa recurrentment van ser les activitats de marketing no convencionals. En són exemples el bateig d'un avió de la companyia amb el nom del passatger 2 milions que va viatjar amb Vueling —a més de permetre-li volar gratis durant cinc anys—, una roda de premsa del conseller delegat de Vueling en un vol Barcelona-Eivissa, la interpretació de diferents peces de Mozart per estudiants del Liceu durant un vol o la campanya de co-branding en associació amb la emissora MTV durant els anys 2008 i 2010 que buscava “associar Vueling a l'art, la música i la moda per maximitzar els valors de la marca” (Ballesteros 66:2014).

El codi visual de la marca canvia de forma significativa al 2012 degut a la nova estratègia de la companyia que pretenia captar un major nombre de viatgers de negocis. Aquest canvi es va resumir en el leitmotiv “Love the way you fly”, i tractava de transmetre una idea de qualitat de servei, proximitat i confiança amb la intenció d'humanitzar la marca i apropar-la a les seves audiències per mostrar la voluntat de Vueling a que “el servei s'assembli cada vegada més al de les companyies tradicionals” (Ballesteros 122:2014).

4.3 Evolució de la crisi a través de la premsa

La crisi pels endarreriments i cancel·lacions de vols de Vueling va arribar als mitjans de comunicació de forma progressiva. Les primeres notícies que es feien ressò de la problemàtica van aparèixer a diaris locals, que van ser els primers en detectar que s'estaven produint endarreriments greus a les seves localitats. En són exemples les notícies aparegudes al diari *La Nueva España*, d'Astúries, (20/06/2016), al *Periódico de Ibiza* (21/06/2016) i el *Menorca.info* (21/06/2016).

Quant als mitjans d'abast nacional, els diaris digitals van ser els primer en cobrir els endarreriments de Vueling. *Crònica Global* va ser el primer portal en fer-se'n ressò (20/06/2016), al fer una notícia a partir dels tweets d'uns passatgers que van veure com el seu vol des de Ginebra s'endarreria durant hores, seguit de *El Confidencial* (23/06/2016). En tots dos casos, s'apunta a què el problema va més enllà d'uns endarreriments puntuals amb titulats com *Vueling col·lapsa a las puertas del verano* (*Crónica Global*, 20/06/2016) o *Vueling acarrea cancelaciones y retrasos que apuntan a deficiencias en su gestión* (*El Confidencial*, 23/06/2016).

La crisi de Vueling dona el salt a la premsa nacional impresa a través de *El País* (24-06-2016) amb una notícia publicada a la seva secció Cataluña –que només es distribueix a Catalunya- sota el titular *Los retrasos de Vueling y las huelgas amenazan el verano récord de El Prat*. Durant la següent setmana, els esmentats mitjans van actualitzant algunes informacions sobre els endarreriments que es van produint. El dia 29 de juny transcendeix, i tots els mitjans analitzats se'n fan ressò, que l'Agència Catalana de Consum (ACC) ha rebut 118 queixes relacionades amb retards i cancel·lacions de vols de Vueling des del gener. No obstant, és a partir de juliol quan els esdeveniments es comencen a precipitar.

2 de juliol: El cas es fa omnipresent a tots els mitjans de comunicació. Durant el dia 1 de juliol es cancel·len sis vols a El Prat i pràcticament la totalitat dels avions s'enlaien amb retards.

3 de juliol: Amb la situació a El Prat igual de complicada, la companyia es pronuncia de forma oficial per primera vegada. Ho fa a través d'un comunicat, signat per David García Blancas, Director Comercial de Vueling, en el qual demana disculpes i assegura que Vueling està "abocada a solucionar la situació actual". Durant el 2 i el 3 de juliol, David Garcia Blancas exerceix les funcions de portaveu de la companyia i, entre d'altres mitjans, dona entrevistes a *Rac 1* i *Tv3*.

4 de juliol: S'anuncien a la premsa les primeres represàlies per part de l'Administració. El Ministeri de Foment, a través de l'Agencia Española de Seguridad Aérea, obre expedient a Vueling. També transcendeix que hi haurà una reunió entre responsables de Vueling i de Foment a Madrid. El nombre d'afectats ja escala fins els 8.000 (Annex 4: *La Vanguardia* 5/07/2016).

4 de juliol: Tenen lloc dues reunions per tractar la crisi a Madrid i Barcelona simultàniament. A la capital espanyola es reuneix el president i conseller delegat de la companyia, Javier Sanchez-Prieto, amb la ministra en funcions de Foment, Ana Pastor, i a la capital catalana es reuneixen David Garcia Blancas, director comercial de Vueling, amb Jordi Baiget, Conseller d'Empresa, i Josep Rull, Conseller de Territori. El president de la companyia compareix per primera vegada davant dels mitjans i demana disculpes als passatgers en una roda de premsa en la qual no admet preguntes. A partir d'aquest moment Sanchez-Prieto serà el portaveu de la companyia el

que resta de crisi. Aquest mateix dia també és la primera vegada que Vueling fa públiques algunes de les mesures que està duent a terme per posar fi a la crisi: llogar 6 avions, contractar 34 pilots i 130 persones per l'atenció al viatger, i augmentar el temps d'escala de 35 a 45 minuts per tenir més marge de maniobra en cas que hi hagi algun imprevist. Totes aquestes mesures es recullen en el pla de contingència que presenta la companyia al Ministeri de Foment.

6 de juliol: el president de Vueling Javier Sánchez-Prieto fa una roda d'entrevistes entre els principals mitjans catalans i espanyols. Com a mínim, segons la recerca duta a terme, Sanchez-Prieto es entrevistat a La Vanguardia, El País, El Periódico, l'Ara, Expansión i Tv3. En una de les entrevistes¹, el màxim dirigent torna a demanar perdó, reconeix que el responsable de la mala planificació ha estat Vueling i lamenta “no haver sortit abans a donar explicacions i haver comunicat millor” perquè la companyia “estava molt enfocada en solucionar” la crisi.

19 de juliol: Javier Sánchez Prieto es reuneix amb el president de la Generalitat, Carles Puigdemont, i els consellers d'Empresa i Territori, Jordi Baiget i Josep Rull. La reunió s'emmarca en la comissió de seguiment que va posar en marxa el Govern després del caos de principis de juliol. Al acabar la trobada no hi ha declaracions ni de representants de la companyia ni de l'Administració.

20 de juliol: Vueling cancel·la les rutes Barcelona-Vilnius, Barcelona-Moscú i Barcelona-Rabat. La companyia afirma que la supressió de rutes amb baixa demanda és una de les mesures que formen part del pla de contingència que va presentar al Ministeri de Foment. El mateix dia, Josep Rull i Jordi Baiget compareixen davant del Parlament per explicar les mesures adoptades per la Generalitat en el cas Vueling. Els consellers critiquen que Vueling no havia anunciat al Govern que cancel·laria les rutes en la reunió mantinguda durant el dia anterior. Baiget anuncia que, des del començament de la crisi, Vueling acumula 133 reclamacions i una denúncia d'usuaris que no han quedat satisfets amb la indemnització que els hi ha ofert Vueling.

4.3.1 Dates rellevants de la crisi

20 de Juny 2016- Primera informació publicada sobre endarreriments de Vueling

1 Juliol 2016- Endarreriments massius a El Prat amb motiu de l'operació sortida de començaments de juliol.

2 Juliol 2016- Ressò mediàtic massiu dels endarreriments.

3 Juliol 2016- Comunicat David Garcia Blancas, Director Comercial.

3 Juliol 2017- Foment obre expedient a Vueling.

4 Juliol 2016- Primera compareixença del conseller delegat Sánchez Prieto davant la premsa després de la reunió amb la Generalitat i Foment. Llegeix un comunicat però no accepta preguntes.

5 Juliol 2016- Entrevista de Javier Sánchez-Prieto a diferents mitjans

¹**MANRESA, Julia (06/07/2016).** Javier Sánchez Prieto: “Hem fallat”. Ara. 06/07/2016. Disponible a: http://www.ara.cat/economia/Javier-Sanchez-Prieto-Hem-fallat_0_1608439207.html. Consultat [21/04/2017]

19 Juliol 2016- Reunió emmarcada en la comissió de seguiment creada per la Generalitat entre Javier Sánchez-Prieto i Carles Puigdemont.

20 Juliol 2016- Cancelació 3 rutes (Vilnius, Rabat i Moscú) el dia posterior a la reunió amb la Generalitat i sense informar prèviament. Compareixença voluntària al Parlament dels Consellers de Empresa i Territori, Jordi Baiget i Josep Rull, per donar explicacions sobre el cas Vueling.

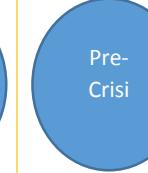
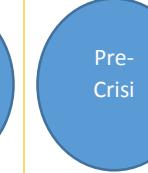
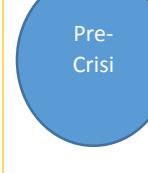
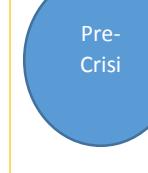
4.3.2 Etapes de la crisi a través de la premsa

Com hem vist al marc teòric, les crisis de comunicació a les organitzacions es poden dividir en tres etapes: pre-crisi, crisi i post-crisi. A través de l'anàlisi mediàtic, intentarem identificar i situar en el temps aquestes tres etapes en el cas de la crisi de Vueling.

4.3.2.1 Etapa de pre-crisi

Atenint-nos a la definició d'etapa de pre-crisi vista al marc teòric, considerem que aquesta fase en el cas de la crisi de Vueling es pot identificar entre el 20 de juny, quan es publica la primera informació referent a un endarreriment de Vueling, i el 31 de juny, que és l'últim dia abans que es comencin a produir els endarreriments massius a l'aeroport de El Prat.

Juny

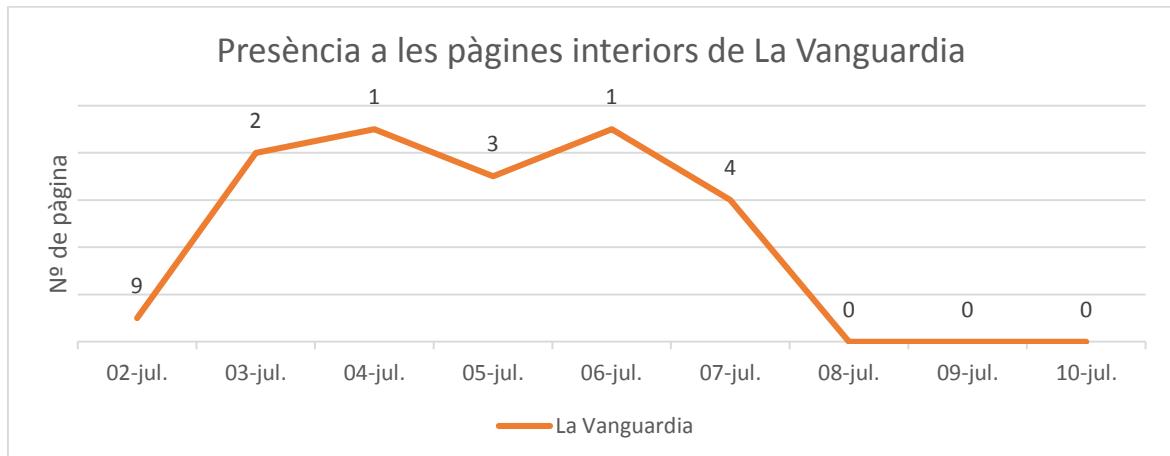
Dilluns	Dimarts	Dimecres	Dijous	Divendres	Dissabte	Diumenge
20 	21 	22 	23 	24 	25 	26 
27 	28 	29 	30 	31 	1	2

Elaboració pròpria

Durant aquesta etapa de pre-crisi, la situació dels endarreriments i les cancel·lacions encara no havia pres gaire rellevància mediàtica. Si considerem que la crisi de comunicació comença quan els mitjans la posen en coneixement de l'opinió pública, això no succeeix fins a l'inici del mes de juliol.

4.3.2.2 Etapa de crisi

Coincideix amb els moments més crítics dels endarreriments i cancel·lacions de vols a l'aeroport de El Prat a Barcelona. Per veure com evoluciona la rellevància mediàtica de la crisi i, per tant, el seu auge i el seu declivi, analitzarem la posició en les que van aparèixer les notícies relacionades amb la crisi de Vueling en tres capçaleres²: les edicions nacionals de *El País* i *Expansión* i *La Vanguardia*. Per fer-ho, estudiarem dues variables: quin número de pàgina ocupa en les planes interiors del diari i si la notícia apareix o no en portada. Pel que fa les planes interiors, es valora el número de pàgina dins de la secció en la que es tracta la notícia (*Economia* en el cas de *La Vanguardia*; *Economía y Negocios* en cas de *El País* y *Empresas* en el cas d'*Expansión*).

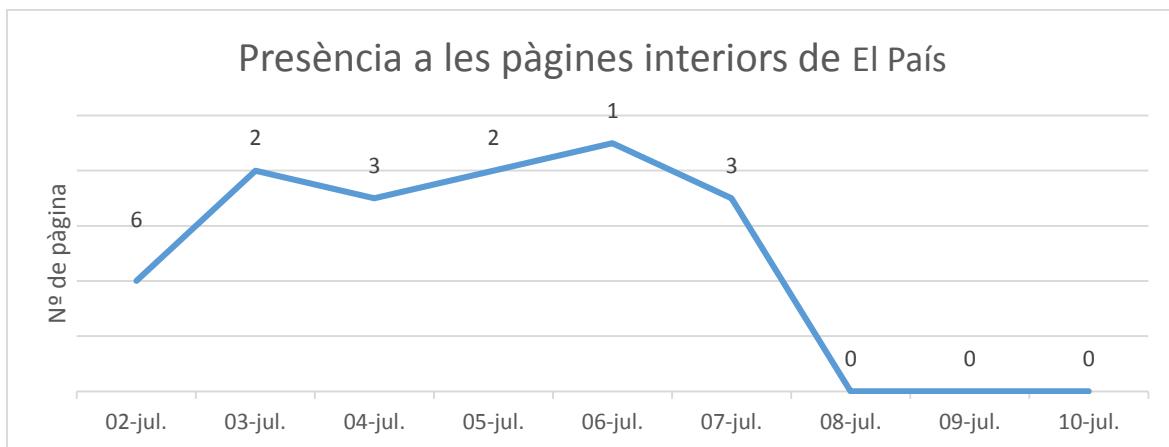


Elaboració pròpia

Pel que fa els dos diaris generalistes analitzats, observant els gràfics es pot percebre que l'evolució de la crisi de Vueling presenta certs paral·lelismes pel que fa la posició de les notícies en les pàgines interiors. En tots dos casos, la qüestió es comença a tractar el 2 de juliol en pàgines poc principals: la sisena en el cas de *La Vanguardia* i la novena en el cas de *El País*.

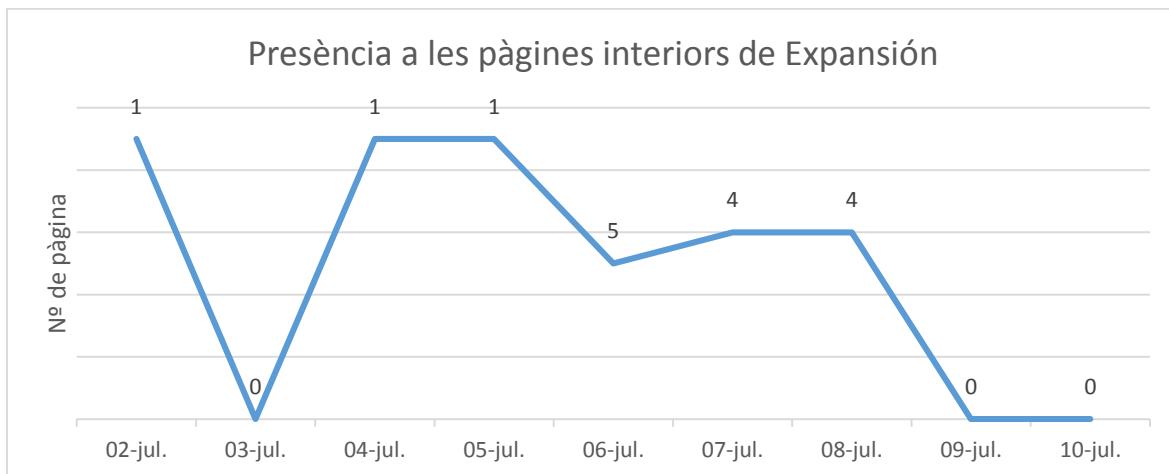
És a partir del dia 3 de juliol quan la notícia comença a ocupar les pàgines més rellevants del diari. D'aquesta manera, tant a *El País* com a *La Vanguardia*, entre el 3 i el 6 de juliol les notícies publicades sobre Vueling apareixen sempre entre la primera i la tercera pàgina de la secció de *Economía y Negocios* (*El País*) i *Economia* (*La Vanguardia*). El dia 7 de juliol, la notícia apareix a la tercera pàgina de la secció econòmica de *El País* i a la quarta de *La Vanguardia*. A partir del 8 de juliol no es publiquen notícies relatives a Vueling a cap de les dues capçaleres durant diversos dies.

² Les portades analitzades es poden consultar a l'annex 4



Elaboració pròpria

Pel que fa el tractament que va rebre la crisi per part d'Expansión, hi ha algunes diferències notables respecte als dos casos anteriors. Un dels trets comuns és que, com en el cas de les dues capçaleres generalistes, la notícia fa la seva primera aparició el dia 2 de juliol però, a diferència de El País i La Vanguardia, ho fa directament a la primera pàgina de la secció (en el cas d'Expansión, Empresas). Curiosament, el dia 3 de juliol no es publica cap notícia, mentre que el 4 i el 5 de juliol la notícia torna a la primera pàgina. Entre el 6 i el 8 juliol la notícia ocupa posicions menys prioritàries del diari i, finalment, el 9 de juliol –un dia més tard que les altres capçaleres– es deixen de publicar peces sobre Vueling durant diversos dies.



L'anàlisi de les portades de les tres publicacions és, potser, el que delimita millor el període de màxima crisi de comunicació que va viure Vueling. Si parem atenció a les primeres pàgines de les publicacions analitzades, veurem el període en el qual la crisi de Vueling va tenir més repercussió mediàtica està molt ben definit: entre el 2 de juliol i 7 de juliol. Durant aquest període, tots els dies la qüestió dels endarreriments i cancel·lacions de vols de Vueling va aparèixer en portada, com a mínim, en una de les capçaleres analitzades. Els dies 5 i 6 de juliol va aparèixer a les pàgines principals dels tres mitjans, i el 3,4 i 7 de juliol en dues publicacions.

Mitjans de comunicació i dies que Vueling va aparèixer en portada

Juliol

Dilluns	Dimarts	Dimecres	Dijous	Divendres	Dissabte	Diumenge
28	29	30	31	1	2 E <small>(El País)</small>	3 E LV
4 E E <small>(Expansión)</small>	5 E LV	6 E LV	7 E E	8	9	10

Per aquest motiu, ens sembla que podem considerar que l'etapa de crisi del cas estudiat es pot situar temporalment entre el divendres 1 de juliol i el dijous 7 de juliol. Considerem que cal situar l'inici del període crític l'1 de juliol, enlloc del 2 de juliol, perquè malgrat les publicacions analitzades són les impremes i, per tant, recullen els esdeveniments al dia següent que succeeixin, durant el dia 1 de juliol la crisi de Vueling ja era *vox populi*.

Juliol

Dilluns	Dimarts	Dimecres	Dijous	Divendres	Dissabte	Diumenge
28 Pre-Crisi	29 Pre-Crisi	30 Pre-Crisi	31 Pre-Crisi	1 Crisi	2 Crisi	3 Crisi
4 Crisi	5 Crisi	6 Crisi	7 Crisi	8	9	10

4.3.2.3 Etapa de Post-crisi

Podem determinar que l'etapa de post-crisi en el cas estudiat té el seu inici el dia **8 de juliol**, un cop passada la fase més cruenta de la crisi mediàtica. No obstant, les pròpies característiques d'aquesta etapa, fan més complicat establir quina és la seva data de finalització. El mateix mes de juliol, Vueling torna a aparèixer a la premsa, el 20 i el 21 de juliol, amb motiu de la cancel·lació de tres rutes. També el 24 del mateix mes, Vueling torna a aparèixer als mitjans per nous endarreriments, en aquest cas generalitzats en la majoria d'aerolínies, però en cap cas l'atenció mediàtica torna a ser tan potent com entre els dies 2 i 7 de juliol.

D'altra banda, si es considera que una de les accions pròpies durant l'etapa de post-crisi és implementar canvis per estar millor preparat de cara a crisis futures, és rellevant esmentar l'acomiadament del director d'estratègia anunciat durant la segona meitat del mes de setembre de 2016, o el comunicat difós per l'empresa el **5 d'octubre**³ de 2016 en el qual s'anunciava el "fitxatge" de nous caps de departament i la incorporació del Departament de Comunicació i Relacions Institucionals al Comitè de Direcció de la companyia.

Per últim, si hem de fixar una data al fi de la post crisi comunicativa, la situaríem en el **7 de maig de 2017**. Durant aquests dos dies, Javier Sánchez Prieto va tornar a fer una roda d'entrevistes entre diversos mitjans. En aquesta ocasió, a diferència de la roda d'entrevistes que va fer el 5 de juliol en plena crisi, Vueling va atendre a un número més ampli de capçaleres. D'aquesta manera, segons la recerca duta a terme, Sánchez-Prieto va ser entrevistat com a mínim a 7 mitjans (El País, La Vanguardia, Expansión, El Punt Avui, Crónica Global, Ara i El Economista). Un dels missatges recurrents que va oferir Prieto en aquesta successió d'entrevistes va ser que a l'estiu no es tornaria a produir una crisi com la viscuda al 2016, i que una bona mostra d'això era que, durant la temporada de Setmana Santa, Vueling havia presentat bons índex de puntualitat i no havia cancel·lat cap vol.

4.4 Gestió de la comunicació de la crisi. Anàlisi a través de la premsa

Una vegada vist com es van desenvolupar els esdeveniments durant la crisi de Vueling, procedirem a analitzar quin paper van jugar mediàticament els diferents actors que, d'una manera o d'una altra, van formar part del conflicte. Per fer-ho, recorrem a un anàlisi de les informacions que es van publicar sobre la crisi de Vueling que seran exposats en forma de gràfics per poder observar els patrons que es repeteixen. El període d'anàlisi seleccionat ha estat acotat entre els dies 20 de juny de 2016 —quan comencen a aparèixer les primeres informacions relatives als endarreriments— i el 31 d'agost de 2016, tot i que la immensa majoria de les notícies es concentren el mes de juliol.

Els mitjans seleccionats⁴ han estat dos generalistes de difusió nacional —La Vanguardia i el País— un d'econòmic també de difusió nacional —Expansión— i dos de digitals —El Confidencial i Crónica Global— aquest últim, amb una audiència centrada principalment a Catalunya. Cal puntualitzar

³ **FERNÁNDEZ, JÁVIER (5/10/2016).** Vueling apuesta por los fichajes para superar la crisis del verano. Cinco Días. 27/07/2016. Disponible a http://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/10/04/empresas/1475593735_953205.html. Consultat [25/04/2017]

⁴ Els articles analitzats es poden consultar a la webràfia (diaris digitals) i a l'Annex 4 (diaris impresos)

que en el cas de La Vanguardia, El País i Expansión, les versions analitzades han estat les impresaes. Com a resultat d'això, aquesta és la mostra de les notícies trobades i analitzades⁵.

Mitjà	Articles publicats	Peces informatives analitzades
El País	19	13
La Vanguardia	14	9
Crònica Global	41	21
El Confidencial	19	8
Expansión	11	9

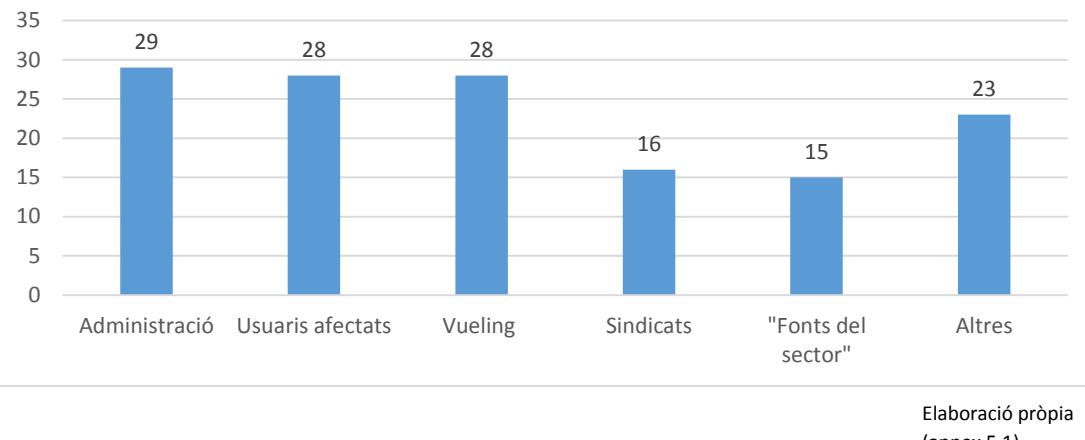
La diferència entre el total d'articles publicats i el número de peces informatives finalment analitzades és degut a que les notícies procedents de còpies literals dels teletips de les agències de notícies com EFE o Europapress han estat descartades, de la mateixa manera que ho han estat els articles d'opinió, tant els signats per autors com les editorials.

4.4.1 *La intervenció mediàtica de Vueling*

Un cop vist això, un dels primers aspectes que hem considerat rellevant de tractar és l'origen de les fonts de les informacions i, més concretament, les aparicions de Vueling, amb la intenció d'analitzar d'on prové la informació publicada pels periodistes. En aquest sentit, trobem que Vueling, tant els portaveus oficials –aquelles fonts que apareixen citades amb noms i cognoms i el càrrec— com aquelles fonts que s'identificaven com a portaveus de la companyia, però sense especificar nom ni càrrec, no van ser la principal font d'informació durant la crisi. De fet, si parem atenció a la Figura 1, veurem que les fonts provinents de Vueling van ser les tercieres amb més presència als mitjans analitzats, per darrera de les provinents de l'Administració (tant del Ministeri de Foment com de la Generalitat) i en igual quantitat que els testimonis d'usuaris afectats. Els sindicats –principalment Sepla i Stavla— les anomenades “fonts del sector”, sense identificar-se amb noms i cognoms concrets, i l'heterogeni grup d'altres (que inclou Aena, la Agència Catalana de Consum o la Autoridad Española de Seguridad Aérea entre d'altres) també van aparèixer en alguna ocasió citades com a fonts.

⁵ Totes les taules de dades utilitzades per elaborar al gràfic estan recollides a l'Annex 5

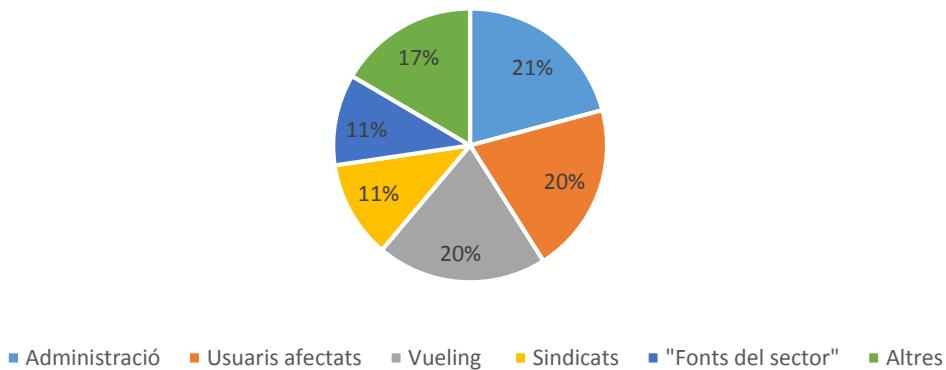
FIGURA 1. Nº aparicions mediàtiques per grup de representació



Elaboració pròpria
(annex 5.1)

Malgrat això, si comparem el pes de Vueling entre totes les fonts analitzades, veiem que la seva presència és modesta, i representa un 20% del total (Figura 2)

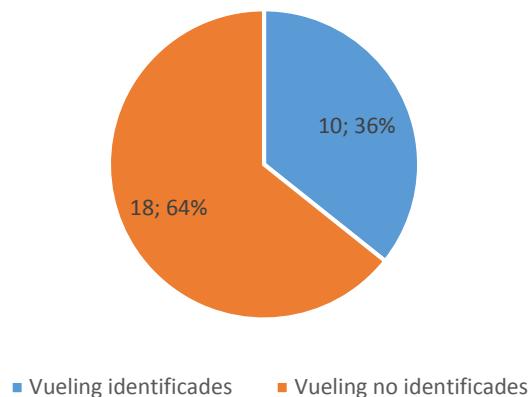
FIGURA 2. Relació dels grups de representació com fonts informatives



Elaboració pròpria
(annex 5.1)

També cal destacar que, malgrat les fonts de Vueling apareixen gairebé en el mateix número d'ocasions que les provinents de l'Administració i les dels usuaris afectats (que són les dues amb més presència), si només ens fixem en les fonts de Vueling identificades amb nom, cognom i càrrec, la presència disminueix molt significativament. Del total de 28 fonts detectades, només 10 s'atribuïen a una persona concreta de la companyia (en tots els casos al Director Comercial, David Garcia Blancas, o al President i Conseller Delegat Javier Sánchez-Prieto) mentre que en la resta s'atribuïen amb fórmules com "un portaveu de la companyia" o "fonts de la companyia" sense especificar de qui es tractava.

FIGURA 3. Relació Fonts Vueling

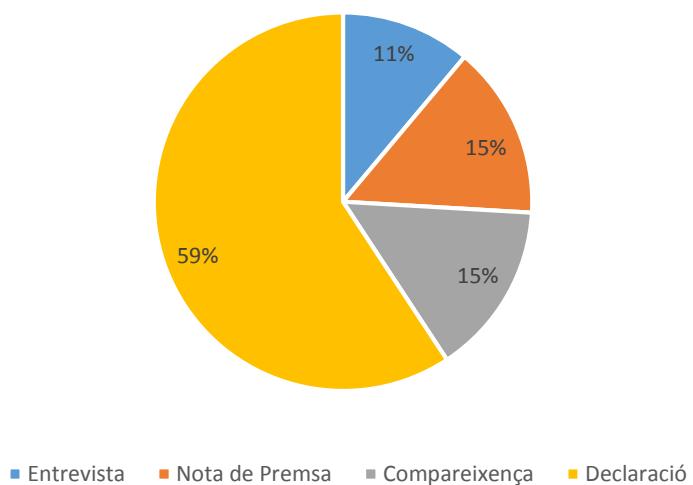


Elaboració pròpia
(annex 5.2)

Pel que fa la forma que Vueling va escollir per transmetre informació als MCM sobre l'estat de la seva crisi, destaca per sobre de totes les demés, les declaracions dutes a terme per portaveus de la companyia. Aquest mecanisme va ser de llarg (en el 59% dels casos) el més utilitzat. A més, també cal destacar que aquesta mena d'informacions van mantenir una relativa constància durant totes les etapes de la crisi.

La resta de mecanismes que va utilitzar la companyia per comunicar-se amb la premsa van ser molt més escassos i acotats en el temps. Segons la recerca duta a terme, Vueling va distribuir dues notes de premsa⁶—els dies 3 i 4 de juliol—, va fer una compareixença davant de la premsa a través del seu president Javier Sánchez-Prieto, després de reunir-se amb la Ministra de Foment Ana Pastor, també el 4 de juliol, i finalment va fer una roda d'entrevistes entre diversos mitjans de comunicació el 5 de juliol.

FIGURA 4. Mecanisme de comunicació amb la premsa

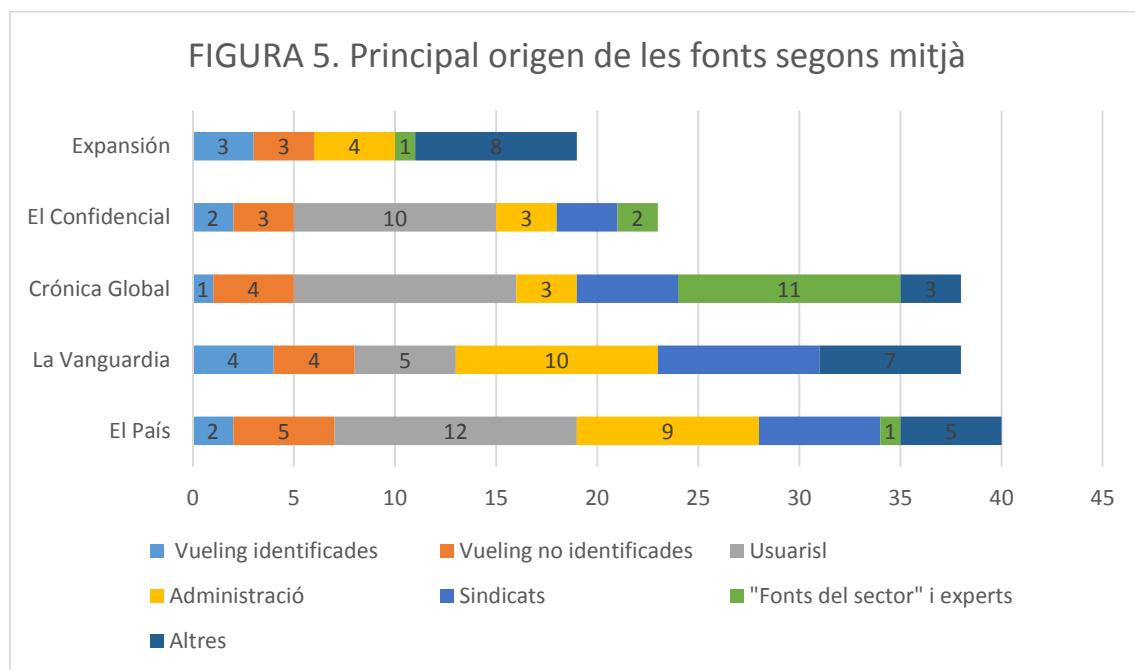


⁶ Disponibles a l'Annex 2

Això significa que, sempre segons la recerca duta a terme, les informacions amb les que Vueling va proveir als mitjans de comunicació a través de persones identificables (David García Blancas i Javier Sánchez-Prieto) es van concentrar en el període comprès entre el 3 i el 6 de juliol. Els portaveus de Vueling no identificats, no obstant, sí que van mantenir uns canals de comunicació més fluïts i constants amb els MCM, ja que, segons les peces analitzades, van aparèixer als mitjans per primera vegada el 24 de juny i per última el 24 de juliol.

4.4.2 Origen de les fonts

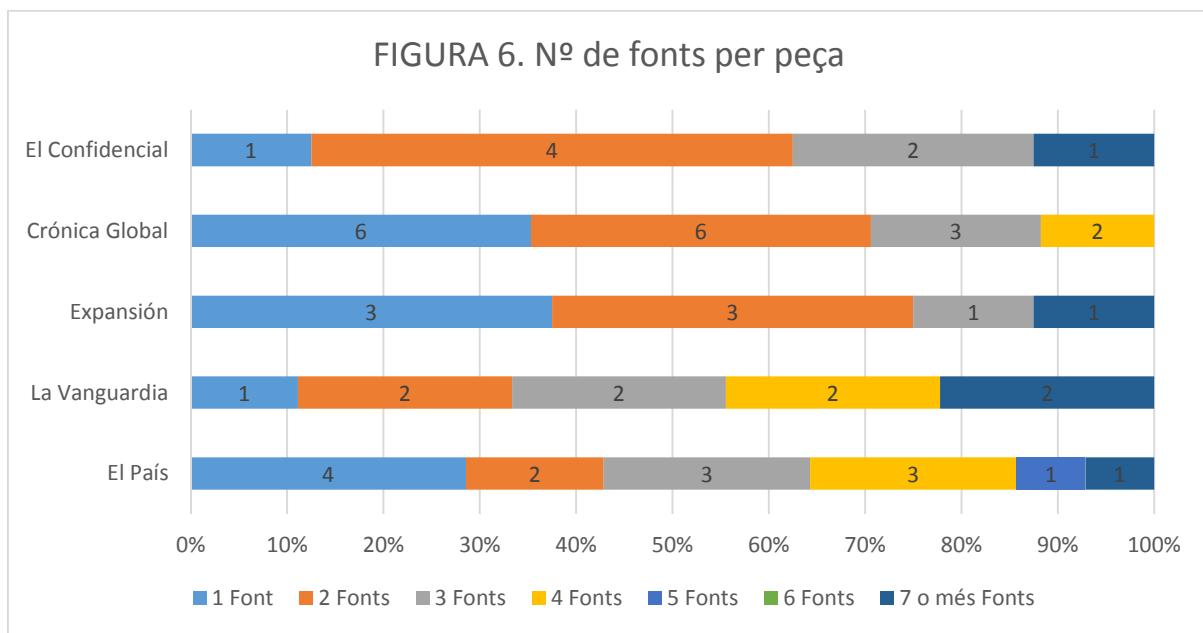
No obstant, i malgrat que alguns patrons es repeteixen entre tots els mitjans de comunicació, hi ha diferències significatives entre les fonts escollides per cada capçalera per elaborar les informacions. En aquest sentit, les fonts que apareixen més uniformement en tots els mitjans són les que estan vinculades a Vueling, tant les que s'identifiquen amb nom i el càrrec com les que no. Pel que fa les atribuïdes, el mitjà on estan menys representades és Crònica Global (1 aparició) i el que més La Vanguardia (4 aparicions).



La figura 5 també ens mostra algunes peculiaritats de cada mitjà a l'hora de seleccionar les informacions. Per exemple, *Expansión* no va recavar cap opinió d'usuaris afectats per la crisi, mentre que a la resta de mitjans van ser una de les principals fonts d'informació (a *Crònica Global*, *El Confidencial* i *El País* va ser la més repetida). També es destacable la utilització recurrent de la fórmula "fonts del sector" –mai identificades— per part de *Crònica Global*. En el cas d'*Expansión*, tot i que els experts també van tenir una presència important en les seves peces informatives, 4 de les 5 vegades que van aparèixer ho van fer identificats amb el nom i la

institució a la qual pertanyen. En el cas de La Vanguardia, és rellevant destacar l'elevat número de fonts de l'Administració i sindicals.

Una altra de les variables que hem analitzat ha estat la diversitat de fonts entre els diferents mitjans analitzats. En aquest sentit, *Expansión* i *Crónica Global* són els que presenten menys varietat. El diari econòmic va elaborar el 75% de les seves peces amb dos o menys fonts per notícies, mentre que en el cas de *Crónica Global* el percentatge també és molt similar (70,5%). *La Vanguardia* i *El País*, en canvi, van ser les capçaleres que van utilitzar major nombre de fonts. *La Vanguardia* del grup Godó va utilitzar 3 o més fonts en el 66% de les peces analitzades, mentre que *El País* ho va fer en el 57% dels casos. *El Confidencial*, per la seva banda, va fer servir dos o menys fonts el 62,5% de les vegades.



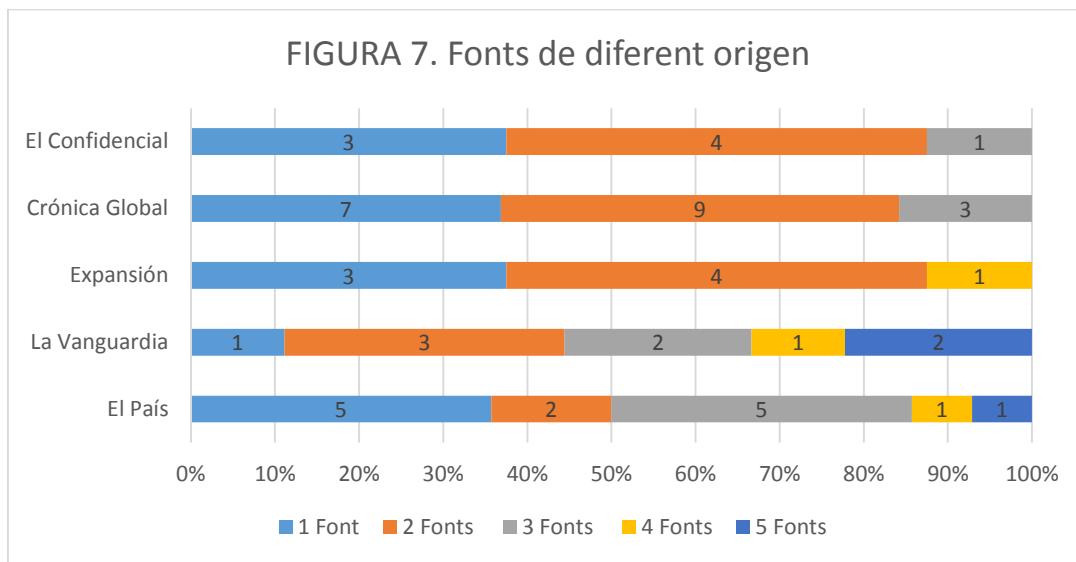
Elaboració pròpia
(annex 5.5)

Aquest anàlisi, no obstant, pot ser una mica enganyós si no ens fixem també en si les fonts utilitzades a les notícies tenien diferents orígens. Aquesta observació ens sembla necessària perquè algunes notícies acumulen un gran nombre de fonts però totes del mateix origen. Per exemple, *El Confidencial* va publicar una notícia amb 8 fonts diferents el 4 de juliol de 2016 però totes procedents de testimonis d'usuaris. D'altra banda, la utilització de fonts de procedències diverses pot ser indicatiu, encara que no hi ha una relació directa exacte, d'una major diligència periodística i un treball de contrastació de fonts més conscienciosos.

Al fer aquest anàlisi, trobem que hi ha tres mitjans (*El Confidencial*, *Crónica Global* i *Expansión*) que han utilitzat un número de fonts dels diferents orígens contemplats (Vueling, Administració, “Fonts del sector”, Sindicats i Altres) molt similars. En tots tres casos, les notícies analitzades van estar elaborades en gairebé un 40% de les ocasions amb una única font, i les peces redactades amb dos o menys fonts sumen pràcticament el 90% del total.

En el cas de *La Vanguardia* i *El País*, aquestes proporcions varien notablement. En el cas de *La Vanguardia*, únicament una de les notícies estudiades es va elaborar amb una única font (el que

representa un 11% del total), mentre que el 55% de les peces contenen entre tres i cinc fonts d'origens diferents. En el cas de *El País*, les notícies elaborades amb una única font del mateix origen són 4 (prop del 30%), mentre que les elaborades amb entre tres i cinc fonts de diferents procedències arriben fins el 50%.



Elaboració pròpia
(annex 5.6)

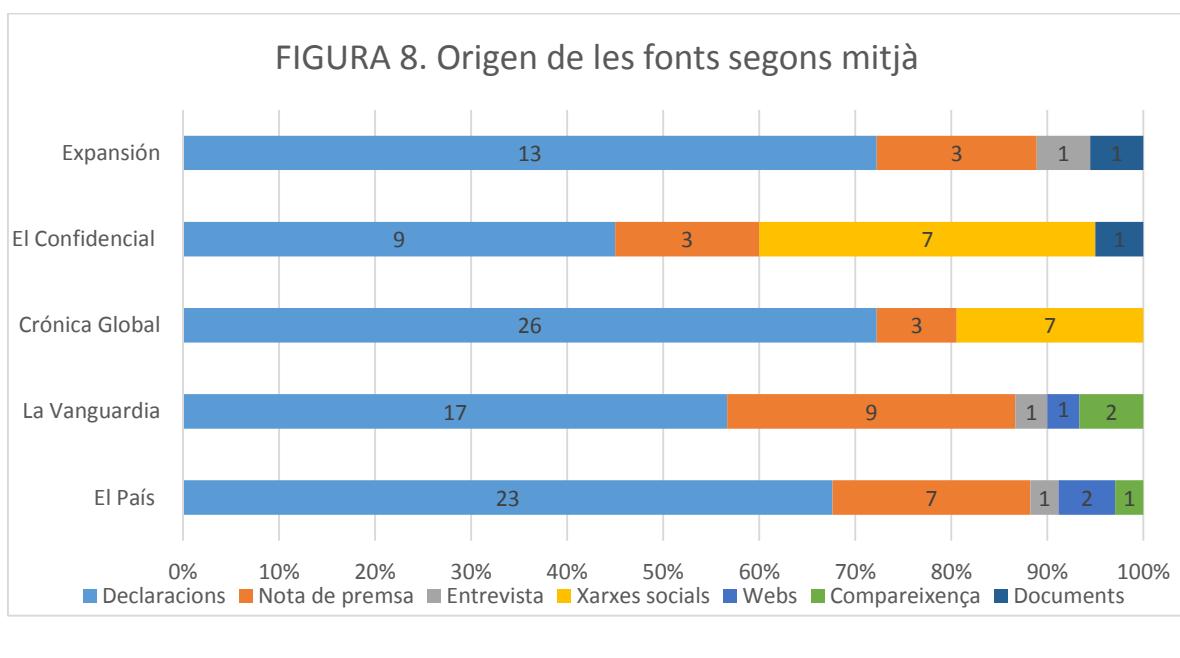
Un altre dels aspectes de la cobertura informativa en el que es detecten diferències significatives entre els mitjans de comunicació analitzats són les tipologies de fonts (Declaracions, Notes de Premsa, Entrevistes, Xarxes socials, Webs, Compareixences i Documents) emprades. Mirant la Figura 8 el primer que salta a la vista és que, tal i com hem vist en gràfiques anteriors, les declaracions van ser la tipologia de font més recurrent, i això és una tendència que, de manera més o menys pronunciada, es reproduceix en tots els mitjans. No obstant, pel que fa la resta de tipologies de font utilitzades en l'elaboració de notícies, si que hi ha algunes diferències destacables. Per exemple, els dos portals digitals utilitzen recurrentment les xarxes socials com a font d'informació. En la majoria de casos es tracta de tweets o publicacions al Facebook d'usuaris afectats que es queixen, d'una manera o d'una altra, de l'atenció rebuda per part de Vueling. A més, segons les peces analitzades, aquestes publicacions digitals també van recollir piulades de personatges públics⁷ lamentant l'operativa de Vueling. Va ser el cas de *Crónica Global*, que va publicar tweets de Chelo García Cortés (28/06/2016) i de Xavier García Albiol (23/07/2017) i *El Confidencial*, de Susanna Grisso (4/07/2016). Cap de les publicacions impreses va utilitzar les xarxes socials com a font informativa.

Entre els mitjans publicats en paper, les Notes de Premsa van ser la segona tipologia de font informativa més repetida, després de les declaracions. D'aquesta manera, van tenir una

⁷ Les notícies es poden consultar a la webgrafia

presència del 31% sobre el total a La Vanguardia, del 20,5 % a El País, y del 16,5 % a Expansión. També van tenir un pes específic significatiu a El Confidencial (15%) i Crónica Global (8,5%).

Degut a què, en ocasions, Vueling no facilitava dades referents al número de vols cancel·lats o als ratis de puntualitat, els periodistes van recórrer a fonts d'informació alternatives. És el cas de El País, que va recórrer en dues ocasions (el 07/07/2016 i el 30/08/2016) al portal web especialitzat Flightstats.com per fer una estimació de quina havia estat la puntualitat de la companyia durant la crisi. La Vanguardia també va citar a una empresa especialitzada, en aquest cas Gate 28, per desvelar quina era la xifra de diners aproximada que els afectats per la crisi de Vueling podien reclamar a l'empresa. Expansión, per la seva part, va tenir accés a un informe intern de El Prat que donava informació detallada sobre la puntualitat de Vueling i de la resta d'aerolínies (4/07/2016 i 6/07/2016).



4.5 La reacció de Vueling a les xarxes socials

Els endarreriments continuats d Vueling durant l'estiu de 2016 van començar a aparèixer a la premsa a partir del 20 de juny de 2016. Es va tractar d'informacions publicades en diaris locals i en alguns portals digitals. No obstant, com hem vist anteriorment, la primera reacció oficial de Vueling no va arribar fins el dia 3 de juliol, a través d'un comunicat de premsa signat pel director comercial David Garcia Blancas. Mentrestant, ja a partir del 20 de juny, les queixes dels usuaris afectats van començar a fer-se presents a través de piulades a Twitter i als comentaris de Facebook.

Vueling va mantenir la seva activitat habitual a les xarxes socials malgrat això. La companyia aèria va continuar publicant contingut divers (imatges amb missatges interpel·lant als usuaris i fent-los preguntes⁸, entrades que redirigien al portal myvuelingcity.com on es feien propostes

⁸ Es poden consultar a l'annex 3.1

de viatges...) fins que la crisi va saltar a la palestra mediàtica. Durant aquest període d'aproximadament dues setmanes, les queixes es van anar acumulant als perfils de Vueling. A falta de resposta oficial, la companyia sí va respondre algunes qüestions d'usuaris afectats, però sempre seguint un model similar: demanar disculpes i posteriorment dirigir a l'usuari en qüestió al departament d'atenció al client (Annex 3.2).

La primera referència explícita a la crisi a les xarxes socials corporatives de Vueling data del 3 de juliol, tant a Twitter com a Facebook (que són les xarxes socials que han estat analitzades). La publicació en qüestió tracta d'un enllaç a la pàgina web corporativa vuelingnews.com on es pot llegir el comunicat del Director Comercial de la companyia, David Garcia Blancas (Annex 3.3).

Després d'aquesta publicació, durant els dies **4 i 5 de juliol** es va mantenir l'activitat als perfils de Vueling sempre a través del mateix tipus de publicació. En el cas de Twitter va consistir en una sèrie de piulades en castellà i anglès on apareixia un enllaç per, segons anunciava el tweet, poder comprovar l'estat del vol i si patiria algun endarreriment. En el cas de Facebook, es van publicar dos missatges, un el dia 4 y un el dia 5 de juliol, en castellà i català que deien en els dos casos: *Consulta el llistat de vols afectats per la vaga a França del dia 5/7 i les alternatives que oferim*, acompanyat d'un enllaç a una altra pàgina web corporativa.

A partir del dia **5 de juliol** es produeix un cessament total de l'activitat, tan a Twitter com a Facebook (Annex 3.4). Les xarxes socials corporatives que, com a mínim, feien una publicació diària, van deixar d'estar operatives durant dies. Concretament, es va produir una apagada informativa a les xarxes de Vueling entre els dies **5 i 14 de juliol**, en el cas de Twitter, i entre els **6 i 14 de juliol** en el cas de Facebook.

A partir del 14 de juliol l'activitat es reprèn de forma desigual a les dues xarxes socials analitzades de la companyia. A Facebook, es van publicar una mitjana de dos *posts* per dia entre el **15 i el 19 de juliol**. En tots els casos, el missatge era el següent: *Si vas a volar con nosotros y tienes dudas sobre el estado de tu vuelo o la gestión de tu reserva haz clic aquí*. A partir del dia **20 de juliol** es va produir, de nou, un cessament en l'activitat dels perfils de Facebook de la companyia, en aquest cas, d'onze dies, fins el 31 de juliol. L'**1 d'agost** el perfil de Facebook va tornar a l'activitat, aparentment amb una publicació no relacionada amb la crisi estudiada : *Debido a una avería en las cintas de facturación en ORLY París, algunos de los equipajes podrían llegar en vuelos sucesivos*. El 2 d'agost l'activitat al perfil de Facebook de Vueling es torna a interrompre fins el **10 d'agost**. Aquest dia la companyia publica un post on es pot llegir: *¿Vas a viajar con los más pequeños de la casa ? Todo lo que necesitas para viajar con niños a través de esta sencilla guía*. A partir d'aquí la pàgina de Facebook torna a publicar contingut del mateix tipus que el d'abans de la crisi. De tota manera, les queixes per part dels usuaris continuen repetint-se en els comentaris de les publicacions. La reacció més habitual de la companyia a aquestes queixes es responde'ls i redirigir-los al departament d'atenció al client de Vueling.

Pel que fa el perfil de Twitter de la companyia, l'operativa és força similar, però presenta algunes diferències. D'aquesta manera, entre el **15 de juliol i el 12 d'agost** la companyia interromp la seva activitat habitual a Twitter, i la substitueix exclusivament per tweets que redirigeixen a pàgines web on es pot consultar l'estat dels vols: *Si vas a volar con nosotros y tienes dudas sobre el estado de tu vuelo o la gestión de tu reserva haz clic aquí*. Aquests missatges es succeeixen fins el **12 d'agost**, amb una única excepció que es produeix l'1 d'agost. En aquesta ocasió, la aerolínia fa servir Twitter per desitjar sort a una esportista (3.5), Saleta Castro. Es tracta d'una corredora de Triathlon a la que Vueling extravia el seu equipament esportiu a finals de juliol,

abans d'una competició⁹. *Enhorabuena @Saletacastro por tu éxito en #IMMaastricht Nos alegramos de que al final todo haya salido bien!*, recollia la piulada de l'1 d'agost. Entre el 2 i el 10 d'agost la companyia deixa de publicar noves piulades. A partir de l'11 d'agost, el perfil de Twitter de la companyia recupera la normalitat i tornar a publicar un contingut similar al d'abans de la crisi.

4.6 Model de gestió de comunicació “ideal”

Un cop duta a terme la recerca sobre les actuacions comunicatives, a través de les informacions que van aparèixer publicades a diverses capçaleres, que va dur a terme Vueling durant la crisi, elaborarem un model de gestió de la comunicació de la crisi estudiada que podríem anomenar “ideal” per aquest cas. Per fer-ho, hem entrevistat a dos experts en comunicació corporativa i de crisi —Joan Francesc Cánovas i Ana Maria Enrique— que han donat el seu punt de vista sobre quins van ser els encerts i els errors de la aerolínia durant el període de crisi analitzat.

4.6.1 Valoració de la gestió de comunicació de crisi segons els experts

Manca de capacitat de resposta i ‘escapçament’. Els experts consultats coincideixen en què un dels problemes més greus de Vueling, va ser la falta de previsió. En aquest sentit, Enrique s'expressa en termes molt clars: “En la gestió de comunicació de crisi, la prevenció és essencial. Està bastant clar que els hi va faltar molta previsió a tots els nivells. Això explica que, una vegada finalitzada la crisi, el cap de turc fos el director d'estratègia de la companyia”. Ana Maria Enrique posa sobre la taula un altre element que podria haver afectat decisivament a les disfuncions comunicatives que va patir l'empresa durant la crisi. Segons Enrique, en el moment que va esclarir la crisi, la Directora de Comunicació de Vueling estava de baixa per maternitat. Aquest fet, al qual també fa referència el mitjà digital PR Noticias¹⁰, hauria pogut tenir una importància decisiva en la falta de pro activitat que va mostrar l'empresa a l'hora d'ofrir informació als mitjans durant la crisi, segons l'opinió d'Enrique.

Inici erràtic de la gestió de la comunicació de crisi. En aquest punt coincideixen els experts entrevistats. Per a Cánovas, “un dels problemes de la crisi és que el primer en sortir és el director comercial, que no és la persona adequada en una crisi d'aquesta magnitud, a no ser que hagués estat el portaveu habitual de la companyia, però no és el cas. Fins que no surt el president passa massa temps. A partir del moment que apareix Sánchez-Prieto davant dels mitjans, la crisi operativa ja s'estava resolent”. Enrique, s'expressa en els mateixos termes: “No és habitual que el director comercial sigui el que faci el comunicat. Normalment és el director de comunicació o el propi president, i més davant d'una situació tan greu com aquesta”. A part d'això, Enrique afegeix que durant les etapes inicials de la crisi, semblava que Vueling amagués informació. Per il·lustrar aquesta situació, Enrique posa un exemple: “Durant un magazine matinal televisiu a principis de juliol, un periodista es va apropar a un treballador de Vueling a El Prat per preguntar-li per la situació. L'empleat només va ser capaç de dir-li ‘ho sento, no li puc donar informació al

⁹ REDACCIÓ (27/07/2016). Vueling frustra el sueño mundialista de Saleta Castro. Marca. 27/07/2016. Disponible a: <http://www.marca.com/otros-deportes/2016/07/26/57978ea622601ddf0e8b4636.html>. Consultat [25/04/2017]

¹⁰ FERNÁNDEZ, Gonzalo (22/07/2016). ¿Por qué Vueling tuvo que volver a contratar a su antigua dircompara la gestión de la crisis?. PR Noticias. 22/07/2016. Disponible a: <http://prnoticias.com/comunicacion/prcomunicacion/20154988-vueling-crisis-de-comunicacion-y-directora-de-comunicacion> Consultat [15/05/2017]

respecte'. Ningú havia preparat a aquell treballador per si algú li demanava informació, i això és un error", sentencia.

Estratègia equivocada per afrontar la crisi de comunicació. En primer lloc, cal destacar que els experts consultats consideren que una crisi de comunicació neix quan els mitjans de comunicació se'n fan ressò, en cap cas abans. "Hi ha molts conats de crisi que apareixen a les xarxes socials, però fins que no salten als mitjans de comunicació, no són percebuts per l'opinió pública en general. Llavors és quan ja podem parlar de crisi", aclareix Ana María Enrique. Partint d'aquesta premissa, Joan Francesc Cánovas considera que Vueling es va equivocar en l'estratègia a l'hora de fer front a la crisi. "La crisi s'hauria d'haver afrontat des del primer dia amb una estratègia proactiva. Les crisis es poden abordar de forma proactiva, reactiva, o consistent. La companyia va afrontar la crisi reactivament durant massa temps", considera el formador de portaveus. Enrique, per la seva banda, també considera que a Vueling li va faltar proactivitat, i que va deixar la construcció del relat en mans d'altres actors. "La informació arribava de totes bandes, a través de Foment, la Generalitat, Aena, el sindicats de pilots... menys de Vueling. Això va ser un greu error", afirma la coordinadora acadèmica del Máster DCEI de la UAB. A més de trigar en donar informació i en petites quantitats, Enrique també considera que Vueling es va equivocar en el missatge. "És veritat que van demanar disculpes, i això està molt bé, però en aquells moments el que interessava als passatgers era el que passaria amb el seu vol". Cánovas opina de la mateixa manera: "És important comunicar i comunicar les accions que es duran a terme per resoldre la crisi, però el més important es dur a terme les accions necessàries per posar fi al període crític tan ràpid com sigui possible".

Cal ser 100% transparent durant una crisi comunicativa? Durant la crisi que va afectar a Vueling, algunes dades, com les de puntualitat dels seus vols o el número de vols cancel·lats no van ser facilitades per la companyia. Per aquest motiu, és interessant preguntar-se si és aconsellable ser totalment transparent o si hi ha detalls que, per la seva naturalesa, és millor no fer públics malgrat la situació de crisi. "Jo mai parlo de transparència total. El que és important és que tot el que diguis sigui veritat. A les crisis, com a situacions quotidianes de la vida, no cal que explicar-ho tot", apunta Joan Francesc Cánovas. En aquesta qüestió, Ana María Enrique també té una opinió similar. "Encara que tots hi estem a favor, moltes vegades la transparència 100% no és possible. Potser hi ha dades molt sensibles que l'empresa, per motius de competència o d'altres, no pot donar. El que és important és que totes les informacions que surten de la companyia siguin veraces".

La coherència és clau. "En la gestió de crisi, la clau és la coherència. Es tracta de generar coherència dins d'una situació que és extraordinària", afirma Joan Francesc Cánovas sobre la importància de què el relat i els missatges que emet l'empresa siguin coherents. Ana María Enrique també considera que la coherència és "fonsamental" per evitar que durant una crisi apareguin "dobles discursos". Per aconseguir-ho, Enrique posa èmfasi en les següents qüestions. "Cal que hi hagi un equip que vetlli per la unificació de missatges. Si no existeix, apareixen els problemes: incoherències, deficiències en la informació, no se sap com actuar, què informar, qui ho transmetrà, quins mitjans s'utilitzaran". Per aquest motiu, Enrique considera de vital importància que el dircom ocupa una cadira en els òrgans directius de les organitzacions. "El Dircom ha d'estar al comitè de direcció. D'aquesta manera, qualsevol decisió estratègica que es prengui passarà per comunicació i ho vehicularà de forma transversal, garantint la coherència.

Si Comunicació està per sota de Marketing o d'altres departaments la informació i la comunicació triguen en arribar". Cal puntualitzar que, en el moment que va esclatar la crisi, el departament de comunicació no estava representant en els òrgans de direcció de Vueling¹¹.

La crisi a les Xarxes Socials. Pel que fa la repercussió que la crisi va tenir a les xarxes socials, Francesc Cánovas en relativitza els seus possibles efectes. "A cada empresa li afecta d'una forma diferent l'activitat i les crítiques a les xarxes socials. A vegades es diu que les xarxes socials són molt importants. Ho són, però no són el més important. Hi ha companyies que el que passa a les seves xarxes socials els hi afecta de forma relativa. No obstant, s'han de saber gestionar, i també en temps de crisi". Enrique, per la seva banda, posa l'èmfasi en la deficient comunicació que va oferir la companyia a través dels seus perfils a les xarxes. "Es va notar que estaven escapçats, no sabien que dir. Segur que tenen molt bon equip de *community managers*, però aquests no poden treballar si des de dalt no els hi diuen què dir". A més d'aquesta apreciació, l'experta en comunicació corporativa també destaca que "van fallar perquè, a més de trigar molt en donar informació, en van donar molt poca, a través de missatges d'allò més neutres".

Efectes sobre la imatge. Els experts consultats consideren que una crisi d'aquestes magnituds afecta, per força, la imatge d'una empresa. "Les crisis al sector de l'aeronàutica són molt sensibles, no només en els casos d'accidents aeris, i ràpidament generen un estat de psicosis col·lectiva", explica Cánovas. Un exemple de com de deteriorada estava en aquells moments la imatge de Vueling l'explica el formador de portaveus a partir de la seva pròpia experiència: "A principis de juliol havia de volar amb Vueling. Anava preparat per estar-me tres hores esperant a l'aeroport i, en canvi, el vol va sortir clavat", relata Cánovas per il·lustrar fins a quin punt la imatge de l'organització es va veure perjudicada i, en aquest cas particular, sense justificació. Enrique per la seva banda, també considera que durant les setmanes de juliol, quan la crisi va estar en el seu punt més àlgid, la imatge de Vueling "va caure en picat".

Efectes sobre la reputació i el compte de resultats. En aquest punt, els autors sí que presenten criteris dispers. Per una part, Ana Maria Enrique considera que, amb els números de la companyia a la mà, es pot afirmar que la reputació de la companyia no ha patit gaire malgrat la crisi. "Abans de la crisi, Vueling tenia una bona reputació. Si mirem els comptes de resultats de Vueling, veiem que han sortit endavant perquè estan creixent. Per la meva experiència, les empreses amb una bona reputació aconsegueixen remuntar, a no ser que sigui una crisi tan greu que acabi amb la imatge i la reputació de cop", apunta Enrique. Ana Maria Enrique defineix la reputació corporativa com "la cristal·lització de la imatge corporativa". Cánovas, per la seva banda, es mostra força més escèptic sobre que la crisi no hagi afectat la reputació i, de retruc, els resultats de la companyia. "Penso que Vueling encara està patint les conseqüències de la crisi en la seva imatge. Han augmentat el número de passatgers, però no se sap fins on haurien pogut arribar. Caldria veure si el creixement que han tingut s'adequa al seu pla de negoci. No sabem fins on haurien arribat sense la crisi", sentencia.

Els valors i caràcter Vueling han estat perjudicials durant la crisi? Com hem vist en apartats anteriors d'aquest treball, Vueling és una companyia amb una marca potent i amb uns valors

¹¹ FERNÁNDEZ, Jániver (5/10/2016). Vueling apuesta por los fichajes para superar la crisis del verano. Cinco Días. 27/07/2016. Disponible a http://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/10/04/empresas/1475593735_953205.html . Consultat [25/04/2017]

que s'allunyen de l'ortodoxia de les aerolínies. Poden aquests valors particulars haver perjudicat la imatge de Vueling durant la crisi? “Podria ser, però penso que Vueling va arribar al mercat amb una posició gambera i després s'ha reposicionat i suavitzat aquests valors iniciais. De tota manera, una crisi d'aquesta magnitud t'afecta tinguis els valors que tinguis”, considera Cánovas. D'altra banda, Ana María Enrique considera que aquest viratge en la imatge de Vueling, cap al d'una aerolínia més estàndar, pot haver tingut alguns efectes nocius per la companyia en aquest cas en concret. “Vueling s'ha fet gran i ha ampliat el seu *target*, ha deixat de ser una companyia *low cost* exclusivament per a joves. La seva quota és de gairebé el 40% a El Prat, i tot tipus de persones –famílies, professionals, empresaris— en són usuaris. A diferència de Ryanair, que la gent té molt clar que és purament *low cost* i saben que hi ha un cert risc. Veure que la crisi podia afectar a qualsevol persona pot ser que passés més factura a Vueling”, valora Enrique.

Contenció dels danys i restauració de la imatge i la reputació. Tot i que, com hem vist fins ara, l'opinió dels experts és que la gestió comunicativa durant la crisi va ser força deficient, també es van dur a terme accions encertades, sobretot en l'etapa de post-crisis. “Per intentar que aquesta crisi no afectés a la seva reputació han canviat estratègies. Per exemple, la companyia va incorporar el Departament de Comunicació al comitè de direcció”, destaca Enrique, i prossegueix: “En l'etapa de recuperació cal ponderar que ha fallat i que s'ha fet bé i malament. En el cas de Vueling, que van fer tan malament. Una crisi és un perill que és converteix en oportunitat. Crec que Vueling ha après que alguna cosa fallava a l'estructura, han entrat nous directors de departament... El que no funciona s'ha de canviar”, sentencia. A més dels canvis estratègics i organitzatius, Enrique també considera que, molt probablement, “hauran modificat protocols comunicatius pel que fa la comunicació de crisi, de la mateixa manera que hauran emprès accions per millorar les relacions amb el Ministeri de Foment, els sindicats, els mitjans de comunicació i la majoria d'*stakeholders*”. Cánovas, per la seva part, desconeix si s'ha posat en marxa alguna campanya per restaurar la imatge o la reputació de la companyia però, en tot cas, assegura que ell no l'ha percebuda com usuari. El que sí que té molt clar el formador de portaveus és que “les crisis quan són recurrents augmenten els danys reputatius negatius. Per tant, el pitjor que li podria passar a Vueling és tenir una crisi similar”.

4.6.2 Quadre comparatiu experts

Qüestió	J F Cánovas	A M Enrique
Com es pot evitar que apareguindobles discursos a l'organització durant una crisi de comunicació?	“Si la versió que dona l'organització és creïble, ràpida i adequada amb els atributs i valors de l'organització, potser	“Per evitar que apareguindobles discursos i incoherències cal tenir un equip que vetlli per unificar missatges”

	apareixen distorsions, però no és gaire greu”	
L'elecció del portaveu va ser encertada?	“El Director Comercial, no és la persona adequada en una crisi d'aquesta magnitud, sempre que no sigui el portaveu designat per les crisis, que no sembla el cas”	“No és habitual que el Director Comercial sigui el portaveu, i menys en una situació tan greu”
La crisi va afectar la imatge de Vueling?	“Sí. Les crisis al sector de l'aeronàutica generen una gran psicosis col·lectiva”	“Sí. Durant la crisi la imatge de Vueling va caure en picat”
La crisi va afectar la reputació de Vueling i els seus resultats empresarials?	“No es pot saber amb exactitud. Jo penso que la reputació ha estat malmesa. Tot i que la companyia creix, no sabem si podria estar creixent més si la crisi s'hagués gestionat d'una altra manera”	“Amb els resultats a la mà, la companyia creix. Vueling tenia una bona reputació abans de la crisi i ha aconseguit mantenir-la”.
Cal ser 100% transparent durant les crisis?	“Jo no parlo de transparència total, sinó que és important que tot el que es diu sigui veritat. A les crisis, com a la vida, no s'explica tot”	“Tots estem a favor de la transparència total, però moltes vegades, aquesta és inassolible. El realment important és que la informació proporcionada sigui veraç”
Quines mesures ha emprès, o hauria d'emprendre, Vueling per restaurar la seva reputació?	“Com a usuari, no he percebut cap campanya de restauració. Seria nefast que a curt termini la companyia patís una altra crisi de característiques similars”	“S'ha incorporat el Departament de Comunicació al Comitè de Direcció i s'han contractat a nous caps de Departament. Segurament també s'hauran emprès accions per millorar la relació amb els stakeholders”
Quina va ser la importància de les xarxes socials en la crisi?	“La crisi s'hauria d'haver contestat en general i per totes les vies, incloent les xarxes socials, els MCM, els	“Es notava que no sabien que dir a través de xarxes socials, faltaven directrius per part de la direcció per llançar els missatges correctes”

	clients i la resta d'«stakeholders»	
Els valors de Vueling, heterodoxos per una línia aèria, poden haver tingut un efecte negatiu durant la crisi?	“Pot ser. Però una crisi d'aquesta magnitud t'acaba afectant, independentment dels valors que tinguis”.	“Potser a una companyia purament <i>low cost</i> com Ryanair hagués patit menys, però Vueling no és el mateix perfil d'empresa”.

4.6.3 Valoració tècnica del portaveu, segons J F Cánovas

A la crisi estudiada, després d'un primer moment en el qual el director comercial va fer les funcions de portaveu, el president de Vueling Javier Sánchez Prieto va ser la cara visible de la companyia davant dels mitjans de comunicació. La seva activitat mediàtica, de fet, es va concentrar únicament en dos dies, el 4 i el 5 de juliol. El primer dia, el president va comparèixer davant dels mitjans a Madrid i va recitar un comunicat sense admetre preguntes de la premsa. El segon dia, en canvi, va fer una roda d'entrevistes entre diferents mitjans catalans i espanyols.

Joan Francesc Cánovas, coodirector del Màster en Direcció de Comunicació a la UPF, especialista en comunicació de crisi, coautor del llibre *El portavoz en la comunicación de las organizaciones* i formador de portaveu, va fer una valoració durant l'entrevista per aquest Treball de Fi de Grau de les aptituds i l'eficàcia amb la que el President i Conseller Delegat de Vueling va dur a terme les funcions de portaveu durant la crisi que va afectar a la companyia. Per fer aquesta valoració, Cánovas va visionar la compareixença de Sánchez-Prieto després de reunir-se amb el Ministeri de Foment a Madrid, el 4 de juliol, i un vídeo editat de l'entrevista que li va realitzar *El Periódico* d'un minut i quaranta segons.

En primer lloc, Cánovas destaca la dificultat de comunicar en aquesta mena de situacions. Pel que fa la compareixença, destaca que s'ha de tenir molt en compte el context. “Segur que ha estat una reunió molt complicada, perquè les Administracions sempre actuen reactivament davant la pressió de la gent”, apunta l'expert en comunicació corporativa i afegeix que Sánchez-Prieto està “visiblement afectat”.

Pel que fa l'entrevista de *El Periódico*, l'actitud de Sánchez-Prieto té matisos diferents. Prieto es troba més “relaxat”, presenta un parallenguatge més fluït. “El ritme del discurs, el ton de veu, l'entonació, la velocitat, el volum... ja no són tan uniformes com en la compareixença inicial”, assenyalà Francesc Cànores.

Per sobre de tot, Cànores destaca una cosa de les dues peces analitzades: “En tots els casos es veig controlat en el que diu. No diu res que no vulgui dir. Ha preparat bé l'argumentari, això es pot comprovar perquè hi ha arguments repetits en ambdós talls, això vol dir que hi ha una preparació del que s'ha de dir, que és el que cal fer en els casos de crisi. A més per la manera com ho diu, té una certa credibilitat”.

En resum, la valoració de Cánovas és que Sánchez-Prieto va dur a terme efectivament les seves tasques com a portaveu de la companyia durant la crisi. “Està molt seriós, potser un punt rígid, però crec que és més dels nervis de la situació, no per la seva condició. Crec que té aptituds per ser un bon portaveu”, sentencia Joan Francesc Cánovas.

4.6.4 *Gestió de comunicació de crisi: el cas d'Abertis Autopistas*

L'any 2010, els treballadors encarregats d'aixecar les barreres de les autopistes d'Abertis Autopistas, filial d'Abertis, van convocar una vaga per els dies de la festivitat de Setmana Santa, amb els potencials perjudicis que això podia comportar. Segons Elena Barrera, que en aquella època era directora de comunicació de la companyia, les reivindicacions dels treballadors eren “poder realitzar les 4 setmanes de vacances durant el mes d'agost, en lloc de fer-ne 3 a l'agost i la resta repartir-les durant l'any, i convertir els treballadors temporals en indefinitos”. El desacord entre la companyia i els sindicats va provocar la convocatòria de la vaga.

Des del punt de vista d'Elena Barrera, la companyia va saber resoldre la crisi amb èxit, tant des de la perspectiva operativa com comunicativa. Aquestes són algunes de les claus de l'èxit de la gestió de la comunicació de crisi d'aquest cas concret i que en molts aspectes es podrien extrapolar al cas estudiat de Vueling.

Comunicació proactiva. Barrera considera que les crisis, degut a la seva naturalesa habitualment inesperada, són afrontades per les empreses de forma reactiva. En aquest cas, no obstant, la companyia es va mostrar “proactiva en tot moment” amb tots els *stakeholders*, però especialment amb els mitjans de comunicació. “A més de redactar una nota de premsa molt completa, com evidentment vam fer, vam fer una tasca de trucades intensiva amb els periodistes per explicar-los la situació. També vam organitzar un petit viatge per a periodistes a una de les zones potencialment més conflictives de l'autopista en cas de vaga i el Director d'Explotació va oferir una de roda de premsa improvisada per explicar *in situ* com s'actuaria en cas de què, finalment, la vaga es dugués a terme”, comenta Barrera.

Tranquil·litzar als usuaris. Quan la vaga començava a estar pròxima en el calendari, cada cop semblava més improbable que es desconvoqués. Davant d'aquest escenari, la companyia va intentar tranquil·litzar als usuaris. “El missatge que vam llançar als mitjans durant els dies anteriors a la vaga era clar: ‘prendrem totes les mesures possibles perquè el servei no es vegi alterat’”, explica Elena Barrera. Tot i que la companyia no podia explicar que aixecaria les barreres i deixaria passar a tots els cotxes sense pagar, com finalment va fer, el missatge va ser suficient per aconseguir que la preocupació per possibles cues de moltes hores a les autopistes no s'estengués. Finalment, la companyia va aixecar les barreres i es va produir “una de les operacions sortida de Setmana Santa de les que es recordaven a Abertis Autopistas”, explica Barrera.

Col·laboració molt estreta amb les Administracions. Degut al gran impacte que podia suposar una vaga a les autopistes en plena operació sortida de Setmana Santa, la crisi va esdevenir d'interès públic. “Posicionar-nos al costat de l'Administració va ser molt important. D'una banda, vam col·laborar molt estretament amb el Ministeri de Foment, que era el concedent de la majoria d'autopistes i per tant el que tenia la última paraula sobre si s'aixecaven o no les

barreres, i també amb el Departament de Treball per intentar desbloquejar la situació amb els sindicats”, explica la actual directora de comunicació de Saba Infraestructures.

Molta preparació. Tal i com explica Elena Barrera, al sector de les autopistes les crisi —encara que de gravetat molt diverses— són constants. “Catàstrofes meteorològiques, accidents mortals, animals a la carretera que causen retencions o col·lisions... les incidències són pràcticament diàries”. Per aquest motiu és molt important tenir un pla de crisi tan detallat com sigui possible. En el cas que relata Elena Barrera, van participar com a membres del comitè de crisi el Director General, el Director d’Explotació, el Director Comercial i de Márketing i el Cap del Centre d’Operacions. Barrera també destaca que és imprescindible que les persones que han de jugar un paper clau en la crisi, com els membres del comitè, estiguin en tot moment localitzables, perquè sinó es poden produir disfuncions molt importants en la gestió de la crisi. No obstant, i tenint en compte que, inevitablement, això pot succeir, tots els membres del comitè han de tenir “un substitut perfectament definit” que, en cas de necessitat, pugui assumir les mateixes funcions.

Des del punt de vista operatiu la crisi es va resoldre amb un èxit considerable, ja que els usuaris no es van veure afectats durant la operació sortida de Setmana Santa i, per la operació tornada, la vaga ja havia estat desconvocada. No obstant, la mesura va tenir, evidentment, un cost econòmic per la companyia. Comunicativament, segons el parer d’Elena Barrera, la crisi també es va resoldre satisfactòriament, ja que els mitjans de comunicació no van mostrar gaire bel·ligerància en contra de la companyia i, segons el seu parer, la imatge i la reputació de la companyia no va patir perjudicis.

V. Conclusions

Un cop realitzada la recerca, podem donar resposta, com a mínim parcialment, a les preguntes que ens havíem plantejat a l'apartat de “Preguntes d'investigació”. Cal tenir en compte que no haver pogut comptar amb la versió dels fets de la pròpia companyia provoca que alguna de les qüestions no puguin ser contestada amb total exactitud, ja que seria necessària determinada informació interna de l'empresa. No obstant, considerem que la investigació duta a terme, tant a través de la premsa com amb les entrevistes als experts, ha permès respondre les preguntes d'investigació amb un grau d'exactitud força elevat.

Pregunta 1. Vueling va gestionar eficientment, des del punt de vista comunicatiu, la crisi derivada de la cancel·lació i endarreriments de vols que es va produir durant la campanya d'estiu de 2016?

Vist el marc teòric i duta a terme la recerca, la resposta a aquesta pregunta és que Vueling no va gestionar de manera eficient la crisi de comunicació. Aquesta afirmació es basa en diverses raons. En primer lloc, cal destacar la falta de previsió. Tot i que la qüestió dels endarreriments ja va començar a tenir certa repercussió mediàtica a partir del 20 de juny de 2016, la gran crisi a El Prat, que es va iniciar el dia 1 de juliol, va agafar per sorpresa a la companyia, o com a mínim aquesta és la sensació que va donar des de l'exterior.

La conseqüència d'això va ser un inici erràtic en la gestió de la comunicació de crisi. No va ser fins el dia 3 de juliol quan la companyia va emetre el primer comunicat referint-se a la qüestió. A més, l'encarregat de signar el comunicat i de fer de portaveu va ser el Director Comercial del grup, un fet que els experts consultats han considerat un error. Una equivocació que es ratifica si atenem al fet que només va exercir com a tal durant un parell de dies. Una altra parcel·la on es va poder percebre aquesta falta de previsió, va ser a les xarxes socials. Vueling va combinar missatges repetitius i poc útils pels usuaris afectats amb períodes llargs d'inactivitat als seus perfils de Facebook i Twitter. Si unim tots aquests factors, la sensació que es desprèn és que la improvisació es va imposar en els primers compassos de la crisi.

El cas d'Abertis relatat per Elena Barrera, que presenta força paral·lelismes amb el de Vueling si tenim en compte que estaven en joc el període de vacances de molts usuaris i que el de les autopistes és, com el del transport aeri comercial, un sector fortament regulat i amb relacions estretes amb les Administracions, ens mostra que la gestió de la comunicació de crisi s'hagués pogut dur a terme de manera més eficient.

Més enllà d'això, l'anàlisi de la premsa ens ha mostrat que Vueling no va ser capaç de controlar el relat de la crisi. Això és força evident si tenim en compte que, entre els mitjans analitzats, només un 20% de les fonts emprades en les notícies provenien de la companyia. Això implica que van ser altres actors —Ministeri de Foment, Generalitat, Sindicats, usuaris afectats...— els que van tenir més presència mediàtica durant la crisi i, per tant, més capacitat de donar la seva versió i fer-la valer.

Segons la recerca duta a terme, durant la crisi Vueling només va publicar dues notes de premsa, el president de la companyia va fer una compareixença de premsa en la qual no va

acceptar preguntes i va fer una roda d'entrevistes el dia 5 de juliol a diferents mitjans, també a través del seu president. Es tracta, sota el nostre punt de vista, d'un número d'accions comunicatives escàs si valorem la gravetat de la crisi,. Una actitud més proactiva de Vueling envers els mitjans de comunicació durant aquells dies segurament hagués permès reduir el perjudici que va patir la imatge de la companyia durant la crisi.

Malgrat això, considerem que Vueling també va tenir alguns encerts comunicatius, sobretot en el període de post-crisi. Considerant que l'etapa de post-crisi és el moment adient per fer balanç de la gestió del període crític i implementar millors, Vueling ho ha fet i a més ho ha comunicat, ja que els canvis que ha dut a terme han estat publicats per la premsa. D'aquesta manera, considerem que la reestructuració del Comitè de Direcció, amb la inclusió del Departament de Comunicació en aquest òrgan directiu, i el fitxatge de nous caps de departament ha estat una decisió adequada i conseqüent amb la gravetat de la crisi que va patir la companyia. D'altra banda, també considerem encertada la roda d'entrevistes que va oferir Javier Sánchez-Prieto, president de Vueling, entre els dies 7 i 8 de maig a un ventall molt ampli de mitjans i que, d'alguna manera, va posar definitivament el punt i final a la vessant comunicativa de la crisi.

Pregunta 2. La imatge i reputació corporativa de Vueling han quedat malmeses a causa de la crisi comunicativa?

Si entenem que la imatge corporativa és la percepció que té d'una companyia o d'una marca durant un moment determinat la opinió pública, sens dubte la imatge de Vueling es va veure greument perjudicada durant el període que va durar la crisi. Com no pot ser d'una altra manera, els endarreriments recurrents i la cancel·lació de vols en plena temporada d'estiu va provocar que la imatge de la companyia baixés en picat, tal i com coincideixen a valorar els diferents experts consultats.

D'altra banda, si considerem que la reputació corporativa també fa referència a la percepció de l'opinió pública respecte una organització però que, a diferència de la imatge, té un caràcter estructural i resultats duradors, la resposta és més complexa, i per intentar contestar-la considerem necessari introduir la tercera pregunta d'investigació.

Pregunta 3. En cas afirmatiu, aquest deteriorament de la imatge i/o la reputació corporativa, ha perjudicat els resultats de la companyia?

La reputació corporativa és un dels valors intangibles de l'empresa i, per tant, una bona reputació corporativa ha de contribuir, a priori, als bons resultats de la companyia. Si donem aquesta premissa per vàlida i atenem als guarismes registrats per Vueling l'exercici 2016, que va ser l'any que va tenir lloc la crisi estudiada, la resposta hauria de ser que la reputació de la companyia no ha quedat malmesa. Com a mínim no en excés. La companyia va passar de transportar 24,7 milions de passatgers al 2015, a 27 milions el 2016. Això suposa un increment del 9,3%. Pel que fa la xifra de negoci, va escalar dels 1.932 milions d'euros als 2.027 milions (+4,9%).

Veient aquestes xifres, és indubtable que la companyia va créixer a un bon to durant 2016. L'opinió dels experts consultats sobre si aquest creixement és sinònim de què la reputació corporativa de l'empresa no s'ha deteriorat no és unànim. D'una banda Enrique considera

que l'augment de passatgers i de la facturació s'ha de interpretar com que la reputació de l'empresa s'ha mantingut estable i no ha perjudicat els resultats de l'empresa. D'altra banda, Cánovas es mostra més escèptic, i considera que caldria conèixer quins eren els plans de creixement de Vueling i saber si aquests s'han acomplert per poder fer una valoració més acurada.

L'autor d'aquest treball està més pròxim a la valoració de Cánovas. Si bé és cert que Vueling ha crescut, també és cert que s'ha desaccelerat respecte a exercicis anteriors. L'any 2015 el nombre de passatgers va augmentar un 17,6% i la facturació un 13,8%, uns registres sensiblement superiors a l'increment del 9,3% i 4,9%, respectivament, de l'any 2016.

Si bé és cert que no es pot establir una relació directa entre el deteriorament de la reputació de la companyia provocat per la crisi i la desacceleració en el creixement de Vueling durant l'últim exercici, és una possibilitat que no es pot descartar. De tota manera, per poder donar una resposta més exacte a aquesta qüestió hauríem de conèixer, com diu Cánovas, el pla de negoci de la companyia i les seves previsions de creixement, ja que amb la informació de la qual disposem actualment no podem determinar si la desacceleració del negoci es deu a l'empitjorament de la reputació de la companyia, a la maduració de la seva activitat —amb el creixement més moderat que això comporta—, o a una altra causa indeterminada.

VI. Bibliografía

BALLESTEROS, José Antonio; FRANCO, Jorge; TORRES, (2014). *Vueling, sensatez y rebeldía.*

Barcelona:

BAKKER, F. de (1997). El papel de las comunicaciones en la gestión de crisis. Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas,

BENOIT, William. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies.* Nova York: State University of New York Press.

CÁNOVAS, J.F. (2000). Comunicación en tiempos de crisis. Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas

CAPRIOTTI, Paul (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa.* Barcelona: Ariel Comunicación.

CLARKSON, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. New York: Academy of Management Review.

COSTA, C. (2015). *Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa. Un estudio sobre el uso de las redes sociales como un discurso contrario a una campaña publicitaria.* Universidad Complutense de Madrid. Madrid

COSTA, J. (1999). La comunicación en acción. Ediciones Piados: Barcelona.

ENRIQUE, Ana María (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. La crisis de Fontaneda* (tesis doctoral inédita). Universitat Autònoma de Barcelona.

FALKHEIMER. J. i HEIDE, Mats (2015). *Trust and Brand Recovery Campaigns in Crisis: Findus Nordic and the Horsemeat Scandal.* Taylor and Francis Group LLC. Campus Helsingborg, Suecia

FREEMAN, R. Edward (1984). *Strategic management: a stakeholder approach.* Boston: Pitman.

FOMBRUN, J. i VAN RIEL C.B.M (2007). *Essential of corporate communication: implementing practices for effective reputation management.* Routledge

GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998). *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa.* Barcelona: Ed. Bosch.

HORTAS, Pedro (2007). La comunicación de empresa ante una crisis. A: TÚÑEZ, Miguel (coord.) (2007). *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis.* La Coruña: Netbiblo.

KREPS, Gary L. (1990). *Organizational Communication: theory and practice.* Nova York: Longman.

LOSADA DÍAZ, J.C. (2010): *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas.* Barcelona: UOC.

MARRA, F.J. (1998). *Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations.* Public Relations Review

MARÍN, Francisco (2009). *Comunicación de crisis.* Madrid: LID.

MARTIN, C., RODRÍGUEZ M. Y otros (1997). La comunicación para situaciones de crisis". *Investigación y Marketing*

MARTÍN, Fernando (2008):Comunicación empresarial: necesidad y deber social: Mediaciones sociales

MÍNGUEZ, Norberto (2000). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa.* Revista de estudios de comunicación. Nº8

MITROFF, I i PAUCHANT, T. (1992). *Transforming the Crises-Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies.* Jossey-Bass: San Francisco.

MORALES, Francisca (2008). Comunicación interna. A: AA.VV (2008). *La planificación de la comunicación empresarial.* Bellaterra: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.

PIÑUEL, J.L. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Síntesis: Madrid.

REGOUBY, C. (1989). La Comunicación Global. Gestión 2000: Barcelona.

SCHMERTZ, H (1986). El silencio no es rentable. Planeta: Barcelona.

SHELDON, P (1994). La dirección ante situaciones de crisis: Cuando la imagen de la empresa está en juego. Ediciones Folio: Barcelona.

SMIRCHICH, Linda (1983). *Concepts of culture and Organizational Analysis.* Administrative Science Quarterly. Cornell University

URZÁIZ, J (1997). De las relaciones públicas a la comunicación social integral. Ed. San Martín: Madrid.

VILLAFAÑE, J. (2003). *La gestión de la reputación corporativa. El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica.* Pirámide: Madrid.

WATZLAWICK, Paul; HELMICK, Janet; JACKSON, Don (1985). *Teoría de la comunicación humana.* Barcelona: Editorial Herder

WEIL, P. (1992). La Comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. Piados: Barcelona.

WESTPHALEN, M.H; PIÑUEL, J.L. (1993). *La dirección de comunicación. Prácticas profesionales, diccionario técnico.* Madrid: Ediciones del Prado.

6.1 Webgrafía

EL CONFIDENCIAL (2016). *Fomento abre un expediente a Vueling tras el caos de los últimos días.* Disponible a través de: http://www.elconfidencial.com/empresas/2016-07-03/generalitat-vueling-retrasos-cancelaciones-sanciones_1227301/ El Confidencial, 3/07/2016 [consultat: 15/03/2017]

FARRÉS, Cristina (2016). *Vueling arrastra problemas laborales que podrían dar la puntilla a su verano negro.* Disponible a través de: http://cronicaglobal.elespanol.com/business/vueling-arrastra-problemas-laborales-que-podrian-dar-la-puntilla-a-su-verano-negro_41872_102.html Crónica Global, 4/07/2016 [consultat: 15/03/2017]

GABILONDO, Pablo (2016). *Afectados por Vueling: "La web decía que había aterrizado sin haber despegao".* Disponible a través de: http://www.elconfidencial.com/espagna/2016-07-04/vueling-retrasos-afectados-reclamaciones_1227438/ El Confidencial, 4/07/2016 [consultat: 15/03/2017]

GABILONDO, Pablo (2016). *Los tres interrogantes que suscita Vueling.* Disponible a través de: http://www.elconfidencial.com/espagna/2016-07-06/vueling-pilotos-aviones-fomento_1228290/ El Confidencial, 6/07/2016 [consultat: 22/03/2017]

JORRO, Ignasi (2016). *Vueling cesó a la directiva que no 'tragaba' con la saturación de vuelos.* Disponible a través de: http://cronicaglobal.elespanol.com/business/vueling-ceso-a-la-directiva-que-no-tragaba-con-la-saturacion-de-vuelos_40874_102.html Crónica Global, 20/06/2016 [consultat: 22/03/2017]

JORRO, Ignasi (2016). *Vueling tropieza en el inicio de la operación salida del verano.* Disponible a través de: http://cronicaglobal.elespanol.com/business/vueling-tropieza-en-el-inicio-de-la-operacion-salida-de-verano_41653_102.html Crónica Global, 1/07/2016 [consultat: 15/03/2017]

JORRO, Ignasi (2016). *Vueling dimite como aerolínea de turismo barato.* Disponible a través de: http://cronicaglobal.elespanol.com/business/vueling-dimite-como-aerolinea-de-turismo-barato_41747_102.html Crónica Global, 2/07/2016 [consultat: 15/03/2017]

JORRO, Ignasi (2016). *Fomento abre expediente a Vueling por el caos operativo.* Disponible a través de: http://cronicaglobal.elespanol.com/business/fomento-abre-expediente-a-vueling-por-el-caos-operativo_41767_102.html Crónica Global, 3/07/2016 [consultat: 15/03/2017]

JORRO, Ignasi (2016). *Vueling "ficha" solo a un tercio de los pilotos que necesita.* Disponible a través de: http://cronicaglobal.elespanol.com/business/vueling-ficha-solo-a-un-tercio-de-los-pilotos-que-necesita_41946_102.html Crónica Global, 5/07/2016 [consultat: 15/03/2017]

JORRO, Ignasi (2016). *Vueling tiene medio millar de maletas atrapadas en El Prat.* Disponible a través de: http://cronicaglobal.elespanol.com/business/vueling-tiene-medio-millar-de-maletas-atrapadas-en-el-prat_42028_102.html Crónica Global, 29/07/2016 [consultat: 15/03/2017]

JORRO, Ignasi (2016). *La Guardia Civil tiene que proteger a Vueling.* Disponible a través de: http://cronicaglobal.elespanol.com/business/la-guardia-civil-tiene-que-proteger-a-vueling_42022_102.html Crónica Global, 6/07/2016 [consultat: 29/03/2017]

JORRO, Ignasi (2016). *La crisis aérea desangra a Vueling en una de sus rutas clave.* Disponible a través de: http://cronicaglobal.elespanol.com/vida/la-crisis-aerea-desangra-a-vueling-en-una-de-sus-rutas-clave_43229_102.html Crónica Global, 23/07/2016 [consultat: 15/03/2017]

LAMELAS, MARCOS (2016). *El modelo Álex Cruz revienta en Vueling tras saltar a la fama en British Airways.* Disponible a través de http://www.elconfidencial.com/empresas/2016-07-05/alex-cruz-vueling-beneficios-modelo-negocio-british-airways-iberia_1227737/ El Confidencial, 5/07/2016 [consultat: 15/03/2017]

LAMELAS, MARCOS (2016). *Carrera de Fomento y la Generalitat para castigar a Vueling con una sanción ejemplar.* Disponible a través de http://www.elconfidencial.com/empresas/2016-07-10/carrera-fomento-generalitat-castigar-vueling-sancion-ejemplar_1230405/ El Confidencial, 10/07/2016 [consultat: 22/03/2017]

MATEO, Gerard (2016). *Los trabajadores de Vueling piden protección ante las agresiones de los pasajeros.* Disponible a través de: http://cronicaglobal.elespanol.com/business/los-trabajadores-de-vueling-piden-proteccion-ante-las-agresiones-de-pasajeros_41829_102.html Crónica Global, 4/07/2016 [consultat: 22/03/2017]

NAVAS, JOSE ANTONIO (2016). *Vueling pide a la Generalitat que medie ante fomento para no perder los derechos de vuelo.* Disponible a través de http://www.elconfidencial.com/empresas/2016-07-13/vueling-generalitat-mediacion-fomento-derechos-vuelo_1231896/ El Confidencial, 13/07/2016 [consultat: 15/03/2017]

PEÑA, Juan (2016). *La operativa de Vueling creció hasta siete veces más que las otras aerolíneas de IAG.* Disponible a través de http://www.elconfidencial.com/empresas/2016-07-06/operativa-vueling-aerolineas-iag_1228468/ El Confidencial, 6/07/2016 [consultat: 15/03/2017]

PEÑA, Juan (2016). *Vueling prevé cancelaciones en los días de máxima afluencia forzada por Fomento.* Disponible a través de http://www.elconfidencial.com/empresas/2016-07-09/vueling-cancelaciones-vuelos-aeropuerto-prat-fomento-alex-cruz_1230404/ El Confidencial, 9/07/2016 [consultat: 15/03/2017]

REDACCIÓN (2016). *Vueling colapsa a puertas del verano:* http://cronicaglobal.elespanol.com/business/vueling-colapsa-a-las-puertas-del-verano_40839_102.html Crónica Global, 20/06/2016 [consultat: 29/03/2017]

REDACCIÓN (2016). *Cónclave discreto en Madrid por la crisis de Vueling:* http://cronicaglobal.elespanol.com/business/vueling-colapsa-a-las-puertas-del-verano_40839_102.html Crónica Global, 02/07/2016 [consultat: 22/03/2017]

REDACCIÓN (2016). *Vueling: "La situación está mejorando".* Disponible a través de: http://cronicaglobal.elespanol.com/business/vueling-la-situacion-esta-mejorando_41769_102.html Crónica Global, 3/07/2016 [consultat: 15/03/2017]

REDACCIÓN (2016). *Vueling culpa ahora de su caos a la huelga de controladores franceses.* Disponible a través de: <http://cronicaglobal.elespanol.com/business/vueling-culpa-ahora-de->

[su-caos-a-la-huelga-de-controladores-franceses_41808_102.html](#) Crónica Global, 4/07/2016
[consultat: 15/03/2017]

REDACCIÓN (2016). *Nuevos retrasos de Vueling en El Prat.* Disponible a través de:
[http://cronicaglobal.elespanol.com/vida/nuevos-retrasos-de-vueling-en-el-prat_43230_102.html](#) Crónica Global, 4/07/2016 [consultat: 22/03/2017]

REDACCIÓN (2016). *Vueling envía a Marruecos la bicicleta de la triatleta Saleta Castro.*
Disponible a través de: [http://cronicaglobal.elespanol.com/vida/vueling-envia-a-marruecos-la-bicicleta-de-la-triatleta-saleta-castro_43509_102.html](#) Crónica Global, 27/07/2016 [consultat: 22/03/2017]

RODRÍGUEZ, Rubén (2016). *Vueling contrata a 32 pilotos y más aviones en un intento por frenar el caos.* Disponible a través de: [http://www.elconfidencial.com/espaa/2016-07-04/vueling-crisis-aeropuertos-pilotos-sepla_1227442/](#) El Confidencial, 4/07/2016 [consultat: 29/03/2017]

VII. Annexos

Annex 1. Extraccions entrevistes

Annex 1.1. Joan Francesc Cánovas

Data de realització: 20 d'abril de 2017

En la gestió de crisi, la clau és la coherència. Es tracta de generar coherència dins d'una situació que és extraordinària.

La versió que dona la organització ha de ser creïble, potent, ràpida, adequada amb els atributs i valors. Evidentment poden haver-hi distorsions, això no és un sistema perfecte, però no és gravíssim.

Un dels problemes de la crisi és que el primer en sortir és el director comercial, que no és la persona adequada en una crisi d'aquesta magnitud, sempre que no sigui el portaveu. Fins que no surt el president passa massa temps. A partir del moment que surt el president la crisi operativa ja s'està resolent.

Van reaccionar tard i a través d'una persona que no era l'adequada. Si el primer dia hagués sortit el president i hagués començat a marcar proactivament el discurs de la crisi hauria estat important però no hauria agafat la envergadura que va agafar.

És important no només dir coses, sinó també fer-les.

La crisi s'hauria d'haver afrontar des del primer dia amb una estratègia proactiva. Les crisis es poden abordar de forma proactiva, reactiva, o consistent. La companyia va afrontar la crisi reactivament durant massa temps.

Jo no parlo de transparència total, sinó que és important que tot el que diguis sigui veritat. Què es transparent? A les crisis, com a la vida, no cal que s'expliqui tot.

Els tweets i la repercussió a la premsa fan un mal diferent. El primer que cal saber és quin és el target de l'empresa. El que consumeixen els seus clients. Per això, a cada empresa l'afecta de manera diferent. Dit això, a vegades es diu que les xarxes socials són molt important. Són importants, però no el més important. Hi ha companyies que el que passa a les seves xarxes socials és relativament important, però s'han de saber gestionar, i també en moments de crisi.

Les xarxes socials no és un medi per respondre a tothom. Aquesta va ser una crisi que s'hauria d'haver contestar en general i per totes les vies, per terra mar i aire. Lògicament també les xarxes socials, però també els mcm, els clients, tots els stakeholders...

Vueling encara està patint les conseqüències de la crisi en la seva imatge. Han augmentat el nombre de passatgers, però no se sap fins on haurien pogut arribar. Les crisis aèries generen una gran psicosi col·lectiva, i això que en aquest cas no va haver-hi cap accident.

És molt complicat combatir la psicosi col·lectiva, s'han de fer plans de restauració per la reputació. Entenc que Vueling n'haurà fet algú.

Jo aquella setmana vaig haver d'agafar un vol de Vueling. Anava preparat per estar tres hores a l'aeroport i va sortir clavat.

Les crisis quan són recurrents augmenten els danys reputatius negatius. Per tant, el pitjor que li podria passar a Vueling és tenir una crisi similar. Suposo que això ho tenen molt clar. Quan passen aquesta mena de coses la possibilitat restablir la reputació és molt més complicat.

Els valors de Vueling (juvenil, irreverent...) poden afectar negativament a Vueling en aquest cas?

Sí, però són uns valors que ha anat suavitzant durant el temps. Van arribar al mercat amb una posició més gamberra com després s'han posicionat. Crisi d'aquesta magnitud t'afecten en qualsevol cas, tinguis els valors que tinguis.

Vueling està augmentant passatgers, però no s'ha de ser complaent. És veritat que estan creixent, però no sabem fins on haurien arribat sense la crisi. També cal veure si el creixement que han tingut s'adqua al seu pla de negoci.

Com a client no he percebut gaire cosa a nivell de intentar millorar la imatge, encara que potser s'han focalitzat en altres públics.mk

Valoració Portaveu

En tots els casos el veig controlat en el que diu. No diur res que no vulgui dir, ha preparat l'argumentari perquè hi ha arguments repetits en ambdós talls, això vol dir que hi ha una preparació del que s'ha de dir, que és el que cal fer en cas de crisi. Té una certa credibilitat per com ho diu.

NO EL VEIG UN MAL PORTAVEU. Està molt seriós, potser un punt rígid, però crec que és més dels nervis de la situació, no per la seva condició. Crec que té condicions per ser un bon portaveu.

El problema és que va trigar a sortir molt tard davant dels mitjans, després del director comercial. Entoma el tema una setmana després. La comunicació no resol els problemes, no era un problema de comunicació, sinó de mal servei.

Vueling va posar en marxa mesures per millorar el servei i s'implica el president. El presi surt en unes circumstàncies difícils, però ho fa prou bé. Fa respostes molt curtes, no surt del seu argumentari. No està còmoda davant d'aquestes circumstàncies.

És recomanable fer diverses entrevistes, i no és imprescindible que sigui el president.

Penso que és una crisi que s'ha de resoldre amb pro activitat, i no únicament amb accions comunicatives. L'empresa les va fer, va lloga avions, va contractar pilots, més personal d'atenció al client, si això no ho comuniques, et trobes amb el caos.

De tota manera, penso que la crisi s'ha d'acabar comunicativament. Però no quan un vol, sinó quan es pot. Seria un error per la companyia pensar que s'acaben quan ja no hi ha problemes. S'acaben quan has fet un anàlisi i has fet els propòsit d'esmena. És molt habitual pensar, "ara ja no en parlen els mitjans, ja s'ha acabat". No s'ha acabat.

Annex. 1.2 Ana Maria Enrique

Data de realització: 11 de maig de 2017

No hi ha crisi de comunicació fins que no salta als mitjans. Una cosa són hostilitats comunicatives, riscos que poden acabar en crisi. Hi ha molts conats de crisi que es comencen a rebre a les xarxes socials, però fins que no salten als mcm no és quan arriba a l'opinió pública

en general. Llavors ja podem parlar de crisi, aquest succès està perjudicant la imatge pública i/o reputació de l'organització.

LA COHERENCIA en comunicación corporativa es fundamental. Para evitar que apareguin dobles discursos i incoherències s'han de tenir un equip que vetlli per això i unificar missatges. Si no existeix aquesta figuar, apareixen els problemes: incoherències, deficiències en la informació, no es sap com actuar, què informar, qui ho transmetrà, quins mitjans s'utilitzaran...

El Dircom ha d'estar al comitè de direcció, i justament una de les conseqüències de la crisi va ser que el director de comunicació va passar a formar part del codir. D'aquesta manera, qualsevol decisió estratègica que es prengui passarà per comunicació i ho vehicularà de forma transversal, garantint la coherència. Si comunicació està per sota de marketing i altres departaments, perdem, i la informació i la comunicació triga en arribar. Per tant, va haver-hi un problema estructural.

La transparència 100%, encara que tots hi estem a favor, moltes vegades no és possible. Però no poder ser transparents del tot, potser perquè algunes dades s'han de guardar per temes de competència, això no significa que no poguem donar informació i ser veraç en el que diem. Potser hi ha dades sensibles que no es poden donar, però a les persones afectades els hi interessava saber quan podrien volar i qui les indemnitzaria.

Vueling semblava que estigués amagant informació. La informació arribava a través de Foment, Aena, sindicats de pilots...

Va haver-hi un moment que van entrevistar en directe a un treballador i només contestava “lo siento, no puedo darle información al respecto”, ningú li havia dit a aquest treballador que havia de dir.

La imagen es una representación mental momentània de la empresa. En cambio la reputación es la imagen cristalizada. Como en la vida, puedes estar muy enfadado con alguien con quien tenías muy buena relación y no quererlo ni ver durante un día, pero si esa persona te pide disculpas, al cabo del tiempo seguramente lo acabas perdonando.

El que passa amb Vueling és que fins el moment tenia una bona reputació, però durant aquells dies la imatge es va caure. Per intentar que aquesta crisi no afectés a la seva reputació han començat a captar talen, han canviat estratègies i, en definitiva, han sortit reforçats.

Si ara mirem els comptes de resultats de Vueling, veiem que han sortit endavant perquè estan creixent. Per la meva experiència, les empreses amb una bona reputació aconsegueixen remuntar, a no ser que sigui una crisi tan greu que acabi amb la imatge i la reputació.

Com Vueling s'ha anat fent gran i ha ampliat el seu target, Vueling ha deixat de ser una companyia low cost per a joves, sinó també per la família, el professional... A diferencia de con Ryannair, que la gente tiene muy claro que es puro low cost i lo que puede pasar. Por eso a Vueling le pasó más factura al ver que le afectava a cualquier persona.

Està clar que Vueling està en expansió, així que molt malament no els hi va.

A les xarxes socials es va notar que estaven escapçats, no sabien que dir. Segur que tenen molt bon equip de community managers, però aquests no poden treballar si des de dalt no els hi diuen que han de dir.

No és habitual que el director comercial sigui el que faci el comunicat. Normalment és el director de comunicació o el propi president, i més davant d'una situació tan greu com aquesta.

Van fallar perquè a més de trigar molt en donar informació, en van donar molt poca, a través de missatges d'allò més neutres a través de les xarxes socials.

És veritat que van demanar disculpes, però van trigar molt, a través del comunicat. A més les disculpes estan bé, però el que interessava als passatgers era el que passaria amb el seu vol.

Mitjans online i offline es retroalimenten. Molts tweets poden cridar l'atenció d'un mitjà i que sigui notícia. Un article et fa mal en funció de qui l'escriu, la difusió del diari... El que és important és ser ràpid en donar una resposta en els mitjans digitals o analògics. Si el contingut és fals, s'ha de contratacar. Si el contingut és real s'ha d'explicar que es farà per solucionar la problemàtica.

Les crisis a la xarxa ho són, però relativament, perquè no són realment crisis fins que no passen als mitjans tradicionals. Per això dic que la crisi és tal quan apareix als mitjans de comunicació.

En l'etapa de recuperació cal ponderar que ha fallat i que s'ha fet bé i malament. En el cas de Vueling, que hem fant TAN MALAMENT. Una crisi és un perill que és converteix en oportunitat. Crec que Vueling ha après que alguna cosa fallava a l'estructura, han entrat nous directors de departament... El que no funciona s'ha de canviar.

Segurament a nivell comunicatiu hauran modificat alguns protocols en temes de comunicació de gestió de crisi, de la mateixa manera que hauran emprès accions per millorar les relacions amb Foment, els sindicats, els MCM i la majoria d'stakeholders.

Annex 2. Notes de Premsa.

2.1 Notes de prensa de Vueling

Comunicado / 3 de julio de 2016

Barcelona, 3 de julio de 2016.- David García Blancas, en calidad de Director General Comercial y miembro del Comité de Dirección de Vueling, desea transmitir la siguiente información:

"La compañía desea reiterar su mensaje de disculpas a todos los pasajeros que se están viendo afectados por los problemas de operativa durante los últimos días.

A lo largo del día de hoy la situación está mejorando y se está produciendo un menor número de retrasos. Por el momento la compañía tiene previsto cancelar 14 de los casi 700 vuelos que se operarán hoy. No obstante, se hará una actualización de la información más tarde.

Todos aquellos pasajeros que hayan sufrido una cancelación de su vuelo han sido reubicados en los siguientes vuelos disponibles o bien se les ha ofrecido el reembolso del importe del billete si han optado por no viajar. Esta misma opción ha sido facilitada también a los pasajeros que hayan sufrido un retraso de más de tres horas.

Se ha abierto una línea de atención al cliente dedicada a los pasajeros afectados por esta situación (+34 931 22 08 51) y también es posible consultar el estado de los vuelos a través de nuestra web y App.

Asimismo, se ha ofrecido asistencia a los pasajeros que se encuentran realizando colas en el aeropuerto mediante refrescos y comida, y Vueling se hará cargo y reembolsará los gastos adicionales que hayan sufrido debido a los retrasos y cancelaciones.

En una difícil situación como es la actual todos los trabajadores de Vueling estamos trabajando al máximo nivel para solventarlo con la mayor brevedad posible, reforzando los turnos de trabajo y contratando servicios extra durante el fin de semana, especialmente en el área de Atención al Cliente. Todo ello con el fin de ofrecer a nuestros pasajeros el servicio y la calidad que merecen."

Un cordial saludo,

Vueling Press Release

Vueling senior management has met with the Generalitat de Catalunya and the Ministry of Development to explain the measures implemented to improve its operations and customer service.

Barcelona, July 4, 2016. Vueling wants to apologize once again to everyone affected by the cancellations and the delays in the past few days. Passengers are the top priority of the company and both employees and members of the Executive Committee are focusing all efforts on solving the problems.

The company's operations have improved during the day, thanks to additional measures that were implemented.

Members of Vueling's Executive Committee have held two meetings this afternoon with representatives of the Generalitat de Catalunya and the Ministry of Development to explain the measures that the airline is taking in order to re-establish its normal operations.

Vueling's Chairman, Javier Sanchez-Prieto, reiterated the apology to passengers affected: "I want to apologize to our customers for delays and cancellations during the last few days. All employees are focused on correcting the situation." Sanchez-Prieto acknowledged that "there have been failures within our operations" but we are "putting in place more resources and more means so this situation will not happen again."

Finally, the company wishes to advise that from today July 4 at 19:00 until Wednesday July 6 at 6:00 a national strike in France will cause restrictions in our normal operations. The complete list of canceled flights is available at <http://vuelingnews.com/?lang=en> as well as all the options available to those affected by the strike.

Annex 3. Publicacions de Vueling a les Xarxes Socials (Facebook i Twitter)

Annex 3.1

 **Vueling**
23 / juny / 2016 - [Compartir](#)

5 paradas imprescindibles en tu próximo viaje a Noruega.
¿Te apuntas? Visit Norway
[Mostra la traducció](#)



5 cosas que no te puedes perder en Bergen
Bergen es la segunda ciudad en importancia de Noruega. Las montañas y los fiordos que la rodean hacen de ella un lugar arrebatador. ¿Te convencerán...
[MYVUELINGCITY.COM](#)

Annex 3.2

 6 10 9

Vueling Airlines  @vueling · 30 juny 2016
Recopilamos los mejores sitios para degustar #Formentera #MyVuelingCity cc @visitformentera



My Vueling City - 7 restaurantes para disfrutar aún más de Formentera...
Hemos realizado una variada selección de restaurantes de Formentera: frente al mar, en el interior de la isla o dentro de un hotel... ¿Cuál te ape...
[myvuelingcity.com](#)

Annex 3.3



Vueling Airlines  @vueling · 3 jul. 2016

David García Blancas (Vueling CCO) comments on the current operational situation: vuelingnews.com/communique/?la...

◀ 23

🔁 17

❤ 8



Vueling Airlines  @vueling · 3 jul. 2016

Comunicado de David García Blancas, Director Comercial de Vueling, sobre la situación actual de la operativa: vuelingnews.com/comunicado-3-d...

Annex 3.4



Vueling Airlines  @vueling · 15 jul. 2016

If you are flying with us and want to check your flight status or manage your reservation click here: vuelingnews.com/check-flight-s...

◀

🔁 2

❤ 2



Vueling Airlines  @vueling · 4 jul. 2016

Consulta el listado de vuelos afectados por la huelga de Francia el 05/07 y las alternativas que facilitamos ow.ly/4t5b301Vrj3

Annex 3.5

En respuesta a Saleta Castro

Vueling Airlines  @vueling · 1 ag. 2016

Enhorabuena @Saletacastro por tu éxito en #IMMaastricht ¡nos alegramos de que al final todo haya salido bien! Y ahora... #roadtoKona Suerte!

 2 3 6

Annex 4. “Retalls” de premsa analitzats

Annex 4.1 La Vanguardia: Pàgines interiors

Acciona y Alstom llevarán el metro a la Expo 2020 de Dubái

La ampliación de la red, de 15 kilómetros, costará 2.600 millones



KARIM SAHIB / AFP

Acto de presentación del proyecto, ayer, en la capital del emirato del golfo Pérsico

ÓSCAR MUÑOZ
Barcelona

Nuevo macrocontrato de infraestructura para una empresa española en Oriente Medio. La Autoridad de Transportes y Carreteras de Dubái (RTA) anunció ayer la adjudicación al consorcio Expolink, participado por Acciona, la francesa Alstom y la turca Gülermak, de la ampliación del metro de la capital de este emirato del golfo Pérsico, uno de los siete que conforman los Emiratos Árabes Unidos, para llevarlo al recinto de la exposición universal que acogerá en 2020. El presupuesto aprobado asciende a unos 2.600 millones de euros. Los trabajos comenzarán a finales de este año y deben estar listos en los últimos meses de 2019.

Expolink se ha impuesto en la final de esta licitación internacional al consorcio liderado por las compañías japonesas Obayashi y Mitsubishi, que fue el encargado de construir la anterior fase del metro de Dubái, inaugurado en septiembre de 2009. En el concurso participaron inicialmente diez grupos, cinco de los cuales presentaron oferta. "Gran contrato (...) un hito para Acciona en Oriente Medio", dijo ayer en Twitter el presidente de la fir-

ma española, José Manuel Entrecanales, que participó en la conferencia en la que se presentó el proyecto.

El metro de Dubái consta de dos líneas, la roja y la verde. La ampliación que acaba de adjudicarse, denominada Ruta 2020, es un ramal de la primera que constará de 15 kilómetros, de los que 11,8 km serán en viaducto y 3,2 km en túnel. El trazado incluye siete estaciones, cinco exteriores y dos subterráneas. La obra civil, que co-

hoteles y centros comerciales. El evento se celebrará entre el 20 de octubre de 2020 y el 10 de abril de 2021 con el lema "Connecting minds, creating the future" (conectando mentes, creando futuro). Se prevé que 35.000 personas acudan en metro al recinto los días laborables y 47.000 los fines de semana, el 20% del total de visitantes. La extensión se prevé que transporte 125.000 viajeros al día en 2020 y 275.000 en 2030.

Acciona abrió en Dubái su primera oficina en Oriente Medio. En los Emiratos Árabes Unidos, la compañía ha construido la desaladora de Fujairah; en Qatar, trabaja en la edificación de las dos mayores desaladoras del país con tecnología de ósmosis inversa y otros proyectos para diversos clientes públicos y privados, y en Arabia Saudí está presente en agua, construcción e ingeniería, entre otros sectores. La firma presidida por Entrecanales, que ya ha participado en la construcción de metros en España, Ecuador y Brasil, cuenta con una unidad especializada en tunelación. Actualmente ejecuta el túnel ferroviario más largo de Escandinavia para la Autoridad Ferroviaria Noruega y recientemente ha entregado los túneles de Legacy Way, en Brisbane (Australia).●

El emirato invierte 7.200 millones en proyectos de infraestructuras con motivo de la exposición universal

responde a Acciona, tiene un presupuesto de unos 1.300 millones de euros. Alstom se encargará del suministro de 50 trenes, 35 de los cuales para reforzar el actual servicio y 15 para la prolongación.

Dubái tiene previsto invertir 7.200 millones de euros en proyectos de infraestructuras con motivo de la Expo 2020, principalmente en conexiones de metros,

Vueling comienza a normalizar su operativa

JOSÉ POLO
El Prat de Llobregat

El inicio de la temporada de verano está siendo complicado para Vueling. Durante los últimos días ha acumulado multitud de retrasos y hasta 16 cancelaciones de vuelos, lo que ha afectado a miles de usuarios, que han desprendido su ira a través de las redes sociales. Después de jornadas especialmente complicadas como las del pasado jueves, viernes o lunes, cuando, además de las cancelaciones, los retrasos llegaron a

superar las 12 horas, ayer miércoles la situación comenzó a normalizarse. Pese a ello, diversos vuelos volvieron a despegar con demora desde el aeropuerto de El Prat, aunque sin llegar a ser la espera tan larga como en otras ocasiones. Esta misma semana, la Agència Catalana del Consum (ACC) envió un requerimiento a la aerolínea pidiendo explicaciones sobre la situación, preguntando por las causas del problema y sobre las medidas de atención que les están dando a los usuarios. También el sindicato de pilotos Sepla, que reúne a

TRIBUNA

Valentí Pich

Presidente del Consejo General de Economistas

Financiación autonómica

Entre los asuntos que el Gobierno electo habrá de abordar de inmediato se encuentra la reforma de la financiación autonómica; no sólo por su incidencia en el reparto del déficit entre los distintos niveles de la Administración, sino, sobre todo, porque las comunidades son las responsables de servicios fundamentales como la educación, la sanidad y los servicios sociales, que conforman la parte nuclear del Estado de bienestar.

La última reforma del sistema de financiación de las comunidades de régimen común, realizada en 2009, tuvo dos objetivos fundamentales: garantizar la suficiencia financiera y la igualdad de recursos para la financiación de los servicios públicos básicos. El primer objetivo se ha visto lastrado por la crisis económica y su incidencia en la recaudación tributaria. En términos de equidad, tampoco se han conseguido resolver los problemas que se atribuían al modelo anterior, al haberse establecido unos mecanismos de nivelación que provocan un reparto final de recursos muy difícil de explicar y más aún de comprender.

El nuevo modelo de financiación deberá, cuanto menos, respetar el principio de corresponsabilidad –es decir, que la utilización de las facultades normativas que tiene cada comunidad se refleje en la cuantía de recursos que podrá manejar–, ya que, si bien las comunidades tienen ahora una amplia capacidad normativa en muchos impuestos, el hecho de que el 75% de sus ingresos tributarios tengan que alimentar un fondo estatal –el Fondo de Garantía de Servicios Públicos Fundamentales (FGSPF)–, que luego se reparte, las desmotiva a la hora de tomar decisiones respecto a sus tributos.

Con el tema de los fondos, entramos en un terreno farragoso. Resulta palpable que la pauta redistributiva provocada por la

Los actuales mecanismos de nivelación provocan un reparto final de los recursos difícil de explicar

aplicación del citado FGSPF se ve desvirtuada cuando se suman los recursos procedentes del resto de fondos. Estos mecanismos provocan un reparto final abusivo y arbitrario, ya que se pueden encontrar todos los supuestos posibles. Regiones con capacidad fiscal superior a la media mantienen, o incluso mejoran, sus resultados después de la nivelación, mientras que otras los empeoran. En el otro extremo, comunidades con capacidad fiscal inferior a la media continúan por debajo de esta después de la nivelación, mientras otras mejoran sus resultados. Creo, por tanto, que esta cuestión debería repensarse y, quizás, simplificarse, para ganar en transparencia y cumplir mejor con la corresponsabilidad fiscal.

Otro motivo para cambiar el modelo es que, si no, será imposible acometer la siempre aplazada reforma de los tributos cedidos, corrigiendo aspectos obsoletos de estos y reconduciendo las excesivas diferencias que, a veces, se producen entre territorios. Asimismo, convendría homogeneizar los principales tributos propios –muchos de ellos medioambientales–, aunque cediendo a las comunidades amplias capacidades normativas sobre ellos.

DE RIGO

España es el primer mercado de la firma de gafas italiana

■ La italiana De Rigo, fabricante y distribuidora de gafas por todo el mundo, ha celebrado esta semana la novena convención internacional en Barcelona. Este acontecimiento afianza su apuesta por España, actualmente su primer mercado. El año 2015, el negocio de General Óptica en España alcanzó unas ventas de 130 millones de euros y la filial de Barcelona, que se encarga de distribuir gafas de marca propia (Police) y de licencias (Carolina Herrera, Tous, Nina Ricci), llegó a los 23 millones. Aun así, el consejero delegado

de la firma, Michele Aracri, apunta que Estados Unidos será pronto el primer mercado para la empresa ya que la familia propietaria ha comprado Rem, la quinta firma de gafas en el país americano. De Rigo también tiene previsto adquirir una filial en Australia (que se convertirá en la octava de la firma) con el objetivo de reforzar el mercado del sudeste asiático. Con todo, la compañía prevé crecer al doble dígito este año y alcanzar unas ventas globales de 450 millones de euros. / B. Gispert



Michele Aracri

CRÉDIT ANDORRÀ

El banco logra un beneficio neto de 72 millones en 2015

■ El Grupo Crédit Andorrà ganó 72 millones de euros en el 2015, un 0,6% más que el ejercicio anterior. Pese al difícil entorno de la banca andorrana tras la intervención y liquidación de la BPA, Crédit Andorrà mantuvo estable en los 16.576 millones de euros su volumen de negocio. El grupo bancario destaca por su solidez, con una ratio de solvencia del 21,82%, más del doble del mínimo exigido. / Redacción

Nuevo día de retrasos, protestas y caos en El Prat por Vueling

La Generalitat ve muy probable imponer una sanción muy grave a la aerolínea

JOSE POLO

El Prat de Llobregat

Después de que la aerolínea prometiera que la situación "mejoraría en los próximos días", ayer, 1 de julio, día de inicio de vacaciones para muchos, el caos volvió a Vueling. Hasta seis vuelos de la compañía en el aeropuerto de El Prat fueron cancelados y la mayoría de los viajes partió con retraso, en algunos casos de más de tres horas. Se cancelaron dos vuelos a Málaga y París y tres procedentes de Alicante, Granada y Kazán.

Un portavoz de la compañía admitió por la tarde que debían mejorar en la organización de los viajes, pero sobre todo, en la información y solución de los problemas de los pasajeros que se quedan colgados. Vueling se comprometió a "abonar las noches de hotel" a los clientes que tengan que dormir en la ciudad no deseada, así como los tiquets de taxi de traslado al aeropuerto. También se responsabilizó de mejorar la información para que los pasajeros afectados conozcan en todo momento cuál es la situación de su vuelo.

La situación se tensó la noche del jueves, cuando después de otra jornada caótica con siete vuelos cancelados con destino Zurich, Constantina, Londres, Génova, Nantes, Pisa y Fez, los



JORDI ROVIRALTA

Colas y horas. Miles de pasajeros se agolparon ayer horas y horas ante los mostradores de Vueling en El Prat por los retrasos

Mossos se personaron en la terminal para "evitar una altercado". Entre los dos días

"han sido unas 1.900 las personas afectadas", afirmó el portavoz, que aseguró que por la tarde no se canceló ya ningún otro vuelo y que esperaba "que se normalizara el servicio a lo largo de este fin de semana". Vueling incorporará más pilotos y tripulación de cabina, mejorará los procesos de embarque y aumenta

tará el tiempo de escala, que pasará de 35 a 45 minutos, entre otras soluciones.

La Agència Catalana del Consum (ACC) anunció que enviará requerimientos a Vueling –el segundo en tan sólo una semana– y a Aena. En el primer caso, quiere información exhaustiva sobre los horarios de los vuelos, la duración de los retrasos y las causas. Dado que Vueling, además de reconocer problemas internos, alegó factores externos co-

mo la huelga de controladores de Francia como uno de los motivos del problema, se pregunta a Aena por si le ha sucedido lo mismo a otras aerolíneas. La directora de la ACC, Montserrat Ribera, dijo ayer que Vueling aún no había contestado al requerimiento del martes y consideró "muy probable" que el expediente derive en una sanción grave que podría llegar hasta los 100.000 euros, en función de la cantidad de denuncias y de los datos recogidos.●

Un sector de la fruta pide la dimisión de Serret después de la tractorada

PAU ECHAUZ

Lleida

La Plataforma en Defensa de la Fruta y los sindicatos que le dan apoyo –Asaja y JARC– piden la dimisión de la consellera de Agricultura, Meritxell Serret, a quien acusan de "engaños para no convocar la reunión prometida el miércoles pasado con la gran distribución". Lo han exigido después de una nueva protesta que ha llevado unos 25 tractores y unos ochenta agricultores hasta la sede del Departament en Lleida coincidiendo con la reunión convocada ayer viernes para una reunión de la mesa sectorial de la fruta dulce. También llevaron 1.500 kilos de nectarinas para regalar en protesta por la crisis de precios que están sufriendo.

El miércoles pasado la Plataforma por la Defensa de la Fruta Dulce aceptó el compromiso del Departament d'Agricultura de convocar de forma inminente una reunión con la participación de representantes de la gran distribución y de la conselleria con miembros de la plataforma y de los sindicatos que le dan apoyo –JARC y Asaja– con el fin de buscar soluciones a la crisis de precios que vive el sector. El encuentro con la conselleria se hizo después de que los agricultores amenazaran con cortar carreteras la víspera de Sant Joan. La fecha de la reunión con la gran distribución se tenía que concretar el lunes, pero como no ha habido respuesta la plataforma ha decidido volver a movilizarse. "No tienen palabra", dijeron.●

LUCHAMOS CONTRA LA POBREZA



CAMPAÑA CONTRA EL HAMBRE
902 40 07 07 - www.manosunidas.org

Tu mejor préstamo
Soluciones Urgentes de Liquidez

Concedemos Préstamos
Desde 6.000€ hasta 150.000€

Solo con la garantía de una propiedad

¡Llámanos! 934870380

Visítanos en Paseo de Gracia 37, 3º 1ª - Barcelona

www.tumejorprestamo.com

El Corte Inglés informa de que hay un error en el catálogo de OFERTAS del 1 al 13 de julio. El precio del smartphone Xperia X a 509 solo es válido si se entrega un móvil usado. Precio sin promoción: 629,90€. Rogamos disculpen las molestias que pueda ocasionar.

80

EXPOSICIONES DE ARTE

arce
subastas de arte

SUBASTA
Dies 12 i 13 de juliol

Exposició del 2 a l'11 de juliol

LABORABLES OBERT AL MIGDIA. Festius obert.

1.200 lots de pintures, mobles, joies, rellotges...

Tel. 93.202.10.00 - Santaló, 9

www.arcesubastas.com

10è llibre Última entrega 9,95€	VAL DESCOMPTE Tot Catalunya de la A a la Z
20ª entrega	dissabte 2 LAVANGUARDIA
11ª entrega	VALE DESCUENTO Por solo 9,95€ Llibre + CD + MP3 Sábado 2 LAVANGUARDIA
3ª entrega	VALE DESCUENTO Por solo 9,95€ Pluma Jade Sábado 2 LAVANGUARDIA
1ª entrega	VALE DESCUENTO Por solo 2,95€ Obras en LEGO® City Sábado 2 LAVANGUARDIA
	VALE DESCUENTO Pareo rosa Sábado 2 LAVANGUARDIA
	VALE DESCUENTO Por solo 7,95€ LAVANGUARDIA + IHOLA! 2,50€

Los problemas de Vueling en El Prat se agravan

La compañía mejora en información, pero no resuelve el atasco



Imagen de las largas colas que sufrieron ayer los afectados por las cancelaciones de sus vuelos en El Prat

JOSE POLO
El Prat de Llobregat

Nueva jornada de cancelaciones y retrasos de la aerolínea Vueling en el aeropuerto de El Prat. La situación, lejos de solucionarse durante este fin de semana como pretendía la empresa, empeoró ayer, sobre todo por la mañana: se cancelaron hasta una docena de vuelos, nueve de ellos con origen o destino en Barcelona. Algunos tenían rumbo a Argel, Cagliari, Londres, Málaga o París. Tampoco operaron viajes con punto de partida en Londres, Málaga y París y con llegada prevista en El Prat. Además, la mayoría de los trayectos partieron con retraso, que en algunos casos fue superior a las tres horas.

Todo ello se acumula a la jornada del viernes, con seis vuelos cancelados, y a la del jueves, con siete. También a las incidencias de la semana pasada y principios de esta. Se está produciendo un efecto dominó, y las reubicaciones en otros vuelos complican aún más la operativa. En el

momento más crítico del sábado, hasta 150 personas esperaban para presentar sus reclamaciones. Las colas fueron continuas durante todo el día.

Raquel Sánchez debe afrontar hoy a las 10 horas, en Vitoria, su examen de las oposiciones de Justicia. Ayer estaba asustada ante la posibilidad

El director comercial pide disculpas y el comité habla de "expansión desmedida"

de no llegar a tiempo, "después de dos años estudiando para unas plazas que han tardado cuatro años en salir", lamentaba. "Mi vuelo tenía que partir de Almería a las 9.30 y al final ha salido a las 14.20 y, como es lógico, he perdido la conexión con Bilbao", relató mientras esperaba que la reubicaran en otro avión. "Yo

me he cansado, pienso pedir que me devuelvan el dinero y volar con otra compañía más cara, pero sin problemas", indicó agobiado Ricardo Sánchez, con destino a Rotterdam. "Me han enviado un e-mail avisando que la salida era a las 12.15 y no a las 10, pero al llegar aquí me la han ido retrasando cada vez más", relató.

El director comercial de Vueling, David García Blancas, pidió disculpas públicas a los afectados e insistió en que la aerolínea se encuentra "volcada en arreglar la situación actual". García Blancas explicó que están ofreciendo cambios gratuitos durante 15 días, además de reembolsar el billete y los gastos de taxi y hotel a los clientes que no residen en Barcelona. Además, fuentes de la compañía informan de que se ha contratado a personal extra este fin de semana para poder atender mejor a los clientes. Se trata de operarios que, ayudados de tablets, se pasean por las largas colas aportando información. También reparten agua y bocadillos. Estas mismas fuentes recomiendan utilizar la aplicación para móviles de la compañía. El comité de empresa de Vueling argumentó

ayer que la situación se debe a la "nefasta gestión y previsión" de la anterior directiva, que sufrió importantes cambios hace tres meses, con la marcha del director, Álex Cruz, a IAG. A través de un comunicado, el Sindicato de Tripulantes Auxiliares de Vuelo de Líneas Aéreas (Stavla) negó que los problemas se debieran a una huelga encubierta y alertó que los trabajadores "son una víctima más de la mala praxis empresarial". El sindicato recordó que hace tiempo advirtió del posible colapso ante un "proyecto de expansión desmedida". El viernes, en pleno caos, Vueling colgó una oferta de trabajo a través del portal web Infojobs en la cual busca director de planificación en El Prat. Más de 810 personas se han interesado por el puesto.●

Los derechos de los pasajeros

■ Durante el caos operativo de Vueling, la Agència Catalana del Consum (ACC) recordó los derechos de los usuarios en estas situaciones. En primer lugar, si el vuelo se retrasa más de dos horas, el consumidor debe recibir asistencia y tiene derecho a un refrigerio. Cuando se demora más de tres horas, pasa a considerarse cancelación a efectos prácticos de indemnización. Asimismo, si la situación se produce en horario nocturno, la aerolínea debe facilitar alojamiento en un hotel cercano al aeropuerto. Si la empresa no cumple con

estos requisitos, el viajero debe llenar una hoja de reclamación en el propio aeropuerto. Se considera importante guardar una réplica para poder ser utilizada más adelante. Si se aportan documentos como tickets o billetes, siempre se deben entregar copias, conservando el usuario los originales. Siempre es posible dirigirse con posterioridad al servicio de atención al cliente de las compañías y pedir ayuda a las agencias de consumo. También se puede optar por la vía judicial. Lo más común es hacer una demanda conjunta.

Pedro Nueno

Rediseñando

Me coincidió el referéndum británico sobre la salida de la Unión Europea, el Brexit, estando en Nueva York por temas académicos. Mi impresión es que los americanos pasaban bastante del tema, con la excepción de algunos banqueros muy internacionales y muy relacionados con Londres. Para casi todos los americanos con los que hablé del tema, empresarios o profesores de dirección de empresas, la salida de Inglaterra de la Unión Europea no era un paso incorrecto porque todos asociaban la Unión Europea con una burocracia que complicaba los temas empresariales. Prácticamente ninguno sabía cómo se llamaba el Presidente de la Unión Europea. Yo pensaba si habrá algún empresario europeo que no sepa que el presidente de Estados Unidos se llama Obama.

Reflexionando sobre el tema parece que con la Unión Europea hemos creado una burocracia enorme que nos cuesta un montón de dinero y nos aporta poco. Si quisimos unir los países europeos para conseguir masa crítica y competir mejor con Estados Unidos, es evidente que no lo hemos conseguido. Estados Unidos es una potencia con una gran imagen de unidad pero sus estados tienen identidad y hay unos gobiernos estatales que se cuidan de mantenerla. Massachusetts es maravilloso con sus universidades y sus hospitales, pero California es fenomenal con Silicon Valley. Y podríamos hablar de la personalidad y el atractivo turístico del estado de Nueva York o de la personalidad de Texas con ciudades como Dallas, Austin y Houston. También en América hay regulaciones diferentes según los estados pero para los empresarios es una unidad bastante clara frente a los países europeos en los que, para muchas cosas, pertenecer a la Unión Europea no evita un montón de trámites distintos en cada uno de los países.

Es evidente que el "mosaico" europeo, con su conjunto de culturas, idiomas, historia, situación económica, es difícil de coordinar porque cada país quiere, y hace bien en quererlo, mantener su identidad o incluso varias identidades diferentes. Esto pasa también en el Reino Unido donde Londres tiene su identidad, pero Escocia, Gales, el Norte de Irlanda tienen las suyas y no han votado lo mismo. Escocia continúa diciendo: ¿y si nos salimos del Reino

Si quisimos unir los países europeos para lograr masa crítica y competir mejor con Estados Unidos, es evidente que no lo hemos conseguido

Unido? (Tendrán que pensar en llamarle quizás Reino Reunido).

También es evidente que, como dicen los americanos, no tenemos un verdadero liderazgo europeo. El presidente de la Unión Europea no pinta hoy en día nada para nosotros. No nos interesa lo que dice. Nos interesan más las elecciones norteamericanas, que si Clinton que si Trump, que las elecciones europeas. Los líderes nacionales europeos, si se les puede llamar así, o incluso los regionales, quieren llevarse toda la atención de los europeos y ya les va bien que los Barroso o los Juncker sean desconocidos para el público. Pero en un mundo cada vez más grande con Asia creciendo y África creciendo ya nos iría bien tener en Europa un buen líder, inteligente, activo y sobre todo líder, y poder utilizar la dimensión europea en nuestro beneficio, y en beneficio de toda la sociedad porque la burocracia cara e inútil no es buena para nadie. Tenemos ahí una oportunidad y si fuésemos emprendedores nos moveríamos rápido para exigir que se rediseñe la Unión Europea (la que tenemos no va), con menos coste, más velocidad en todo, y sobre todo un liderazgo emprendedor. Fuimos capaces de sacar el euro y cargarnos el marco, el franco, la lira, la peseta y otros. No fue fácil y como a veces explica Romano Prodi, que era entonces presidente de la Unión Europea, él preguntaba: ¿estáis seguros de que el euro funcionará? Pero él era un líder inteligente y humilde y logró ese importante elemento de unión. Claro que los ingleses no entraron en el euro.

Economía

Turbulencias en la primera aerolínea de Barcelona

Fomento abre expediente a Vueling por el caos operativo en El Prat

El Gobierno dice que una mala planificación no debe perjudicar a miles de viajeros



Los pasajeros haciendo cola en los mostradores de Vueling en el aeropuerto de El Prat

GEMMA MIRALDA

JOSE POLO
El Prat

Después de diversos días de caos operativo en el aeropuerto de El Prat, con múltiples cancelaciones y retrasos de vuelos que afectaron a miles de usuarios, ayer el Ministerio de Fomento y la Generalitat de Catalunya pidieron explicaciones a Vueling, justo durante la jornada en la que la aerolínea manifestó, a través de un comunicado, que la situación había "mejorado".

Se cancelaron 14 vuelos de los casi 700 previstos según la empresa, seis de ellos con salida o llegada en Barcelona, donde las colas para reclamar fueron menores que las de días anteriores, en uno de las jornadas con más tráfico aéreo previsto en el aeropuerto catalán, con 1.039 movimientos y 187.768 asientos vendidos.

Desde Fomento se anunció la apertura de un expediente a la aerolínea y se la convocó a una reunión urgente que debe tener lugar hoy para exigir "explicaciones y medidas correctoras inmediatas", según informa el ministerio. "Ni Vueling ni ninguna compañía puede perjudicar a miles de viajeros bajo el pretexto de una mala planificación", declaró contundente el secretario de Estado de Infraestructuras, Transporte y Vivienda, Julio Gómez-Pomar.

Fue la Agencia Española de Seguridad Aérea (Aesa), que depende de Fomento, quien abrió el expediente con el objetivo de "esclarecer el origen" de los problemas. Según Gómez-Pomar, Aesa está "velando por que la compañía cumpla con los derechos que asisten a los viajeros y por regularizar la situación con la máxima celeridad".

Es el ministerio dirigido por Ana Pastor quien tiene las competencias para castigar con multas por cancelaciones y retrasos en los

presencia del conseller de Empresa i Coneixement, Jordi Baiget, y del conseller de Sostenibilitat i Territori, Josep Rull. El Gobierno catalán exigirá a Vueling un "cambio de actitud" en las soluciones de los problemas que están afectando a su operativa y en las "deficiencias graves que están dando en la atención de los usuarios afectados".

Además, según manifestó el Gobierno catalán, se está estudiando la manera de poder "sancionar a la aerolínea con relación a la situación creada hasta el momento". A

MEA CULPA

La empresa volvió a pedir disculpas y reforzó los turnos de trabajo de la plantilla

vuelos. Si bien los problemas que comenzaron la semana pasada se repitieron desde el pasado jueves y se agravaron el viernes y el sábado, hasta ayer Fomento no se había pronunciado.

Por su parte, la Generalitat, sin competencias para sancionar expresamente por cancelaciones y retrasos pero con la potestad de multar en el caso que no se asista como es debido a los afectados, también convocó a Vueling a una reunión hoy, a las 17 horas, con la

LIGERA MEJORA
Se cancelaron ayer 14 vuelos de los 700 previstos y los retrasos fueron contenidos

través de la Agència Catalana del Consum (ACC), la Generalitat ya envió dos requerimientos a Vueling la semana pasada y un tercero a Aena, este último para contrastar si otras compañías también tenían problemas. La ACC ya manifestó que veía "muy probable" la posibilidad de una sanción económica a la aerolínea que opera el 40% de los vuelos en el aeropuerto de El Prat.

La empresa reiteró ayer sus disculpas a los pasajeros. "Estamos trabajando al máximo nivel para

solventarlo con la mayor brevedad posible, reforzando los turnos de trabajo y contratando servicios extra durante el fin de semana, especialmente en el área de atención al cliente", manifestó el director comercial, David García Blancas, a través de una nota de prensa que no daba explicaciones sobre los motivos de la situación.

Si bien la jornada del domingo fue más leve que las anteriores, siguió estando muy lejos de la normalidad. Los retrasos eran una vez más habituales, aunque más breves que los del viernes o el sábado, siendo la mayoría de entre 30 y 60 minutos. En Barcelona se cancelaron tres salidas dirección París, Málaga y Tolouse y tres llegadas procedentes de estas mismas ciudades. "Me han avisado por SMS tan sólo una hora antes de la salida", explicó Marc Soriano, que esperaba salir a las 15 horas hacia Tolouse, donde estudiará francés en la universidad. La compañía ofreció dos autobuses a los pasajeros de este vuelo como alternativa al avión. "Sí, cogeremos el bus, no tenemos otra alternativa porque mañana tenemos un congreso", indicó otro afectado de esta cancelación, Enric Ros, después de estudiar alternativas como el tren. "Ya nos imaginábamos que tendríamos problemas después de lo que ha pasado estos días", dijo resignado.●

Odisea en el aeropuerto

Versiónes contradictorias.

Si bien al principio de la crisis de Vueling desde la compañía se achacó la situación a "problemas de operativa" y factores externos como la huelga de controladores en Francia, desde otros organismos distan mucho de esta versión. El sindicato de pilotos Sepla, el más importante del sector, indicó que los problemas se deben a que la aerolínea "asumió más vuelos de los que podía realizar". Coincidio con ellos otro sindicato, el de Tripulantes Auxiliares de Vuelo de Líneas Aéreas (Stalva), que hace meses advirtió de un "proyecto de expansión desmedida" que podía llevar al "colapso". Por su parte, desde el comité de empresa de Vueling se apunta a la "nefasta gestión y previsión de la anterior directiva".

LA CIFRA

30

Es el número de cancelaciones que se han producido en el aeropuerto de El Prat desde el pasado jueves. En España han sido más de cincuenta y han afectado a más de 2.000 personas



Mejoras en la información.

Aunque los usuarios siguieron reclamando, durante el fin de semana Vueling volcó sus esfuerzos en mejorar la atención al cliente contratando personal de apoyo que asesoraba a los pasajeros en las colas y habilitando un número de teléfono específico (+34-931-220-851). Se ofreció comida mediante tickets de 6 euros, se repartió agua en las colas, y sostienen que los pasajeros fueron reubicados en otros vuelos o bien se les devolvió el importe del billete.

Fomento y Generalitat controlarán a Vueling para evitar más caos este verano

La aerolínea, obligada a presentar hoy un plan con más personal y aeronaves

CONCHI LAFRAYA
ÓSCAR MUÑOZ
Madrid/Barcelona

Ni Fomento, ni la Generalitat se fían de Vueling, tras el caos originado en el aeropuerto de El Prat durante cuatro días, con 8.000 pasajeros afectados por anulaciones y un número indeterminado por retrasos de sus vuelos. Por ello, ambas administraciones controlarán a la aerolínea, ya sea con inspecciones in situ por parte del ministerio o mediante reuniones semanales de evaluación en el caso de los departamentos catalanes de Territori y de Empresa.

La ministra de Fomento en funciones, Ana Pastor, exigió ayer en una reunión de urgencia con el máximo directivo de Vueling que presente hoy mismo un plan de contingencia en el que se concreten los pilotos, azafatas, personal de tierra, así como los aviones que va a necesitar para atajar los problemas durante todo el verano y pueda cumplir con su operativa de 400 vuelos diarios desde El Prat de 700 en to-

REFUERZOS

La compañía alquila seis aviones extra y contrata 32 pilotos y 130 personas de atención

INSPECCIONES

Personal de AESA vigila la operativa y Territori y Empresa la evaluará semanalmente

HOY, MÁS PROBLEMAS

Se cancelarán 40 vuelos (18 desde Barcelona) por la huelga del sector público en Francia

do el mundo. También ayer, la compañía anunció que había alquilado seis aviones y contratado a 34 pilotos, así como 130 personas para la atención de viajeros. Además, ha aumentado el tiempo de escala de 35 minutos a 45 para que haya más margen de respuesta en caso de imprevistos. No obstante, Fomento había aprobado el plan operativo de Vueling el pasado mes de marzo.

Como si fueran los hombres de negro, Aviación Civil y AESA –la Agencia Estatal de Seguridad Aérea– ya han enviado inspectores al aeropuerto para que hagan supervisiones y revisen día a día el funcionamiento de la aerolínea y los servicios de atención a los pasajeros que se han incorporado. “También se le va exigir un cumplimiento de derechos de los pasajeros y que no sólo la web de la compañía sirva para hacer reclamaciones”, señaló Julio Gómez-Pomar, secretario de Estado de Infraestructuras.

El presidente y consejero delegado de Vueling, Javier Sánchez-Prieto, que ayer compareció por primera vez ante la prensa, realizó una intervención sin admitir preguntas tras su reunión en Fomento.

Se disculpó hasta en tres ocasiones ante los pasajeros. Reconoció “faltos en la operativa, que vamos a tratar de acotar poniendo en marcha más recursos y más medios para tratar que la situación no se vuelva a repetir”. Pero no dio plenas garantías. “Queremos revertir la situación, pese a que el entorno es complejo”, aseveró, sin tampoco clarificar plazos. “Durante los próximos días –apuntó– vamos a trabajar todo con todo con Fomento y las agencias para poder operar como antes, pero hay factores externos como la huelga en Francia de mañana (por hoy), que afectan”. De hecho, la aerolínea ha suspendido 40 vuelos para hoy por ese motivo, 18 con origen Barcelona. Ayer, la si-

tuación había mejorado significativamente respecto a los días anteriores, con sólo dos anulaciones. Desde el jueves y hasta ayer se cancelaron 56.

La Generalitat también citó a la dirección de Vueling ayer para que diese explicaciones. Los consellers de Empresa, Jordi Baiget, y de Territori, Josep Rull, se reunieron con el director comercial, David García Blancas. El gobierno catalán insistió, sobre todo, en la exigencia de garantías de que los problemas no se repetirán en las próximas semanas, especialmente entre el 15 de julio y el 15 de agosto, que es el periodo de máxima actividad en El Prat. Las respuestas dadas por la compañía no fueron suficientemente convin-

centes y, por ello, se acordó reunir semanalmente una comisión con representantes de ambos departamentos y de la aerolínea que permita evaluar la situación y ver si las medidas de refuerzo adoptadas funcionan. Esta “vigilancia” es paralela al expediente abierto, que podría acabar en sanción.

Tanto Rull como Baiget recordaron que la Generalitat no tiene competencias sobre el transporte aéreo, sino sólo sobre la defensa de los consumidores, y reprocharon a Fomento que no actuara hasta ayer, pese a tener “los suficientes elementos para poder tomar decisiones de carácter preventivo”, según explicó el titular de Territori. En cualquier caso, añadió Baiget, si la



Siguen las largas colas de reclamaciones en el aeropuerto de El Prat

GEMMA MIRALDA

Con retraso, sin enlace y con el carrito del bebé perdido

■ Marco Nico y Nirvana Zanotti, acompañados de su bebé, ayer tenían previsto salir de Bolonia dirección Barcelona a las 12.40. Lo hicieron a las 14.30 y perdieron algo más que su enlace con Alicante: “Nos dijeron que el carrito de mi hijo estaba en la cinta pero la perdieron, no sabemos dónde está”, relató Nico. “Necesito comida para el niño”, añadió Zanotti, que desconocía la obligación de la firma de atender a sus necesidades básicas. Dando información y recabando experiencias de los afectados, se pudieron ver a trabajadores de la Generalitat infiltrados en las

ya habituales largas colas de la terminal. María Bellotas topó con Vueling al inicio y al final de su viaje a Zurich. “Todo comenzó el día 30 cuando me dijeron que mi vuelo tenía dos horas de retraso y, al final, después de más de cuatro en el aeropuerto, lo cancelaron”, explicó. Bellotas optó por confiar en otra compañía pero la vuelta también la tenía comprada con la aerolínea. “Tenía que llegar a las 9.30 y finalmente lo he hecho a las 1.50”, indicó mientras rellenaba una de las hojas del Govern. Ayer el director comercial de Vueling, David García Blancas, informó que habían

alquilado seis aviones y que pensaban contratar entre julio y agosto a 34 pilotos para poder solucionar la papeleta. El representante de la compañía volvió a situar la raíz del problema a la huelga de controladores de Francia del 28 de junio, cuando se cancelaron 58 vuelos, y el presidente del comité de empresa, Juan Valdés, volvió a discrepar culpando a una mala planificación. “Los aviones vuelan casi 24 horas al día y las tripulaciones lo hacen al límite de lo legal”, lamentó. El aeropuerto de El Prat vivió una jornada más calmada, parecida a la del domingo, sin llegar a las

compañía “no es capaz de garantizar el servicio contratado con los viajeros por medio del billete, al menos debe cancelarlo con suficiente antelación para que los afectados puedan buscar alternativas”.

La Generalitat duda de las explicaciones dadas por Vueling sobre el origen del problema. “No nos da la sensación de que todo esto sea un tema coyuntural (por la huelga de controladores en Francia del 28 de junio, razón esgrimida por la compañía) sino que detrás hay elementos de planificación”, dijo Rull. Por ello, el Govern ha pedido los datos del 2015 con los planeados para 2016. “Si hay más rutas, deben haber también más recursos”, insistió el conseller, tras recordar que la compañía tuvo el año pasado beneficios de unos 90 millones de euros. Asimismo se van a comparar las cifras operativas de los últimos días de Vueling con las de otras tres aerolíneas, para ver los efectos que las contingencias externas han tenido en cada una. El titular de Territori también se dirigió a IAG, la matriz de Vueling, British Airlines, Iberia y Aer Lingus, para exigirle más apoyo inmediato e inversiones futuras. ■

aglomeraciones del sábado o el viernes. Se cancelaron dos vuelos, uno con destino a Bruselas a las 15.30 de la tarde y una llegada desde la misma ciudad a las 8.10. Eso sí, se volvieron a registrar retrasos, de como mínimo 30 minutos, en casi la mitad de los trayectos. Algunos aviones procedentes de París y Zurich tuvieron más de dos horas de demora. De madrugada partieron viajes en dirección a Ibiza y Bruselas, retrasados desde el domingo. Hoy la huelga de servicios públicos en Francia puede volver a afectar a los servicios de control aéreo y a El Prat. ■ Jose Polo

Economía

Caos operativo en la primera aerolínea de Barcelona

“La planificación era la adecuada”

Javier Sánchez-Prieto, presidente de Vueling



KIM MANRESA

Javier Sánchez-Prieto en las oficinas de Vueling, en las proximidades del aeropuerto

PIERGIORGIO M. SANDRI
El Prat

Esta entrevista empezó con quince minutos de retraso. Una minucia, comparado con lo que sufren los pasajeros de Vueling estos días. El máximo ejecutivo de la compañía, Javier Sánchez-Prieto, asegura que la aerolínea se está empleando a fondo para solucionar los problemas operativos, surgidos –en su opinión– a raíz de circunstancias excepcionales.

La semana empezó con más cancelaciones de las previstas.
No estoy siguiendo la operativa, aunque estamos encaminados hacia una gradual normalidad. Pero hay que entender que si hubo 66 cancelaciones, al día siguiente no se pueden añadir 66 vuelos a los ya previstos. Dicho eso, puedo decir que trabajamos con las autoridades para asegurarles que estas incidencias no volverán a suceder.

¿Cuál es la causa del caos?

A comienzos de año se hace una planificación entre rutas, aviones y tripulación, hasta llegar a una cierta dimensión. Siempre se añade un margen por posibles incidencias. Para asegurar el mejor servicio, se aseguró que Vueling tuviera este año una dimensión operativa mayor a las anteriores. Pero el nivel de imprevistos está siendo muy superior: en Francia han sufrido 13 huelgas en las últimas 13 semanas. La responsabilidad de Vueling es adaptarse a esta nueva realidad. No quiero echar balones fuera, pero...

Pero las huelgas valen también

para el resto de las aerolíneas. Las otras compañías también sufren. Hubo un comunicado el mes pasado de la asociación Airlines for Europe que reconocía que esto sería un verano sin precedentes. Y nuestros competidores, Ryanair y Easy Jet, advirtieron de que estábamos ante un caos poco habitual.

¿A Vueling le faltan aviones?
Este año crecemos un 8% en vuelos y un 10% en número de aviones, con lo que se han incrementado recursos. Tenemos seis aparatos preparados para despegar en caso de necesidad y quince tripulaciones listas para volar. También hemos alquilado aparatos con tripulación de otras compañías. Yo mandaría un mensaje tranquilizador.

Pero los pilotos que ustedes han fichado no estarán operati-

vos antes de principios de agosto. Es cierto, pero su incorporación representa sólo una mínima parte de la plantilla. Por ello, estamos en proceso de llegar a un acuerdo con nuestros pilotos para tener más flexibilidad horaria y así atender a la demanda actual. La negociación se cerrará las próximas horas.

¿Es verdad que Vueling está buscando desde hace una semana un director de planificaciones de tripulaciones en internet?
Sí, pero empezamos la búsqueda mediante un *headhunter* hace tiempo. Creemos que es fundamental reforzar este departamento. No tiene que ver con el contexto de ahora.

¿Cómo se recupera el daño en términos de imagen?

Ahora estamos centrados en el corto plazo. A largo plazo no hemos

IMPREVISTOS

Las huelgas de controladores se están convirtiendo en un factor estructural

DISCULPAS

El directivo asume que los clientes están afectados y les pide paciencia y confianza

pensado en profundidad. Tengo que disculparme ante los clientes, soy consciente de que les causamos problemas. Les pido que tengan paciencia y que tengan confianza. El futuro nos lo tenemos que ganar.

¿Este desajuste tendrá un impacto en las cuentas?

No hemos valorado el impacto financiero. Esto afecta al holding al que pertenecemos, IAG.

¿Y los que hablan de “crecimiento desmedido”?

El crecimiento no ha sido enorme. Es del 8%, en línea con el resto de operadores del sector. Es un ritmo que la compañía debe ser capaz de asumir perfectamente.

¿Todo es imputable a la anterior directiva de Álex Cruz?

El anterior equipo de dirección hizo una labor magnífica. A la hora de hacer la planificación de esta temporada, que estaba bien hecha y era adecuada, nos tuvimos que enfrentar a unas incidencias mayores que las de los niveles anteriores.

¿Vueling ha recibido demandas judiciales de reclamación?

No me consta.

¿Asume que le puede caer una multa a la compañía?

No contemplo este escenario.

Pero si cada uno de los pasajeros afectados reclama indemnización, la factura será millonaria.
Existe una normativa europea que da un plazo de siete días para tener derecho a compensaciones y la estamos cumpliendo.

¿No se arrepiente de haber dejado Iberia?

En absoluto. Vueling es una compañía fantástica. Me gustan los retos. ●

La huelga de Francia, posible bálsamo de ayer

Ayer Vueling comenzó a recuperar la puntualidad en sus operaciones desde el aeropuerto de El Prat y, paradójicamente, uno de los motivos puede ser la huelga de servicios públicos en Francia. Según datos de AENA, en Barcelona se cancelaron 30 vuelos por la huelga, 18 de los cuales debían ser gestionados por la compañía. En total, la aerolínea canceló 64 en todo el mundo. Fuentes de Vueling aseguran que no se canceló ningún viaje por otras causas. Con un

número menor de vuelos que gestionar por la situación en Francia, los recursos de la compañía fueron suficientes como para trabajar con normalidad. La otra hipótesis de la calma vivida el martes es que las medidas tomadas por la empresa –el alquiler de seis aviones y la contratación de 34 pilotos entre julio y agosto– hubiesen comenzado a dar sus frutos. La prueba de fuego será durante los próximos días, cuando se deberá recolocar a las personas cuyos vuelos fue-

ron cancelados ayer. Por otro lado, el consorcio de Turisme de Barcelona reclamó una solución y advirtió que “se está poniendo en riesgo la imagen y reputación de la ciudad”. Además, los empleados de Iberia encargados de la asistencia de tierra de Vueling alertaron de agresiones e insultos “sin precedentes” por parte de algunos pasajeros afectados. “Nos han pegado, nos han tirado del pelo y escupido”, explicó el presidente del comité, José Antonio Ramírez. / Jose Polo



Los trenes del AVE, a la espera de salir en la estación

AGUSTÍ ENSEÑA

Multa a cuatro firmas por repartirse contratos del AVE

Competencia impone 5,54 millones y sanciona a directivos

BARCELONA Redacción

Durante quince años han formado un cártel. Se repartían contratos de suministros ferroviarios para la construcción de las líneas de alta velocidad del AVE licitados por Adif. Entre julio de 1999 y octubre de 2014, intercambiaron información comercial sensible en las licitaciones de concursos públicos referentes al tren de alta velocidad. También pactaban precios y otras condiciones comerciales tanto en reuniones presenciales como por correo electrónico, con el único objetivo de eliminar la competencia.

A lo largo de estos años, cuando camparon a sus anchas, estas empresas se adjudicaron el 74% de los 52 contratos licitados por Adif. El resultado final fue que la factura para el ente público acabó siendo más alta de lo que hubiera sido si estas firmas hubiesen competido entre ellas.

Ahora esta época ha llegado a su fin. El inicio del expediente se produjo a partir de un escrito remitido por Adif a la CNMC en 2014, en el que se planteaban las primeras dudas. Ayer el organismo presidido

por José María Marín Quemada acordó multar con un total de 5,64 millones de euros a las cuatro empresas involucradas: Amurrio Ferrocarril, Jez Sistemas Ferroviarios, Talleres Alegría y Duro Felguera. La sanción prevé además multas a nueve directivos de estas empresas, que suman un total de 65.550 euros.

Es la segunda vez que el organismo regulador extiende la multa a los ejecutivos de las empresas, cuando el pasado mes de mayo sancionó a siete fabricantes de absorbentes de incontinencia urinaria para adultos.

La actuación del cártel afectó a pedidos de desvíos promovidos con ocasión de la construcción del AVE a Barcelona, del AVE a Levante o del que conecta con Valladolid, entre otros tramos. Una muestra de la magnitud económica del cártel es que los quince contratos de este tipo de suministros licitados por Adif entre 2005 y 2009 sumaron un importe de 228 millones, y los 17 promovidos entre 2010 y 2014, unos 246 millones.

Según la CNMC, la estrategia de las empresas sancionadas para lo-

grar el grueso de los contratos pasaba por concurrir a los concursos públicos de Adif, "de forma permanente y sin justificación", unidas en consorcio o uniones temporales de empresas (UTEs). En un principio, esta alianza estuvo formada por las empresas Amurrio, Jez y Alegría, mientras que Duro Felguera participaba en algunas licitaciones de manera individual, hasta que, finalmente, decidieron "captar e integrar" a Duro Felguera también en el acuerdo de reparto.

La CNMC indica que estas empresas tienen capacidad acreditada para competir de manera individual. "Sin embargo, en los pocos casos en los que las empresas se presentaron por separado, también llegaron a acuerdos sobre las características de la oferta y sobre cómo repartirse los trabajos", añade el regulador.

A lo largo de 2015 las autoridades de competencia han desmantelado un total de 14 carteles, la mayor parte vinculados con la manipulación de licitaciones del Estado, que se han traducido en un récord histórico de 549 millones de euros en multas durante un mismo año.●

El Sepla asegura que los pilotos de Vueling trabajarán días libres

JOSE POLO
El Prat

El sindicato de pilotos que reúne a la mayoría de profesionales del sector, Sepla, anunció ayer que los pilotos de Vueling trabajarán en varios de sus días libres con el objetivo de cubrir la planificación de vuelos de la aerolínea. Según informó el sindicato a través de un comunicado, este es uno de los puntos del plan de productividad que presentó la compañía a inicios de verano. Sepla explicó que se trata de una cesión extraordinaria que hacen los pilotos para poder dar respuesta al "exceso de vuelos y rutas que la anterior dirección de la compañía había planificado". "Una vez más, son los trabajadores quienes asumen el peso de sacar adelante la producción de Vueling trabajando más horas de las estipuladas", lamentaron desde el sindicato.

Ayer, primer día de aplicación del plan de contingencia exigido por Fomento, Vueling logró operar con normalidad. Las largas colas ante los mostradores de la aerolínea en el aeropuerto de El Prat desaparecieron después del caos vivido durante el fin de semana. Fuentes de la compañía aseguraron que no se registraron retrasos más allá de lo normal y que no se canceló ningún vuelo. Los consellers de Territori i Sostenibilitat, Josep Rull, y de Empresa i Coneixement, Jordi Baiget, anunciaron que comparecerán ante el Parlament a

petición propia para dar explicaciones por el caos de Vueling. La comparecencia se realizará en los próximos días y desglosará las gestiones del Govern para solucionar los problemas. Rull y Baiget se reunieron de urgencia con la empresa el pasado lunes para pedirle explicaciones y anunciaron que estaban estudiando si la sancionaban.

Además, el Síndic de Greuges, Rafael Ribó, indicó en rueda de prensa que actuará de oficio a partir del Código de Consumo de Catalunya. Ribó dijo que ya había solicitado información a Fomento. Según

Las largas colas ante los mostradores de la aerolínea en el aeropuerto de El Prat desaparecieron

este, los problemas de la aerolínea deberían servir para abrir un debate más allá de los derechos de los pasajeros porque, en su opinión, "no es de recibo que en el 2016 la gestión de todos los aeropuertos se concentre en Aena". "El aeropuerto se gestionaría mejor con un sistema homologable al que hay en la mayoría de aeropuertos internacionales", remató. Ribó, que en todo momento negó que la culpa del caos fuese de Aena, también animó a la defensora del pueblo de España a que se uniera a su actuación.●

9 millones en indemnizaciones

■ La empresa Gate 28, especializada en gestión de indemnizaciones en casos de retrasos o cancelaciones de vuelos, indicó ayer que los afectados por el caos de Vueling pueden llegar a reclamar hasta 9 millones de euros. Según la firma, más de 35.000 pasajeros en España tienen derecho a indemnización por los hechos ocurridos entre el

jueves y el domingo pasado, donde se registraron 222 incidencias susceptibles de reclamación correspondientes a viajes anulados o que llegaron con más de 180 minutos de demora. Esta empresa, que ha lanzado un calculador de indemnizaciones, recordó que las compensaciones pueden ir de los 250 hasta los 600 euros por persona.

TEATRE-AUDITORI
SANT CUGAT

Divendres, 15 de juliol, 21 h

SUZANNE VEGA

Gira internacional

Suzanne Vega, acompañada del guitarrista Gerry Leonard, presenta el seu darrer disc i grans èxits, com *Luka* i *Tom's diner*, en un concert excepcional.



EXCEPCIONAL

Catalana Occident Assegurances

Obra Social 'la Caixa'

★ Estrella Damm

VENDA D'ENTRADES
www.tasantcugat.cat

93 589 12 68

LA VANGUARDIA 3 CATALUNYA RÀDIO TOT Sant Cugat

Generalitat de Catalunya Departament de Cultura Diputació de Barcelona

Ajuntament de Sant Cugat



Tienda de Zara en el corazón del barrio londinense del Soho

Inditex introduce el pago por móvil en sus tiendas

La multinacional gallega acelera su renovación tecnológica

ANXO LUGILDE

Santiago de Compostela

La ropa de Zara y del resto de cadenas de Inditex podrá pagarse en sus tiendas de España a partir de septiembre con el teléfono móvil, según anunció ayer Pablo Isla, el presidente de la multinacional gallega, que de este modo da un paso más en la modernización tecnológica de sus puntos de venta, pues paralelamente sigue extendiendo el método de control de las prendas por radiofrecuencias. En la junta de accionistas celebrada ayer en Arteixo, marcada por el fuerte crecimiento de sus beneficios del año pasado, Isla destacó entre las principales novedades la introducción del pago con el móvil y el plan de reciclaje en colaboración con Cáritas, que incluye tanto la donación de prendas usadas como su reutilización en la producción.

Con sus más de 7.000 puntos de venta en 88 países y sus más de

150.000 empleados, Inditex superó por primera vez en el ejercicio del 2015 la barrera de los 20.000 millones de euros de ventas. Los 20.900 millones de facturación supusieron un incremento del 15% respecto al ejercicio precedente, crecimiento que resulta similar al registrado en los beneficios, que se situaron en 2.882 millones y propiciaron que la compañía retribuyese a sus accionistas con un dividendo de 0,60 euros por acción.

En su intervención de ayer ante los accionistas, Pablo Isla anunció que el sistema de pago a través del teléfono móvil se pondrá en marcha a partir de septiembre en las tiendas españolas de las ocho cadenas del grupo. Se realizará a través de una aplicación, creada por la propia empresa, a la que el cliente asociará la tarjeta bancaria con la que desea abonar sus compras. El pago lo realizará acercando el móvil a la terminal de la caja, de manera que se gene-

rará un ticket electrónico que quedará almacenado en el teléfono, lo que, según Inditex, facilitará la gestión de las devoluciones y contribuirá a la reducción de las facturas de papel, pues también se podrá utilizar en las compras a través de Internet.

Como destacó ayer Isla, el pago con el móvil se une a otra medida de renovación tecnológica que está implementando la multinacional gallega, la de la identificación de las prendas por radiofrecuencia, lo que permite controlar su trayectoria desde el centro logístico hasta la venta. Isla aseguró ayer que a finales de año todas las tiendas de Zara contarán con este mecanismo, que se irá introduciendo en las otras cadenas.

Por otra parte, Inditex y Cáritas instalarán entre 1.500 y 2.000 contenedores para la recogida de ropa en las calles de las principales ciudades españolas, dentro del plan de reutilización y reciclaje de las prendas.●

PANORAMA

El 73% de la inversión inmobiliaria proviene de fondos internacionales

► La falta de Gobierno en España no desincentiva la inversión inmobiliaria extranjera, que supone el 73% de los 2.900 millones dispuestos en este sector durante el primer semestre del año, según datos de la consultora Savills. De las inversiones inmobiliarias, el 45% del capital se concentra en los centros comerciales y, en este caso, el 92% de las operaciones se ha realizado con capital extranjero (un 67% norteamericano). Aun así, el sector del retail concentra tres de las seis megaoperaciones, de más de 100 millones. /EP

Naturhouse entra en India con 34 tiendas franquicia

► Naturhouse ha dado un paso más en su plan de internacionalización con la entrada en India, donde abrirá 34 tiendas a través de un acuerdo de masterfranquicia con la firma india Nutrim LTD. La apertura de este mercado amplía a 32 países la presencia de la firma, especializada en productos dietéticos y la reeducación de hábitos alimenticios. /EP

Asaja critica a la UE por las escasas ayudas al lácteo

► La organización agraria Asaja de Castilla y León considera "insuficiente" el paquete de medidas aprobado ayer por el Consejo de Ministros de Agricultura de la UE por 14,6 millones. Asaja también pidió que se firme un convenio con la banca comercial para dar préstamos al sector lácteo, "fuertemente descapitalizado". /Efe



El encuentro tuvo lugar ayer en el Palau de la Generalitat

La Generalitat se reúne con Vueling para controlar su funcionamiento tras el caos

► Ayer el presidente de Vueling, Javier Sánchez-Prieto, se reunió con el presidente de la Generalitat de Catalunya, Carles Puigdemont, el conseller de Sostenibilitat i Territori, Josep Rull, y el de Empresa i Coneixement, Jordi Baiget, en el marco de la comisión de seguimiento a la compañía realizado por el Govern después del caos operativo sufrido a principios de mes. El encuentro se realizó en el Palau de la Generalitat y no hubo declaraciones por parte de las autoridades. Hoy Rull y Baiget comparecerán en el Parlament, a petición propia, para explicar todas las medidas emprendidas por el Ejecutivo catalán en este asunto. / Jose Polo

CLUB VANGUARDIA



-15%

15% DE DESCUENTO EN MONTANYÀ HOTEL & LODGE /

En el corazón de las montañas del Montseny y a tan solo 40 minutos de Barcelona, encontramos un acogedor hotel para familias y parejas que aprecian la naturaleza y los espacios abiertos, con ganas de relajarse o con espíritu deportivo.



Oferta válida por cada tarjeta del Club Vanguardia presentada en Montanyà Hotel & Lodge.



Haz Vang,
disfruta de la vida



LLIBERT TEIXIDO

El presidente de Vueling, Javier Sánchez-Prieto, se reunió el lunes con el president Carles Puigdemont

Vueling cancela tres rutas sin avisar a la Generalitat

El Govern amenaza: "Seremos mucho más contundentes"

JOSE POLO
El Prat de Llobregat

La aerolínea de bajo coste Vueling anunció ayer la anulación de tres rutas entre Barcelona y Vilnius (Lituania), Rabat (Marruecos) y el aeropuerto de Sheremetyevo de Moscú sin avisar previamente a la Generalitat de Catalunya, lo supone una "sacudida importante" de la confianza del Govern en la compañía, según palabras del conseller de Sostenibilidad y Territorio, Josep Rull, ayer durante la comparecencia en el Parlament para informar de las medidas emprendidas por el ejecutivo catalán después del caos de principios de mes.

Fuentes de Vueling aseguraron que estas anulaciones forman parte del plan de contingencia exigido por el ministerio de Fomento para garantizar una operativa correcta durante el verano. Estas rutas, con una demanda baja, estaban previstas para realizarse en horario nocturno y, sin ellas, la empresa espera garantizar las salidas a primera hora de la mañana, asegurándose la disponibilidad de los aviones. Según Rull, la Generalitat no se enteró de estos cambios "por la vía adecuada". No será por oportunidades, pues este mismo lunes se celebró la segunda reunión de la

comisión de seguimiento entre el Govern y la aerolínea y, el martes, el presidente de Vueling, Javier Sánchez-Prieto, se citó en el Palau de la Generalitat con el president Carles Puigdemont. En ambas ocasiones, la empresa optó por no comunicar sus cambios de planes, lo que ha irritado al Govern. "La situación no es menor ni testimonial", advirtió Rull, subiendo el tono ante las formas de la aerolínea. "Seremos mucho más contundentes de ahora en

El cierre de las rutas forma parte del plan para evitar que se repita el caos de hace unas semanas

adelante, esto no puede volver a pasar", aseveró el conseller, que exigió que se compartiera toda la información.

Fuentes de Vueling explicaron que no hubo intención de "ocultar información de interés" y achacan el mal entendido a un problema de "descordinación".

Los usuarios que ya habían comprado los billetes pueden optar por el reembolso, por volar a un destino cercano sufragando Vueling el coste extra hasta llegar al destino final u optar por viajar hasta esas ciudades con otra aerolínea, siendo Vueling quien pague el billete. En esta última opción, deberán partir desde otro aeropuerto porque esta compañía es la única que ofrece estos vuelos desde Barcelona El Prat.

Rull indicó que la empresa ha cumplido con las peticiones trasladadas por la Generalitat y que ha ido recuperando la normalidad en sus operaciones. Según Rull, el problema de principios de mes fue debido a "una mala planificación, casi al límite" de la temporada de verano. Por otro lado, el conseller de Empresa, Jordi Baiget, informó de que la Generalitat ha recibido 133 reclamaciones y una denuncia desde el inicio de la crisis de Vueling. Estas instancias se realizan después que los usuarios no obtengan una respuesta satisfactoria en sus requerimientos a la compañía. Así pues, puede ser que la cifra vaya aumentando a medida que algunos de los usuarios no queden conformes con la aerolínea. El mismo Baiget comentó que Vueling contestó este martes a los primeros expedientes elaborados por la Generalitat. Según el conseller, la respuesta de la empresa fue que la administración catalana "no era competente".

mo la OCDE, el FMI o el Foro Económico Mundial, reflejan que las cosas no se han gestionado lo suficientemente bien en los últimos tiempos. En democracia (y en ausencia de ella) es peligroso hacer que una mayoría de la población perciba que su presente y su futuro son más frágiles e inciertos que una o dos generaciones atrás.

El mensaje del referéndum británico coincide con otras muchas señales de que se han acumulado deficiencias en las formas de gestionar la UE y la (no) gobernanza de la globalización. La moraleja debería ser clara: para que un proyecto con el alcance histórico de la integración europea no se vea diluido es necesario que se redefina para volver a hacerlo atractivo a la ciudadanía, y no sólo a unas élites, como lo fue hace unas décadas cuando España, Portugal, Grecia... y el Reino Unido, lucharon para incorporarse a él. Y las dinámicas de la globalización –comerciales, financieras, migratorias– requieren mejoras efectivas en su gobernanza. Foros para articular soluciones haberlos, haylos. La pregunta de fondo es pues una vieja conocida: ¿seremos capaces de leer los nítidos mensajes y aprender las lecciones de la experiencia?

Eugenio Calabuig tiene ya el 100% de Aguas de Valencia

SALVADOR ENGUIX
Valencia

Fomento Urbano de Castellón, sociedad controlada por el empresario valenciano Eugenio Calabuig, adquirió ayer el 33,06% de las acciones de Aguas de Valencia que estaban en poder de las sociedades SUEZ y Criteria por un total de 70 millones de euros.

Con esta operación, Eugenio Calabuig, que tenía en torno al 60% de las acciones, pasa a tener el 97,35% de

Aguas de Valencia. Calabuig logra así el control absoluto de una de las empresas estratégicas más importantes de la Comunidad Valenciana y de amplia presencia en España.

El Grupo Aguas de Valencia es una de las pocas industrias que han mantenido su perfil, y crecimiento durante los años del boom inmobiliario que arrasó todo el sistema financiero valenciano. Cuenta con seis millones de clientes en más de 300 ciudades, no sólo en España, sino también en América

Latina, África y Asia; y gestiona más de 15.000 kilómetros de tuberías. Tiene una plantilla de 2.500 trabajadores y es una compañía líder en innovación y tecnología del agua. Además, es en la actualidad la empresa que gestiona un mayor parque de contadores inteligentes de toda Europa.

Recientemente Aguas de Valencia ha constituido en Andalucía la sociedad Aywa para la gestión de depuradoras en toda la comunidad. El grupo está presente también en el País Vasco y Navarra con la sociedad Banagua. Aguas de Valencia es también el socio mayoritario de Avanqua, la sociedad que gestiona el Oceanogràfic y el Ágora, contenedores culturales fundados de la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia.●

TRIBUNA

Juan Tugores Ques

Catedrático de Economía de la UB

Tras el 'Brexit'

Tras el desconcierto provocado por el resultado del referéndum sobre el Brexit –y que ha conducido a la dimisión del primer ministro que lo convocó, pero asimismo a algo tan inusual, la retirada de los dos más destacados líderes de la opción que obtuvo mayoría– las preocupaciones no se limitan a la cuestión concreta de si y cómo se implementará la eventual salida del Reino Unido de la UE, sino que incluyen asimismo los debates acerca de qué imperfecciones de fondo refleja el voto británico respecto al funcionamiento de la integración europea y, por extensión, de la forma en que se está gestionando la globalización.

El descontento de una mayoría de los votantes británicos –pese a los arrepentimientos de algunos de los que votaron por el Brexit o se abstuvieron– con las dinámicas europeas y globales comparte causas y rasgos con desencantos y rechazos que van desde los éxitos de Donald Trump en las primarias republicanas y, con signo opuesto, los buenos resultados de Bernie Sanders en las del Partido Demócrata en Estados Unidos, con los planteamientos que, por la derecha o por la izquierda, en bastantes países europeos formulan propuestas frontales de rechazo a la UE y/o la globalización.

Está cada vez más claro que no todos los sectores de la sociedad han salido ganando con los cambios en las reglas del juego de las integraciones europea y de la economía mundial. Incluso si se acepta que estos procesos han creado ganancias, está cada vez más claro que lo que podríamos denominar los dividendos de la integración no se han distribuido de una forma que socialmente se perciba como razonablemente equitativa. La creciente preocupación por las desigualdades y las apelaciones a un crecimiento inclusivo incluso por parte de foros depositarios de la tradicional ortodoxia, co-

Es peligroso que parte de la población perciba que su presente es más frágil que una o dos generaciones atrás

Annex 4.2 El País: Pàgines interiors

» IMPUTACIONES EN VILA-SECA

La juez acordó dejar como investigados al alcalde de Vila-seca, Josep Poblet; la concejal Manuela Moya y el arquitecto Rafael Bertraz por presuntas irregularidades al construir el CAP de Vila-seca.

» FALLECE UNA MUJER EN EL SEGRE

El cadáver de una mujer de 36 años que falleció ahogada por causas que ayer todavía se están investigando fue hallado ayer por la tarde en el río Segre a su paso por Lleida.



ALBERT GARCIA

Noche de fuego y verbenas tras una jornada de colas para salir de Barcelona

Cataluña dio ayer la bienvenida al verano con una noche de fuego y verbenas. En Barcelona, los ciudadanos pudieron disfrutar de hasta 20 hogueras repartidas por los distritos de la ciudad, como la de

Sagrada Família (en la fotografía) o la de la Barceloneta, que estuvo acompañada de un espectáculo pirotécnico. La fiesta llegó después de los barceloneses que decidieron salir de la capital sufrieran un

caos circulatorio durante toda la tarde. Solo en la autopista AP-7, las retenciones fueron de hasta 24 kilómetros a las seis de la tarde. Además, las colas también afectaron a las autovías C-58, A-2 y las rondas de

acceso a Barcelona con colas de hasta 17 kilómetros y retenciones de hasta 30. Según el Servicio Catalán de Tráfico, desde las tres de la tarde horas salieron 118.000 vehículos del área metropolitana.

Los retrasos de Vueling y las huelgas amenazan el verano récord del Prat

CAMILO S. BAQUERO, Barcelona

La temporada estival del 2015 no fue buena para la imagen de Vueling. Los retrasos (un 37% de los vuelos fue impuntual en agosto) y las cancelaciones (unas 200 entre julio y agosto, según la plataforma Reclamador) exasperaron a muchos viajeros, a lo que se

sumaron las críticas de los sindicatos de pilotos y tripulantes de vuelo por una supuesta mala planificación de las operaciones. Es por ello que la llegada de este verano, en el que todo indica que se batirán los récords de visitas, vuelve a poner el foco sobre la aerolínea líder de El Prat, que ha sacado a la venta

La temporada alta de la aerolínea es entre abril y octubre y es por eso que el hecho de que ya en junio haya algunos fallos provoca suspicacias. **Fernando Ansorena** es un arquitecto que el pasado lunes tardó 16 horas para hacer el trayecto entre Jerez y la capital catalana. Su vuelo salía a las 14.00 y por la mañana le llegó un mensaje al móvil anunciando que su vuelo se cancelaba. Pero en la app de Vueling le informaban que solo se trataba de un retraso. "No había a quién preguntarle y la única opción que te daban por teléfono era un vuelo al otro día. Terminé yendo a Sevilla y comprando un tren por 220 euros", se queja.

Vueling no revela el número de vuelos cancelados ni su índice de puntualidad. La semana pasada, explica un portavoz, sí que hubo un problema de operaciones en El Prat, donde la compañía opera unos 500 vuelos diarios, el 55% de la actividad de la T1, pero descarta que haya un problema generalizado. En mayo, de acuerdo con el portal especializado Flight Stats, Vueling ocupó el último lugar en puntualidad entre las aerolíneas de bajo coste europeas. Un 36% de los vuelos salió con un retraso de más de 15 minutos.

"A la presión comercial se suma que las programaciones siempre están al límite", asegura un

portavoz del Sindicato de Tripulantes Auxiliares de Vuelos de Líneas Aéreas (STAVLA). Los trabajadores creen que el cambio en la cúpula de la compañía ha generado cambios que han llevado a personas "con menos experiencias" a encargarse de la planificación, que en teoría se había diseñado en noviembre del año pasado. Las críticas empezaron en plenas elecciones sindicales.

Desde Vueling explican que este año reforzarán la plantilla con 600 personas, 200 de ellos pilotos. La ampliación obedece a un aumento de la oferta pero también a la actualización de los equipos, un gesto que los sindicatos

interpretan como acoger sus demandas. Otro de los cambios es el aumento de tiempo en tierra, que en algunas rutas pasará de 30 minutos a 45. Se trata de un elemento clave en la estrategia de Vueling frente a sus competidores y cuyos efectos sobre la cuenta de resultados está por verse. La compañía facturó el año pasado 1.932 millones de euros y ganó 95,3 millones.

La actividad aérea se verá tensionada estos días por huelgas en Francia, Italia y Bélgica. Los controladores de Madrid protestarán la próxima semana, algo que sobrecargaría las operaciones sobre El Prat.

Dos kilos de heroína en una maleta

La Guardia Civil que trabaja en el aeropuerto de Barcelona-El Prat intervino el pasado 8 de junio en el doble fondo de una maleta casi dos kilos de heroína. Una pareja del cuerpo armado comenzó a sospechar de un ciudadano de origen irlandés. El hombre, de 27 años, viajaba solo y había desembarcado en la T1 de un vuelo procedente de Suráfrica. Los agentes de la Guardia Civil exigieron al sospechoso poder registrar su equipaje. En un doble fondo de la maleta localizaron un paquete con una sustancia de color marrón. Tras analizar con el drogotest el material harinoso comprobaron que dio positivo en droga, detuvieron al propietario de la maleta e incautaron la sustancia. La mercancía fue analizada posteriormente y se comprobó que se trataba de 1.987 gramos de heroína. / ALFONSO L. CONGOSTRINA

» **VALLTER REDUCE CAPITAL**

La estación gerundense Vallter 2000, participada en un 63,87% por Ferrocarrils de la Generalitat, reducirá capital social para compensar las pérdidas por importe de 3,79 millones de euros.

» **DENUNCIA DE ACOSO ESCOLAR**

La Generalitat está investigando un presunto caso de acoso escolar por cuestiones de orientación sexual a un niño de 9 años de Girona tras ser denunciado por el Observatorio contra la Homofobia.

Los retrasos de Vueling y la huelga en Francia indignan a los pasajeros

CRISTINA CID / CAMILO S. BAQUERO, **Barcelona**
El Prat vivió ayer una nueva jornada de retrasos y cancelaciones en los vuelos debido a la huelga de controladores aéreos en Francia. **Una portavoz de Aena explicó** que de las 88 salidas que ayer estaban programadas en el

aeropuerto barcelonés se cancelaron 11 (el 12,5%), diez de las cuales correspondieron a Vueling. El descontento de cientos de pasajeros afectados era evidente. no solo en las redes sociales, sino también en el propio aeropuerto, y desde primeras horas había co-

las en los mostradores de la línea de bajo coste para reclamar una solución. La compañía achacó todas las incomodidades a la huelga y las quiso desvincular de los problemas operativos que lleva experimentando en los últimos días.

“En Francia siempre pasa lo mismo cuando hay una huelga de trenes, buses o autobuses, estamos muy cansados de esto”, lamentó ayer Sihem, un enfermero francés de 32 años y víctima, junto a dos compañeros, de las cancelaciones. Los tres buscaban por la mañana una solución para poder reincorporarse hoy a sus puestos de trabajo.

Todas las historias en las largas colas de los mostradores de Vueling en El Prat eran similares. **John, Hazuki y su hijo** viajaban de Barcelona a Palma de Mallorca para disfrutar de sus vacacio-

nes, pero no pudieron embarcar. Los aeropuertos de estas dos ciudades son los más afectados por las cancelaciones y retrasos derivados de las protestas contra la reforma laboral en Francia. “Nos hemos enterado cuando íbamos a embarcar y no nos han explicado el motivo del cambio. A ver si podemos pedir una indemnización o si hay plazas en otra compañía”, explicó el pasajero.

Los viajeros varados también se quejaron por el servicio de wifi del aeropuerto, que les impedía buscar una alternativa o

informarse del estado de sus vuelos. Es el caso de **José, que llegó de Rumanía** y que por el cierre en el espacio aéreo francés perdió su vuelo de escala. “Nos tuvieron 20 minutos esperando en el avión”, añadió.

Quejas a Consumo

Vueling achacó ayer las dificultades de la jornada a los efectos de la huelga, en la que tuvo que cancelar unos 40 de vuelos en toda Europa. La situación se repetirá próximamente debido a convocatorias de protestas similares en

Bélgica e Italia. Incluso los controladores aéreos del aeropuerto de Barajas también plantean una huelga en pleno periodo estival. Sin embargo, la aerolínea acumuló entre el lunes y martes un total de 16 vuelos cancelados con origen o destino Barcelona.

La Agencia Catalana del Consumo (ACC) informó que ha enviado un requerimiento a la compañía para que informe sobre los múltiples retrasos y cancelaciones. Vueling no hace público cuántos vuelos no despegaron ni cuál es su índice de puntualidad. Esa información tampoco la ofrecen

ni Aena ni la Agencia Estatal de Seguridad Aérea (EASA). Sin embargo, desde enero pasado, Consumo ha recibido un total de 118 quejas referidas a la compañía de bajo coste.

Aena asegura que no tiene capacidad sancionadora. Con la salida a Bolsa de la compañía, explica un portavoz, se le retiró la competencia sobre la coordinación y asignación de slots, la franja horaria asignada a cada vuelo que ahora recae sobre EASA. En el pasado, Aena había multado a Vueling por incumplir con los slots. Desde la agencia estatal, sin embargo, aseguran que no es de su competencia entrar en este tipo de sanciones y recuerdan que las compañías aéreas deben presentar a Eurocontrol la programación de cada vuelo para una validación.

El Sindicato de Tripulantes Auxiliares de Vuelos de Líneas Aéreas critica el modelo de operación de la compañía e insiste en que para cumplir con la programación de vuelos es necesario más personal de tripulación. Vueling asegura que ya ha comenzado el proceso de selección y que alargará el tiempo en tierra en algunos vuelos.



La policía entra ayer en una joyería del paseo de Gràcia. / CARLES RIBAS

Los Mossos detienen a 24 presuntos miembros de la mafia china

R. CARRANCO / A. L. CONGOSTRINA
Barcelona

Los Mossos d'Esquadra pusieron en marcha ayer, a las siete de la mañana, una operación contra una banda de ciudadanos de origen chino dedicados supuestamente a extorsionar a

compatriotas suyos. La policía catalana llevó a cabo 13 entradas y detuvo a 24 personas en Barcelona, Santa Coloma de Gramenet y Badalona, según fuentes de los Mossos. Uno de los principales registros se produjo en el número 101 de la calle de

Bailén, donde detuvieron a seis personas acusadas de formar parte de la banda.

Además, en una segunda ramaficación llevada a cabo por el Área Central de Investigación de Delitos Económicos, varios agentes y personal de la Agen-

cia Tributaria entraron en la joyería Rabat, en la joyería Tomàs Colomer, y en la joyería Rolex, donde permanecieron varias horas en busca de facturas relacionadas con la actividad delictiva de la supuesta mafia. Los Mossos sospechan que los acusados compraban relojes de alta gama en esos establecimientos, para después revenderlos.

La policía catalana considera, además, que los detenidos se dedicaban a dar palizas por encargo, a traficar con drogas y a

la explotación sexual. Y ha constatado que actuaban como una mafia, con una división de roles entre sus diversos miembros. A sus víctimas les hacían pagar un canon a cambio de un servicio de seguridad, que en realidad suponía protegerlos de sí mismos.

Un año investigando

Hace más de un año que los Mossos investigan el caso, dirigido por el Juzgado de Instrucción número 24 de Barcelona, que se encuentra bajo secreto de sumario. Parte de la operación se realizó en la zona de Arc de Triomf y del Eixample de Barcelona, un lugar donde abundan los establecimientos regentados por ciudadanos chinos.

Es la primera vez que la policía catalana actúa contra una mafia paralela, absolutamente fuera de los circuitos habituales, dedicada a extorsionar a sus compatriotas. Hasta ahora, las operaciones habían atacado el tráfico de seres humanos, en sus diversas modalidades. En 2011, los Mossos desarticularon una red acusada de traer a mujeres a España para explotarlas sexualmente, pero posteriormente la Audiencia de Barcelona les absolvió. El año pasado, la Guardia Civil volvió a detener a las mismas personas, por los mismos hechos, y siguen a la espera de juicio.

Otro caso relevante fue la desarticulación de los talleres chinos de Mataró, por explotación laboral, en 2007. La Audiencia condenó a penas mínimas de tres años y medio de prisión a tres responsables de talleres.

» QUERELLA CONTRA ESTUDIANTES

La Fiscalía de Barcelona se ha querellado contra los estudiantes que presuntamente coaccionaron a miembros de la asociación Societat Civil Catalana (SCC) el martes 19 de abril en una carpeta informativa.

» ARRANQUE DEL GREC

El Festival Grec comenzó ayer con *Les bruiques de Salem*, un intenso montaje de Andrés Lima protagonizado por Lluís Homar. La obra fue el pistoletazo de salida de un mes de espectáculos.

P8

Mas toma el control del congreso de CDC para limitar la refundación

DANI CORDERO, Barcelona

Los militantes y simpatizantes de Convergència solo tendrán el próximo viernes unas horas para decidir el nuevo nombre de la formación. Su dirección, presidida por Artur Mas, no desvelará sus sugerencias hasta el inicio

del mismo congreso de refundación del partido, que se prolongará durante todo el fin de semana. La cúpula ha diseñado un debate de las dos ponencias fundacionales a través de diversas propuestas cerradas y en las que serán difíciles las transacciones que son habi-

tuales en los congresos de partidos políticos. El manifiesto fundacional de la nueva formación marca como objetivo "conseguir convertir Cataluña en un Estado de la Unión Europea y con el propósito de dirigir el futuro Estado con vocación de centralidad política".

Como era previsible, la nueva Convergència se asimila a Esquerra Republicana en cuanto al objetivo independentista aunque se defina solo como soberanista. Se califica como "un partido político demócrata, catalanista, soberanista, europeísta y humanista", que requiere representar "la centralidad social" y que ansía gobernar Cataluña "desde la centralidad política" y el "espíritu social, liberal y humanista".

El documento señala que Convergència ha "formado un colectivo que ha sido imprescindible para hacer una Cataluña mejor" en las últimas cuatro décadas y expone una evolución social en la que "el catalanismo político ha pasado del autonomismo al soberanismo de forma mayoritaria". Así, subraya, su modelo de Cataluña "es una nación catala-

na con Estado propio. Un Estado independiente, con la misma soberanía que las naciones de la Unión Europea". No hay referencia alguna a España en las seis páginas del documento revelado ayer.

En el ámbito lingüístico, el nuevo partido aboga por defender y promover el catalán "como lengua propia, útil y atractiva", pero también defiende los mismos para el castellano "como patrimonio común de buena parte de la población catalana y como patrimonio compartido con el resto de pueblos hispanohablantes". Respecto a la financiación, uno de los elementos que ha condicionado en los últimos años la evolución de Convergència, por sus supuestos casos de corrupción, el documento señala que provendrá de las aportaciones

públicas vinculadas a resultados electorales y las aportaciones de asociados y donaciones de particulares. "Todas ellas han de ser sometidas a la máxima transparencia y control", dice el texto.

25 euros por participar

La dirección del partido empezó ayer a repartir entre sus consejeros nacionales los dos textos que se trabajarán el próximo fin de semana y que trazarán las grandes líneas de la nueva Convergència. Durante los próximos días seguirá el reparto entre aquellos militantes y simpatizantes que se registren como "asociados" y estén dispuestos a pagar los 25 euros que cuesta participar en el cónclave.

Se trata de textos poco habituales para actos de este tipo, es-

pecialmente la "propuesta de bases organizativas". Esta última ponencia se presenta como un documento pendiente de editar, ya que es una suerte de encuesta que bebe de las propuestas nacidas del *Torn Obert* —un proceso de participación que creó CDC para preparar el Congreso— para estructurar la formación. El documento definitivo surgirá de las respuestas que den los encuestados, aunque podrá ser modificado por la nueva dirección, que se elegirá el 23 de julio.

Aunque los *asociados* también podrán realizar aportaciones durante las reuniones, la posibilidad de que salgan adelante es limitado, ya que se ha eliminado el trámite de las transacciones de enmiendas por escrito. "Será un debate de conceptos, no de enmiendas", explicó ayer

Clara Tarrida, directora del proceso congresual, quien negó que la dirección de la formación dirija las ponencias.

Uno de los ejemplos de la fórmula de encuesta se produce respecto a la limitación de mandatos. Se pregunta si es necesaria y se plantea fijar ese umbral en 8 o en 12 años (por si se vota sí) en el caso de los cargos del partido, mientras que en el caso de los institucionales se pregunta si se es partidario que ese límite sea en todas las instituciones o si se abre una excepción en los cargos municipales.

Una de las cuestiones que se someterá a votación es sobre la necesidad de crear una figura dentro del partido encargada de buscar talento entre los asociados y los simpatizantes del partido. Además se propone una estructura de partido basada en cinco niveles: asamblea nacional, consejo nacional, comité nacional, dirección ejecutiva y presidencia. En una de las preguntas se da por hecha la creación de un "think tank", aunque no hay ninguna referencia a si se trata de Catdem o de otro.

El secretismo con el que la dirección del partido ha redactado y presentado las ponencias —menos de una semana antes del inicio del congreso— contrasta con su llamada, reiterada ayer, a una masiva participación en el congreso.

Consumo envía un requerimiento a la aerolínea

La Agencia Catalana de Consumo (ACC), dependiente de la Generalitat, envió ayer un requerimiento a Vueling y otro a Aena, para reclamar toda la información posible acerca de las causas de los retrasos y las cancelaciones en los vuelos de Vueling, que están provocando un aluvión de quejas. La ACC ya reclamó esa información el pasado día 28.

Fuentes de la Generalitat aseguraron a Efe que el objetivo es recopilar el máximo de información sobre las cancelaciones y los retrasos. Aun así, la Generalitat tiene una capacidad limitada de sancionar a Vueling, dado que solo puede actuar en ámbitos muy concretos.

neas), en los últimos 30 días se ha colocado en la cuarta posición entre 40 aerolíneas europeas analizadas por número de retrasos. Registró 8.137 operaciones fuera de hora. Además, acumuló 387 cancelaciones, lo que la situó como la octava europea más incumplida en ese aspecto en el ranking.

PASA A LA PÁGINA 3



Pasajeros haciendo cola para reclamar ante el mostrador de Vueling, ayer en El Prat. / MASSIMILIANO MINOCRI

Vueling siembra el caos en la operación salida

CRISTINA CID, Barcelona

Los mostradores de reclamaciones de Vueling del aeropuerto del Prat volvieron a registrar ayer largas colas después de que la aerolínea cancelara siete vue-

los durante la noche del jueves y otros seis ayer y se generalizaran los retrasos, de incluso más de ocho horas, en plena Operación salida. La compañía admitió que los incidentes "de las últi-

mas semanas" se deben a problemas de su "operativa". Su director general comercial, David García Blancas, se disculpó con los pasajeros afectados y aseguró que trabajan "al máximo ni-

vel para resolver esta situación cuanto antes".

Vueling, según estadísticas de la página web especializada FlightStats (que recoge a tiempo real la operativa de cientos de aerolí-

“Aquí nadie nos explica nada”

VIENE DE LA PÁGINA 1

La disculpa de Vueling llegó después de que durante toda la jornada hubiera largas colas ante los mostradores de reclamaciones de la compañía, que asumió la devolución del billete, el cambio y los gastos de alojamiento o desplazamientos en el caso de no residentes en Barcelona. Según informaron a Europa Press, los Mossos d'Esquadra incluso tuvieron que acudir al Prat el jueves para evitar un altercado.

Francisco Filippi, de 30 años, fue uno de los afectados por las cancelaciones de ayer, cuando volvía de un viaje por Marruecos. Filippi tuvo que dormir en el aeropuerto. “De todos los que estábamos allí, solo le dieron un hotel a una mujer embarazada después de dos horas de espera”, se quejó. El usuario de Vueling mostró su malestar ante la **desinformación** por parte de la aerolínea y se quejó del trato, ya que les hicieron desembarcar sin dar ni una explicación ni una solución. Nada más llegar a Barcelona fue a reclamar.

Un grupo de jóvenes quería viajar a Inglaterra para sorprender al hermano de uno de ellos por su cumpleaños, que lo celebra allí. Debido a las incidencias, los veinteañeros no sabían si lle-

garían a tiempo: “Los retrasos nos están fastidiando la visita inesperada”, lamentó la brasileña Paula Alves, que viajaba junto al hermano del cumpleañero, Joe Fox, además del inglés Rory Causon y la eslovena Michaela Malinakova.

Comentaban que su vuelo salía por la mañana pero lo retrasaron ocho horas, así que se fueron a pasear por Barcelona. Sin embargo, les informaron que había otro avión que salía sobre las tres pero terminó despegando varias horas antes: “Solo nos enviaron mensajes al correo, sin especificar a qué se debía el problema, y ahora estamos en el aeropuerto sin saber si podremos llegar esta noche”.

Las vacaciones de **cuatro amigos australianos** dependen de un billete de avión. “No volveremos a confiar en Vueling, no es nada serio”, aseguró Micaela Merrick, de 20 años, que hacía escala en Barcelona junto a Jarvis Mellor, de 28. “Venimos de Grecia y viajábamos a Croacia, donde tendríamos que ir de crucero, pero con el retraso del vuelo que teníamos de madrugada fue de dos horas y al llegar hemos perdido la conexión”, explicó Mellor, que reiteró que “lo malo es que ya no salen



Colas en el aeropuerto del Prat ayer. / M. MINOCRI

más vuelos hasta mañana”. Las **australianas Taylor Webster y Emma Reia**, de 19 años, dicen que esta experiencia ha convertido el viaje en el peor de su vida: “Nadie nos explica nada, algunos trabajadores son muy groseros y no hemos podido recuperar las maletas hasta tres horas des-

pués”. Los cuatro decidieron volar con otra compañía para llegar a tiempo y no perder el crucero. “Este verano nos está saliendo muy caro con todo esto, ya que tendremos que pagar unos 400 euros extra y volver a hacer escala en otro lugar”, se quejó Merrick.

El Gobierno volverá a su histórico edificio por 12 millones

AGENCIAS, Barcelona

El Consejo de Ministros ha autorizado la rehabilitación por más de 12 millones de euros del antiguo edificio de la Aduana en Barcelona, con el fin de que albergue otra vez la sede de la Delegación del Gobierno en Cataluña. El edificio, como denunció EL PAÍS esta semana, se encontraba en pésimas condiciones y en un avanzado estado de degradación.

Las obras se llevarán a cabo en virtud de un convenio de colaboración entre el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas y el Ministerio de Fomento, dotado con 12,1 millones de euros más la financiación de la dirección facultativa de las propias obras, cifrada en cerca de 169.000 euros.

La inversión abarcará este año y los sucesivos ejercicios hasta 2019. Esta operación supone la recuperación de la sede tradicional del Gobierno en Cataluña, así como “una apuesta por la modernización de las administraciones públicas y por los servicios de calidad”, señala el Gobierno.

Motocard.com

REBAIXES

d'estiu

SECCIÓ BICI [ANDORRA CENTRE] Ctra. de l'Obac 19-35 · Andorra · +376 846 354

[www.motocard.com](http://www motocard com) 902 102 802

BARCELONA C/ València, 511 · 93 265 02 24 | BARCELONA 2 C/ Tuset, 14 · 93 218 44 08 | DAINESSE BARCELONA C/ Muntaner, 83 · 93 451 29 20

ANDORRA Avda. d'Enclar 156-158 · Andorra · +376 722 860 | ANDORRA CENTRE Ctra. de l'Obac 19-35 · Andorra · +376 846 354

MADRID C/ Bravo Murillo, 30 · 91 445 57 80 | OUTLET MADRID C/ Bravo Murillo, 36 · 91 445 57 80 | MÁLAGA Avda. Velázquez, 4 · 952 36 50 04

SOLSONA Ctra. de Manresa Km. 49,5 (Pol. Ind. Pronisa) | VALÈNCIA Plaza Alfonso el Magnánimo, 14 · 96 350 94 24 | VALÈNCIA 2 Avda. Pérez Galdós, 87 · 96 385 67 15

SARAGOSSA Avda. Diagonal Plaza, 14, Nau 57 · 876 269 525

ECONOMÍA Y NEGOCIOS



Colas de pasajeros de la aerolínea Vueling ayer en el aeropuerto de Barcelona El Prat. / MASSIMILIANO MINOCRI

La deficiente planificación de Vueling atasca de nuevo el aeropuerto de Barcelona

CRISTINA CID, Barcelona

Los mostradores de reclamaciones de Vueling del aeropuerto del Prat (Barcelona) volvieron a registrar ayer largas colas después de que la aerolínea cancelara seis vuelos y se registraran numerosos retrasos —de incluso más de ocho horas— en plena

operación salida. La compañía admitió ayer que las cancelaciones y demoras, que llevan dándose desde hace semanas, se deben a problemas con su “operativa”. La empresa se disculpó con los pasajeros y aseguró que está “voleada” en resolver esas complicaciones generadas por la mala planificación.

Vueling tiene un problema con los retrasos y las cancelaciones, en especial en Barcelona. La empresa, según estadísticas de la página web especializada FlightStats (que recoge a tiempo real la operativa de cientos de aerolíneas), en los últimos 30 días se ha colocado en la cuarta posición entre 40 aerolíneas europeas analizadas por número de retrasos. Registró 8.137 operaciones fuera de hora. Además, acumuló 387 cancelaciones, lo que la situó como la octava europea más incumplidora en ese aspecto en el ranking.

Después de un puente de Sant Joan caótico la semana pasada —era festivo en Cataluña—, Vueling volvió ayer en Barcelona a generar atascos, con hasta siete vuelos cancelados durante la noche del sábado en el aeropuerto del Prat. Según explicaron los

Mossos d’Esquadra a Europa Press, varios agentes tuvieron que acudir al aeropuerto para evitar un altercado debido a la gran cantidad de pasajeros que se quedaron en tierra. La empresa atribuía hasta ahora esta situación a las huelgas de controladores en varios países, pero ayer admitió que se deben a una mala planificación por parte de la compañía.

Ayer por la mañana la situación volvió a repetirse. Un portavoz de la compañía no supo precisar el nivel de demoras, pero algunos pasajeros explicaron que su vuelo se estaba retrasando hasta ocho horas. Sí detalló que se habían cancelado vuelos a Bruselas, Granada, París, Málaga, Ginebra y Alicante y dos de llegada procedentes de Alicante y Granada.

A Laura Buil, de 26 años, varios medios de comunicación le

preguntaron ayer por su retraso. Y, decía, cada vez que lo explicaba se enfada todavía más. Viaba a Bruselas para estar el fin de semana con su pareja. “De fin de semana ya me quedará poco”, lamentaba. En la cola de reclamaciones, que no hizo sino crecer a lo largo de la mañana, también estaban Víctor Peña y Núria Baños. Viven en Ginebra y viajaron a Barcelona por motivos familiares. Su vuelo debía salir a las tres, pero cuando estaban a punto de embarcar fue cancelado. “No nos han avisado ni nos han dado alternativa”, lamentó.

Desde la compañía, que pidió perdón a sus pasajeros, aseguraron que se está ofreciendo el cambio gratuito de billetes, el reembolso de la cantidad y los gastos de hotel y taxi para no residentes en la capital catalana.

Alemania cierra por tercer año con las cuentas equilibradas

La crisis migratoria costará a sus arcas públicas 19.000 millones en 2017

LUIS DONCEL, Berlín

Alemania no solo quiere que sus socios europeos ajusten sus cuentas públicas. La mayor economía del continente también se aplica a sí misma la política de ahorro. Por tercera vez consecutiva, el Gobierno está a punto de cerrar

un presupuesto equilibrado. El rechazo a asumir nuevas deudas se ha convertido en el eje de la política económica en esta tercera legislatura de Angela Merkel. Y el borrador de las cuentas para 2017 incluye también el principio que los alemanes llaman “cero ne-

gro”. La buena coyuntura económica facilitada por los bajos precios del petróleo y las medidas expansivas del Banco Central Europeo han permitido alcanzar este objetivo pese a que la crisis migratoria ha hecho que el Gobierno prevé gastarse el próximo año unos 19.000 millones.

Organismos como el FMI, la OCDE y el BCE o diversos think-tanks económicos llevan tiempo reclamando a Alemania un mayor gasto en inversiones. Es esta una necesidad palpable, por ejemplo, en las infraestructuras, sobre todo en las de algunas zonas del oeste del país. Estas inversiones crecen —las de transporte, por ejemplo, un 25% desde el inicio de la legislatura—, pero no tanto como algunos economistas recomiendan.

Bodegas Riojanas inaugura su nueva bodega en Rueda

El grupo cotizado Bodegas Riojanas inauguró ayer su nueva bodega en Rueda, llamada Viore, en Valladolid. Ha supuesto una inversión de cerca de 4 millones de euros para la compañía, que asegura que quiere convertir el edificio en un referente en enoturismo en Rueda. El centenario grupo bodeguero, con origen en la localidad riojana de Cenicero, lanzó la marca Viore en 2007, que ahora pone nombre a las modernas instalaciones de 2.500 metros. La compañía cerró 2015 con un beneficio de 988.000 euros, un 10,8% más que en 2014, y una cifra de negocio de 17,5 millones de euros, un 2,9%.

Cellnex cierra la compra de Protelindo

Cellnex Telecom ha formalizado la compra de Protelindo Netherlands por 109 millones. La filial de Abertis cierra así una operación anunciada el pasado 30 de mayo que incluye 261 torres de telefonía móvil en Holanda. Cellnex ya tiene un 34% de su negocio exterior, entre Italia y Holanda. / EP

Luz verde a la adquisición de Panrico

Las autoridades de competencia en España y Portugal han dado luz verde a Bimbo para adquirir Panrico y vender determinados activos de pan de Panrico a Adam Foods, que fabrica marcas como Cuétara, Artiach, La Piara, Granja San Francisco, Phoskitos, y Aneto, según dijo la compañía. / EP

LAS BOLSAS

	IBEX 35	EURO STOXX 50	FTSE 100
Índice →	8.268,90	2.883,06	6.577,83
En el día →	+1,29%	+0,64%	+1,13%
En el año →	-13,36%	-11,77%	+5,37%
DAX	9.776,12	DOW JONES	NIKKEI
		A dos horas del cierre	
		17.951,87	15.682,48
+0,99%	+0,12%	+0,68%	
-9,00%	+3,02%	-17,61%	

BOLSA ESPAÑOLA

CONTRATACIÓN EN EUROS

TÍTULO	ÚLTIMA COTIZACIÓN	VARIACIÓN DIARIA EUROS %	AYER MIN. MÁX.	VARIACIÓN AÑO % ANTERIOR ACTUAL
IBEX 35				
Abertis	13.530	0,330 2,50	13.200 13.550	-3,00 1,08
Acciona	65.690	0,460 0,71	64.650 65.920	30,55 -9,89
Acerinox	10.365	0,434 4,37	9.876 10.430	-10,55 15,07
ACS	25.215	0,820 3,36	24.320 25.215	-5,56 -2,50
Aena	118.900	0,650 0,55	118.300 120.150	73,82 15,44
Amadeus	39.570	0,295 0,75	38.890 39.695	22,96 -1,85
ArcelorMittal	4.393	0,313 7,67	4.115 4.444	-36,35 45,49
Banco Popular	1.217	0,066 5,73	1.153 1.221	-66,27 -54,71
Banco Sabadell	1.200	0,021 1,78	1.169 1.219	-38,01 -24,45
Banco Santander	3.503	0,074 2,16	3.410 3.538	-45,47 -21,30
Bankia	0,647	0,001 0,15	0,640 0,656	-45,22 -37,88
Bankinter	5.814	0,046 0,80	5.732 5.884	-8,73 -9,64
BBVA	5.121	0,057 1,13	4.981 5.185	-30,21 -21,35
CaixaBank	2.011	0,044 2,24	1.954 2.029	-50,38 -35,42
Cellnex	14.265	0,235 1,67	13.905 14.380	-7,21 -17,26
Dia	5.283	0,081 1,56	5.195 5.304	-3,47 -2,96
Enagás	27.525	0,220 0,81	27.025 27.605	13,93 8,98
Endesa	17.890	-0,140 -0,78	17.770 18.120	24,70 6,44
FCC	7.590	0,000 0,00	7.586 7.604	-33,68 11,32
Ferrovial	17.700	0,265 1,52	17.450 17.775	13,23 -13,67
Gemesa	17.920	0,225 1,27	17.600 17.945	140,58 14,31
Gas Natural	17.715	0,050 0,28	17.615 17.905	-1,65 3,90
Grifols	20.255	-0,005 -0,02	20.175 20.460	25,16 -4,35
IAG	4.537	0,112 2,53	4.367 4.553	-24,91 -44,52
Iberdrola	6.060	-0,027 -0,44	6.023 6.130	13,03 -5,63
Inditex	29.985	0,075 0,25	29.790 30.290	29,97 -4,40
Indra	9.637	0,143 1,51	9.530 9.703	19,42 11,17
Mapfre	2.000	0,042 2,15	1.943 2.019	-22,54 -10,51
Mediaset	10.225	0,160 1,59	9.948 10.240	3,73 6,86
Merlin	9.376	-0,037 -0,39	9.323 9.531	19,25 -17,89
Red Eléctrica	80.660	0,490 0,61	80.010 80.990	23,71 12,62
Repsol	11.675	0,265 2,32	11.365 11.680	-17,10 18,32
Técnicas Reunidas	26.900	0,140 0,52	26.265 26.960	-21,51 -21,14
Telefónica	8.665	0,205 2,42	8.493 8.748	-18,68 -11,66
Viscofan	50.370	0,740 1,49	49.685 50.550	18,78 -7,98

DIVISAS

MONEDA	COMPRADOR	VENDEDOR	MONEDA	COMPRADOR	VENDEDOR
Coronas suecas	9.3911	9.3898	Pesos argentinos	16.6073	16.6015
Dólares canadienses	1.4387	1.4386	Pesos mexicanos	20.2006	20.1964
Dólares EE UU	1.1133	1.1132	Reales brasileños	3.5871	3.5849
Francos suizos	1.0835	1.0834	Rublos rusos	71.3444	71.3209
Libras esterlinas	0.8383	0.8382	Yenes japoneses	114.270	114.260

Unidades por cada euro a las 18.00 horas

CATALUÑA

Los militantes de la CUP elegirán a su secretariado en agosto

ÀNGELS PIÑOL, Barcelona

Los militantes de la CUP votarán a los miembros de su secretariado la primera semana de agosto. El consejo político aprobó ayer en Cardedeu el reglamento que regirá la selección de los integrantes de su dirección que, por primera vez, podrán ser elegidos de forma telemática. La corriente Poble Lliure reivindicó esa medida después de que la CUP vetara las cuentas de Artur Mas. Los resultados se conocerán el 7 de agosto.

El calendario fijado por el consejo político establece que los aspirantes podrán presentar sus candidaturas hasta el día 14 y que, por primera vez, 11 de los 15 miembros representarán a equipos. Los otros cuatro serán candidaturas individuales. Las listas, que deberán presentar un plan de trabajo, deberán ser avaladas al menos por una asamblea territorial y estar compuestas como mínimo por un 40% de mujeres.

Tras la reunión, la CUP aseguró que con este tipo de elección "mejorará la cohesión y la capacidad de acción política". La renovación del secretariado se acordó en la asamblea de Esparraguera, el 22 de mayo, que que consagró la ruptura con Junts pel Sí, y en la que la que se aprobó la enmienda a favor del voto telemático. Pese a que la renovación estaba prevista, el proceso se vio envuelto en medio de una gran tensión entre las dos almas del partido: la más proclive a pactar con Junts pel Sí y la que prioriza el alma anticapitalista. Seis de los 15 miembros del secretariado dimitieron y atrajeron al resto prácticas poco democráticas.

Gordó abre la puerta a liderar la nueva CDC

EP, Barcelona

Nova Convergència, la corriente del exconsejero Germà Gordó, celebró ayer la "coincidencia con los postulados" del documento fundacional del partido que sustituirá a CDC, que aspira a representar un centro amplio, soberanista y aspirar a que Cataluña sea un Estado más dentro de la UE. Según el grupo, el documento relega el acercamiento a la socialdemocracia. Gordó anunció que se postulará a secretario general u otro cargo en función de cómo se estructure el partido y sus valores y principios.



Decenas de clientes esperan ante las ventanillas de reclamaciones y ventas de Vueling en el aeropuerto de Barcelona-El Prat. / MASSIMILIANO MINOCRI

“Es vergonzoso que engañen a la gente”

Centenares de pasajeros no dan crédito a que la compañía los deje tirados sin ofrecer alternativas viables. Vueling cerró 2015 con unos beneficios tres veces mayores de lo esperado

VIENE DE LA PÁGINA 1

Para evitar posibles disturbios, una unidad de los Mossos d'Esquadra patrullaba ayer en los alrededores de las oficinas de Vueling. En la madrugada del viernes, ya fueron reclamados por las autoridades del aeropuerto para evitar algún altercado. Durante el sábado la sangre no llegó al río pese a multiplicarse los casos.

Albert Casas, un catedrático universitario que acompañaba a un amigo a coger un avión hacia Lisboa, había sufrido su propio calvario dos días antes cuando regresaba del Reino Unido. El jueves 30 tenía que volver a las ocho de la tarde desde Luton (Londres), pero al cabo de 4 horas de espera le cancelaron el vuelo. "Todos podemos fallar. Pero solamente esperaba que me dieran una alternativa: un autobús a un hotel o algo así... Pero tuve que buscarme yo la vida en un pueblo cercano para dormir, coger un autobús hasta Gatwick, comprar un billete nuevo y gastar de mi bolsillo unos 400 euros en total. No creo que todo el mundo pudiera permitirse eso", criticaba Casas.

Apertura de expediente

En cualquier caso, los problemas de Vueling, una filial de IAG, no son financieros: la empresa ganó 95,3 millones de euros en 2015, el triple de los resultados previstos para ese año. El problema, señalan fuentes del sector, es haber querido ganar más con los mismos recursos. La Agencia Catalana del Consumo ha formulado a Vueling y a Aena sendos requerimientos para que informen sobre las actuaciones de estos días. Fuentes de la Administración catalana ven probable de que la ac-



Cola en los mostradores de facturación de Vueling. / M. M.

La Aviación Civil italiana convoca a la aerolínea

El Ente Nacional para la Aviación Civil de Italia ha convocado a los responsables de Vueling el próximo lunes para indagar sobre las causas de los retrasos y las cancelaciones que se produjeron en los últimos días, sobre todo en Roma y Palermo, según difundió el ente en un comunicado. Además, el organismo le preguntará sobre sus planes para el verano.

La actuación institucional en España se limita a las actuaciones de la Agencia Catalana de Consumo. El consejero de Territorio de la Generalitat, Josep Rull, se limitó a lamentar la situación y a animar a los afectados que lleven su reclamación a Consumo para añadirlo al expediente. Rull temió que estos incidentes en realidad sean un problema "estructural" de Vueling.

tuación derive en la apertura de un expediente a la aerolínea.

En algunos casos, la situación llegó ayer a lo esperpéntico. Muchos de los pasajeros que sufrieron cancelaciones de sus vuelos seguían recibiendo durante el día y 10 horas después de haberse quedado tirados en la ciudad mensajes de la compañía con frases como: "Seguimos trabajando para fijar hora de salida de su vuelo" o "lamentamos no salir en hora. Consulte +info y esté atento a las pantallas del aeropuerto". Algo así le sucedió ayer a Marc Molas, empresario hotelero que tenía que salir a las 9.15 de la mañana hacia Málaga para una reunión de trabajo. La cita, por supuesto, se fue al garete, señaló. Y la compensación o disculpas de la compañía se tradujeron en esa retahíla de mensajes en la pantalla del móvil inconexos y abusivos con la paciencia de los usuarios de la aerolínea. "Lo que me parece más abusivo es que hayan estado utilizando el argumento de las huelgas de los controladores franceses durante meses y cuando se ha acabado esa excusa afloran ahora los problemas operativos. Es vergonzoso que una empresa se dedique a engañar a la gente cuando hoy en día todo se acaba sabiendo. Ya no es mi reunión, son las vacaciones de la gente y la dignidad de sus clientes", analizaba este viajero.

Justamente, la pregunta sin respuesta que se hacían ayer miles de clientes de la aerolínea que han comprado billetes para este verano es si también iban a malbaratarle a ellos las vacaciones. De momento no hay contestación sobre el tiempo que se prolongarán los "problemas operativos" por parte de la compañía.

PELÍCULAS

Más información sobre los cines de Catalunya y Baleares: www.elpais.com

¿QUÉ INVADIMOS AHORA?

Dirección: Michael Moore Expansiva, divertida y subversiva comedia en la que Michael Moore desempeña el papel de invasor, visitando un sinfín de naciones para aprender cómo los Estados Unidos podrían mejorar sus propias perspectivas. Catalogación: 7 A

Yelmo Cines Icaria 12.20*

1944

Dirección: Elmo Nüganen Intérpretes: Marco Lehto, Maiti Malmsten, Maiken Schmidt, Päärö Oja Último año de la Segunda Guerra Mundial en Estonia. Los hombres están luchando en la frontera entre Europa y Rusia. Algunos han sido alistados a la fuerza en el ejército rojo, otros con las SS desde el bando nazi. Catalogación: 12 A

Cinemes Girona 18.00

Cinemes Girona 20.00*

7 DIOSAS

Dirección: Pan Nalin Intérpretes: Sandhya Mridul, Sarah-Jane Dias, Rajishi Deshpande, Amrit Maghera En la idílica playa de Goa, Frieda, una fotógrafa de éxito, reúne a sus mejores amigas en la víspera de su boda. El grupo es un variopinto ejemplo de la modernidad india. Pero hay un pequeño detalle: Frieda no les ha dicho a sus amigas con quién se ha prometido. Catalogación: 12 A

Balmes Multicines 18.00* 20.00*

Cinesa Diagonal Mar 3D 21.45

Gran Sarrià Multicines 22.15

Verdi Park HD 18.10* 20.20* 22.30*

AHORA SÍ, ANTES NO

Dirección: Sang-soo Hong Intérpretes: Jeong Jae-yong, Kim Hee-hee, Ko Ah-sung, Choi Hwa-Jeong Un director de cine independiente entra en un palacio restaurado y conoce a una joven artista, con la que pasa el día, hasta que ella plantea una pregunta cuya respuesta lo cambia todo. Si el día volviera a comenzar, quizás ambos se comportaran de forma diferente. Tal vez pueden comprobarlo. Catalogación: APTA

Méliès 20.00*

ALBERT

Dirección: Karsten Küllerich Albert, un chico de pueblo, muy inteligente y descarado, es temido por todo el pueblo por sus travesuras. Un día derriba, por accidente, el monumento emblemático de la ciudad, la estatua del famoso Leopoldus, capitán de globo y héroe local. Catalogación: APTA

Cinemes Girona 16.00*

ALCALDESSA

Dirección: Pau Falcàs Alcadesa sigue los pasos de Ada Colau durante un año, desde los inicios de la candidatura de Barcelona en Comú hasta el día en que es investida alcaldesa de la capital catalana. Catalogación: APTA

Verdi HD 20.30*

Zumzeig Cinema 19.20*

ALICIA A TRAVÉS DEL ESPEJO

Dirección: James Bobin Intérpretes: Johnny Depp, Anne Hathaway, Mia Wasikowska, Helena Bonham Carter Alicia regresa al mundo mágico del País de las Maravillas y viaja en el tiempo para salvar al Sombrerero Loco. Catalogación: APTA

Bosque Multicines 18.10

Cinesa Diagonal 3D 18.30

Cinesa Diagonal Mar 3D 12.00 16.30

Cinesa Heron City 3D 12.15 16.40 19.15

Cinesa La Maquinist... 12.15 15.50

Glòries Multicines 16.00

Verdi Park HD 18.00

Yelmo Cines Icaria 17.40*

AMY

Dirección: Asif Kapadia Amy saltó a la fama internacional con su segundo álbum, Back to black. Fue admirada por muchos y colaboró con diversos artistas como Tony Bennett, Prince, Mark Ronson o los Rolling Stones. Murió en 2011 a causa de una sobredosis de alcohol, con apenas 27 años. Catalogación: 12 A

Renoir Floridablanca 22.15*

ANGRY BIRDS. LA PELÍCULA

Dirección: Fergal Reilly, Clay Kaytis Se lleva al espectador a una isla poblada enteramente por aves felices que casi no vuelan. Un grupo que nunca ha terminado de encarar debe descubrir que traman unos misteriosos cerdos verdes. Catalogación: INF.

Arenas de Barcelona... 15.40

Bosque Multicines 16.00 18.05

Cinesa Diagonal 3D 16.00

Cinesa Diagonal Mar 3D 12.00

Yelmo Cines Icaria 12.40*

ANTES DE TI

Dirección: Thea Sharrock Intérpretes: Emilia Clarke, Sam Claffin, Janet McTeer, Charles Dance Louisa Clark vive en un pintoresco pueblo en mitad de la campiña inglesa. A los 26 años, inestable, creativa y sin un rumbo claro en su vida, Lou alterna trabajos para ayudar a su familia a llegar a fin de mes. Catalogación: 12 A

Arenas de Barcelona... 16.00 19.00 21.45

Aribau Club 16.30 19.00 22.00

Balmes Multicines 16.30* 19.20* 22.10*

Bosque Multicines 18.15 19.15 22.15

Cinesa Diagonal 3D 12.00*

Cinesa Diagonal Mar 3D 19.15*

Cinesa Diagonal Mar 3D 12.20 15.50 18.10 20.30 22.40

Cinesa Heron City 3D 12.00 15.45 18.00 20.15 22.30

Cinesa La Maquinist... 12.15 15.50 18.05 20.20 22.35

Comedia 16.45 19.20 22.00

Gran Sarrià Multicines 16.05 19.00 22.00

Yelmo Cines Icaria 11.55* 18.00 18.15* 20.30* 22.45

ATRAPA LA BANDERA

Dirección: Enrique Gato Cuenta la historia de Mike Goldwing, un valiente y decidido chico de 12 años, hijo y nieto de astronautas, que siempre ha soñado con ganar al juego de atrapa la bandera. Para poder reconciliarse a su familia, debe atrapar la bandera más significativa de la historia. Catalogación: APTA

Cinesa Heron City 3D 12.00

AWAKE. DESPIERTA: LA VIDA DE YOGANANDA

Dirección: Paola di Florio, Lisa Leeman Biografía de Yogananda, autor de Autobiografía de un yogui. En la década de 1920, trajo la espiritualidad hindú a Occidente y las enseñanzas de Kriya Yoga aprendidas de su maestro Swami Sri Yukteswar. Catalogación: APTA

Yelmo Cines Icaria 21.20*

BIENVENIDOS A GRECIA

Dirección: Aron Lehmann Intérpretes: Christoph Herbst, Adam Bousdoukos, Akillas Karazis, Giorgios Kotsiris A Jörg Geissner, empleado del ABO BANK de Munich, no le queda otro remedio que viajar a Patadiki, una pequeña isla griega donde dicho banco tiene cuantiosas inversiones. El dinero debía servir para construir una central eléctrica y un hospital, pero los teutones sospechan que no se han construido. Catalogación: APTA

Cinemes Maldà 14.15*

BOB ESPONJA: UN HÉROE FUERA DEL AGUA

Dirección: Paul Tibbitt, Mike Mitchell Intérpretes: Antonio Banderas, Noah Lomax, Lisa Datz, Seth Green Bob Esponja y sus amigos deben encontrar una receta robada. Para ello, se embarcan en una aventura por el mundo real, donde deben enfrentarse al pirata Alameda Jack. Catalogación: APTA

Cinesa Heron City 3D 12.20

COPA CERTIFICADA

Dirección: Abbas Kiarostami Intérpretes: Juliette Binoche, William Shimell, Jean-Claude Carrière Es la historia del encuentro entre un hombre y una mujer en un pequeño pueblo italiano del sur de la Toscana. Él es un escritor inglés que acaba de dar una conferencia. Ella es una galerista francesa. Se trata de una historia de un adolescente que podría sucederle a cualquiera, en cualquier lugar. Catalogación: 13 A

Cinemes Texas 20.00*

CORAZÓN GIGANTE (FUSI)

Dirección: Dagur Kári Intérpretes: Gunnar Jónsson, Ilmur Kristjánssdóttir, Sigrún Jónsdóttir, Fransziska Una Dagsdóttir Fusi, un introvertido cuarentón que vive con su sobrepeso madre, acude a una escuela de baile y conoce a Sjón. El encuentro con esta mujer vitalista y con una niña le obliga a dar el gran salto. Catalogación: 12 A

Méliès 22.20*

CUERPO (CIALO)

Dirección: Małgorzata Szumowska Intérpretes: Janusz Gajos, Małgorzata Ostaszewska, Justyna Suwala, Ewa Dalkowska Las vidas entrelazadas de un letrado que, debido a su trabajo, se enfrenta a diario con la muerte; de Olga, su hija anárquica, que no ha superado el fallecimiento de su madre, y de Anna, la terapeuta de esta, que asegura poder comunicarse con los muertos queridos. Catalogación: 13 A

Cinemes Texas 00.10*

DEMOLICIÓN

Dirección: Jean-Marie Vallée Intérpretes: Jake Gyllenhaal, Naomi Watts, Chris Cooper, Polly Draper Un exitoso ejecutivo lucha por entender su desconexión emocional tras la repentina muerte de su mujer en un accidente de coche. A pesar de la presión de su suegro para recuperarse, Davis continúa desconcertado y se dedica a desmontar compulsivamente objetos de su alrededor. Catalogación: 12 A

Arenas de Barcelona... 16.00 19.00 21.45

Balmes Multicines 16.20* 20.10* 22.05*

Cinesa Diagonal 3D 16.00 19.00 21.45

Cinesa Heron City 3D 16.00 19.00 21.45

Cinesa La Maquinist... 16.00 19.00 21.45

Comedia 16.00 19.00 21.45

Gran Sarrià Multicines 16.00 19.00 21.45

Yelmo Cines Icaria 11.55* 18.00 18.15* 20.30* 22.45

ATRAPA LA BANDERA

Dirección: Enrique Gato Cuenta la historia de Mike Goldwing, un valiente y decidido chico de 12 años, hijo y nieto de astronautas, que siempre ha soñado con ganar al juego de atrapa la bandera. Para poder reconciliarse a su familia, debe atrapar la bandera más significativa de la historia. Catalogación: APTA

Cinesa Heron City 3D 12.00

AWAKE. DESPIERTA: LA VIDA DE YOGANANDA

Dirección: Paola di Florio, Lisa Leeman Biografía de Yogananda, autor de Autobiografía de un yogui. En la década de 1920, trajo la espiritualidad hindú a Occidente y las enseñanzas de Kriya Yoga aprendidas de su maestro Swami Sri Yukteswar. Catalogación: APTA

Yelmo Cines Icaria 21.20*

BIENVENIDOS A GRECIA

Dirección: Aron Lehmann Intérpretes: Christoph Herbst, Adam Bousdoukos, Akillas Karazis, Giorgios Kotsiris A Jörg Geissner, empleado del ABO BANK de Munich, no le queda otro remedio que viajar a Patadiki, una pequeña isla griega donde dicho banco tiene cuantiosas inversiones. El dinero debía servir para construir una central eléctrica y un hospital, pero los teutones sospechan que no se han construido. Catalogación: APTA

Cinemes Maldà 14.15*

BOB ESPONJA: UN HÉROE FUERA DEL AGUA

Dirección: Paul Tibbitt, Mike Mitchell Intérpretes: Antonio Banderas, Noah Lomax, Lisa Datz, Seth Green Bob Esponja y sus amigos deben encontrar una receta robada. Para ello, se embarcan en una aventura por el mundo real, donde deben enfrentarse al pirata Alameda Jack. Catalogación: APTA

Cinesa Heron City 3D 12.20

COPA CERTIFICADA

Dirección: Abbas Kiarostami Intérpretes: Juliette Binoche, William Shimell, Jean-Claude Carrière Es la historia del encuentro entre un hombre y una mujer en un pequeño pueblo italiano del sur de la Toscana. Él es un escritor inglés que acaba de dar una conferencia. Ella es una galerista francesa. Se trata de una historia de un adolescente que podría sucederle a cualquiera, en cualquier lugar. Catalogación: 13 A

Cinemes Texas 20.00*

CORAZÓN GIGANTE (FUSI)

Dirección: Dagur Kári Intérpretes: Gunnar Jónsson, Ilmur Kristjánssdóttir, Sigrún Jónsdóttir, Fransziska Una Dagsdóttir Fusi, un introvertido cuarentón que vive con su sobrepeso madre, acude a una escuela de baile y conoce a Sjón. El encuentro con esta mujer vitalista y con una niña le obliga a dar el gran salto. Catalogación: 12 A

Méliès 22.20*

CUERPO (CIALO)

Dirección: Małgorzata Szumowska Intérpretes: Janusz Gajos, Małgorzata Ostaszewska, Justyna Suwala, Ewa Dalkowska Las vidas entrelazadas de un letrado que, debido a su trabajo, se enfrenta a diario con la muerte; de Olga, su hija anárquica, que no ha superado el fallecimiento de su madre, y de Anna, la terapeuta de esta, que asegura poder comunicarse con los muertos queridos. Catalogación: 13 A

Cinemes Texas 00.10*

DEMOLICIÓN

Dirección: Jean-Marie Vallée Intérpretes: Jake Gyllenhaal, Naomi Watts, Chris Cooper, Polly Draper Un exitoso ejecutivo lucha por entender su desconexión emocional tras la repentina muerte de su mujer en un accidente de coche. A pesar de la presión de su suegro para recuperarse, Davis continúa desconcertado y se dedica a desmontar compulsivamente objetos de su alrededor. Catalogación: 12 A

Arenas de Barcelona... 16.00 19.00 21.45

Balmes Multicines 16.20* 20.10* 22.05*

Cinesa Diagonal 3D 16.00 19.00 21.45

Cinesa Heron City 3D 16.00 19.00 21.45

Cinesa La Maquinist... 16.00 19.00 21.45

Comedia 16.00 19.00 21.45

Gran Sarrià Multicines 16.00 19.00 21.45

Yelmo Cines Icaria 11.55* 18.00 18.15* 20.30* 22.45

<div data-bbox="25 1627 144 1636" data-label="Section-

ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Tercer día consecutivo de caos en El Prat por Vueling

LLUÍS PELLICER, Barcelona

El aeropuerto de Barcelona-El Prat sufrió ayer su tercer día consecutivo de caos después de que Vueling, la principal aerolínea en la capital catalana, cancelara al menos doce vuelos y se volvieran a generalizar los retrasos, que fueron de hasta 11 horas. Además, muchos pasajeros sufrieron *overbooking*, puesto que la compañía está tratando de recolocar a los pasajeros cuyos vuelos fueron suspendidos el jueves y el viernes. La compañía atribuyó los retrasos a "problemas de operativa" y aseguró que está trabajando para normalizar la situación.

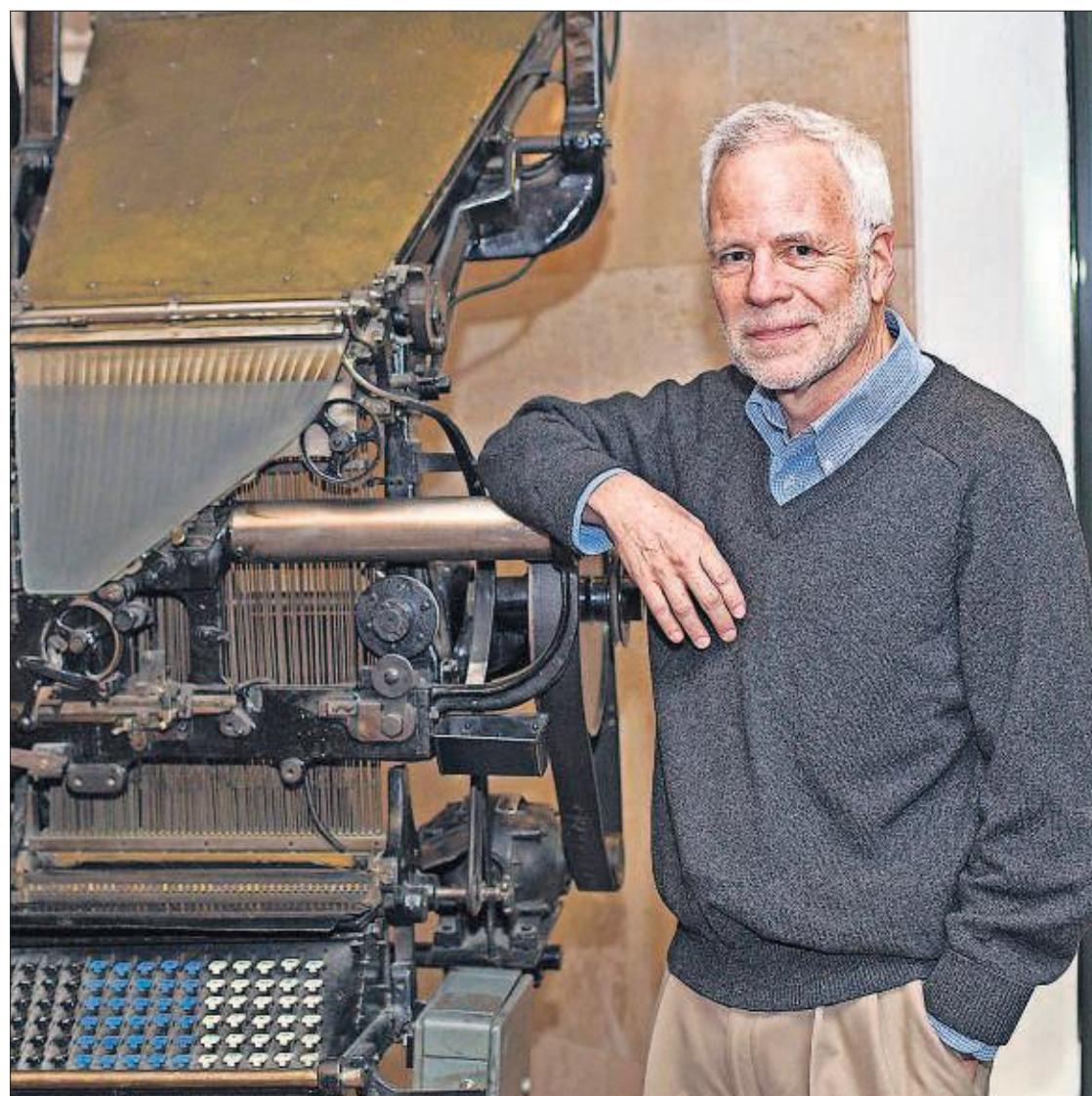
Hasta dos horas tuvieron que aguardar ayer los afectados por las cancelaciones y los retrasos ante los mostradores de Vueling para reclamar. Fuentes de la compañía no confirmaron el número de cancelaciones, pero en su página web constaban al menos ocho vuelos no operados, cinco desde Barcelona hacia Argel, Cagliari, Londres, Málaga y París y cinco más desde esas ciudades hasta la capital catalana. Además, también se vieron afectados tres vuelos de Bilbao, uno de Palma de Mallorca y otro de Malta.

El comité de empresa de Vueling atribuyó el caos generado por la aerolínea a la "nefasta gestión y previsión" de la anterior directiva, liderada por el actual presidente de British Airways, Álex Cruz. En un comunicado, el Sindicato de Tripulantes Auxiliares de Vuelo de Líneas Aéreas (STAVLA) afirmó que los pasajeros están siendo "víctimas" de una "mala praxis empresarial" y señalaron que ya advirtieron a la compañía sobre la falta de planificación y el posible colapso que podía sufrir el aeropuerto.

Retrasos de 11 horas

Los pasajeros, tanto en el aeropuerto como en las redes sociales, criticaban la falta de información de la compañía, puesto que se enteraban de que sus vuelos se cancelaban cuando estos desaparecían de la pantalla. Un portavoz de la compañía aseguró que los retrasos ayer eran menores que el jueves y viernes y que se había reforzado la plantilla. Sin embargo, en la pantalla de información de El Prat ayer se estimaba que el vuelo a Róterdam, que debía salir a las 12.25, no despegaría hasta las 23.50.

La Agencia Catalana de Consumo ha enviado a Vueling y a AENA sendos requerimientos para que informen sobre las actuaciones de estos días. Fuentes de la Administración catalana vieron probable que su actuación derive en la apertura de un expediente a la aerolínea.



Barry Eichengreen, catedrático de Economía de la Universidad de Berkeley (EE UU). / JULIÁN ROJAS

BARRY EICHENGREEN Catedrático de Economía de Berkeley

"El 'Brexit' no generará un caos global, la ruptura del euro es muy improbable"

XAVIER VIDAL-FOLCH, Barcelona
Barry Eichengreen (1952, hijo de supervivientes del Holocausto), es catedrático de Economía en la Universidad de Berkeley. Y un experto mundial de primera fila sobre sistema monetario, finanzas globales y economía europea. Esta entrevista se realizó el pasado miércoles en Sintra (Portugal), con ocasión de la Conferencia anual del Banco Central Europeo (BCE).

Pregunta. ¿Causará el Brexit una tormenta global?

Respuesta. No. No, a juzgar por lo sucedido los primeros días en los mercados. No generará un caos mundial. Pero sí causará problemas específicos a corto plazo. En el Reino Unido, la gran incertidumbre se traducirá en una severa reducción de la inversión y ésta en una recesión. Y aflorarán problemas como los que afrontan los bancos italianos, que han perdido un 30% de su valor bursátil en los últimos cuatro días. Son débiles y además la previsión de que el BCE mantendrá bajos los tipos de interés por largo tiempo les debilitará adicionalmente.

P. Una crisis de la banca italiana puede repercutir en toda la eurozona. ¿Cómo se puede evitar?

R. Lo primero es hablar claro. La banca italiana atraviesa una crisis completa, como la que experimentó la de EE UU en 2008 y

2009. Y hay que resolverla ya, sin tardanza, con coraje. Este es el debate clave en la Unión Europea, no el de quién será el próximo primer ministro del Reino Unido.

P. Las crisis bancarias se resuelven capitalizando.

R. Exacto. El dilema es si la UE permitirá a Matteo Renzi usar dinero público para recapitalizar bancos [autorizando ayudas de Estado]. O si no podrá hacerlo, lo que agravaría la crisis y amenazaría a la propia unión monetaria.

P. O deberá acudir al rescate bancario europeo, como España.

R. De eso se trata. Si Italia no puede echar mano de sus reservas, o no tiene bastantes, tendrá que pedir el rescate de su banca. Los puristas sostienen que ahora solo pueden hacerse *bail ins*, operaciones de salvamento con la escala aprobada de acreedores perjudicados [empezando con el dinero de los accionistas]. A los pragmáticos eso nos gusta de cara al futuro, una vez el sistema financiero sea más sólido, pero tememos que no sea suficiente hoy y que se requiera un *bail out* [rescate con dinero público] porque de lo contrario esa crisis se contagiaría a la banca portuguesa. Y al Deutsche Bank, que está increíblemente infracapitalizado.

P. Y el Brexit le complica las cosas, a este y a otros bancos.

"La salida de la UE creará recesión en Reino Unido y crisis en la banca italiana"

"El Deutsche Bank está increíblemente infracapitalizado y expuesto a la City"

"Hemos aprendido que la unión monetaria necesita más avances"

"Hay que aplicar controles de capital a ciertos préstamos de cortísimo plazo"

R. Al Deutsche particularmente. Antes del Brexit ya suscitaba preocupación. Ahora tendrá costes adicionales, como el de relocate operativas antes centralizadas en la City y mantener a los clientes acostumbrados a realizar sus operaciones allí. La salida del Reino Unido supone un shock directo e indirecto para varias entidades.

P. Europa tiene más instrumentos ahora contra una crisis bancaria que en 2008-2010.

R. Sí, los fondos de rescate, el supervisor único que evita la captura de los supervisores nacionales por las bancas nacionales, las ayudas del BCE... Pero la eurozona tiene que tomar decisiones para usarlos. Las nuevas reglas e instrumentos se someten por vez primera a examen práctico.

P. Volvamos a 1991, a Maastricht. Con la experiencia de hoy, ¿qué añadiría al diseño de la unión económica y monetaria?

R. Hemos aprendido que la unión monetaria necesitaba más avances de lo que los líderes europeos estaban entonces dispuestos a admitir: necesitaba la unión bancaria y la unión fiscal. Quizá habría convenido aplazar su lanzamiento hasta haber dispuesto del supervisor único y del fondo de liquidación bancaria. El escenario que se dibujó entonces era incorrecto. En vez de fijar las fases según el calendario, por años (la segunda fase, para 1997; la tercera y última, para 1999), se debió escalonar por requisitos: la segunda fase debió empezar tras disponer del supervisor bancario único; la tercera, con las instituciones de la unión fiscal ya en pie.

P. En 2007, sostuvo (en *La ruptura de la eurozona*) que el euro era irreversible. ¿Aún lo cree?

R. Creía que el coste del no-euro era excesivo. Basaba mi conclusión en el análisis económico, costes y beneficios, pero las decisiones al final son políticas, y pueden ser malas. Ahora soy más prudente, no repetiría que el euro es irreversible al 100%, pero sí que la posibilidad de ruptura es muy, muy baja. El Brexit lo ilustra. Situarse fuera de la UE será mucho más duro de lo que intuyó el 51% largo de votantes. La ruptura del euro crearía un inmenso caos financiero. Es muy improbable.

P. Usted denuncia que la volatilidad de los flujos de capital sigue amenazando la estabilidad financiera. ¿Cómo resolverlo?

R. Los puristas pregona que los mercados por sí solos lo resolverán. Yo creo que debemos ser pragmáticos y usar los impuestos, las regulaciones y los controles de capital en determinadas circunstancias.

P. ¿Cuáles?

R. Cuando en los mercados emergentes es difícil aplicar las reglas, por ejemplo. Algunos descubren ahora el Mediterráneo. Pero ya en la crisis asiática de 1997 propuso al FMI usar los controles de capitales como una segunda trinchera para defender la estabilidad financiera. Ahora lo acepta casi todo el mundo.

P. Habla de usar impuestos. ¿Como la tasa Tobin?

R. Hay que impulsar más la capitalización que la deuda financiera. Es bueno exigir más requisitos de capital a la banca para disuadirla de los préstamos transfronterizos a cortísimo plazo.

ECONOMÍA Y NEGOCIOS

SEGURIDAD SOCIAL

Ganancia de afiliados extranjeros



Mayo 2016: 47.926

+2,8%

Abril 2016: 46.621

» MÁS COTIZANTES FORÁNEOS

La Seguridad Social ganó 47.926 cotizantes extranjeros en mayo, con un aumento del 2,8% sobre el mes anterior. Con esta subida ya son cuatro los meses seguidos que suben los cotizantes extranjeros.



Colas de pasajeros de Vueling ayer en el aeropuerto de El Prat en el tercer día de cancelaciones y retrasos de vuelos. / MASSIMILIANO MINOCRI

Fomento expedienta a Vueling tras el caos en el aeropuerto de Barcelona

LLUÍS PELLICER / DANIEL VERDÚ, Barcelona
El Ministerio de Fomento abrió ayer expediente a la aerolínea Vueling tras la cuarta jornada consecutiva de anulaciones y retrasos generalizados de vuelos. La Agencia Española de Se-

guridad Aérea ha citado hoy al presidente de la compañía, Javier Sánchez-Prieto, para pedir explicaciones por el caos generado, sobre todo en Barcelona. Ayer por la tarde la compañía admitió haber anulado 14 vuelos, de los

cuales 10 salían o llegaban a la capital catalana. En total, el caos de Vueling ha dejado sin viajar al menos a 8.250 personas desde el jueves. La Generalitat también ha convocado hoy a la cúpula de Vueling y estudia sanciones.

El aeropuerto de Barcelona-El Prat amaneció ayer con menos colas de pasajeros angustiados o irritados ante las cancelaciones y suspensiones de Vueling. La situación, sin embargo, fue empeorando a lo largo del día. Aun así, la compañía, que ayer no atendió las llamadas de este diario, por la tarde consideró que estaba "mejorando" y estimó que iba a cancelar 14 vuelos, lo cual supone que se quedarían en tierra al menos 2.500 pasajeros. Según su página web, al mediodía habían quedado sin operar ya cinco vuelos que iban a Málaga, Moscú, Bilbao, Toulouse y París y otros cinco con destino a la capital catalana desde Fráncfort, Dubrovnik, Ibiza, Málaga y París.

La aerolínea del grupo IAG volvió a atribuir los retrasos a "los problemas de operativa". Los trabajadores denunciaron que la planificación para este verano ha sido "nefasta" y recordaron que ya avisaron de que podía desembocar en este caos. Ayer el secretario de Estado de Infraestructuras, Julio Gómez-Pomar aseguró que "ni Vueling ni ninguna otra compañía puede perjudicar a miles de viajeros so pretexto de una mala planificación".

No hay duda de que ese aspecto ha fallado, pero además, señalan fuentes de la compañía, ha habido una concatenación de factores que han creado una tormenta perfecta que amenaza con crecer durante el verano. Un empleado de alto rango en la compañía explica a EL PAÍS algunas causas. "En Semana Santa muchos ya vimos que esto sucedería. Se perdió

el control de la parte de operaciones y personal y tripulaciones. Luego se ha ido comprobando que se han vendido más vuelos de los que era posible operar", señala. Según este trabajador ha faltado personal de todo tipo, "incluso copilotos": "En algunos vuelos viajaban dos comandantes porque no se habían formado suficientes copilotos". Y a eso hay que añadir-

le, insiste, la complejidad creada por la apertura de nuevas bases como la de París.

Además, todos en la empresa apuntan al relevo en la cúpula directiva como otro de los factores clave. British Airways fichó al anterior consejero delegado, Álex Cruz el pasado noviembre y el director de producción, Fernando Val, se marchó a Air Arabia. Pero

"Habéis arruinado nuestras vacaciones", dice una afectada

Colas inmensas, esperas, quejas, angustia... Miles de viajeros han estado pendientes estos días de las pantallas de información del aeropuerto de Barcelona, donde de pronto veían cómo el horario de sus vuelos iba cambiando o como sencillamente estos iban desapareciendo. De allí, a la cola del mostrador de reclamaciones. Ayer por la mañana estas se habían reducido. A primera hora de la tarde, llegaban de punta a punta de la terminal.

Los pasajeros no solo se encontraban con vuelos suspendidos o aplazados, incluso a horas intempestivas. El sábado, una pareja suiza debía volar desde Roma a Zúrich a las siete de la tarde. El vuelo fue cancelado a las tres. La compañía les ofreció pasar la noche en Roma y viajar de madrugada a Barcelona. Allí debían esperar hasta las seis de la tarde para subirse a un vuelo a Zúrich que a las siete de la tarde aún no había salido.

Un grupo de chavales del hospital Parc Taulí de Sabadell habían ido de viaje a Eurodisney este fin de semana. Su vuelo de vuelta, programado al mediodía, fue cancelado y fueron trasladados a un vuelo que debía llegar a las siete de la tarde, aunque a esa hora subían al avión.

Los usuarios inundaron las redes sociales con mensajes a Vueling. "Vuelo cancelado sin ninguna explicación. He perdido un día de vacaciones", decía Ruth Waldrum desde Londres. "Habéis arruinado nuestras vacaciones. Nos entramos del retraso de cuatro horas cinco minutos antes de embarcar", espetaba Jessica S.

Cancelaciones y retrasos

Vuelos cancelados. Se han cancelado al menos 46 vuelos desde el jueves, según la web de Vueling: 7 el jueves, 6 el viernes, 19 el sábado y 14 ayer.

Pasajeros afectados. 8.250 personas se han quedado en tierra por las cancelaciones.

Retrasos. En los últimos cuatro días, la mayoría de los vuelos que han seguido operando han registrado retrasos generalizados de hasta 12 horas.

Afectación. El aeropuerto más afectado ha sido el de Barcelona, donde Vueling realiza el 40% de todos los vuelos.

Crecimiento. La expansión de Vueling ha sido enorme. En 2004 tenía cuatro aviones, una base, 10 destinos y 400.000 pasajeros. El año pasado, 103 aviones, 24 bases, 152 destinos y 24,8 millones de pasajeros.

la causa que subraya para explicar el caso actual es el crecimiento "descontrolado" de la empresa. "No ha sido proporcional al del personal que gestiona las tripulaciones y los pasajeros", analiza este empleado. Como factor colateral, apuntan también a las huelgas de controladores franceses, que en los últimos tiempos se han hecho más frecuentes. "Nuestras rutas pasan en un 80% por ese espacio aéreo y nos ha afectado". Según esta fuente, el caos ha llegado hasta tal punto, que algunos empleados de Vueling, pese a que la empresa se encuentra financieramente en buen momento (en 2015 ganó 93,39 millones de euros, el triple de lo esperado) empiezan a temer por sus empleos.

La compañía lleva arrastrando estos problemas desde hace semanas, pero fue a partir del jueves cuando se agravaron. A pesar de que Vueling no ha querido publicitar las cancelaciones —los afectados se enteraban porque sus vuelos desaparecían de las pantallas—, en los últimos cuatro días se han suspendido al menos 46 vuelos, casi todos con origen o llegada a Barcelona, donde el 40% está operado por Vueling. Eso supone que se han quedado sin viajar al menos 8.250 personas. El resto ha tenido que soportar retrasos y escalas imprevistas.

La situación hizo que el sábado las autoridades italianas convocaran a la dirección de Vueling para hoy y que ayer hicieran lo mismo el Ministerio de Fomento y la Generalitat para conocer sus planes para "regularizar la situación". El Ejecutivo catalán, que constató "deficiencias" en la operativa y en la información que se ha dado a los usuarios, estudia aplicar sanciones a la compañía.

ECONOMÍA Y NEGOCIOS

La Autoridad Fiscal prevé que se acelere el crecimiento

ANTONIO MAQUEDA, Madrid

La actividad vuelve a retomar fuerza a la luz de los últimos datos de empleo. Después de observarse un leve retroceso en los indicadores adelantados de crecimiento, la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (Airef) estima que la economía podría repuntar en el segundo y tercer trimestre en niveles cercanos al 0,8%.

Según el modelo de predicción en tiempo real Mipred que maneja la institución presidida por José Luis Escrivá, el Producto Interior Bruto iba a crecer un 0,66% en el segundo trimestre y un 0,61% en el tercero. Lo que venía a constatar una suave desaceleración que en parte se ha achacado a la incertidumbre política.

Sin embargo, las cifras de afiliación a la Seguridad Social conocidas ayer han sido tan buenas que han dado un vuelco a estos cálculos. Al introducir los nuevos datos de empleo en el modelo, las previsiones han mejorado hasta el 0,75% en el segundo trimestre y el 0,79% en el tercero. De confirmarse, la economía continuaría avanzando con un gran dinamismo en el entorno del 3%, por encima de la mayoría de estimaciones de crecimiento.

Hacienda paga el 75% de las devoluciones del IRPF

EL PAÍS, Madrid

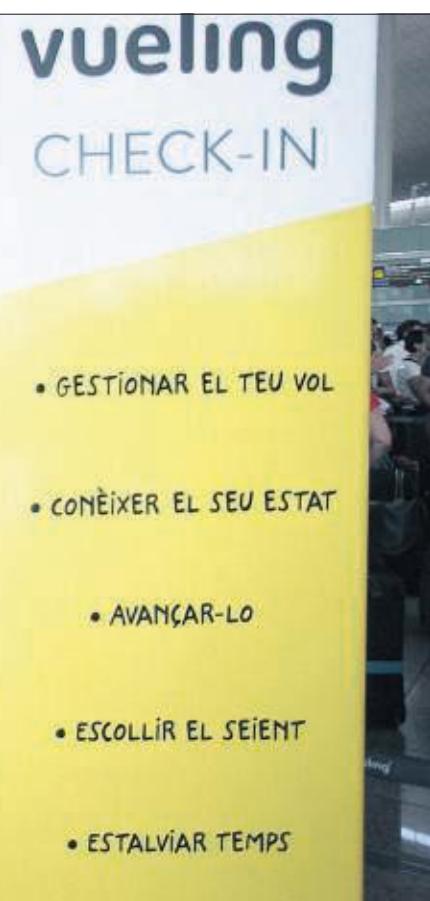
La Agencia Tributaria ha devuelto ya 6.756 millones de euros a 10,8 millones de contribuyentes tras la conclusión de la campaña del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) de 2015. Casi el 75% de las devoluciones solicitadas y el 62% de los importes ya han sido abonados. La Agencia ha acelerado el abono de las liquidaciones negativas, en vísperas de las elecciones del pasado 26-J.

Hasta el pasado día 1 de julio, la Agencia había registrado 18.947.000 declaraciones del IRPF, 642.000 más que el año pasado.

En paralelo a la campaña del IRPF se ha desarrollado la del impuesto sobre el patrimonio, que debían declarar aquellos contribuyentes que les salga a pagar tras aplicar las correspondientes deducciones y bonificaciones pero también aquellos sin cuota a ingresar, pero que el pasado año contaban con bienes y derechos con un valor superior a los dos millones. Hacienda ya ha ingresado 994 millones de euros por este tributo.



Pasajeros de Vueling haciendo cola en la mañana de ayer en el aeropuerto de El Prat en Barcelona. / ALBERT GARCÍA



Fomento avisa a Vueling de que no tiene suficientes aviones

LLUÍS PELLICER, Barcelona

El Ministerio de Fomento obligó ayer a Vueling a presentar un plan de contingencia que garantice que podrá llevar a cabo todas las operaciones previstas para este verano. Lo hizo tras constatar una " posible falta de recursos" de la aerolínea para cu-

brir las 700 operaciones diarias previstas para los próximos meses. La Generalitat, con quien también se reunió la cúpula de la compañía tras el caos en Barcelona, asimismo consideró que los aviones alquilados para afrontar la crisis son insuficientes y hará que Vueling le rinda cuentas cada semana.

Tras cuatro días de caos en el aeropuerto de Barcelona-El Prat, ayer les tocó a los responsables de Vueling dar explicaciones a todo el mundo, a los ciudadanos, a los trabajadores, a la Generalitat y al Ministerio de Fomento. La compañía admitió los "fallos de organización" que denuncian los sindicatos y aseguró que se ha reforzado con más aviones y pilotos para volver a la normalidad. Sin embargo, si para la aerolínea del grupo IAG el origen de esos errores estaba en las huelgas de controladores aéreos de Francia, para los sindicatos los paros dieron solo la puntilla a una "nefasta gestión y planificación" que efectuó la anterior dirección de la compañía.

Por la tarde, las Administraciones central y catalana desempataron la situación. Ambas advirtieron de que Vueling podría no tener suficientes medios para hacer frente al volumen de operaciones previstas para este verano (700 diarias, de las cuales se hacen 400 en Barcelona). El secretario de Estado de Infraestructuras, Julio Gómez-Pomar, aseguró que así lo determina una evaluación técnica realizada por Aviación Civil y la Agencia Estatal de Seguridad Aérea (AES).

En la reunión que mantuvieron la ministra de Fomento en funciones, Ana Pastor, y el presidente de Vueling, Javier Sánchez-Prieto, Fomento reclamó a la aerolínea un plan de contingencia con todos los aviones y las tripulaciones con las que

cuentan para realizar los vuelos planificados en julio, agosto y septiembre. Este programa, que deberá mandarse de inmediato, será "examinado a fondo". Antes del encuentro, Pastor había avisado a la compañía que su ministerio, que de momento ha abierto expediente a la aerolínea, actuará con "la contundencia de la ley" y recalcó que "incumplir los derechos de los pasajeros no sale gratis a nadie". "Estamos completamente enfocados en revertir esta situación", afirmó tras la reunión

pó de nuevo a los usuarios afectados.

A la misma hora, dos miembros de la cúpula directiva de Vueling se reunieron con los consejeros de la Generalitat Josep Rull y Jordi Baiget. Los directivos expusieron que para reducir las incidencias han contratado a 34 pilotos —lo cual supone 17 tripulaciones más— y han alquilado seis aviones. Además, Vueling se comprometió a incrementar los tiempos de escala de 35 a 45 minutos.

El consejero de Territorio, Josep Rull, consideró insuficientes

los aviones alquilados y recordó que la compañía tuvo un beneficio de 95,3 millones de euros el año pasado. "Esto se resuelve con más inversión", afirmó Rull, quien advirtió de que si no hay más capacidad que esas seis aeronaves, la compañía quedará en una situación de "debilidad".

La Administración catalana está especialmente preocupada tras el caos generado en El Prat desde el pasado jueves, puesto que teme que sea la antesala de otro colapso, y peor, para el periodo entre el 15 de julio y el 15 de agosto. Esos meses son los más fuertes para el aeropuerto de Barcelona dado el volumen de turistas que llegan tanto a la capital catalana como a las costas.

Comisión de seguimiento

Ante ese temor, la Generalitat ha creado una comisión de seguimiento de la operativa de Vueling compuesta por dirigentes de la Administración y de la aerolínea, que se reunirá cada semana. Para la primera reunión, avanzó Rull, la aerolínea deberá llevar una relación con todos los afectados por el caos, especificando cuántos usuarios perdieron vuelos de conexión.

La Generalitat también aprovechó para lanzar un dardo a la Administración central. Rull aplaudió la "firmeza" que mostró ayer la ministra Ana Pastor, pero afeó a AESA no haber actuado antes si sabía que Vueling no podría "llenar todos los slots" asignados. La Agencia Catalana de Consumo, dependiente de la Generalitat, decidió instalar varios mostradores de reclamación en el aeropuerto.

La situación en El Prat mejoró ayer respecto a los últimos días al registrar, según informó anoche un portavoz de la compañía, solo la cancelación de un vuelo Barcelona-Bruselas y otro en dirección contraria. La compañía, sin embargo, siguió arrastrando retrasos, como un vuelo con destino a Atenas que debía salir el domingo a las 23.55 y que finalmente lo hizo ayer a las 18.30.

Cancelaciones por la huelga de controladores franceses

Los usuarios de Vueling sufrierán hoy nuevas cancelaciones por la huelga de controladores franceses. La aerolínea informó ayer que prevé anular 40 vuelos, de los cuales 18 tenían origen o destino en Barcelona y otros 22 aeropuertos españoles, en concreto Valencia, Alicante, Palma de Mallorca, Málaga, Ibiza y Sevilla.

La protesta, que arrancó ayer a las 19.00 y culminará a las 6.00 del miércoles, afectará también a otras aerolíneas. Iberia anunció la cancelación de seis vuelos que debían sobrevolar el cielo francés, en

concreto de la ruta Madrid-Londres y Madrid-París. También Ryanair anunció ayer que deberá cancelar 102 vuelos sobre Francia para el martes, lo cual supone dejar en tierra a 18.000 pasajeros. Otros 100.000 sufrirán retrasos.

Por otra parte, la organización de consumidores Ceaccu recomendó ayer a los afectados por las cancelaciones y retrasos acudir a los tribunales y puso a disposición de los usuarios un modelo de demanda judicial gratuito para reclamar una compensación económica por los perjuicios sufridos.

ECONOMÍA Y NEGOCIOS



» LA LIBRA TOCA NUEVOS MÍNIMOS
La libra sigue su senda bajista tras la victoria del Brexit. Ayer cotizaba a 1,3113 dólares, su peor cambio frente a la divisa de EE UU desde 1985. Desde el 23 de junio, la libra ha sufrido una caída frente al dólar de más del 12%.

JAVIER SÁNCHEZ-PRIETO Presidente de Vueling

“Vamos a adoptar medidas ante el aumento de huelgas y regulaciones”

LLUÍS PELLICER, Barcelona

Los 90 primeros días de Javier Sánchez-Prieto (Madrid, 1969) al frente de Vueling han sido especialmente complejos. La aerolínea del grupo IAG provocó el caos en el aeropuerto de Barcelona, su principal base, con retrasos generalizados y la cancelación de decenas de vuelos, que solo el fin de semana pasado afectaron a más de 8.000 pasajeros.

Pregunta. ¿Vueling está en condiciones de garantizar que no se repetirá ese caos?

Respuesta. Al planificar la temporada vemos cuántos aviones y tripulaciones tenemos para cubrir las operaciones. En la industria, la ratio es de entre 4,8 y 5 tripulaciones por avión, y nosotros tenemos 5,6. A partir de ahí, valoramos imprevistos: desde el mal tiempo, una huelga o una regulación de ATC [control de tráfico aéreo]. Y en función de todo eso se incrementan los recursos con aviones y tripulaciones de reserva para dimensionar la operación a un cierto nivel de incidentes. ¿Qué ocurre este año? Que el nivel es bastante mayor.

P. ¿Esa es la razón de las cancelaciones y retrasos?

R. No es una excusa. Algo está cambiando estructuralmente en el sector y nuestra responsabilidad es dimensionarnos para cubrirlo. Ryanair ayer decía que ha habido 13 huelgas de controladores en 14 semanas. Hay otro dato: la evolución del porcentaje de vuelos regulados por ATC en Europa. En 2014 y 2015 era de alrededor del 15% y planificamos de acuerdo con esa proporción, pero en junio y julio prácticamente estamos en un 40%. Las regulaciones pueden durar 40 minutos, una hora y, a veces, incluso dos.

P. ¿Pero qué medidas hay en el plan de contingencia que han presentado en Fomento?

R. Estamos trabajando en una batería de medidas para mejorar nuestra posición en caso de que haya un nivel de incidentes como el de finales del mes pasado y principios de este. Para empezar, la compañía opera un 8% más de vuelos este año y tiene un 10% más de aviones. En 2015 teníamos cuatro aviones de reserva y este año, cinco, pero para estar más seguros finalmente serán seis. Dispondremos de hasta 15 tripulaciones de reserva previstas para volar; estamos negociando con los sindicatos para dotarnos de mayor flexibilidad ante imprevistos, y trabajamos para pasar de dos a tres los aviones en reserva operados por terceros en verano. Como último recurso, estudiamos agrupar algunas rutas,

es decir, si tenemos un vuelo a las diez y otro a las doce con el mismo destino, podríamos juntarlos. **P.** Otra medida será incrementar los tiempos de escala de 35 a 45 minutos. ¿Eso supondrá retrasos o cancelaciones?

R. Esta medida se tomó antes del verano con algunos vuelos y tratamos de adaptarla al resto, lo cual no es fácil con una programación ya vendida. Lo estamos estudiando, pero tenemos que ser muy cautos. Estamos valorando si hay que hacer cambios, siempre avisando, con reembolsos e incluso con algún tipo de compensación para beneficiar al resto de la operación.



Javier Sánchez-Prieto, presidente de Vueling. / ALBERT GARCÍA

“No es una excusa, pero ha habido 13 huelgas en 14 semanas”

“No hemos escatimado medios ni recursos para el crecimiento”

P. Pero eso deberán decirlo de inmediato...

R. Sí. Trabajamos día y noche para retomar la normalidad.

P. La Administración les ha advertido de que los recursos son insuficientes y los trabajadores sostienen que avisaron de un posible colapso. ¿Por qué no se hizo nada si sonaron tantas alarmas?

R. Honestamente, creo que los medios estaban de acuerdo a la operación que tenía que hacer Vueling. No quiero desviar la atención, pero nuestro mundo cambió este año. Estaba dimensionada para tener el 10% de vuelos afectados por ATC y la proporción es de entre el 30% y el 40%. Tenemos que dimensionarnos para un contexto mucho más difícil.

P. Pero la regulación y las huelgas afectan a todas las aerolíneas. ¿Cuál es la diferencia de Vueling con el resto?

R. Seguramente los niveles de afectación y puntualidad de otras compañías también está afectado. Airlines for Europe, en la que participamos como integrantes de IAG, tiene el objetivo de que el tráfico aéreo en Europa sea razonable. En caso contrario las compañías deberán dimensionar de acuerdo con un nivel de incidentes que no tiene sentido.

P. Vuelvo al principio. ¿Todas estas medidas permiten garantizar que no se repetirá el caos?

R. Vueling en condiciones normales puede operar el programa que tiene.

P. Ha mandado una carta a los trabajadores en la que recuerda que lleva 90 días en la presidencia. ¿Es una forma de responsabilizar a la anterior cúpula?

R. En absoluto. La labor de Alex [Cruz] y su equipo fue magnífica. Ya tenía previsto mandar esa comunicación a los 90 días y se ha podido malinterpretar.

P. ¿Creció Vueling por encima de lo que podía y a costa de la calidad de servicio?

R. No. Los ratios de crecimiento de Vueling están en línea con los del sector. El campo de juego se ha complicado, y hay que pensar que tal vez eso puede suponer que las medidas que tomamos están para quedarse.

P. El beneficio de la compañía no ha hecho sino crecer. ¿Ha ido acompañado de las inversiones necesarias?

R. En ningún momento escatimamos los medios y los recursos para el crecimiento. Y ese camino no lo vamos a seguir.

P. ¿Qué impacto tendrá en la cuenta de resultados los incidentes de este verano?

R. Ahora el coste no es importante.

Italia amenaza con sancionar a Vueling por el caos en Roma

LL. P., Barcelona

No solo el aeropuerto de Barcelona sufrió el caos que provocaron las cancelaciones y retrasos generalizados de Vueling. También los aeropuertos italianos lo padecieron, en especial Roma-Fiumicino, donde Vueling tiene su segunda mayor base operativa, y Palermo. Además de reunirse con el Ministerio de Fomento y la Generalitat, ayer la cúpula de Vueling tuvo que dar explicaciones también a la Aviación Civil italiana (ENAC). En un comunicado el organismo amenaza a la aerolínea con sanciones si de sus indagaciones se desprende que ha violado el reglamento sobre asistencia e información a los pasajeros.

Aviación Civil italiana recuerda que desde el jueves los vuelos de la compañía experimentaron “cancelaciones y retrasos”, en especial en Roma y Palermo, que causaron “males-estar a los pasajeros”. La compañía justificó los incidentes en “fallos técnicos de las aeronaves” y dio garantías “sobre la asistencia proporcionada a los pasajeros” por retrasos y cancelaciones, según ENAC.

Aviación Civil reclamó a la empresa información detallada sobre el número de aviones de la flota, de las aeronaves en reserva y la programación para los próximos meses, incluida la rotación de las tripulaciones “con el fin de evitar que se repitan situaciones similares durante el verano”. Además, la autoridad italiana ha reclamado a Vueling una mejor coordinación, también con los servicios de tierra.

Problemas antiguos

El verano pasado la ENAC ya amenazó a Vueling con retirarle las licencias de vuelo para Italia después de registrar numerosos retrasos y cancelaciones en el aeropuerto de Roma-Fiumicino.

Un incendio cerca de las pistas del aeropuerto y un corte eléctrico hicieron mella en la operativa de la compañía. La Aviación Civil italiana dio un aviso a la aerolínea integrada en IAG por la lentitud en recuperar la normalidad.

Los pasajeros de Vueling sufrieron ayer nuevas cancelaciones por la huelga de controladores franceses. La aerolínea informó este lunes que prevé anular 40 vuelos, de los cuales 18 tenían origen o destino Barcelona y 22 a otros aeropuertos españoles, en concreto Valencia, Alicante, Palma de Mallorca, Málaga, Ibiza y Sevilla.



Colas de pasajeros para facturar en los mostradores de Vueling del aeropuerto de Barcelona El Prat el pasado lunes. / ALBERT GARCIA

CAMILO S. BAQUERO, Barcelona
Desde sus inicios, Vueling ha querido ser una compañía de buen rollo. Su solo nombre ya era una declaración de intenciones: ese gerundio castellano inglés, la tipografía relajada, la cultura empresarial de cercanía y empatía con los pasajeros... Una manera de hacer y entender el negocio que, a la hora de enfrentar una crisis de días de cancelaciones y retrasos masivos, resulta contraproducente. La empresa ha tardado semanas en hacer autocritica sobre los problemas derivados de una operación demasiado ambiciosa para sus medios y entre tanto sus trabajadores, la cara visible ante los clientes enfurecidos, se han llevado la peor parte. Llegando incluso a situaciones límite. Por esa razón los sindicatos piden más seguridad y personal.

"Entendemos el disgusto, pero no las agresiones", asegura Jordi Martí, de CC OO en Iberia Handling en El Prat. Los 1.500 trabajadores de esta empresa en el aeropuerto barcelonés prestan el servicio de asistencia en tierra a Vueling y a otras aerolíneas. Es decir, la atención en los mostradores de atención al cliente, facturación de maletas, embarque de los vuelos... Martí certifica que en los últimos días algunos clientes han volcado en los trabajadores de la empresa su ira por el caos de Vueling. "La gente nos increpa, algunos incluso hasta les han escupido. Cuando los compañeros tienen que viajar en los aviones, otros pasajeros les gritan y les hacen reproches. 'Pero mira que bien viven', les dicen", cuenta.

Hace unos días, explican desde la contrata de Vueling, un grupo de viajeros terminó por quebrar el cristal de un mostrador con un teclado, ante la mirada atónita de los trabajadores. Esa fue su reacción tras enterarse que un vuelo a su destino era para las personas con billetes del día y no para ellos, que llevaban horas atascados en El Prat. "Nosotros tenemos el uniforme de Vueling y por eso a los viajeros les cuenta entender que no tengamos ningún detalle del meollo de

los 'djs' son los dioses de la fiesta en Ibiza pero a la hora de volar a la isla balear son tan mortales como cualquiera. Varios artistas han usado en los últimos días las redes sociales para achacar a los retrasos de Vueling la cancelación de sus presentaciones en discotecas como Amnesia o Space.

Tal es el caso de Adam Beyer, uno de los nombres más importantes del tecno actual. El músico sueco no llegó a su actuación en la sesión Cocoon de Amnesia, el pasado lunes 27 de junio. El 'dj' se disculpó a

generado las cancelaciones y atrasos que solo el pasado fin de semana afectaron a 8.000 viajeros. **Desde SEPLA, el Sindicato Español de Pilotos de Líneas Aéreas, explican** que si bien no han experimentado agresiones, en algunos casos los pilotos han tenido que calmar a los pasajeros dentro del avión, tanto personalmente como a través de los servicios de megafonía. "Nos vemos obligados a dar información que en muchos casos tampoco tenemos", se queja una portavoz del sindicato.

La temporada alta de la aerolínea es entre abril y octubre y el año pasado ya había experimentado serios problemas en su operativa estival. **El pasado mayo, los últimos datos disponibles del portal especializado FlightStats24, Vueling ocupó el último lugar en puntualidad entre las aerolíneas de bajo coste europeas. Un 36% de los vuelos salió con un retraso de más de 15 minutos.** "La plantilla ha llegado a esta crisis ya muy quemada y después de advertir en muchas ocasiones que el diseño de las operaciones estaba sobredimensionado", explican desde el Sindicato de Tripulantes Auxiliares de Vuelos de Líneas Aéreas (STAVLA).

"A la presión comercial se suma que las programaciones siempre están al límite", agregan del mismo sindicato. Tanto STAVLA como SEPLA le habían pedido a la antigua dirección de Vueling buscar alternativas para poder cumplir con el plan de viajes del verano, sin recibir ninguna respuesta. Iberia Handling, de hecho, también ha tenido tensiones internas debido a los retrasos, ya que Vueling no es único cliente.

Un portavoz de la aerolínea lamentó ayer las agresiones y aceptó que la relación con el cliente es uno de los principales activos afectados por la crisis de las últimas semanas. Ayer la dirección y los empleados, sin embargo, intercambiaron palabras de agradecimiento por los esfuerzos realizados por ambas partes. Un acercamiento que tal vez sea el comienzo de un nuevo "feliz Vueling".

Los pilotos de la compañía trabajarán en sus días libres

C. S. B., Barcelona

Los pilotos de Vueling y la aerolínea acordaron que la compañía pueda disponer de los días libres de la tripulación para poder cumplir con la planificación de vuelos de la temporada y así evitar más cancelaciones y retrasos. Esta medida hace parte del plan de contingencia que la aerolínea presentó al Ministerio de Fomento, que también implica la contratación de seis aviones de refuerzo para contingencias. La normalidad volvió ayer al aeropuerto de El Prat, donde no se presentaron cancelaciones y la puntualidad rondó el 90% según la compañía.

"Una vez más, son los trabajadores quienes asumen el peso de sacar adelante la producción de Vueling", aseguró el Sindicato Español de Pilotos de Líneas Aéreas (SEPLA) en una nota. Por convenio, un piloto vuela cinco días y descansa tres. La propuesta de SEPLA, explicó una portavoz, no pone en riesgo la seguridad de las operaciones y los pilotos que voluntariamente participen será compensados económicamente o en días de descanso en otros meses.

El sindicato llevaba tiempo criticando que la ambiciosa planificación en relación con esta temporada —con un total de 16 millones de sillas— es excesiva tanto en vuelos como en rutas y que no había suficiente personal para cubrirlo. La propuesta de la cesión de horas de tiempo libre, recordó la portavoz, se hizo a la anterior dirección de la empresa, pero la rechazó.

Aviones de refuerzo

Los pilotos también pidieron a la actual dirección de la compañía que "haya más realismo a la hora de planificar la temporada de verano" y que el plan de operaciones se adapte a los recursos que tiene a su abasto la aerolínea, de forma que "la solución a los errores de planificación no recaiga en los trabajadores". El pasado martes, Javier Sánchez-Prieto, presidente de la compañía, aceptó que la planificación sobrepasaba la capacidad de respuesta. Ayer agradeció la implicación de los empleados para salir del problema, que el pasado fin de semana afectó a unas 8.000 personas.

Vueling además contrató seis aviones para reforzar su flota y que serán utilizados en caso de algún problema en los aparatos propios. Cuatro están en El Prat; uno, en Roma y otro permanecerá en Alicante. Fomento ya había alertado a la aerolínea que no tenía los recursos suficientes para hacer frente a las operaciones.

La normalidad volvió ayer a El Prat. La compañía no canceló ninguno de los 700 vuelos que tenía ayer programados en Europa. Si hubo colas de los viajeros que aún buscan ser recolocados en nuevos vuelos.

Las cancelaciones también aguan la fiesta en Ibiza

través de Twitter, explicando que había sufrido un retraso de 10 horas en su vuelo y había aterrizado en Ibiza al día siguiente. Algo similar le ocurrió a Dave Clark. Viajaba desde Ámsterdam para participar, también el día 27, en la fiesta de apertura de Space. "Era un retraso de cuatro horas, pero después hubo más cambios, cada uno más salvaje que el anterior, y la hora de salida terminó moviéndose para el día siguiente", explicó el músico en Facebook y cargó contra el servicio de atención al cliente de la compañía.

LLUÍS PELLICER, Barcelona

Hace 16 años un Airbus A320 salía a las siete y media de la mañana del aeropuerto de Barcelona rumbo a Ibiza. Nació Vueling, una modesta aerolínea con cuatro aviones que ese año transportó 400.000 pasajeros. La historia de Vueling ha consistido en ir poniendo picas para su crecimiento: tras salir a Bolsa llegó la fusión con Clickair, luego su primacía en Barcelona por la quiebra de Spanair, y más tarde, su integración en el gigante IAG. Esa trayectoria no ha estado exenta de crisis, pero el caos que provocó en el aeropuerto del Prat, con decenas de cancelaciones y retrasos generalizados, es la mayor que ha sufrido.

Desde ese primer vuelo a Ibiza, la expansión ha sido constante. A finales del año pasado, había multiplicado por 15 sus destinos, por 25 sus aviones y por 62 sus pasajeros. En el primer semestre, la aerolínea siguió creciendo a un ritmo muy superior al del resto de marcas de IAG. Según datos del grupo, el número de pasajeros por kilómetro transportados de Vueling subió un 18%, el doble que Aer Lingus, tres veces más que Iberia y siete más que British Airways. Sin embargo, desde marzo la aerolínea está en el *top ten* de las compañías de bajo coste más impuntuales del mundo y en junio llegó al número uno.

Los directivos de Vueling admitieron esta semana que, una vez resuelta la crisis, deberán sentarse y abordar cómo mantener un crecimiento sostenible y rentable a largo plazo. Y así lo expresan varias fuentes consultadas de la compañía. "Pese a ser uno de los campeones españoles, es una compañía joven que nunca se había enfrentado a un problema semejante. No tenía suficientes mecanismos de reacción", explica el profesor de IESE, Alejandro Lago.

El modelo de Vueling se basa en una alta rentabilidad de los

La cúpula de la aerolínea asume que deberá afrontar cambios para mantener el equilibrio entre el negocio y la operativa tras el caos de El Prat

Vueling afloja el motor para repensar su modelo



Colas de pasajeros afectados por el caos en el aeropuerto de Barcelona estos días. / MASSIMILIANO MINOCRI

aviones y las tripulaciones. "Un avión es rentable cuanto más tiempo esté en el aire", decía el expresidente de Vueling, Álex Cruz, hoy al mando de British Airways. La aerolínea llegó a tener unos tiempos de escala de solo 30 minutos. La secuencia es sencilla: más aviones en el aire, más vuelos, más ingresos. Pero eso implica llevar una planificación a rajatabla, lo cual es fácil en aeropuertos secundarios pero no en aeródromos grandes, con cada

La aerolínea creció el 18% hasta junio, pero fue la 'low cost' más impuntual

La dirección admite que algunas medidas para atajar la crisis serán permanentes

vez más tráfico. Ahí ha estado la base sobre la que se desencadenó el caos después de que, según estas fuentes de la compañía, se tomaran varias decisiones que acabaron por romper el delicado equilibrio que deben mantener todas las *low cost*: tener una operativa sólida y a la vez ganar dinero. "No es el modelo de negocio, sino la gestión del crecimiento. Si se optimizan mucho los costes, en los picos de demanda la calidad puede quedar afectada. Es

una cuestión operativa: hay que tener una buena planificación y un buen plan de contingencia", afirma Ricardo Wehrhahn, socio de Intral Strategy Execution.

Con esta crisis, en IAG llueve sobre mojado. Si bien el negocio de la aerolínea supone el 7% del grupo, los analistas han visto en la crisis de Vueling una parte del castigo a la acción del grupo, que llegó a caer el 40% tras el referéndum en Reino Unido y de que IAG admitiera que no prevé generar un "incremento absoluto" en el beneficio como el del año pasado.

De mar de fondo, siempre plantea la carta de la fusión de Vueling con Iberia Express, que IAG descartó al integrar a la firma catalana. Desde Londres, una portavoz declina especular sobre ello. El sector opina que esa operación tendría sentido, pero resalta sus muchas dificultades, sobre todo en el plano laboral, ya que los acuerdos vigentes blindan Iberia ante una eventual irrupción de Vueling en Barajas. Y ahora, dicen, la paz social es necesaria.

El presidente de Vueling, Sánchez-Prieto aseguró a este diario que los costes "ahora no son importantes", pero fuentes del sector afirman que los reembolsos, las indemnizaciones, posibles sanciones y el daño que pueda sufrir la marca —Ryanair ya ha sacado una campaña con el lema *Evita el caos de Vueling*—, al menos temporalmente, se plasmarán en la cuenta de resultados. Pero nadie duda de que cambiarán cosas. Sánchez-Prieto explicó que algunas medidas para atajar esta crisis "están para quedarse". Entre ellas, una que incide sobre la clave del negocio: los tiempos de escala, que ahora serán de 45 minutos. "Los aeropuertos cada vez están más congestionados y es más complicado. En la medida que esto siga así, esta medida de tener tiempos de escala de 45 minutos está para quedarse", afirmó.

BANCO SANTANDER

Primer dividendo a cuenta

El día 1 del próximo mes de agosto este Banco pagará a los titulares de las acciones actualmente en circulación un dividendo a cuenta por los beneficios del presente ejercicio, que será del siguiente importe por acción:

CÓDIGO ISIN	NÚMERO DE ACCIONES	IMPORTE ÍNTEGRO	RETENCIÓN FISCAL DEL 19 POR CIENTO	IMPORTE LÍQUIDO
ES0113900J37	14.434.492.579	0,055 euros	0,01045 euros	0,04455 euros

El expresado dividendo es el primero del ejercicio 2016, representa un 10% más que el abonado en agosto del pasado año y se hará efectivo conforme a las disposiciones vigentes para las entidades depositarias, utilizando los medios que Iberclear pone a disposición de tales entidades.

El último día de negociación de la acción con derecho al cobro de dicho dividendo será el martes 26 de julio, cotizando ya *ex-dividendo* el miércoles 27 de julio.

Santander, 6 de julio de 2016
La Presidenta del Consejo de Administración



Un fiscal alemán abre un expediente a VW por el 'dieselgate'

Siemens y MAN recibieron sanciones millonarias en procesos similares

EFE, Berlín
La Fiscalía de Braunschweig, al norte de Alemania, ha abierto un procedimiento sancionador contra el grupo Volkswagen. El expediente puede concluir con una multa por los beneficios logrados irregularmente por la manipulación de los motores y las emisiones de 11 millones de vehículos, según confirmó el propio fiscal a varios medios de comunicación alemanes.

Esta investigación abierta por la Fiscalía de Braunschweig, en Baja Sajonia, el mismo estado federal donde se encuentra la sede principal de Volkswagen en Wolfsburg, se une a otras investigaciones, co-

mo la que hay en marcha en España, en la Audiencia Nacional.

Según los medios alemanes, si Volkswagen en vez de esa manipulación hubiera invertido en la mejora de los dispositivos de control de las emisiones contaminantes sus beneficios habría sido presumiblemente menores, por las autoridades podrían exigir la devolución de la diferencia. Como ejemplos pasados de estos procedimientos están las multas que impuso la Fiscalía de Múnich a Siemens (600 millones de euros) y a MAN (150 millones) por los sobornos a autoridades y funcionarios en distintas partes del mundo para conseguir nuevo contratos y concesiones.

ECONOMÍA Y NEGOCIOS

EE UU pide extraditar a un inversor español por perjurio

Í. DE BARRÓN, Madrid

El jurado de Chicago ha acusado al inversor español Luis Martín-Caro Sánchez de perjurio y obstrucción a la justicia, por lo que pedirá su extradición a Estados Unidos. Martín-Caro fue investigado por la Securities Exchange Commission (SEC) por el presunto uso de información privilegiada con la que habría ganado 4,6 millones de dólares (4,16 millones de euros), pero un tribunal determinó en 2011 que no había pruebas suficientes para condenarlo.

Sin embargo, la SEC continuó la investigación y encontró una cuenta de Martín-Caro en Zúrich en la que supuestamente habría recibido 100.000 euros de un colaborador que se benefició en la operación. El origen de caso es la ola que lanzó el gigante de la minería BHP Billiton sobre Potash, como avanzó ayer *La Celosía*.

La obstrucción a la justicia y el perjurio se origina, según la SEC, en una declaración telefónica de Martín-Caro en julio de 2011, "en la que supuestamente mintió bajo juramento cuando negó conocer a otras personas que compraron títulos de Potash antes de la ola. También supuestamente mintió cuando negó conocer los números de teléfono de dos personas a los que Martín-Caro había llamado en numerosas ocasiones en los días entre la oferta privada y la pública sobre Potash". Martín-Caro ha sido consejero de la empresa de su familia de calzado, Pablosky, y es administrador de varias sociedades de inversión. En este caso estuvo implicado Juan José Fernández García, que trabajó en el Santander hasta que se destapó este asunto, así como Cedric Cañas, exsecretario de Alfredo Sáenz, exconsejero delegado del Santander, que asesoró a BHP Billiton en la operación.



El ministro de Economía, Luis de Guindos, con Michel Sapin, ministro de Finanzas francés ayer. / O. H. (EFE)

Bruselas se decanta por una multa simbólica a España

CLAUDI PÉREZ, Bruselas

"Cada día estoy más convencido que la multa será cero". El ministro de Economía, Luis de Guindos, reiteró ayer a su entrada en el Eurogrupo que el procedimiento abierto contra España por incumplir el déficit acabará en agua de borrajas. Las fuentes consultadas son menos optimistas. Bruselas se decanta por una multa mínima —y por lo tanto no nula, como defiende España—, pero cargada de simbolismo. El importe de la sanción está vinculado a los nuevos objetivos de déficit.

El Eurogrupo —los ministros de Economía de la eurozona— votó ayer unánimemente por seguir adelante con el procedimiento sancionador contra España y Portugal por los incumplimientos del déficit. Los ministros de toda la UE refrendarán hoy la opinión de la Comisión Europea: España y Portugal no tomaron, deliberadamente, medidas para reducir el agujero fiscal y se exponen a una multa de hasta 2.000 millones de euros y a la congelación de los fondos estructurales. Solo Francia y Grecia defendieron a los dos socios ibéricos dentro de la reunión. El español Luis De Guindos y el ministro portugués, Mário

Centeno, subrayaron los esfuerzos realizados. Pero Bruselas se decanta por una multa mínima: baja pero a la vez cargada de simbolismo, según las fuentes consultadas, que vinculan el importe con las nuevas metas de déficit.

Los líderes europeos mandaron ayer un par de mensajes tele dirigidos al próximo Ejecutivo español. Uno: el proceso sigue adelante con o sin Gobierno. Y dos: sea cual sea el próximo inquilino de La Moncloa, España va a tener que hacer ajustes. "Cuanto más haga España, más fácil será para la Comisión" reducir la multa, dijo Jeroen Dijsselbloem, jefe del Eurogrupo. Bruselas dio en mayo

Menos crecimiento por el 'Brexit'

El Gobierno insiste en que España crece más de lo previsto: ese extremo hace aún más complicado defender en Bruselas que España hizo todo lo que pudo para contener el déficit. El Brexit, sin embargo, es ya una fuente de preocupación para la economía real en todo el continente: en primer lugar para la banca italiana y portuguesa, pero también para la frágil recuperación continental. El resultado del referéndum restará hasta 1,5 puntos de PIB al Reino Unido, según los cálculos de la Comisión; a este lado del Canal se llevará hasta medio punto de PIB en 2017.

un año extra a España, pero con una senda espinosa: déficit del 3,7% del PIB en 2016 y del 2,5% en 2017. Tras medio año sin Gobierno, cada vez está más claro que esos números rayan lo inalcanzable. El año adicional sigue en pie, pero Bruselas negocia con el Gobierno en funciones una senda más suave, con un déficit en torno al 4% este año y al 3% el próximo. Los halcones del euro (Finlandia, Holanda, Austria, Alemania) quieren más dureza. Otros países se muestran más comprensivos.

Resultados

Esa misma batalla se produce en el seno de la Comisión, con el vicepresidente Valdis Dombrovskis partidario de más dureza y el comisario Pierre Moscovici más tolerante. "La sanción será simbólica, pero tiene que ser capaz de producir resultados: asegurar que el agujero fiscal baje al 3% el año próximo", subraya una alta fuente europea a *EL PAÍS*.

Los próximos días serán cruciales. La Comisión fijará la multa y a su vez tratará de pactar la senda fiscal, que el Gobierno debe usar a final de mes para el techo de gasto y las previsiones económicas. Moscovici subrayó que Bruselas quiere algo "sensato", que de ningún modo "haga desarrilar la recuperación".

El sainete se acerca al final. Guindos insiste en la "multa cero", pero hace unos días hablaba también de la cancelación del procedimiento, extremo que ya se da por descartado. Muy a su pesar, Moscovici admitió que hay un "acuerdo amplio" en Europa sobre la falta de medidas de España y Portugal, que se traducirá en la propuesta de sanciones. "Creo que es una posibilidad tener multas cero, pero para eso es importante saber qué van a hacer los dos países para resolver el problema", explicó el socialista holandés Dijsselbloem. En plata: si España y Portugal presentan nuevos ajustes junto con las explicaciones sobre por qué incumplieron, todo será más fácil. Pero incluso en ese caso, Bruselas se decanta por una sanción mínima pero no nula, que combine multa cero y congelación de los fondos estructurales, o multa algo más elevada pero a cambio dejar intaclos los fondos europeos.

Sanción baja, en fin, pero de altísimo voltaje político.

Las aerolíneas dicen que el caso de Vueling no se repetirá este verano

Piden agilizar el embarque suprimiendo la comprobación del DNI

RAMÓN MUÑOZ, Madrid

El Ministerio de Fomento quiere paz en los cielos y en los aeropuertos este verano. Las aerolíneas que operan en España trasladaron ayer un mensaje de tranquilidad al Gobierno y le aseguraron que han adoptado las medidas de refuerzo necesario para atender a la demanda récord que se espera este verano, para que no se repitan casos como el de Vueling, que la semana pasada dejó tira-

dos en tierra a miles de viajeros. Así lo aseguró ayer el secretario de Estado de Infraestructuras, Julio Gómez-Pomar, al término de la reunión que mantuvo ayer la ministra en funciones del Departamento, Ana Pastor, con los representantes de todas las compañías aéreas para conocer de primera mano sus planes de contingencia para la temporada estival.

El mensaje de tranquilidad abarca, según Fomento, las dos

grandes amenazas para los pasajeros para esta temporada: los problemas de Vueling para atender a su demanda y la huelga de los pilotos de Air Europa.

La compañía de bajo coste de IAG insistió en que este fin de semana operará con normalidad y sin cancelaciones, aunque podría reprogramar algún vuelo tras recibir un avión Boeing 747 Jumbo de mayor capacidad, con el que puede agrupar a más pasajeros.

De forma similar, la dirección de Vueling se reunió ayer con el departamento de Territorio y Sostenibilidad de la Generalitat catalana para transmitirle el mismo mensaje.

En cuanto a Air Europa, los representantes de Globalia aseguraron en la reunión con Fomento que confían en que en la mesa de diálogo que han abierto con los pilotos se pueden lograr acuerdos para evitar los paros.

Gómez-Pomar señaló que AENA también ha adoptado medidas reforzando los servicios y de pasajeros, el personal de atención o los medios *online* especialmente en los aeropuertos de Madrid, Barcelona y Palma de Mallorca.

Por su parte, las aerolíneas a través de la patronal ACETA han pedido además a las autoridades

aeronáuticas que se dote de los "recursos adecuados" a los aeropuertos para garantizar una "prestación eficiente de todos los servicios", sobre todo en verano en el control de pasaportes y en los filtros de seguridad, donde se producen congestiones. Según esta asociación, eliminar la exigencia de comprobar la documentación de los pasajeros en la puerta de embarque una formalidad que solo exigen cuatro países de los 26 del espacio Schengen, España, Italia, Portugal y República Checa, agilizaría el proceso de embarque una media de cinco minutos.

El representante de Fomento pidió a las aerolíneas que ante cualquier incidencia debe de haber una detección precoz y una comunicación rápida con la Secretaría General de Transporte.

CATALUÑA

Los ingresos de niños por problemas de salud mental crecen un 27%

J. MOUZO, Barcelona

El número de niños ingresados por problemas de salud mental ha aumentado un 27% en sólo un año. El último informe de la Agencia de Calidad y Evaluaciones Médicas (AQuAS) del Departamento de Salud sobre los resultados en salud mental en Cataluña revelan que en 2015, los 34 hospitales del territorio con servicio de psiquiatría infantil registraron 1.844 hospitalizaciones de menores de 18 años, un 27% que en 2014.

Casi el 17% de los ingresos corresponde a pacientes con trastornos mentales severos, como depresión o esquizofrenia, entre otros. El 14% son hospitalizaciones por trastornos del comportamiento y un 12%, por trastornos alimentarios.

En global, las visitas a centros de salud mental infantoyjuveniles (CSMIJ) también han registrado una tendencia al alza en los últimos años. En 2015, estos centros atendieron a 70.521 personas, un 18,38% más que en 2014. Las principales dolencias que se tratan en los CSMIJ son los trastornos por déficit de atención e hiperactividad (TDAH), que afectan al 22,6% de las personas atendidas. Los trastornos de conductas alimentarias, de comportamiento y del espectro autista (TEA) también son los diagnósticos más comunes.

Los expertos aducen este incremento de la actividad por mala salud mental en menores al mejor diagnóstico de los facultativos. "Hay una mejora en los diagnósticos. El TDAH y el TEA están mejor detectados. Pero también hay una mejor coordinación entre atención primaria y los CSMIJ y se toman decisiones compartidas en los dos niveles asistenciales", indicó ayer el director del AQuAS, Toni Dedeu.



Una protesta de la Alianza contra la Pobreza Energética en Barcelona. / MASSIMILIANO MINOCRI

Los municipios gestionarán el dinero de la pobreza energética

CAMILO S. BAQUERO, Barcelona

La Generalitat delegará en los municipios y consejos comarcas la gestión de los 3,8 millones de euros que no se ejecutaron de la partida contra la pobreza energética. El Gobierno catalán espera que, con este dinero, se salde la deuda con las empresas suministradoras correspondiente a 2015. Se pagaría así por el consumo de las familias vulnerables a las que no se les ha cortado el servicio.

El actual dispositivo de la Generalitat para proteger a los pobres energéticos establece que, cuando una familia no pueda hacer frente a sus facturas y ésta certifique su vulnerabilidad a través de un certificado de los servicios sociales municipales, la empresa no ejecute el corte. La deuda, sin embargo, se le acumula a la Generalitat.

Bajo la nueva fórmula de colaboración —acordada entre la Generalitat, la Federación de Municipios de Cataluña y la Asociación Catalana de Municipios— serán los entes locales los que gestionen las ayudas de manera directa. Por un lado, podrán recuperar el dinero propio que ya han destinado a ayudas correspondientes a 2015; por el otro, podrán pagar deudas pendientes. Los ayuntamientos y

consejos comarcas interesados tienen hasta el 15 de octubre para adherirse al convenio. El importe máximo para cada ente será de 300.000 euros.

Este mecanismo es radicalmente diferente al usado el año pasado. Empresa puso en marcha, entonces, una línea de subvenciones. Las empresas suministradoras pasaban la factura de las deudas que acumuladas de aquellas familias con el informe. Solo se gastaron 1,1 millones de euros de la partida disponible, de cinco millones (el 22%). La consejera de Trabajo Social y Asuntos Sociales, Dolors Bassa, explicó que el nuevo sistema surge de "la autocrítica" hecha ante el fracaso de aquel mecanismo. Bassa agregó que las ayudas se pueden complementar con las que se fijan en los contra-

tos programa que firma la Generalitat con cada Ayuntamiento. También están las líneas de ayuda del Área Metropolitana, el Ayuntamiento de Barcelona o de entidades como Cáritas.

Deuda desconocida

El consejero de Empresa, Jordi Baiget, declinó ayer revelar a cuánto asciende la deuda total de la Generalitat con las suministradoras, especialmente las eléctricas. El consejero explicó que se ha impedido el corte a 33.000 familias entre 2015 y 2016, pero se ignora cuántas facturas son por cada una. La Generalitat espera que, con el dinero que queda, "se ponga a cero" el contador en 2016.

El propio Baiget dijo en enero que quedaban al menos 28.644 recibos por pagar, aunque tampoco entonces especificó la cantidad. La ley contra los desahucios y la pobreza energética plantea que se llegue a convenios con las empresas para que den ayudas a fondo perdido. Esos convenios, sin embargo, son solo voluntarios.

JÉSSICA ALBIACH Candidata a dirigir Podem

“Queremos conciliar y tener una dirección sin dinámicas tóxicas”

ÀNGELS PIÑOL, Barcelona
Jéssica Albiach (Valencia, 1979). Diputada al Parlament y candidata a liderar Podem con la lista Fem Podem. Es portavoz del partido.

Pregunta. A diferencia de Albaño Dante Fachin, ¿por qué tardó usted tanto en reclamar las primarias?

Respuesta. Pedimos que fue-

ran lo antes posible, pero estábamos en elecciones. Nuestro espíritu es el de la conciliación. Ocupamos la centralidad del tablero. Desde la dimisión de Gemma Ubasart, ha habido falta de liderazgo y de vertebración territorial.

P. ¿Qué es lo que propone?

R. Tres ejes. El primero, una secretaría de buenas prácticas:

los contratados no deben serlo en base a amiguerismos y se ajustarán a perfiles técnicos. Rendirán cuentas una vez al mes. El segundo, feminizar Podem y el tercero, la vertebración territorial y dar a los círculos el 25% del presupuesto del Consejo Ciudadano.

P. ¿No se rendían cuentas?

R. Se hacía a voluntad. Ha habido contratados que no lo han hecho nunca. ¿Quiénes? No lo voy a decir. En el partido ya lo saben.

P. ¿Por qué no fija entre sus prioridades que Podem sea un sujeto jurídico?

R. Es un tema superado. Podem debe tener personalidad jurídica propia, con un NIF y las decisiones que afecten a Cataluña se deben tomar desde aquí. Por ejemplo, no participamos en las negociaciones para las listas de las generales pero luego tuvimos



Jéssica Albiach.

P. Fachin no imagina liderar Podem sin usted ¿Y al revés?

R. Hay que aprovechar todo el capital político del partido. Y no solo desde la secretaría general. En la dirección, deben estar las personas que son activos políticos, que quieren construir y que no han participado en dinámicas tóxicas. Y esto último no va por Fachin.

P. ¿Qué es lo que le distancia de la lista de Viejo y Guardingo?

R. Las maneras de hacer. Nunca hemos participado en la polarización y el enfrentamiento. No creemos en la caza de brujas.

P. Alguno de sus rivales dice que es la candidata de Errejón...

R. (Ríe) No creo en un partido de facciones sino de proyectos. Me siento igual de representada por Íñigo que por Pablo y también por otros dirigentes.

La Generalitat aprieta a Vueling para que compense a los afectados

C. S. B., Barcelona

Vueling cree que podrá abordar con normalidad los vuelos del próximo fin de semana, momento neurálgico de la operación salida de verano. Así se lo hicieron saber ayer los representantes de la compañía a los de la Generalitat, en la segunda reunión de seguimiento después del caos operativo que hace semanas vivió la aerolínea. El Gobierno catalán pone ahora el acento en que la empresa compense a los afectados.

La Agencia de Consumo de Cataluña tiene conocimiento de al menos seis casos de víctimas de las cancelaciones y retrasos de las últimas semanas a las que Vueling ha negado compensaciones. De ahí que la Generalitat quiera, además de asegurarse que la operativa cumpla con los estándares, apretar para que se cumplan los derechos de los pasajeros.

El secretario de Empresa de la Generalitat, Joan Aregio, explicó ayer que solicitó a Vueling que facilite la cifra de reclamaciones que ha recibido y que explique cuánto dinero ha destinado a sufragar reclamaciones. La Generalitat insistió en que aún no es momento de exigir responsabilidades a la aerolínea si bien dice que lo hará.

Los representantes de la compañía, que no comparecieron ante la prensa, informaron de que Vueling no canceló ningún vuelo el fin de semana pasado. Advirtieron, además, de que este sábado habrá huelga de controladores en Italia, lo que complicará las operaciones. El secretario de Infraestructuras y Movilidad, Ricard Font, aseguró que la aerolínea ha ido mejorando de manera paulatina sus índices de puntualidad y en los últimos días no se han registrado retrasos de más de tres horas.

El juez deniega a Colau el permiso para inspeccionar el CIE

CLARA BLANCHAR, Barcelona

Nuevo capítulo en el conflicto que mantienen el Ayuntamiento de Barcelona y el Ministerio del Interior por la reapertura del CIE de la Zona Franca. El juez ha denegado la autorización al consistorio para en-

trar a comprobar si hay internos y proceder al precinto de la instalación. La alcaldesa Ada Colau se mantiene firme en su intención de cerrarlo por falta de licencia, pero admite que el conflicto tiene tintes de culebrón y que puede alargarse un año.

Cuando parecía claro que el próximo capítulo era la inspección del consistorio tras dos intentos fallidos y pedir una orden judicial, ayer se produjo un giro en el guión. El juzgado contencioso administrativo número 2 de Barcelona denegó ayer al consistorio la autorización para entrar en el CIE para comprobar si está en funcionamiento y ordenar su cierre.

La jueza recuerda que "es público y notorio" que el CIE está funcionando y entiende que el Ayuntamiento no tiene competencias para ordenar el cierre. Además, subraya en sus razonamientos que "la petición esconde un claro, manifiesto y evidente conflicto competencial entre el Ayuntamiento y la Administración del Estado, gestora del CIE". "Y ese conflicto", alerta, "deberá resolverse, en su caso, a través de otra vía, pero no en un incidente sumario de autorización de entrada domiciliaria".

El teniente de alcalde de Derechos de Ciudadanía, Jaume Asens, reconoció ayer que el conflicto del CIE "se está convirtiendo en un culebrón". La pugna comenzó en víspera a la reapertura del centro tras ocho meses cerrado por obras. El gobierno de Colau, partidario de cerrarlo porque considera que vulnera los derechos humanos, descubrió que carecía de licencia y con este argumento ordenó el cese de su actividad. El Ministerio, que niega que el consistorio tenga competencias, lo reabrió.

El siguiente paso del gobierno de Colau fue intentar inspeccionar el recinto para, si constataba que había internos, precin-



Exterior del CIE de la Zona Franca de Barcelona. / MASSIMILIANO MINOCRI

tarlo. "Nos hubiera gustado poderlo resolver más de prisa", admitió Asens tras explicar que se están siguiendo los pasos que recomiendan los servicios jurídicos. Por ejemplo, el propio Ministerio ha informado de que el CIE está en funcionamiento y los medios de comunicación así lo han recogido, pero el Ayuntamiento quiere certificarlo por su cuenta.

Asens explicó ayer que las vías que se abren son varias. Desde recurrir la denegación de la orden de inspección, hasta proceder al precinto, porque con la resolución judicial se entiende que el CIE está en funcionamiento. El consistorio también está pendiente de si el Ministerio recurre la orden de cese de actividad, para lo que tiene tiempo hasta el cuatro de agosto. "Este

La Generalitat se persona contra un detenido del 'caso 3%

La causa judicial afecta al ex número dos de Infraestructures.cat, Josep Antoni Rosell

D. C. S., Barcelona

La Generalitat, a través de su empresa Infraestructures.cat, se ha personado en la causa judicial sobre la actuación del que fuera director general de la sociedad, Josep Antoni Rosell, detenido e investigado en la operación Petrus, también conocido como caso 3%. El vicepresidente económico del Gobierno catalán, Oriol Junqueras, desveló ayer en el Parlament esa decisión, ejecutada el pasado 27 de mayo, tres meses después de

que el directivo fuera despedido de la compañía pública.

El juez sospecha que Rosell jugaba un papel esencial en la modificación de ofertas de obras públicas para que un determinado grupo de empresas se las adjudicaran a cambio de supuestas comisiones a Convergència Democràtica. Rosell fue detenido el mismo día que se registró la sede del partido en búsqueda de pruebas sobre las relaciones entre la formación, las constructoras y la Administración.

La situación de Rosell en Infraestructures.cat ha sido un foco de polémicas en Infraestructures.cat, la principal adjudicadora de obra pública de la Generalitat. Fue su director general hasta su detención, en octubre. Tras ella, su cargo fue suspendido, aunque después se le ofreció la responsabilidad de asuntos internacionales e innovación y desarrollo, que Rosell rechazó. Con el cambio de Gobierno y la entrada de ERC (a través de Junts pel Sí) se decidió su despido. El expresidente de la compañía pública, Joan Lluís Quer, trató de cesarlo en dos ocasiones anteriores sin éxito, por las conexiones de su número dos con el partido.

En su intervención, Junqueras marcó distancias con el anterior Gobierno catalán (de Convergència) respecto a este caso, recordó que el consejo de administración de Infraestructures.cat decidió rescindir el contrato

El dueño de la librería Europa amenaza con abrir otro negocio

El propietario de la librería filonazi Europa, Pedro Varela, ha amenazado con "montar otra editorial y otra librería". "Que no se hagan ilusiones", advirtió ayer, un día después de que el teniente de alcalde de Derechos de Ciudadanía de Barcelona, Jaume Asens, hiciera público ayer que el consistorio ha ordenado el cese de la actividad de la librería que lleva precintada desde el pasado 8 de julio. Asens tildó el negocio como "agujero negro de la democracia, que ofende la dignidad" y aseguró que el plan de usos del distrito de Gràcia impide la reapertura de la librería. "No nos rendiremos y plantaremos cara a estas chusmas", dijo Varela en una entrevista en una emisora de radio.

es el fondo del asunto, la controversia está en la orden de cese", afirmó y admitió que contempla que el conflicto "se alargue hasta un año si las dos partes mantienen su actitud".

En el auto, la jueza concluye que "existen serias dudas sobre la competencia del Ayuntamiento para ordenar el cierre del CIE por no disponer de licencia de actividad como establecimiento asimilado a los de hostelería" y enumera varias razones para denegar la autorización. Una, que es "público y notorio —la prensa se ha hecho eco de ello—, que ha empezado a recibir los primeros internos". El auto también explica que en la resolución que ordena el cese de actividad del CIE "no consta qué autoridad la dicta ni está firmada". Y se sorprende de que el Ayuntamiento nunca "haya puesto objeción" al funcionamiento del CIE de la Zona Franca "en diez años funcionando sin licencia de actividad".

de Rosell a finales de febrero y destacó que se ha reformado el sistema de puntuación técnica de las ofertas.

En este punto, Junqueras aseguró que el nuevo presidente y consejero delegado de la empresa, Joan Jaume Oms, "ya no forma parte de la Mesa de Contratación" de la empresa y es "ajeno" a cada licitación. Además, destacó que se ha establecido un nuevo sistema de puntuación que introduce la "responsabilidad mancomunada de todos los componentes" que participan en la "valoración técnica" de las ofertas, y que el nuevo sistema documenta también cualquier cambio de criterio que se haga.

Aunque con sus respectivos matices, el conjunto de grupos de la oposición aplaudieron los cambios hechos por el Govern en la empresa pública para garantizar que no haya parcialidad a la hora de valorar una oferta.

La cancelación de tres rutas de Vueling indigna a la Generalitat

CAMILO S. BAQUERO, Barcelona

Las rutas de Vueling desde Barcelona a Vilna (Lituania) y Rabat dejarán de operar a partir de agosto. Y los tres vuelos semanales al aeropuerto de Moscú-Sheremétevo harán lo propio en septiembre. Es una nueva medida con la que la compañía espera mejorar su eficiencia pero que, por lo pronto, ha indignado a la Generalitat.

La aerolínea y el Gobierno catalán se reunieron el pasado lunes para evaluar la operativa en El Prat, donde la empresa de bajo coste acapara el 40% del tráfico. Los representantes de la Generalitat aseguraron entonces que Vueling les había informado de que no habría cancelaciones. El tema tampoco se abordó el pasado martes, en el encuentro que sostuvieron los altos cargos de la compañía y el presidente Carles Puigdemont. De ahí que les cayera como un jarro de agua fría el anuncio de ayer. **El consejero de Empresa, Jordi Baiget, ve "deslealtad".**

Un portavoz de Vueling aseguró que la omisión fue consecuencia de "descoordinación interna". Sin embargo, Baiget reveló ayer en el Parlament que la compañía se negó a responder los requerimientos de la Agencia Catalana de Consumo, alegando que Cataluña no tiene competencias para ello, explicó el consejero. Josep Rull, consejero de Territorio, aseguró que la suma de acontecimientos mina "la confianza" hacia la compañía.

La decisión de cancelar las rutas no estaba inicialmente en el plan de contingencia que Vueling presentó al Ministerio de Fomento. Se trata de trayectos con "muy baja demanda", justificaron desde la compañía. Se trata de una "cancelación técnica", es decir, se liberan los aviones para otras rutas y se asegura una mayor puntualidad en las primeras operaciones matutinas, claves para lograr una operación sin retrasos al largo del día.

Vueling ya se ha puesto en contacto con las personas afectadas. Aparte de poder solicitar el reembolso del billete, los viajeros pueden optar por otras vías de compensación. La empresa puede llevarlos hasta otros aeropuertos cercanos (Talín, Riga, Casablanca o Domodedovo) y hacer enlaces.

EUGLOBALHEALTH, S. L. U.
ANUNCIO DE TRASLADO
DE DOMICILIO INTERNACIONAL

A los efectos de dar cumplimiento a la preceptuado en el 103 de la Ley 3/2009, de 3 de abril, sobre modificaciones Estructurales de las Sociedades Mercantiles, se hace público que la compañía Euglobalhealth, S.L.U. ha trasladado su domicilio social sito en la calle Anglesola, 9 bajos de Barcelona (España) a Amsterdam (Países Bajos) De Cuarterat 91, 1081CN. El acuerdo fue adoptado por decisión del socio único de la Sociedad en la sesión celebrada el 28 de diciembre de 2015 y el traslado consta ya inscrito en el Registro Mercantil de Barcelona.

Barcelona, 11 de febrero de 2016. El Administrador único, Josep Oriol Coll Escrivell.



Colas en el aeropuerto del Prat por los retrasos de Vueling. / MASSIMILIANO MINORI

Colapso en El Prat con retrasos de hasta cinco horas de Vueling

JESSICA MOZO, Barcelona

El aeropuerto de El Prat de Barcelona volvió a vivir ayer una jornada de colapso después de registrar retrasos en numerosos vuelos y varias cancelaciones. La tormenta eléctrica que azotó Barcelona el viernes obligó a regular el tráfico aéreo y la ruptura ayer de

una baliza complicó más la circulación al inhabilitar durante varias horas una de las pistas. Casi todas las compañías registraron retrasos pero el punto de mira volvió a recaer en Vueling, que fue la peor parada: sufrió retrasos de hasta cinco horas, tuvo que reprogramar dos operaciones y cancelar otras tres.

A las dos y media de la tarde de ayer, las pantallas informativas indicaban que el avión de Vueling con destino a Málaga a las 9.15 de la mañana, iniciaba el embarque del pasaje. Salió con cinco horas de retraso, pero no fue el único: el

que viajaba a Stuttgart a las 12 de la mañana, acabó saliendo a las cinco de la tarde de El Prat. Buena parte de los 397 vuelos que Vueling tenía previstos para ayer despegaron con un retraso medio de una hora, según la compañía.

Air Europa, Norwegian, Alba Star, Ryanair y Lufthansa, entre otras, también sufrieron demoras en numerosos vuelos.

Sin embargo, lo que más soliviantó a los pasajeros y provocó las colas en los mostradores de

atención al cliente de Vueling fueron las tres cancelaciones (vuelos a Milán, París y Manchester) de la compañía. "Teníamos dos billetes de Vueling, de Palma a Múnich con escala en Barcelona. El de Palma se retrasó dos horas y no pudimos coger el de Barcelona a Múnich. A ver cómo nos lo solucionan ahora porque era un viaje organizado, con una persona que nos recogía en el aeropuerto, una cena esta noche y el hotel", lamentaban Carlos y Julia, reclamación en mano.

Aunque la situación no era, ni de lejos, la que se vivió tres semanas atrás cuando la compañía canceló al menos 15 vuelos por problemas operativos y falta de previsión, Vueling desplegó ayer a una veintena de auxiliares para reforzar las ventanillas de atención al cliente. Ataviados con los chalecos amarillos corporativos repartían hojas de reclamación e informaban a los usuarios de las alternativas: devolución del dinero o reasignación en otro vuelo en cuanto haya disponibilidad.

Con todo, esta vez, Vueling inhibió la culpa y aseguró que los retrasos respondían a motivaciones ajenas a la compañía: por un lado, la tormenta del viernes, que obligó a reducir el tráfico aéreo por seguridad; y, por otra parte, la ruptura de la baliza, que dejó a El Prat con una sola pista para aterrizajes y despegues durante horas. "Los retrasos se notan más en Vueling porque tenemos más vuelos, el 40% de la cuota de mercado de El Prat", justificó un portavoz.

Barcelona crea una nueva señalización para los carriles bici

EL PAÍS, Barcelona

El Ayuntamiento de Barcelona ha desplegado un nuevo manual de señalización del carril bici para "mejorar la seguridad de los ciclistas y reducir los conflictos con los peatones".

Con la perspectiva de ampliar de 116 a 308 kilómetros la red de carriles bici y aumentar el número de ciclistas en la calle, el Consistorio ha decidido revisar el manual de señalización urbana de 2014 e implantar un documento específico. Así, este manual incluye una señalización concreta para pasos de peatones que cruzan carriles bici bidireccionales y para aquellos unidireccionales donde las bicicletas circulan en sentido contrario a los vehículos.

El documento incluye, además, nuevas tipologías de carril bici en zonas 30 —calles donde la velocidad está limitada a los 30 kilómetros por hora—, la creación de zonas avanzadas para bicicletas y nuevos elementos de seguridad hacia los coches y peatones.

ABIERTOS EN AGOSTO



LA BASÍLICA GALERÍA
Carre Sant Sever, 7 Barrio Gotic, Barcelona
Abierto de 11:00h. - 20:30h.
www.labasilicagaleria.com - Tel. 93 304 20 47

La Basílica Galería, galardonado como "Mejor Perfumería de Autor" con más de 1000 perfumes nicho traídos de todo el mundo. Espacio singular que también reúne en más de 200 m², joyería contemporánea, arte y antigüedades.

PUBLICIDAD

coomo
www.coomo.es

¿ERES UN HOMBRE OCUPADO?
¿NO TE GUSTA IR A COMPRAR ROPA?
¿QUIERES IR A LA MODA?



COOMO ES UN SERVICIO DE VENTA DE ROPA DE HOMBRE ONLINE CON PERSONAL SHOPPER.

L'aquàrium BARCELONA



DÉJATE SORPRENDER

El acuario más importante del mundo en temática mediterránea

www.aquariumbcn.com

Abierto 365 días al año

ASPRO

 #Aquariumbarcelona



Si haces una foto de esta publicidad, te DESCONTAREMOS 3€ en cada entrada que compres en las taquilla, hasta un máximo de 4 entradas.

Valido hasta el 31/08/16. No acumulable a otras promociones. No válido para grupos. Descuento no válido para las actividades de L'Aquàrium de Barcelona.

B. PAB

ECONOMÍA Y NEGOCIOS

El 20% de los bonos de empresas que ha comprado el BCE tiene tipos negativos

ANTONIO MAQUEDA, Madrid

El Banco Central Europeo va a por todas. Por si no bastase con comprar deuda pública con tipos negativos, ahora ese paso hacia la frontera de lo desconocido también lo ha dado con los bonos de empresas. Entre el 8 de junio y el 15 de julio de 2016, el

BCE adquirió títulos de deuda empresarial por valor de 10.400 millones de euros. De esas compras, algo más del 20% tenían un rendimiento negativo, aunque no superior al -0,4% del tipo de depósito que cobra a la banca. Más madera con tal de reactivar la inflación y, por tanto, la actividad.

La inflación y, en consecuencia, los tipos de interés siguen en unos niveles muy bajos en la zona euro. De llegar una nueva recesión, el BCE apenas tendría margen con el que responder. De ahí que esté intentando reanimar los precios cuanto antes. Y para ello ya está incluso comprando deuda empresarial con rendimientos negativos. Es decir, que paga a la empresas por tener esos bonos hasta un 0,3%.

El tope del -0,3% se explica porque el BCE está ingresando un tipo negativo del -0,4% por lo que le depositan en sus cuentas los bancos. Así, en teoría, no estaría perdiendo dinero por la diferencia entre lo que cobra y lo que ingresa según los parámetros más exigentes de las autoridades alemanas. Un prurito por la disciplina que ayer mismo llevó al presidente del Bundesbank, Jens Weidmann, a criticar a la Comisión

Europea por no multar a España y Portugal.

En total, hasta el 15 de julio, el BCE ha adquirido papel de 175 emisores distintos, en bonos denominados en euros de empresas europeas no financieras con grado de inversión y con unas rentabilidades que han oscilado entre el 3% y el -0,3%.

Más riesgos

La financiación directa de empresas constituye un paso sin precedentes, y pretende que las condiciones de financiación ultralaxas lleguen a la economía real, saltándose un sistema financiero todavía tocado. Sólo que esta operativa también supone que el banco central está asumiendo el mayor riesgo que entraña prestar a una empresa privada. Por no hablar del peligro de fomentar una nueva burbuja. Aún así, la enti-

dad presidida por Mario Draghi considera que la estrategia está surtiendo efecto. A su juicio, gran parte de la caída de los intereses en los bonos corporativos es atribuible al anuncio de estas compras. El banco central lo cifra en 11 de los 16 puntos de caída registrada en los intereses de este tipo de títulos.

De acuerdo con el BCE, esta iniciativa está teniendo un impacto aun mayor en los bonos no admisibles, al detectar una rebaja de unos 25 puntos en la deuda de alto riesgo. En resumen, la intervención del instituto emisor empuja a los inversores hacia los bonos de peor calidad en busca de mayores rentabilidades, y eso hace que empresas con menor calidad crediticia se financien más barato. Además, el BCE constata que se ha logrado elevar la emisión de deuda corporativa por encima de la media de otros años.

Las empresas son responsables del 80% del fraude eléctrico

Endesa achaca menos del 1% de las estafas a las familias de bajos recursos

LAURA DELLE FEMMINE, Madrid
Endesa calcula que el 96% del fraude eléctrico, un delito que en 2015 supuso la pérdida de 150 millones de euros —y que equivale al consumo eléctrico anual de una ciudad como Sevilla—, es imputable a empresas y grandes consu-

midores. "En contra de lo que muchas veces se piensa, menos del 1% del fraude eléctrico en España se debe a enganches ilegales efectuados por familias de bajos ingresos", destacó la compañía ayer.

La firma liderada por Borja Prado apunta a que el grueso del

fraude (el 80%) está causado por "empresas de diversos sectores industriales y de servicios", mientras el resto 20% es en su mayoría imputable a grandes consumidores domésticos (con una potencia contratada superior a los 15 kilovatios, cuando la media en los hogares españoles ronda los 4,4). Por ello, y a luz del número de personas acogidas al bono social, Endesa estima que son mínimas las manipulaciones efectuadas por pequeños consumidores.

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) el año pasado ya advirtió que la actividad ilícita es cada vez más sofisticada e incluso habló de "fraudes organizados" y "profesionalización".

Vueling aumenta el número de pasajeros pese al caos que generó

Vueling incrementó su tráfico aéreo de pasajeros el pasado mes de julio un 13,7% con respecto al mismo mes del 2015, pese a los grandes problemas que atravesó la línea de bajo coste del grupo IAG, que le llevaron a cancelar decenas de vuelos y a sufrir retrasos. La aerolínea es la compañía del grupo IAG que más incrementó su demanda ese mes —medida en pasajeros por kilómetro transportados—. Iberia lo elevó un 5,3%. Aer Lingus, un 6,3%. Y British Airways creció en viajeros un 3,8%. Asimismo, Vueling es también la compañía del grupo IAG que más crece entre enero y julio, con el 17%. / RAMÓN MUÑOZ

Siemens reduce un 32% sus beneficios

El grupo alemán de ingeniería y energía Siemens obtuvo un beneficio neto atribuido de 4.298 millones de euros en los nueve primeros meses de su año fiscal, un 32% menos respecto al mismo periodo del año anterior. Los ingresos por operaciones continuadas sumaron 4.215 millones. /EP

Adidas gana un 74,6% más hasta junio

Adidas obtuvo un beneficio neto atribuido de 641 millones de euros en los seis primeros meses del año, un 74,6% más respecto al resultado del mismo periodo de 2015. El fabricante alemán de prendas y calzado deportivos ha revisado al alza sus previsiones para el conjunto del ejercicio 2016. /EP

LAS BOLSAS

	IBEX 35	EURO STOXX 50	FTSE 100
Índice →	8.385,50	2.932,34	6.740,16
En el día →	+1,48%	+0,73%	+1,59%
En el año →	-12,14%	-10,26%	+7,98%
DAX	10.227,86	18.352,05	NIKKEI
	+0,57%	-0,02%	+1,07%
	-4,80%	+5,32%	-14,60%

BOLSA ESPAÑOLA

CONTRATACIÓN EN EUROS

TÍTULO	ÚLTIMA COTIZACIÓN	VARIACIÓN DIARIA EUROS	%	AYER MIN. MÁX.	ANTERIOR	VARIACIÓN AÑO % ACTUAL
IBEX 35						
Abertis	13.855	0,120	0,87	13.760 13.895	-0,67	3,51
Acciona	63.750	0,860	1,37	63.000 63.880	21,62	-16,06
Acerinox	11.795	0,285	2,48	11.560 11.830	1,79	30,94
ACS	24.390	0,140	0,58	24.175 24.535	-8,65	-5,69
Aena	127.600	0,400	0,31	126.400 128.200	86,54	23,89
Amadeus	41.385	0,525	1,28	40.810 41.445	30,02	3,78
ArcelorMittal	5.617	0,166	3,05	5.530 5.690	-18,61	86,02
Banco Popular	1.142	0,025	2,24	1.126 1.164	-68,34	-57,50
Banco Sabadell	1.144	0,020	1,78	1.126 1.155	-40,90	-27,98
Banco Santander	3.592	0,097	2,78	3.530 3.640	-43,25	-18,10
Bankia	0.659	0,005	0,76	0,656 0,675	-44,20	-36,73
Bankinter	6.141	0,161	2,69	6.019 6.147	-3,59	-4,56
BBVA	4.958	0,123	2,54	4.874 5.020	-31,33	-22,61
CaixaBank	2.188	0,074	3,50	2.128 2.209	-46,02	-29,73
Cellnex	15.830	0,040	0,25	15.685 15.900	3,30	-7,89
Dia	5.365	-0,015	-0,28	5.360 5.459	1,78	2,33
Enagás	27.125	0,245	0,91	26.680 27.235	12,27	7,39
Endesa	18.765	0,205	1,10	18.615 18.960	25,94	7,49
Ferrovial	17.705	-0,205	-1,14	17.650 18.090	13,26	-13,64
Gemesa	19.605	0,695	3,68	19.140 19.610	163,20	25,06
Gas Natural	18.255	0,195	1,08	18.010 18.340	-2,46	3,04
Grifols	19.295	0,130	0,68	19.040 19.435	19,23	-8,88
IAG	4.599	-0,028	-0,61	4.599 4.725	-23,89	-43,77
Iberdrola	5.998	0,039	0,65	5.960 6.013	14,92	-4,05
Inditex	30.845	0,275	0,90	30.545 30.980	33,69	-1,65
Indra	11.170	0,080	0,72	11.100 11.250	38,41	28,85
Mapfre	2.221	0,035	1,60	2.205 2.242	-13,98	-0,63
Mediaset	10.310	0,150	1,48	10.155 10.310	4,59	7,75
Merlin	10.185	0,165	1,65	10.000 10.240	29,53	-10,80
Red Eléctrica	20.265	0,045	0,22	20.010 20.350	20,54	9,73
Repsol	11.345	0,375	3,42	11.110 11.395	-19,44	14,98
Técnicas Reunidas	29.410	1,945	7,08	28.065 29.985	-11,81	-11,40
Telefónica	8.628	0,144	1,70	8.500 8.659	-19,02	-12,04
Viscofan	49.275	0,565	1,16	48.280 49.495	16,20	-9,98

DIVISAS

MONEDA	COMPRADOR	VENDEDOR	MONEDA	COMPRADOR	VENDEDOR
Coronas suecas	9.4902	9.4888	Pesos argentinos	16.5491	16.545
Dólares canadienses	1.4496	1.4495	Pesos mexicanos	21.0026	20.9995
Dólares EE UU	1.1135	1.1135	Reales brasileros	3.5705	3.5683
Francos suizos	1.0844	1.0843	Rublos rusos	73.2234	73.2008
Libras esterlinas	0.8482	0.8482	Yenes japoneses	112.610	112.600

Unidades por cada euro a las 18.00 horas

DESCANSE EN PAZ

D. JOSÉ MARÍA MARTÍNEZ JÁVEGA

DOCTOR INGENIERO AGRÓNOMO

Que ha fallecido en Valencia el día 3 de agosto de 2016 a los 75 años de edad, habiendo recibido los Santos Sacramentos y la Bendición Apostólica

EPD

Su hermano, cuñado, hija, yerno, nieto y demás familia participan a sus amistades tan sensible pérdida.

La familia comunica que la capilla ardiente está instalada en el Tanatorio Municipal Ciudad de Valencia. La misa funeral se oficiará hoy día 5 de agosto de 2016, a las 12,00 horas, en la Iglesia de Minaya (Albacete). Acto

TIEMPO

EL SOL

	BARCELONA	6.51
	MADRID	7.16
	A CORUÑA	7.29
	LAS PALMAS	7.26

	21.03
	21.25
	21.50
	20.48

LA LUNA

	SALE
	22.31
	22.54
	23.15
	22.36

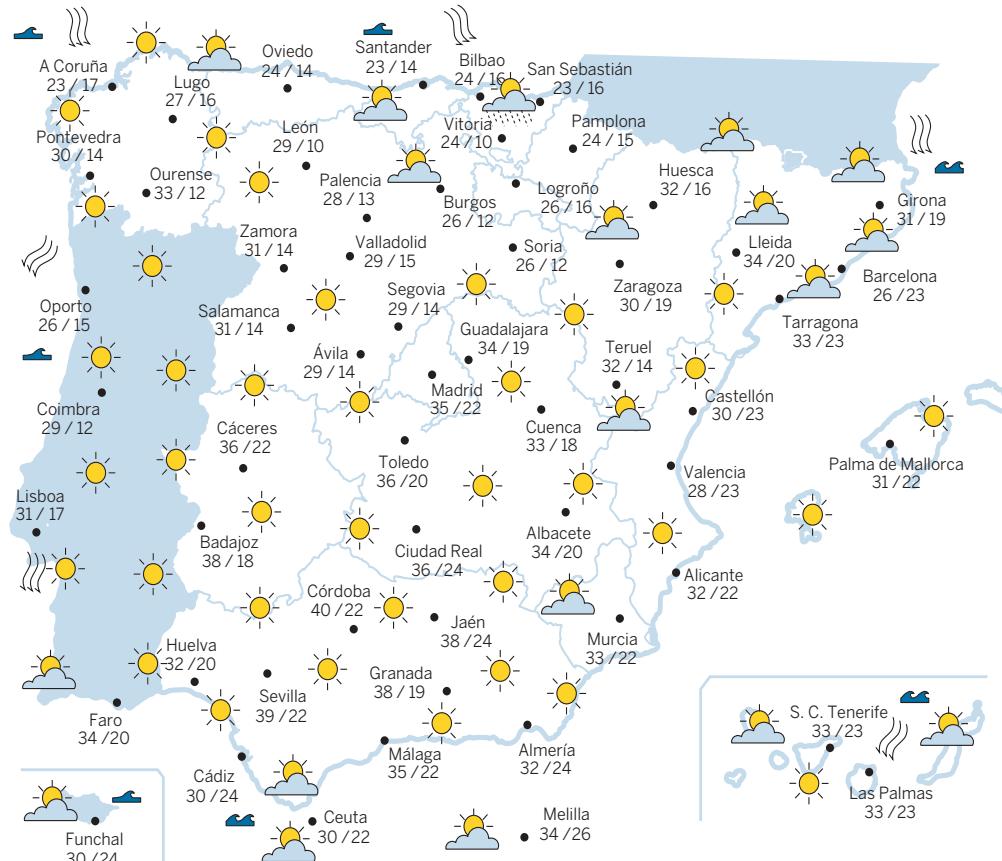
	BARCELONA	9.27
	MADRID	9.52
	A CORUÑA	10.09
	LAS PALMAS	9.50

FASES DE LA LUNA

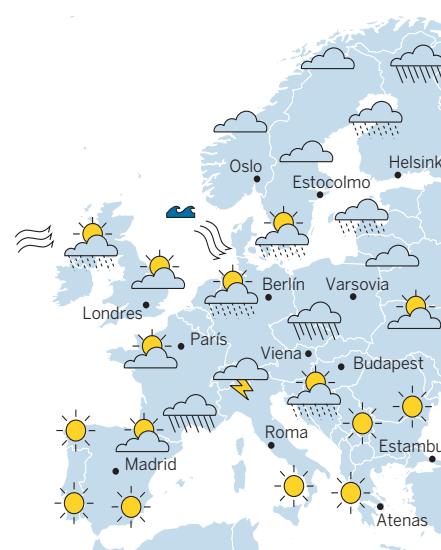
	NUEVA
	LLENA
	CRECIENTE
	MENGUANTE
	25/08

J.L. RON

ESPAÑA Y PORTUGAL



EUROPA



TEMPERATURAS PARA HOY

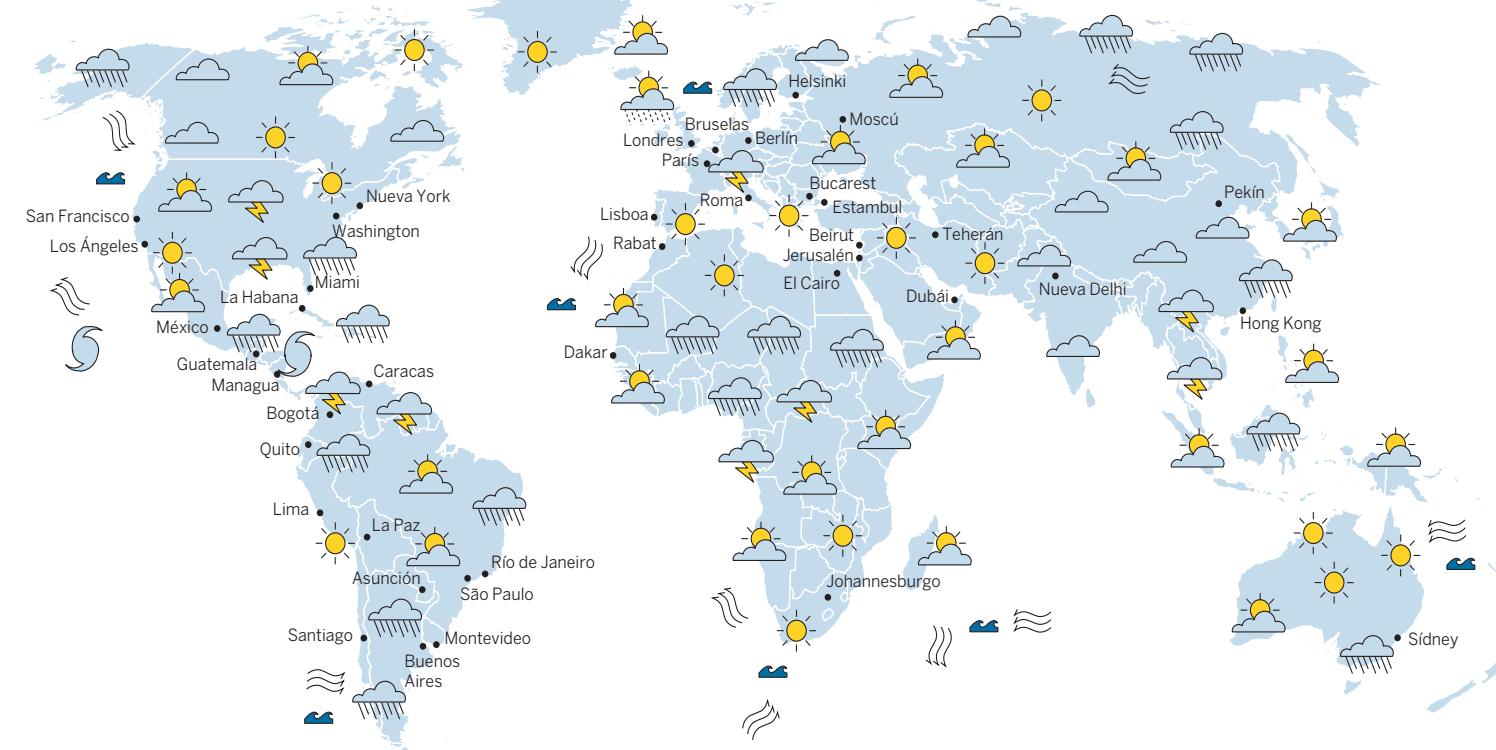
Europa		
Ámsterdam	21	14
Atenas	36	25
Berlín	23	16
Bruselas	22	15
Budapest	32	20
Dublín	19	13
Estambul	33	25
Estocolmo	21	15
Fráncfort	24	14
Ginebra	22	16
Londres	23	15
Moscú	27	14
Oslo	22	13
París	23	14
Praga	18	18
Roma	32	22
Viena	26	21
Mundo		
B. Aires	16	11
Bogotá	24	11
Fráncfort	24	14
Caracas	26	19
Ginebra	22	16
Chicago	27	24
S. de Chile	15	4
La Habana	32	24

ESPAÑA HOY

Ascenso térmico en Galicia, Asturias y Castilla y León

Durante la madrugada, el extremo del frente frío que ayer inició su entrada por Galicia alcanzará Cataluña, con lo cual la nubosidad será abundante a primera hora con aguaceros en el Pirineo y noreste de Cataluña y Aragón. Nuboso a primera hora con algunas lloviznas en el cantábrico oriental. Habrá también algo de nubosidad en el área del Estrecho, Ceuta, Melilla, norte de Canarias y a primera hora en Cantabria, con intervalos nubosos en las islas de mayor relieve de Canarias. Cielo casi despejado en el resto con nubes de evolución en zonas de montaña del interior de Andalucía. Viento fuerte del Norte en Girona y del Noreste en Canarias.

MUNDO



Costa gallega

Cielo parcialmente nuboso, principalmente a primera hora, en el litoral norte y cielo despejado en la costa atlántica. Vientos del Noroeste. La temperatura en la mar, entre los 20 °C y 22 °C.

Costa cantábrica

Gradual disminución de la nubosidad según avance el día, con apertura de claros y cesando las lloviznas según avance el día. Los vientos, de componente norte. La temperatura en la mar oscilará entre los 22 °C y 23 °C.

Costa catalana y balear

Casi despejado en Baleares, disminuyendo la nubosidad según avance la mañana en el litoral norte de Cataluña, con ambiente soleado hacia el sur. Vientos del Norte fuerte en Girona y del Noroeste en la desembocadura del Ebro. La temperatura en la mar, rondando los 24 °C y 26 °C.

Costa valenciana y murciana
Intervalos poco nubosos a primera hora, disminuyendo, quedando despejado rápidamente en Valencia y despejado en Murcia. Viento de componente este. La temperatura en la mar rondará los 25 °C y 26 °C.

Costa andaluza
Cielo casi despejado en todo el litoral, con algunas nubes bajas en el área del Estrecho, Ceuta y Melilla. Los vientos soplarán de componente oeste y girarán al Este por la tarde, siendo moderados en el Estrecho. La temperatura en la mar rondará los 23 °C y 25 °C.

Costa canaria
Cielo parcialmente nuboso en el norte de las islas, con intervalos nubosos en las de mayor relieve. Casi despejado en el sur. Vientos del Noreste, moderados a fuertes. La temperatura en la mar, rondando los 21 °C y 22 °C.

SORTEOS

LOTERÍA PRIMITIVA

Combinación ganadora del jueves:
5-8-12-14-21-28 (C 27, R 6)
JOKER 0771212

BONO LOTO

Combinación ganadora del jueves:
8-20-32-39-43-45 (C 17, R 3)

CUPÓN 7/39

Combinación ganadora del jueves:
3-8-14-15-16-26-34 (R 5)

CUPÓN DE LA ONCE

52472 SERIE 034

SUPER ONCE

Combinación ganadora del jueves:
4-11-17-18-28-30-31-33-34-38-40-50-53-56-61-65-67-70-72-74

Benidorm | Alicante

Viajeros +60



Hotel Poseidón Resort 3*
7 noches

Del 11 al 18 de septiembre
493€

VIAJES **El Corte Inglés**

Precio por persona y estancia en habitación doble y régimen de pensión completa (agua y vino incluidos). Consulta condiciones, precios para otras fechas no publicadas y planes de financiación. Disponibilidad de la habitación el día de salida hasta las 18:00 hrs (sujeto a disponibilidad). Atención exclusiva: detalle de bienvenida. Gastos de gestión (10€ por reserva) no incluidos. Plazas limitadas. Es un producto de Club de Vacaciones. C.I.C.MA. 59 HERMOSILLA 112 - MADRID.

La Generalitat acumula ya 322 reclamaciones por Vueling

CAMILO S. BAQUERO, Barcelona

La Agencia Catalana de Consumo ha recibido un total de 322 reclamaciones relacionadas con el caos operacional que afectó a Vueling durante el verano. De estas, 206 se han presentado después del 15 de julio. Estas quejas son las que los viajeros

han puesto tras ver rechazadas las que habían presentado ante la aerolínea. La Generalitat además investiga un total de cuatro denuncias presentadas por usuarios, una más que las que anunció el consejero de Empresa Jordi Baiget durante una comparecencia en el Parlament hace un mes.

Una portavoz de la Generalitat atribuyó el aumento en el número de reclamaciones —que han duplicado las del mes anterior— a que ya ha pasado el tiempo establecido para que la aerolínea de bajo coste del grupo IAG trámita y responda a las quejas presentadas por los usuarios afectados. Si en un mes la respuesta no es satisfactoria, el viajero puede presentar una nueva alegación frente a la Agencia. **Vueling no ofrece datos de cuántas reclamaciones ha recibido.**

Los continuos retrasos y problemas operativos que la compañía experimentó a principios de la temporada estival hicieron saltar todas las alarmas. Tanto la Generalitat como el Ministerio de Fomento terminaron por intervenir ante la polémica y la aerolínea tuvo que adoptar un plan de contingencia para asegurarse de que cumpliría con los vuelos programados para las vacaciones. Vueling se vio obligada a aumentar el número de tripulaciones, mejorar el servicio de limpieza y puesta a punto de los aviones, y a tener más aeronaves de repuesto. Solo en El Prat la compañía opera unos 500 vuelos diarios, el 55% de la actividad de la terminal uno.

Baiget y el consejero de Territorio, Josep Rull, comparecieron en el Parlament el pasado 20 de julio para informar de las gestiones del Gobierno catalán ante las sombras del servicio de Vueling. Rull dijo entonces que en los primeros días de la crisis, unas 8.000 viajeros se habían visto afectados por cancelaciones y otros 56.000 por retrasos. La legislación europea establece que pueden solicitarse indemnizaciones en caso de cancelaciones, pérdidas de equipaje o a partir de la tercera hora de retraso



Colas de pasajeros de Vueling en el aeropuerto de El Prat. / M. M.

Un retraso promedio de 62 minutos en julio

Todas las aerolíneas son celosas con la información relacionada con la puntualidad. A falta de cifras oficiales, páginas especializadas como Flightstats.com permite conocer datos. Vueling pre-

sentó en julio pasado retrasos promedio de 62 minutos. La media de otras compañías de bajo coste europeas fue de 52,2 minutos. Solo el 47% de sus vuelos salieron a tiempo. La media es 66%.

a menos que haya una causa de fuerza mayor ajena a la aerolínea. Los importes pueden llegar hasta los 250 euros para vuelos de menos de 1.500 kilómetros.

En caso de esperas superiores a dos horas, la ley obliga al que el pasajero reciba información y asistencia —comida y bebida, dos llamadas telefónicas o acceso a correo electrónico, por ejemplo—. En caso de que la salida se produzca al día siguiente, la compañía también debe ofrecer alojamiento en un hotel y transporte.

En medio de la crisis, Consumo apostó a varios funcionarios en el aeropuerto para orientar a los viajeros sobre cómo realizar sus reclamaciones ante Vueling. De acuerdo con la Generalitat, entre el 15 de junio y el 15 de julio, la agencia recibió 116 quejas relacionadas con la aerolínea de bajo coste. De esa última fecha hasta la semana pasada, llegaron otras 206, para así alcanzar un total de 322, casi el doble.

Cuatro denuncias

El número de denuncias presentadas ante Consumo también ha aumentado. En su comparecencia en la Cámara catalana, Baiget aseguró que solo se había interpuesto una. Las nuevas cifras de la Generalitat elevan este número hasta cuatro.

Hace más de un mes, el secretario de Empresa de la Generalitat, Joan Aregio, aseguró que había exigido a Vueling que facilitara la cifra total de reclamaciones que había recibido derivadas de los problemas operativos y que diera cuenta del importe que había destinado a sufragar las compensaciones correspondientes. Rull y Baiget aseguraron entonces que la empresa se negó a entregar esta información a Consumo, alegando que Cataluña no tiene competencias para hacerlo.

Los problemas operacionales, sin embargo, no parecen haber hecho mucha mella en la cuenta de resultados de Vueling. De acuerdo con un informe presentado por el holding a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), es la compañía de IAG que más crece en lo que va de año y hasta el 31 de julio, registró un aumento del tráfico del 17%. Solo en julio, el aumento fue del 13%.

Un asesino huye de un control diciendo que su mujer está de parto

EEF, Girona

Los Mossos d'Esquadra detuvieron en la madrugada de ayer a un hombre de 36 años, sobre el que pesaba una orden de ingreso en prisión por un delito de asesinato, tras huir de un control de tráfico en Ripoll (Ripollès) y conducir de forma temeraria, lo que justificó alegando falsamente que su mujer iba a dar a luz.

La policía catalana informó ayer que el detenido, acusado de los delitos de resistencia, desobediencia a la autoridad, conducción temeraria y sin tener el carné de conducir, fue arrestado tras saltarse un control en la C-17, a la altura de la población gerundense.

Hacia las dos de la madrugada, el hombre, de nacionalidad española y vecino de Santa Coloma de Gramenet (Barcelonès), hizo caso omiso de las señales de los agentes de los Mossos, que le habían indicado que detuviera su vehículo en el control policial, en un dispositivo contra robos en pisos.

Los agentes iniciaron entonces una persecución por la carretera. Tras hacerle señales acústicas y luminosas para que detuviera su vehículo, consiguieron finalmente que el hombre detuviera su coche a la entrada de Ripoll.

El conductor intentó engañar a los agentes asegurando que iba deprisa porque su mujer estaba a punto de dar a luz. Los agentes entonces se ofrecieron a acompañarlo hasta su domicilio, abriéndole paso con las patrullas.

Sin embargo, los agentes descubrieron que el hombre iba dando vueltas sin dirección concreta por Ripollet. Tras ser requerido para detenerse, el conductor aceleró de forma temeraria. Los agentes finalmente pararon el vehículo identificaron al conductor y descubrieron sus antecedentes.

El PSC censura el pacto del PP y Ciudadanos porque no respeta la inmersión lingüística

Los socialistas recuerdan que Cataluña tiene una ley de Educación y competencias

PERE RÍOS, Barcelona

El PSC cargó ayer contra el pacto de investidura suscrito por PP y Ciudadanos y arremetió contra su contenido en varios apartados, entre ellos el trato que se hace de la lengua catalana y la opción del trilingüismo en las escuelas.

Los socialistas catalanes consideran que el redactado del acuerdo presentado el domingo no tiene nada que ver con el que

suscribió el PSOE con el partido de Albert Rivera en la fallida investidura de marzo. "Nuestro pacto con el modelo educativo era muy distinto", dijo Assumpta Escarp, secretaria de organización del PSC, al acabar la reunión de la ejecutiva. La diferencia estriba, añadió, en que el acuerdo de hace meses no vulneraba las competencias en educación de la Generalitat y mantenía la inmersión lingüística, co-

sa que ahora no sucede. "La enseñanza en Cataluña se rige por una ley de educación que aprobó el Parlament, es una competencia de la Generalitat que no se respeta", aseveró Escarp. "La unidad civil de los catalanes se basa en el impulso de la lengua catalana como propia del país y el pleno respeto del carácter oficial de catalán y castellano", añadió en otro momento.

Por lo demás, el PSC insistió

candidato a presidente del PP distinto a Rajoy, un independiente o bien de otro partido.

"Quien ha sido el problema no puede ser la solución", insistió Escarp para razonar el voto contrario de los socialistas a Rajoy, al tiempo que criticó también que el pacto con Ciudadanos no deroga la reforma laboral ni prevé una reforma fiscal, ni una reforma constitucional.

Escarp se refirió varias veces al "mandato democrático", una expresión habitual en boca de los independentistas, aunque la dirigente del PSC la empleó para referirse a la función que le corresponde a los socialistas. "Representamos la alternativa al PP, porque nuestro modelo no es la precariedad ni la ley mordaz", afirmó.

CATALUÑA

Vueling cancela solo cuatro vuelos en El Prat en todo agosto

C. S. B., Barcelona

La Generalitat está satisfecha por el desempeño de Vueling en el aeropuerto de El Prat durante la temporada estival. La aerolínea solo canceló cuatro vuelos en todo agosto (opera unos 500 al día) y tuvo una puntualidad del 97% en la franja de menos de 60 minutos de retraso. **El Departamento de Territorio considera** que estos indicadores se enmarcan dentro de los estándares del desempeño normal aerolínea.

“Es evidente que las medidas de contingencia que se pusieron en marcha tras los días de caos de principios del verano han ayudado a normalizar las operaciones”, explicó ayer **Ricard Font, Secretario de Infraestructuras de la Generalitat**. Representantes de Vueling y los departamentos de Territorio y de Empresa se han reunido cada lunes y jueves del verano para evaluar la operativa.

Font recordó que en julio pasado, la puntualidad de Vueling en la franja de 30 minutos de retraso era del 34%. En el mes que hoy termina llegó al 86%. “Son resultados que nos muestran que hay un superado con nota en el desempeño de la aerolínea”, valoró el secretario. Estos datos, que Vueling le informó a la Generalitat, corresponden solo a los vuelos relacionados con El Prat. De acuerdo con la web Flightstats, toda la operativa de la línea de bajo coste en Europa presentó un promedio de 62 minutos en julio.



Cadena de montaje de la planta de SEAT en Martorell. / ALBERT GARCIA

Uno de cada tres contratos nuevos dura menos de un mes

C. S. BAQUERO, Barcelona

La calidad del empleo que se está generando en Cataluña gracias a la incipiente recuperación económica no satisface a los sindicatos. UGT denunció ayer, citando las cifras del primer semestre de este

año, que los nuevos contratos laborales firmados en Cataluña son más precarios y cortos. Un 56% de los empleos temporales tiene una duración inferior a los seis meses y uno de cada tres contratos es por menos de 30 días (448.452).

De los 1,4 millones de las contrataciones que se produjeron en el primer semestre de este año solo el 13% fueron indefinidas, según recoge el documento *Sombras de la recuperación de la ocupación y la contratación a Cataluña*, elaborado por el sindicato. En el mismo periodo de 2007, este porcentaje fue de casi el 18%.

José Antonio Pasadas, secretario de Políticas Sectoriales de UGT, atribuyó esta disminución a los efectos de la reforma laboral. De acuerdo al informe anual que hace la Generalitat, la mitad de

los contratados catalanes han firmado como mínimo dos contratos de trabajo durante el año. El índice de rotación llega así a los 2,45 puntos, siguiendo la tendencia creciente de los últimos años. El perfil del empleado que más rota es el de un universitario de primer ciclo. En 2010, la duración media de un contrato en el sector industrial era de 137 días, el año anterior fue de 57 días.

Desde UGT critican que la actual legislación laboral favorece la prioridad de la aplicación de los convenios de empresa sobre

los de sector, lo que explica el auge de las empresas multiservicios. El impacto de estas empresas incluso se está empezando a sentir en la industria, donde hay más subcontrataciones.

Pasadas calculó que de los cuatro puntos que ha perdido el empleo en el sector industrial (pasó del 20% al 16% en nueve años), tres han sido tomados por empresas multiservicios. Recurrir a ellas, criticó el líder sindical, le permite al empleador reducir las condiciones salariales entre un 30 y un 50%.

30 desalojados por una nube tóxica en una piscina de Martorell

EL PAÍS, Barcelona

Un error en la manipulación de productos químicos provocó ayer una nube tóxica que ha obligado a desalojar el Centro Integral de Deporte y Salud (CIES) de Martorell, que cuenta con dos piscinas, una descubierta y la otra bajo techo. En el momento del accidente, un empleado de una empresa suministradora estaba mezclando ácido sulfúrico e hipoclorito sódico, lo que causó una reacción química que liberó gases tóxicos. Dos trabajadores fueron trasladados al hospital Sant Joan de Déu de Martorell, y 30 personas fueron desalojadas.

La reacción tóxica afectó a dos personas, el empleado que hacía la descarga y el conductor del camión que transportaba los productos, de 28 y 52 años respectivamente. El Ayuntamiento aplicó el protocolo de seguridad y desalojó a los usuarios, personal técnico y trabajadores. En la piscina de verano no fue necesario el desalojo porque aún estaba cerrada.

Seis dotaciones de los bomberos de la Generalitat, agentes de la Policía Local y técnicos municipales acudieron a las instalaciones. El alcalde accidental de Martorell, Adolf Bargués, explicó que el incidente fue provocado por un “error humano que ha acabado en un susto” y que tuvieron que cerrar las instalaciones por prevención.

I CADA MES EL MEJOR OCIO EN FAMILIA !

LOLA LA MOTA LLEGA A TU CIUDAD LA REVISTA DE OCIO INFANTIL PARA QUE NO TE PIERDAS NINGÚN PLAN

ESTE VIERNES 2 DE SEPTIEMBRE CON **EL PAÍS**

LOLA LA MOTA PREPARA EL CURSO CON NOSOTROS VUELTA AL COLE

109

Annex 4.3 Expansión: Pàgines interiors

Desarrollan unas gafas inteligentes para operarios de la automoción

CIAC El Clúster de la Industria de Automoción de Catalunya (Ciac) ha desarrollado las primeras gafas inteligentes de asistencia visual para operarios del sector de la automoción. Se trata de un sistema de visión compuesto por unas gafas inteligentes (*hardware*) y dos aplicaciones (*software*) que ofrecen asistencia visual al trabajador en dos procesos industriales: el procedimiento de medir la calidad de una pieza de forma virtual y el de mantenimiento de la maquinaria. Esta tecnología es pionera en el sector y ha sido impulsada a través de un grupo de trabajo liderado por Tecnomatrix y Promaut,

Merck homologa la nueva impresora

MACULART Gráficas Maculart ha estrenado la primera máquina de impresión de gran formato que funciona con inyección de tintas al agua y que permite imprimir hasta 127 metros de papel por minuto. Merck ha homologado el equipo para sus prospectos farmacéuticos.

Financiación con Capital Cell

PUMP IT La empresa del sector médico ha lanzado una ronda de financiación de 100.000 euros a través de la plataforma de micromecenazgo Capital Cell. Su producto es un sistema multifuncional que mejora el rendimiento de los dispositivos microfluídicos.

La firma lanza una herramienta en NFC para seguir la trazabilidad de la ropa

TWENTY CORNER La start up catalana Twenty Corner ha presentado, en el marco de la 080 Barcelona Fashion, la plataforma Passport. Se trata de la primera herramienta en tecnología *near field communication* (NFC) que, a través de la lectura mediante un móvil, proporciona información al consumidor sobre el origen de las materias primas, el lugar de confección, el diseñador o la colección. Con 40.000 euros de inversión inicial, Passport se centra de momento en el desarrollo en el mercado español, aunque ya ha iniciado conversaciones para trasladar el producto a otros países.

Crean un centro de excelencia para innovar en las pymes

Expansión. Barcelona

El centro tecnológico Eurecat, las organizaciones empresariales Pimec y Amec y la Asociación de Ingenieros Industriales de Catalunya (Aiec) presentaron ayer en Barcelona un centro de excelencia para la innovación para ayudar a las pymes catalanas a iniciar procesos de innovación. Según los impulsores, el proyecto, denominado *Més Pime*, ofrecerá metodología para garantizar el éxito de la innovación, acompañamiento a la empresa durante todo el proceso, soluciones integrales con garantía de industrialización y formación para hacer de la innovación un proceso permanente, así como consultoría tecnológica para acelerar los procesos de innovación y servicios de I+D+i de alta especialización en entornos digitales e industriales.

Como punto de partida, ofrecerá a las pymes la realización de cien diagnosis tecnológicas con cofinanciación del 50%, con un coste para la empresa de 1.500 euros, cantidad que será deducible del importe final de los futuros proyectos de innovación que se lleven a cabo. *Més Pime* cofinanciará hasta un 50% de los cincuenta primeros proyectos de innovación, mediante una aportación máxima de 35.000 euros por pro-

'Més Pime' está impulsado por Amec, Eurecat, Pimec e ingenieros industriales

yecto y empresa.

En paralelo, el Centro de Excelencia para la Innovación en la Pyme ofrecerá formación gratuita a las empresas para capacitar a profesionales de su equipo para que puedan funcionar como gestores de la innovación, con el fin de hacer posible un proceso de innovación constante en la empresa, informa *Efe*.

Competitividad

“Este acuerdo permite llegar a las pymes para transmitirles la necesidad de innovar para ser más competitivas”, destacó ayer Xavier Torra, presidente de Eurecat.

La diagnosis tecnológica estará orientada a la definición de un plan de acción que permita a las pymes mejorar su posición a partir del análisis del entorno competitivo de la empresa, la identificación de sus competencias y capacidades tecnológicas, la detección de mercados potenciales para la diversificación de su actividad y el apoyo en la definición de la estrategia tecnológica de cada empresa.



Xavier Torra, presidente de Eurecat.



El equipo de Dietox posa en frente de sus productos.

Dietox capta 614.000 euros en una ronda

PLANES DE CRECIMIENTO/ La 'start up' quiere apuntalar su entrada en Reino Unido, crear nuevos productos y abrir cónners.

Gabriel Trindade. Barcelona

La empresa de zumos naturales Dietox ha cerrado una nueva ronda de financiación por valor de 614.000 euros. A la ampliación han acudido dos socios que ya se encontraban en el capital de la firma, Cabiedes & Partners y Faraday Venture Partners, y un nuevo inversor, Inderhabs Investments.

La firma, fundada en Barcelona por Virginie Rogé hace dos años, ya realizó el año pasado una ronda de financiación de medio millón de euros. Pese a las sucesivas ampliaciones, Rogé se mantiene como accionista mayoritaria de la firma.

Dietox vende a través de Internet dietas depurativas a base de zumos e infusiones. Su fundadora ha diseñado un surtido de seis licuados que deben consumirse a lo largo de un día. La empresa también ha lanzado productos cosméticos naturales.

Los fondos se destinarán a impulsar el crecimiento de la compañía. Por un lado, Dietox se encuentra en pleno proceso de internacionaliza-

SOCIOS

En la ampliación de capital han participado dos socios de la propia compañía, Cabiedes & Partners y Faraday Venture Partners. La ronda también ha captado el interés de un nuevo inversor: Inderhabs Investments

dos, como un agua alcalina. “Queremos alejarnos de la alimentación y entrar en temas de salud”, explica Rogé.

Cuarenta puntos de venta

Finalmente, la compañía tiene pensado impulsar su negocio físico. Actualmente, cuenta con cónners en tres centros de la cadena The Beauty Concept en Madrid y sus productos ocupan una posición destacada en los mostradores de las perfumerías Júlia. Se esperan abrir 40 cónners este año en España y Francia.

Luis Martín Cabiedes, responsable de Cabiedes & Partners, aseguró que Dietox “no es un proyecto clásico”, pero alabó la solidez del equipo gestor. Por su parte, el director de Inderhabs Investments, Ignasi Botet, dijo que “la consolidación del proyecto y del equipo en el último año nos han impulsado a invertir”.

Dietox obtuvo unos ingresos de 708.000 euros en 2014, casi el doble que en el ejercicio precedente. El beneficio fue de 17.860 euros. La plantilla actual está compuesta por nueve personas.

El 50% de los ingresos de la compañía proceden de sus ventas en el extranjero

Consum pide explicaciones a Vueling por los retrasos y cancelaciones

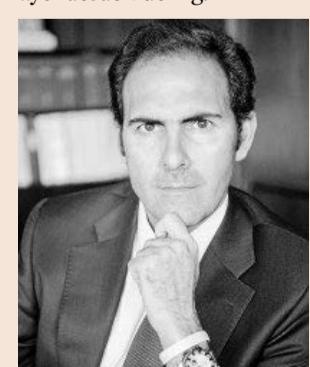
Expansión. Barcelona

La Agència Catalana de Consum ha enviado un requerimiento a Vueling para que le informe de las causas de los problemas que está teniendo con sus vuelos en el Aeropuerto de Barcelona, así como de las medidas que está adoptando para atender a los viajeros afectados.

Fuentes del Departament d'Empresa explicaron ayer que han solicitado a la aerolínea del grupo IAG el número de vuelos y pasajeros afectados, además de los mecanismos de atención al cliente que ha puesto en marcha. El objetivo es ver si todo ello se ajusta a la normativa, que fija garantías tanto para los retrasos de más de dos horas como para cancelaciones, incluyendo, en los peores casos, compensaciones económicas, salvo causas extraordinarias como huelgas y temporales.

Vueling canceló este lunes seis vuelos –de una operativa de más de 400– y sufrió retrasos de diversa duración en más de una cincuentena de operaciones, y ayer tuvo que cancelar otros diez vuelos, informa *Europa Press*.

La compañía que preside Javier Sánchez-Prieto lo atribuye a la huelga de controladores en Francia: “es una situación preocupante que, por enésima vez, otra huelga en Francia impacte y bloquee el movimiento de pasajeros en toda Europa”, explicaron ayer desde Vueling.



Javier Sánchez-Prieto.

EMPRESAS

Las ventas de coches suben un 12% este año y esquivan la incertidumbre

MERCADO/ La renovación de flota de las empresas y el tirón del alquiler por el 'boom' turístico, y la compra de particulares, animan el negocio. Por cuarto mes consecutivo, se superaron las 100.000 matriculaciones.

Félix García. Madrid

Las ventas de coches nuevos en España en el primer semestre del año alcanzaron 623.234 unidades, un 12,2% más que en el mismo periodo del año anterior. El pasado mes se vendieron 123.790 turismos y todoterrenos con un alza del 11,2% respecto a junio de 2015 y el mercado ya acumula cuatro meses por encima de las 100.000 unidades, cifra que en julio es más que probable que se vuelva a superar, según las asociaciones del sector.

La compra de un coche es la segunda inversión más importante que realiza una familia después de la adquisición de una vivienda. Los particulares han comprado 301.071 coches en el semestre, un 9,2% más que en el mismo periodo de 2015, un dato relevante ya que "pese a la inestabilidad política y a cierta incertidumbre económica derivada, las familias parecen tener la suficiente confianza como para no retrasar el cambio de su vehículo", afirma Jaume Roura, presidente de Faconauto, la asociación de los concesionarios.

Las empresas también están renovando sus flotas. Hasta junio acumulan 160.977 ventas, un 16% más, sinónimo de que sus negocios están al alza. Sin olvidar las compañías de alquiler de coches, cuyas ventas suben un 14,5% hasta las 161.186 unidades. En este caso, inciden las positivas previsiones de la afluencia de turistas. Hasta mayo han visitado España 25,2 millones de turistas extranjeros, un 11,4% más respecto al mismo periodo de 2015. Y las previsiones apuntan a que se superarán los 68 millones de visitantes internacionales en 2016.

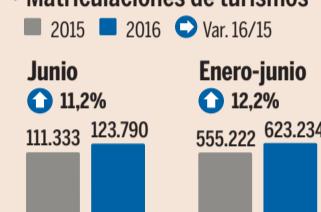
25 millones del 'Pive 8'

Con estas cifras, el sector prevé que se consigan superar los 1,15 millones de turismos este año, con un crecimiento del 10%. Una cifra que estaría ya muy cerca de los 1,2 millones que se citan permanentemente como la barrera para medir

Un mercado fuerte es clave para que los fabricantes sigan invirtiendo en las 17 plantas españolas

CAMINO DE LOS 1,2 MILLONES DE MATRICULACIONES

Matriculaciones de turismos



Ránking de marcas...

Enero-junio, en número.

Marca	Matriculaciones
Opel	53.770
Volkswagen	49.472
Renault	46.441
Peugeot	45.786
Seat	43.644
Citroën	35.216
Ford	31.266
Nissan	29.879
Audi	29.818
Kia	29.611

Fuente: IEA para ANFAC

la salud del mercado.

Las ventas de coches nuevos continúan subvencionadas. De los 225 millones presupuestados por el Gobierno para la octava edición del Plan Pive, todavía quedan disponibles 25 millones que se traducirán en unas 33.000 ventas. Si bien la incidencia de las ayudas en el mercado ha caído ostensiblemente en el último año, el efecto llamada de las mismas sigue vigente para el sector. El anterior Ejecutivo dejó entrever que ésta sería la última edición del Pive y no parece que el futuro Gobierno tenga como prioridad cambiar dicha decisión.

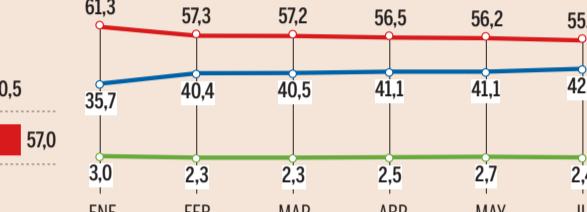
Más han influido en la compra los menores tipos de interés que "han provocado la

'MADE IN SPAIN'

Seis de los diez turismos más vendidos en lo que va de año, C4, León, Ibiza, Corsa, Polo y Mégane se fabrican en España y para otros dos, el Dacia Sandero y el Clio, Renault fabrica en Valladolid los motores y en Sevilla las cajas de cambio.

reactivación del crédito y la reducción de las cuotas de las hipotecas, lo que libera efectivo para la compra de un coche", según Mario Armero, vicepresidente de Anfac. Además,

se está produciendo un cambio de tendencia en cuanto al tipo de carburante que eligen los clientes a la hora de comprar un coche. Sea por el escándalo de Volkswagen, sea por las futuras medidas de restricción al tráfico de las grandes ciudades a los vehículos diésel antiguos, o sea porque los vehículos impulsados a gasolina son compatibles con el gas



... y de modelos

Enero-junio, en número.

Modelo	Matriculaciones
C4*	21.173
León	19.806
Ibiza	19.195
Corsa	16.160
Golf	15.878
Polo	15.551
308	13.906
Clio	13.268
Sandero	13.121
Mégane	12.717

*El Citroën C4 incluye tres carrocerías de coches muy diferentes: C4, C4 cactus, C4 Picasso y Grand Picasso.

Infografía Expansión

se reduzcan los 11 años de media de antigüedad que tienen los coches en España.

No obstante, el hecho de que el mercado de automóviles crezca favorece a las 17 plantas productivas de vehículos instaladas en España. "Tener un mercado doméstico importante es vital para que las compañías continúen invirtiendo en el país. Las ventas de proximidad cuentan", explican desde Anfac.

Opel lidera el mercado

Renault fue la marca más vendida en el mes de junio, con 11.760 unidades, seguida de Opel con 10.483 ventas y por Volkswagen con 9.138 unidades. En lo que va de año, Opel sigue liderando el mercado con 53.770 unidades, seguida de Volkswagen con 49.472 ventas y de Renault con 46.441 matriculaciones.

El modelo más vendido en el mes de junio fue el Seat Ibiza con 4.258 unidades, segundo fue el Citroën C4, con 4.099 matriculaciones y cerró el podio el Renault Mégane con 3.654 unidades. En lo que va de año, el coche más vendido ha sido el Citroën C4 con 21.173 ventas, seguido de los dos puntales de Seat, el León y el Ibiza, con más de 19.000 unidades cada uno.

La crisis de Vueling en El Prat se agrava con nueve cancelaciones

A. Zanón. Barcelona

La crisis de Vueling se agrava en plena temporada estival. La aerolínea canceló ayer en el aeropuerto de El Prat (Barcelona) nueve vuelos, algo que la aerolínea justificó por la operativa interna y como consecuencia de los siete vuelos que se tuvieron que anular en la víspera.

En cambio, fuentes de Aena aseguraron que todas las anulaciones producidas ayer en la capital catalana –con un total de 1.025 movimientos– corresponden a la compañía.

El director general comercial, David García Blancas, pidió disculpas por "los inconvenientes" producidos "durante las últimas semanas". "Toda la compañía está trabajando al máximo nivel para resolver esta situación cuanto antes", aunque la empresa no fue capaz de concretar ayer qué medidas está tomando.

"Este año se están realizando importantes cambios operativos y en atención al cliente, que estamos seguros que nos permitirán recuperar el nivel de calidad propio de esta aerolínea", según el directorio de Vueling. La empresa ha asumido el alojamiento y la manutención de los clientes afectados.

Estos problemas se producen en un verano que Vueling pretende que sea récord y en el aeropuerto donde la compañía presidida por Javier Sánchez-Prieto tiene su principal centro operativo. Sólo en El Prat prevé 2.757 operaciones semanales entre junio y agosto. De sus 400 rutas este verano, 150 pasan por Barcelona. Pero es también un problema para Barcelona, donde Vueling tiene una cuota del 35,3% hasta mayo y donde muchos destinos sólo están cubiertos por esta aerolínea.

Anuncio en Infojobs

Los sindicatos achacan los problemas a la falta de planificación. La Agencia Catalana de Consumo envió ayer sendos requerimientos a Vueling y a Aena para que aclare el porqué de estos problemas.

En este contexto, Vueling publicó ayer dos ofertas laborales en Infojobs para seleccionar a su director para el aeropuerto de Barcelona y para el puesto de director de planificación y coordinación de tripulación.

EMPRESAS

Vueling busca con urgencia aviones y tripulantes para atajar su crisis

MEDIDAS "EXTRAORDINARIAS" / Las cancelaciones y retrasos que la aerolínea de bajo coste arrastra, meses después del relevo del equipo gestor, se han convertido en un auténtico caos este fin de semana.

Artur Zanón. Barcelona

Vueling es la aerolínea en la que más abunda el rojo en los partes diarios de seguimiento del aeropuerto de El Prat (Barcelona). Este color hace referencia a graves problemas por retrasos y cancelaciones. La agresiva planificación para la temporada estival, el retraso en la entrega de aviones y la falta de personal estarían pasando factura a la aerolínea, que está intentando reforzar su flota para afrontar el pico alto del verano.

El pasado junio, mes que marca el arranque de la temporada estival, la puntualidad media de Vueling bajó al 50%. Cancelaciones y retrasos fueron a más a medida que avanzaba el mes, por culpa, según los sindicatos, de la falta de personal y de errores en la planificación. Ayer se anularon 14 vuelos de los 700 operados en El Prat por la compañía.

Los problemas no son exclusivos de Vueling, pero sí los tiene en mayor proporción que su competencia. Su peso en El Prat –su centro de conexión de vuelos– ha puesto en alerta a las autoridades catalanas, afecta a toda su red y cuestiona su política de crecimiento, diseñada cuando su presidente era Álex Cruz, hoy al frente de British Airways. La aerolínea británica forma parte, junto a Iberia, Aer Lingus y la propia Vueling, del holding IAG.

Soluciones

La aerolínea busca soluciones "extraordinarias", según fuentes de Aena. Los problemas se han producido a pesar de los refuerzos que previó la nueva directiva que, cuando entró en abril, consideró que el dispositivo no era suficiente. Vueling incorporará entre julio y agosto 17 tripulaciones (34 pilotos); seis aviones nuevos en julio y siete en agosto (entre alquiler y propios), y ha reforzado con cien personas su centro de atención telefónica estos días.

El grupo considera que el cuello de botella lo tiene en Barcelona y la causa fundamental es la falta de pilotos. Además, la aerolínea ha reprogramado sus vuelos tras ampliar de 35 a 45 minutos las

La puntualidad de la 'low cost' en El Prat bajó en junio al 50%, el peor registro entre las grandes aerolíneas

La temporada alta fue diseñada con Alex Cruz de presidente y el nuevo equipo la mantuvo

Vueling incorporará 17 tripulaciones de pilotos este verano y alargará las escalas y el tiempo de vuelo

A.Moreno



Pasajeros esperando ayer en los mostradores de Vueling, en el aeropuerto de El Prat.

Disculpas sin explicaciones

El director general comercial de Vueling, David García Blancas, repitió ayer el mensaje de "disculpas a todos los pasajeros" afectados por los retrasos y anulaciones de la compañía. La aerolínea ha puesto un teléfono de atención a los pasajeros, a los que se les ofrece la opción de reintegrar el precio del billete o recolocarlos en los siguientes vuelos disponibles. El problema con el que se encuentra la aerolínea es que sus aviones van llenos en uno de los momentos con mayor actividad en el año en los aeropuertos españoles. El directivo, que no ahondó en las causas ni en qué medidas está adoptando Vueling para solucionar la crisis, recordó que se ha "reforzado" la plantilla y que la "situación está mejorando".

Fomento abre expediente y convoca a Sánchez-Prieto

A.Z. Barcelona

El Gobierno y la Generalitat de Cataluña han encendido la luz de alarma por la crisis de Vueling en plena temporada alta, conscientes de que España aspira este año a batir su récord de turistas internacionales y las aerolíneas son uno de los actores que no pueden fallar.

La Agencia Española de Seguridad Aérea (Aesa) ha abierto un expediente a Vueling para aclarar las causas del caos en los últimos días, mientras que Aviación Civil ha citado para hoy al presidente de la aerolínea, Javier Sánchez-Prieto, para escuchar sus explicaciones y sus planes

La Generalitat está analizando cómo puede sancionar a la compañía por los problemas

para superar la crisis, informa *Europa Press*. El secretario de Estado de Infraestructuras, Julio Gómez-Pomar, recordó que Aesa está velando por regularizar la situación lo antes posible y por que se cumplan los derechos de los pasajeros.

En Cataluña, el Govern prevé exigir hoy "un cambio de actitud" a Vueling en una reunión de urgencia que ha convocado para esta tarde a la que asistirán dos

consejeros. También está citado Sánchez-Prieto. El Ejecutivo catalán reclama a Vueling que solucione "los problemas que afectan a su operativa y la atención que reciben los usuarios". La Generalitat ha enviado dos requerimientos a Vueling y otro a Aena. En un comunicado remitido ayer, el Govern anunció que está analizando "cómo puede sancionar a la aerolínea en relación a la situación creada hasta el momento". Dado que sus competencias en este campo recaen en el consumo, las multas se podrían imponer si se demuestra que la atención al pasajero ha sido deficiente.

PUNTUALIDAD EN EL AEROPUERTO DE BARCELONA

Porcentaje de vuelos de las principales aerolíneas que operan en El Prat que llegaron sin retraso en junio.



Fuente: elaboración propia a partir de los partes de seguimiento del Aeropuerto de Barcelona-El Prat entre el 31 de mayo y el 27 de junio.

escalas de sus aviones en los aeropuertos y ha alargado en cinco minutos el tiempo previsto de cada vuelo.

Además, el pasado viernes entraron más de 100 tripulantes de cabina, que se suman a otras 170 incorporaciones desde febrero, según los sindicatos. Las fuentes consultadas explican que el origen de los problemas de Vueling es complejo. La raíz está en la deficiente planificación para una temporada récord, a lo que se ha sumado la huelga de controladores en Francia.

Los tiempos de maniobra de Vueling son de 35 minutos. Los expertos creen que son reducidos, pero la clave del éxito de las compañías de bajo coste es rotar los aviones para que vuelen lo máximo posible. Los sindicatos creen que hay poco personal y la compañía no ha adaptado su estructura a su nueva dimensión, lo que, en ocasiones, provoca problemas en el relevo de las tripulaciones y en el mantenimiento de la flota. Como otras compañías españolas, Vueling sufre la competencia de

las aerolíneas del Golfo Pérsico y de Asia, que contratan a pilotos con experiencia ofreciéndoles salarios más altos.

El 20 de junio, Vueling canceló 24 vuelos y su puntualidad (retrasos de más de 15 minutos) bajó al 29,6%. La cifra fue aún más baja el 27 de junio. Sólo se cumplió el horario en el 23% de los casos. De los 403 vuelos programados para esa jornada, sólo se operaron 391. Y, de estos, 61 aviones aterrizaron con una demora de, al menos, dos horas. Sólo 90 vuelos llegaron con un retraso

inferior a los 15 minutos. En el informe al que ha tenido acceso EXPANSIÓN, se detallan las causas: "Por la propia operativa que arrastra del fin de semana (tripulaciones, AOG [nueve aviones con problemas que le obligaban a quedarse en tierra], retrasos, etc.). También se está viendo afectada por regulaciones en ruta, principalmente originadas en el centro y norte de Europa".

Ese mismo 27 de junio, si se tienen en cuenta las 568 operaciones del resto de aerolíneas que operaron en El Prat,

la puntualidad fue del 71%.

Según los informes diarios de junio, en un 90% de los días los índices de la compañía dirigida por Javier Sánchez-Prieto fueron peores que los de sus rivales. Los partes elaborados entre el 31 de mayo y el 27 de junio señalan más de un centenar de cancelaciones.

Los problemas en El Prat no sólo los sufre Vueling. EasyJet y Air Europa presentaron tasas de puntualidad ligeramente superiores al 60%.

CAOS EN EL PRAT REACCIONES



El presidente de Vueling, Javier Sánchez-Prieto, en primer plano. De frente, la ministra de Fomento en funciones, Ana Pastor, y el secretario de Estado de Infraestructuras, Julio Gómez-Pomar.

Fomento y el Govern piden una reacción inmediata a Vueling

A. Zanón. Barcelona

Tras un mes de retrasos y cancelaciones, que se agravaron durante el pasado fin de semana, las administraciones españolas han pedido a Vueling una reacción urgente para recobrar la normalidad en los aeropuertos, especialmente el de Barcelona.

El Ministerio de Fomento exigió ayer a la aerolínea un "plan de continencia" para cumplir sus horarios. La ministra de Fomento en funciones, Ana Pastor, que se reunió en Madrid con el presidente de Vueling, Javier Pérez-Prieto, aseguró que se actuará con la "contundencia de la ley". Subrayó: "Incumplir los derechos de los pasajeros no sale gratis a nadie", informa *Efe*. A la cita asistieron representantes de Aena, Enaire y del Aeropuerto del Prat.

El secretario de Estado de Infraestructuras, Julio Gómez-Pomar, declaró que va a exigir a Vueling que informe de los medios de los que dispondrá para hacer frente a la demanda de vuelos este verano, así como el "cumplimiento estricto de todos los derechos de los pasajeros".

Sánchez-Prieto, quien reconoció los problemas de "operativa" –los sindicatos hablan de falta de personal–, aseguró que Vueling trabajará "codo con codo" con Fomento y las agencias de viaje para dejar atrás los retrasos y cancelaciones lo antes posible.

Seguimiento en Cataluña
Vueling se reunirá cada semana con la Generalitat de Cataluña, que ha constituido una mesa de seguimiento semanal para analizar si las medidas anunciadas (ver página ante-

La aerolínea prevé cancelar hoy 64 vuelos por la huelga de controladores en Francia

Las indemnizaciones por retrasos de más de dos horas oscilan entre los 200 euros y los 600 euros

rior) se llevan a cabo y remiten los problemas.

El Govern, que lleva una semana abriendo expedientes y enviando requerimientos por estas crisis, va más allá y pide a Vueling que contrate más personal y disponga de más aviones, aun a costa de su beneficio. "El año pasado, Vueling tuvo unos beneficios de 90 millones; estos problemas en el Aeropuerto de Barcelona se resuelven con inversión; debe haber más aviones", declaró tras otra reunión en Barcelona con responsables de la aerolínea.

El Ejecutivo catalán analiza cómo puede multar a la *low cost* del grupo IAG, si bien aseguró que no es su prioridad. Sus competencias se limitan al incumplimiento de contratos y a la falta de información al usuario.

Los problemas de Vueling pueden prolongarse hoy, aunque por motivos ajenos, como es otra huelga en Francia. La aerolínea prevé cancelar al menos 64 vuelos con origen o destino el país vecino. Las indemnizaciones por retraso oscilan entre los 250 euros y los 600 euros, siempre y cuando la demora sea de, al menos, dos horas.

La inversión inmobiliaria cae un 24% hasta junio

HASTA 3.921 MILLONES/ La incertidumbre política y una menor oferta de activos a la venta provocan una ralentización del sector respecto al récord de 2015.

Rebeca Arroyo. Madrid

El sector inmobiliario se mantiene como destino preferente de la inversión, tras un 2015 récord, e inusitadamente activo, pero los inversores echan el freno y el volumen de inversión se reduce en la primera mitad del año.

De enero a junio, la inversión inmobiliaria alcanzó los 3.921 millones de euros, un 24% menos que en el mismo periodo de 2015, cuando, sin tener en cuenta la compra de Testa, la inversión se situó en los 5.200 millones de euros. Esta diferencia sería aún más acusada si se contabiliza la compra de Testa por parte de Merlin, en cuyo caso, la inversión en los seis primeros meses del pasado año se habría disparado hasta los 8.400 millones, según datos de la consultora inmobiliaria CBRE.

La caída de la inversión responde a una menor oferta de producto inmobiliario, a la incertidumbre a nivel político y económico y a una normalización en la relación calidad-precio de los activos. Pese a todo, la inversión hasta junio se situó un 40% por encima de la media de los últimos diez años.

Por sectores, el más afectado ha sido el de oficinas, con una reducción de la inversión del 48%, hasta 871 millones.

INVERSIÓN 1ER SEMESTRE/AÑO

En millones de euros.



Fuente: CBRE Infografía Expansión

Por su parte, la inversión en *retail* y hoteles disminuyó un 30% y un 48%, hasta 1.341 millones y 543 millones, respectivamente, mientras que el logístico duplicó el volumen de inversión, hasta los 462 millones, y representa ya el 12% de la total de la inversión.

En cuanto a la tipología del inversor, las Socimis, que el pasado año sumaron el 42% de la inversión inmobiliaria, han reducido su protagonismo e intervenido en el 10% de los inmuebles transaccionados. Por contra, los fondos internacionales representan ya el 68% del total. Por origen de capital, EEUU se mantiene como número uno, con el 39% de la total inversión, seguido de Australia (8%) y Reino Unido (6%).

Las operaciones más destacadas en los seis primeros meses del año fueron la compra de 4.500 pisos en alquiler por parte de Blackstone por 540 millones de euros, la adquisición de la cartera de hipermercados Gomuri por Invesco por 358 millones y la compra de la gestora de aparcamientos Parkia por parte del fondo australiano First State por

Las Socimis frenan su actividad, mientras que la inversión extranjera gana peso

300 millones. En oficinas destaca la adquisición por parte de GreenOak del parque empresarial Las Mercedes en Madrid por 128,5 millones.

Previsiones optimistas

De cara al cierre de año, el presidente de CBRE España, Adolfo Ramírez-Escudero, reconoce que las previsiones de principios de año de alcanzar entre 8.500 y 9.000 millones de inversión son seis meses después "algo optimistas".

Ramírez-Escudero explica que el resultado final del referéndum en Reino Unido ha tomado al sector inmobiliario europeo por sorpresa. "Lo más probable es que los inversores esperarán a que se defina más claramente las reglas que van a marcar a partir de ahora las relaciones entre Reino Unido y la Unión Europea y cómo van a influir en la economía de ambas partes", apunta el presidente de CBRE España respecto al Brexit.

La Llave / Página 2

Ascensia completa su transformación y planea aumentar su plantilla en España

G. Trindade. Barcelona

Desde enero de este año, la antigua división de diabetes de Bayer ya no forma parte del grupo farmacéutico y se ha constituido en una empresa independiente, Ascensia Diabetes Care. En España, la compañía, ahora propiedad de Panasonic y el fondo KKR, ha constituido una subsidiaria con los más de 40 trabajadores que antes pertenecían a la multinacional alemana.

La filial, dirigida por Javier Benítez, se ha impuesto como objetivo aumentar en cinco puntos su cuota de mercado y alcanzar un 25% del total en el país. Para ello, reforzará su plantilla en el apartado comercial con un aumento del 20% del número de trabajadores.

La filial española factura más de 30 millones y mantiene un crecimiento cercano al 10%

La compañía confía que su nuevo medidor *Contour Next* marque la diferencia. "En cuanto a precisión, es el mejor producto que hay en el mercado", asegura Benítez.

La firma factura más de 30 millones de euros y en lo que va de año mantiene un crecimiento cercano al 10% en sus ingresos. "España es un mercado importante para el nuevo grupo", explica Benítez. Ascensia mantiene su sede española en las oficinas del World Trade Center de Cor-

nellà de Llobregat (Barcelona). En España, las autoridades sanitarias tienen detectados seis millones de pacientes diabéticos y se calcula que más de la mitad podría tener un inadecuado control glucémico.

Ascensia Diabetes Care mantiene acuerdos de distribución con Bayer. La compañía se ha fijado este ejercicio como periodo transicional hasta empezar su camino de forma independiente. La nueva empresa tiene ante sí una dura competencia, con otros grupos multinacionales como Roche, que recientemente ha creado una división centrada en el tratamiento de esta enfermedad; Johnson & Johnson o Menarini.



Javier Benítez, de Ascensia.

Los productos de Ascensia Diabetes Care se venden en más de 125 países. Tras la segregación del grupo Bayer, la nueva empresa tiene más de 1.400 empleados y filiales en 38 países.

EMPRESAS

La crisis de Vueling añade nuevas incertidumbres a IAG tras el Brexit

ANULACIONES Y CANCELACIONES/ La filial de bajo coste reconoce que ha reducido la cantidad de vuelos que ofrecerá este verano tras la mala planificación en el Aeropuerto de Barcelona, su centro de operaciones.

Artur Zanón. Barcelona
La crisis de Vueling en el Aeropuerto de Barcelona –con 8.000 afectados por 56 cancelaciones sólo el pasado fin de semana– añade más incertidumbre a los planes de crecimiento de IAG, el holding al que pertenece la *low cost*, junto con Iberia, Aer Lingus y British Airways.

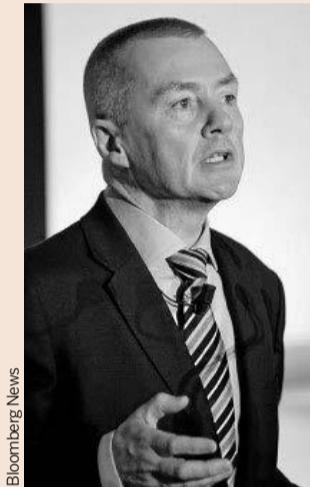
La aerolínea española es la más activa en la apertura de nuevas rutas en Europa dentro del grupo, es el estandarte del holding en la estrategia del bajo coste y, aunque su cifra de negocio representa un 7% de todos los ingresos de IAG, preocupa el impacto que pueda sufrir la imagen del resto de enseñas. Estos factores se añaden a la incertidumbre generada tras el referéndum en el que los británicos decidieron salir de la UE.

“Estas crisis hacen disminuir la voluntad de volar con la empresa, y por ello se están jugando mucho; el problema se producirá si la percepción negativa de Vueling se prolonga en el tiempo”, explica el director del grupo de investigaciones en marcas de Esade, Oriol Iglesias.

Un portavoz de Vueling reconoció ayer que la aerolínea no podrá cumplir con su ambiciosa programación de vuelos para este verano porque la crisis de El Prat le ha obligado a reducir el número de rutas.

Más tiempo

Una de las medidas que ha tomado la dirección de Vueling consiste en ampliar de 35 minutos a 45 minutos la duración de la operativa entre que desembarca y se embarca una nave. Además, ha prolongado

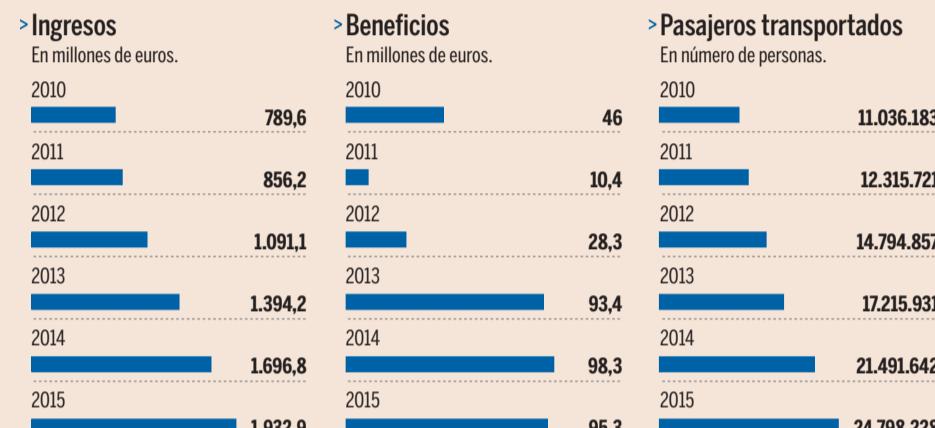


Bloomberg News

Willie Walsh, consejero delegado de IAG.

en cinco minutos la duración teórica de cada vuelo. Una consecuencia es que la filial de Iberia está modificando el horarios de sus vuelos. La otra es que se ha reducido la cifra de operaciones, a pesar de haber incorporado varios aviones. En concreto, en julio Vueling se refuerza con seis aviones (uno de ellos, un A319 nuevo; el resto son de alquiler) y en agosto serán siete: seis alquilados y un A321 adquirido.

LA 'LOW COST' PONE A PRUEBA SU AVANCE



Fuente: Vueling

Infografía Expansión

La nueva dirección de Vueling asume indirectamente que la planificación de Cruz fue deficiente

Fuentes de Vueling se limitaron a confirmar esta reducción de la cifra de vuelos pero aseguraron que es muy pronto para concretar cómo afectará a sus previsiones de pasajeros, ingresos y beneficios.

Desde su fundación, la *low cost* del grupo IAG ha experimentado crecimientos superiores al 10%. Entre 2010 y 2015, la compañía más que ha duplicado la cifra de negocio y la cifra de pasajeros.

El expresidente de Vueling y máximo responsable de la planificación de este verano, Álex Cruz, ahora preside British Airways y aspira a cargos superiores en IAG. Los retrasos que sufre Vueling se de-

ben, como la propia compañía ha asumido, a deficiencias en la programación, algo que se realiza con una antelación de un año. Cruz dio el salto de Barcelona a Londres en abril.

La nueva dirección culpa, indirectamente, a sus antecesores. Cuando Javier Sánchez-Prieto relevó a Cruz comprobó que los recursos eran “insuficientes”, según Vueling, para afrontar con garantías la temporada. Por ello, decidió contratar 17 tripulaciones (34 pilotos) nuevas, ya que considera que el principal problema se encuentra en el colectivo de pilotos y el “cuello de botella” radica en Barcelona.

Las nuevas medidas que ha tomado Vueling pasan ahora por contratar a cien personas en la atención telefónica al cliente y en ampliar sus ventanillas de venta de billetes del Aeropuerto del Prat de seis a once personas por turno.

La Llave / Página 2

Impacto limitado en la cotización bursátil de la matriz

Llueve sobre mojado para IAG. Sus títulos encajaron el castigo más acusado del Ibex, tras el resultado del referéndum británico y el atasco de Vueling en el aeropuerto de El Prat, en Barcelona, puede suponer un factor de incertidumbre extra, informa R. Martínez. “La noticia es negativa para IAG”, asegura Juan Carlos Castillo, de Capital Bolsa, aunque reconoce que este factor tendrá poco recorrido. “La evolución del valor estará más influida por la negociación entre la UE y el Reino Unido”, asegura el experto, que ve negativa la posible multa de Fomento. Una opinión similar mantienen los analistas de Ahorro Corporación, que recuerdan que Vueling supone aproximadamente un 12% de la oferta de asientos de IAG y es la marca del grupo en la que se espera un mayor aumento de la capacidad, del 15,4%. Los analistas de Banco Sabadell prevén que el problema de Vueling tendrá un impacto limitado. “No creemos que se solucione de un día para otro, pero la situación irá mejorando y el impacto económico será reducido”, opinan en el banco.

Los títulos de IAG bajaron ayer el 1,39% hasta los 4,47 euros, su primera bajada después de cuatro días de alzas consecutivas en las que el valor recuperó el 11,5%. Desde el Brexit, el valor pierde el 34%. El 68% de los analistas del consenso de Bloomberg aconseja comprar, porcentaje que antes del referéndum era del 86%.

KO PY
AGENCIA AUDIOVISUAL
MARKETING 360°
BARCELONA

www.kopybarcelona.com

902 360 365

info@kopybarcelona.com

Entença 332, 4º 5º Barcelona

“Vueling no estaba dimensionada para este nivel de incidencias”

ENTREVISTA JAVIER SÁNCHEZ-PRIETO Presidente de Vueling / El directivo gestiona la peor crisis de la compañía desde su fundación. “Queremos demostrar que la aerolínea es sólida y capaz de operar”, afirma.

Artur Zanón. Barcelona

Javier Sánchez-Prieto es presidente de Vueling desde el pasado 1 de abril, cuando sustituyó a Álex Cruz, y en tan poco tiempo tiene que afrontar la peor crisis de la joven aerolínea desde su creación. Sólo en junio, la firma canceló 325 vuelos, lo que puede afectar a su reputación, uno de los principales activos de una compañía aérea. Aunque algunos de los cambios en la operativa se produjeron tras la entrada del nuevo equipo directivo, Sánchez-Prieto descarga algunas responsabilidades sobre sus antecesores.

– **¿Qué ha fallado?**

Cuando planificamos, fijamos las rutas y a partir de aquí ponemos un *colchón* para imprevistos. Pero el nivel de incidencias para el que estábamos dimensionados no es suficiente. Hay una causa externa, a la que no quiero mirar mucho, pero vamos por la decimotercera huelga de controladores en Francia: es el año más complicado. Tenemos que planificar para un mayor nivel de incidencias.

– **¿Esta crisis no existiría sin las huelgas de Francia?**

Podría decir que sí, pero no me gustaría que se dedujera que todos los problemas vienen de allí. Tenemos que hacer autocrítica y planificarnos mejor.

– **¿Por qué los retrasos afectan más a Vueling que a otras aerolíneas en El Prat?**

Creo que no nos afectan más que al resto.

– **Hay días en los que sólo ustedes cancelan vuelos.**

Tenemos una cuota muy importante en El Prat y muchos de nuestros vuelos, más que otras compañías, pasan por Francia. Por ejemplo, con la huelga ayer en Francia, con 64 cancelaciones, nos costará cuatro o cinco días recuperar la operativa. No tenemos flexibilidad para recuperar mañana esos vuelos. Esto nos sucede más a los que somos más eficientes y tenemos una operativa más ajustada.

– **¿Qué de lo anunciado estos días es nuevo por la crisis?**

Habíamos planificado un 10% más de aviones para un 8% más de asientos en la temporada. Habíamos pasado de cuatro a cinco aviones para imprevistos, pero hemos añadido ahora el sexto. Hemos

incrementado a quince las tripulaciones de espera y tenemos tres aviones alquilados con tripulación y pilotos, lo que nos ayuda a flexibilizar la operación. Trabajamos sobre todo con el Sepla para flexibilizar el trabajo de los pilotos.

– **Preveían 600 incorporaciones este año. ¿Se han hecho todas?**

Sí. Incluso alguna más.

– **¿Cuántas?**

En atención al cliente, con 140 personas, y unos pocos pilotos, pero no fue a raíz de la crisis actual.

– **¿IAG, el holding al que pertenece Vueling, e Iberia, el propietario, han ayudado?**

Las marcas somos autónomas en IAG. Iberia ha hecho alguna operación puntual.

– **¿Qué ha cambiado respecto a 2015? Da la sensación de que la nueva dirección ha tomado medidas para paliar una planificación que se encontraron hecha.**

La dirección anterior y, en concreto, Álex Cruz han hecho un trabajo magnífico. Cuando hablo de planificación, de verdad, pienso que es correcta, aunque seguro que podríamos haber hecho algo mejor.

– **Han alargado los períodos de desembarque y embarque y el tiempo de cada vuelo. ¿Han reprogramado y cancelado operaciones?**

No es un ajuste extraordinario. Ha dado la casualidad de que lo hacemos ahora, al incorporarse el nuevo director de producción, hace dos o tres meses.

– **La Generalitat pide que anulen vuelos con antelación suficiente si no los pueden garantizar.**

Tenemos una cuota muy importante en El Prat y muchos de nuestros vuelos, más que otras compañías, pasan por Francia. Por ejemplo, con la huelga ayer en Francia, con 64 cancelaciones, nos costará cuatro o cinco días recuperar la operativa. No tenemos flexibilidad para recuperar mañana esos vuelos. Esto nos sucede más a los que somos más eficientes y tenemos una operativa más ajustada.

– **¿Qué de lo anunciado estos días es nuevo por la crisis?**

Habíamos planificado un 10% más de aviones para un 8% más de asientos en la temporada. Habíamos pasado de cuatro a cinco aviones para imprevistos, pero hemos añadido ahora el sexto. Hemos



Javier Sánchez-Prieto, presidente de Vueling.

Trabajamos en una alternativa para tener más margen; si viéramos que no se puede, nos replantearíamos algunas operaciones. No planificamos cancelar vuelos, en general.

– **¿Sigue la oferta de 19 millones de asientos en España este verano?**

Por ahora sí. No descarto cambios en el futuro, pero siempre protegiendo a nuestros pasajeros.

– **El Govern recuerda que Vueling ganó 90 millones y debería tener más aviones.**

Estamos trabajando con Fomento y la Generalitat. No creo que hayan hecho un requerimiento específico en inversión.

– **¿Han calculado el coste de esta crisis en ingresos, pasa-**

jerlos transportados y posiblemente caída del beneficio?

Estamos enfocados en recuperar la operativa y la confianza de los clientes.

– **¿La marca se resiente?**

Los indicadores internos no detectan problemas.

– **¿Y las ventas?**

Hay una cierta estabilidad.

– **O sea, ¿dejan de subir?**

No. Vamos como íbamos.

– **Fomento ha amenazado con sanciones y dice que se puede retirar la licencia.**

Damos toda la información para que las Administraciones vean que la compañía puede operar normalmente. No contemplamos ni mucho menos sanciones. Queremos demostrar que la compañía es sólida y capaz de operar.

“Por ahora mantenemos la previsión de vuelos. No descarto cambios en el futuro, pero protegiendo al pasajero”

“La dirección anterior y, en concreto, Álex Cruz, ha hecho un trabajo magnífico [en la planificación]”

“Tenemos 102 rotaciones para 108 aviones; sin problemas somos perfectamente capaces de operar”

“Tenemos que hacer autocritica y planificarnos para un mayor nivel de incidencias.”

– **También sostiene que operan más de lo que pueden.**

Teníamos medios: 108 aviones para 102 rotaciones. Sin problemas, somos capaces perfectamente de operar.

– **¿Se replantea Vueling su estrategia de crecimiento?**

Tendremos una dimensión adecuada al nivel de incidencias. Vueling tiene un espacio que ocupar en Europa y la previsión es que lo siga ocupando y vaya creciendo, si bien antes tenemos que solucionar estos problemas.

– **¿Puede garantizar que no se repetirá el caos de los últimos días?**

Si se repite una situación con tantos factores como la sucedida, seremos capaces de dar respuesta mucho mejor.

La aerolínea, que lideró el alza de IAG en junio, cancela 66 vuelos

Vueling incrementó el número de pasajeros transportados en junio un 16%, lo que le sitúa como la compañía de IAG con mayor crecimiento, a pesar de la crisis en El Prat, que se comenzó a gestar precisamente en ese mes. El grupo transportó en junio a un 21% más de pasajeros que el año anterior (un 7,1% más si no se tiene en cuenta el efecto de la integración de

Air Lingus), con un total de 9,4 millones de personas. Iberia (+2,4%), British Airways (+1,1%) y Air Lingus (+5,9) también mejoraron sus números. En el acumulado del ejercicio, la low cost española avanza un 18% frente al incremento del 7,9% del grupo, que movió a 37,2 millones de personas. Los problemas de ayer para Vueling procedieron de la huelga de controladores en

Francia, con 66 vuelos anulados en total, entre los que figuran 18 enlaces con origen o destino en el Aeropuerto de Barcelona. Las protestas obligaron a cancelar 62 comunicaciones aéreas entre España y Francia entre todas las aerolíneas y los aeropuertos más afectados fueron El Prat e Ibiza, informa Europa Press. En Italia, Aviación Civil volvió a amenazar a Vueling

con sanciones si se demuestra que no ha respetado la normativa sobre información y asistencia al pasajero, tras los retrasos producidos en Fiumicino (Roma). Por su parte, la ministra de Fomento en funciones, Ana Pastor, insistió ayer en que incumplir la ley puede implicar “hasta la suspensión de la licencia definitiva”.

Rockspring y Goodman se alían en una centro logístico en Barcelona

Expansión. Barcelona

La gestora británica de fondos Rockspring y el grupo inmobiliario Goodman han firmado un acuerdo para desarrollar una compleja logística en Sant Esteve Sesrovires (Barcelona). Las obras para la construcción del centro, que tendrá una capacidad de 28.760 metros cuadrados, empezarán en agosto y se prevé que finalicen en marzo del año que viene.

Rokspring, que está especializado en inversiones en el sector inmobiliario europeo, se encargará de gestionar y comercializar la instalación logística.

Unos 27.400 metros cuadrados del centro, ubicado en la zona industrial de Can Margarit –a 35 kilómetros de Barcelona–, se destinarán a espacio de almacenaje, con 32 muelles de carga y 1.360 metros de espacio para oficinas.

El edificio de oficinas tendrá la opción de dividirse en cuatro módulos separados por si el futuro inquilino quisiera separarlos para operar como un centro logístico multiteniente.

Ubicación estratégica

“Este centro es ideal para los clientes que distribuyen sus productos tanto a nivel nacional como internacional”, comentó John Thompson, director de Rockspring Iberia.

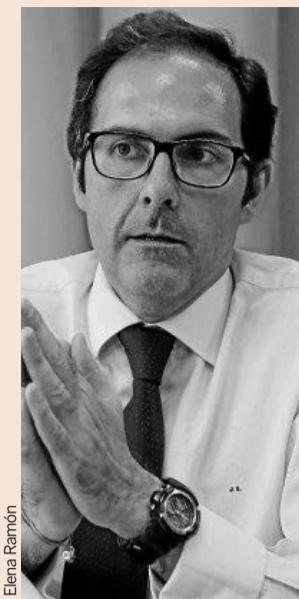
“Estamos encantados de haber firmado esta excelente oportunidad la cual, una vez finalizada, complementará perfectamente nuestros otros dos parques logísticos de Madrid, ubicados en Torrejón y Getafe”, argumentó el director.

La firma británica tiene un portfolio de activos logísticos valorados en 800 millones de euros que se reparten entre Francia, donde tiene el 39,1% de los espacios; Reino Unido, en el que se concentra el 33,7%; en Alemania tiene el 10,5%; un 9,1% en España; Suecia (4,9%) y Holanda (2,8%).

Se trata del segundo gran proyecto anunciado por Goodman en Barcelona. La compañía tiene previsto finalizar este verano, concretamente en agosto, la construcción de una nave logística de 40.000 metros cuadrados, también en Sant Esteve Sesrovires, para Decathlon, cuyas obras inició el pasado ejercicio.



Álex Cruz, expresidente de Vueling y presidente de British.



Javier Sánchez-Prieto, máximo director de Vueling.



Willie Walsh, consejero delegado del holding IAG.

AEROLÍNEAS/ TRAS EL PRIMER DÍA SIN VUELOS CANCELADOS, LA FIRMA COMIENZA A PONER A PRUEBA SI LAS MEDIDAS TOMADAS SON EFECTIVAS.

¿Pudo evitar Vueling el caos de El Prat?

ANÁLISIS por Artur Zanón

Vueling no canceló ayer vuelos, por primera vez en varios días. En junio sumó 325 anulaciones y su nivel de puntualidad en el Aeropuerto del Prat –su núcleo de operaciones– se desplomó al 50%. La peor crisis de Vueling desde que se fundó, hace 12 años, ha comenzado a remitir, pero las autoridades han puesto el radar sobre una aerolínea que ahora tiene que replantearse cómo seguir creciendo sin quebrar la confianza del cliente.

El principal reto de Vueling es demostrar que puede operar como hasta ahora. Lo explicaba ayer su presidente, Javier Sánchez-Prieto, en su entrevista con EXPANSIÓN. La compañía ha dado explicaciones al Ministerio de Fomento y a la Generalitat de Cataluña sobre los motivos del caos del pasado fin de semana y de las medidas que ha tomado. Fuentes de Fomento mostraban ayer su “desconcierto” sobre las respuestas que ha ofrecido la filial de bajo coste de Iberia.

No es ningún secreto que la operativa de una temporada se planifica con un año de antelación. De hecho, parte de las energías de Vueling –y cualquier otra aerolínea– en estos días ya están centradas en diseñar el verano de 2017. Las decisiones importantes se tomaron cuando Álex Cruz ni siquiera había anunciado su ascenso a British Airways, pero el nuevo equipo directivo, que entró en abril, modificó parte de la operativa.

En sus últimas manifestaciones, Sánchez-Prieto intentó ser salomónico: la planificación se hizo bien –de “magnífico” tildó el trabajo de su antecesor– y el nuevo equipo directivo introdujo cambios, que no fueron suficientes como consecuencia de las reiteradas huelgas de controladores en Francia.

La autocrítica debe servir para evitar problemas en el futuro, pero se deben aclarar las

dudas de por qué se falló de forma tan estrepitosa. Uno de los fundadores de Clickair, fiel defensor de Álex Cruz, subrayaba ayer que tan importante es planificar como reaccionar ante los problemas.

El comité de dirección de Vueling está integrado, además de por el propio Sánchez-Prieto, por David García (director comercial), Fernando Estrada (director de estrategia), Jorge Saco (director de áreas corporativas) y Valentín Lago (director de producción). Tomaron varias decisiones que suponían, en buena medida, rectificar el trabajo previo y que, además, se han demostrado insuficientes. “Vueling no estaba dimensionada para este nivel de incidencias”, asumía ayer el presidente de la aerolínea.

Una cuestión de probabilidad

¿Cómo se prepara una temporada? De forma muy resumida, la compañía calcula las rotaciones diarias –un avión sale de Barcelona y vuela a Bruselas, luego a Roma y así sucesivamente hasta la noche– y a partir de aquí cifra sus necesidades de aviones, los pilotos y las tripulaciones. Pero también prepara un colchón. Y aquí es donde entra la suerte o la intuición. O sea, los cálculos estadísticos. En probabilidad, que algo sea seguro no significa que suceda siempre. Sánchez-Prieto afirma que la operativa de Vueling para este verano se diseñó pensando en un cierto nivel de incidencias y no para las producidas finalmente.

La planificación inicial elevaba de cuatro a cinco los aviones de reserva; la nueva dirección añadió un sexto y también tiene disponibles tres aviones –y no dos– en régimen de alquiler, incluida la tripulación (*wet lease*).

Otra medida fue alargar de 35 minutos a 45 minutos el tiempo entre la llegada y la salida y prolongar en cinco minutos el tiempo teórico de cada vuelo. La nueva dirección afirma que la decisión se tomó recientemente al ver que los cálculos previos eran demasiado ajustados y no se podían cumplir. Ayer mismo se llegó a un acuerdo con los pilotos para flexibilizar sus días de descanso. Pronto se verá si los cambios han sido maquillaje o si permitirán olvidar la peor crisis desde su fundación.

La planificación inicial y los refuerzos adoptados fueron insuficientes para reaccionar

El Gobierno vasco sale de Naturgas al vender su 5% a EDP

FIN DE LA PRIVATIZACIÓN GASISTA/ La lusa se hace con el 100%, y Euskadi cierra el proceso de venta iniciado hace 13 años.

M. Á. Fuentes. Bilbao

Trece años después, el Gobierno vasco cierra la privatización de sus activos gasistas iniciada en 2003, tras vender ayer a EDP el 5% de la distribuidora Naturgas, por 33,3 millones de euros. Con esta operación, el grupo portugués se hace con el cien por cien del holding Naturgas, que da servicio a casi un millón de puntos de suministro.

La Administración vasca pone punto y final así a un proceso que comenzó con la venta a Hidrocanátrico del 62% de Naturcorp, que agrupaba Gas de Euskadi, Gasnalsa y Bilbegas. Curiosamente, esta privatización fue capitaneada desde el Gobierno vasco por Josu Jon Imaz, hoy consejero delegado de Repsol y entonces consejero de Industria del gabinete de Juan José Ibarretxe. Entonces, EDP era accionista de HC, y después se hizo con todo el control de la asturiana. Naturcorp cambió su denominación por Naturgas.

El acuerdo de socios de EDP y el Gobierno vasco ha dado a éste ciertos derechos en el holding gasista, como el voto a determinadas desinversiones o la capacidad de decisión



Miguel Stilwell, consejero delegado de EDP en España.

en cuestiones estratégicas, como la sede social de Naturgas, ahora instalada en Bilbao. Está por ver si tras la salida del EVE, el grupo gasista vasco mantiene su vinculación con Euskadi.

Cuando vendió a Hidrocanátrico, el Ejecutivo vasco se quedó con una parte de la empresa privatizada a través del grupo público EVE. Hace seis años, acordó con EDP la desinversión y el mantenimiento de un 5% en Naturgas, con una

El acuerdo de socios ha dado a la Administración derecho de voto en asuntos estratégicos

opción de compra por parte de la lusa para ejercer este año, a un precio según una fórmula preestablecida.

Pese a la venta de su participación en Naturgas y el cierre del proceso de venta de activos públicos iniciado en 2003, el Gobierno vasco sigue presente en el sector gasista en la comunidad autónoma. Así, es socio al 50% de Enagás en la planta regasificadora del Puerto de Bilbao, y participa con el 10% en Enagás Transporte del Norte, empresa creada por el gestor gasista tras adquirir a Naturgas su negocio de transporte.

A través del EVE, la Administración vasca participa en Itsas Gas, firma constituida junto a la naviera Murueta y los remolcadores Ibaizabal para iniciar la actividad de suministro de gas natural licuado a buques. En esta empresa controla el 49%.

La Llave / Página 2

Gas Natural avanza en Chile con una operación millonaria

M. Á. Patiño. Madrid

Gas Natural comunicó ayer a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) el lanzamiento de una oferta pública de adquisición de acciones (opa) por la totalidad de las acciones que no controla de Gas Natural Chile, de la que actualmente posee un 56,6%.

La opa es parte del acuerdo alcanzado con el Grupo Pérez Cruz (GPC) en diciembre de 2015 en el proceso de toma de control de esa compañía por parte de la gasista española. Simultáneamente, GPC ha lanzado una opa por la totalidad de las acciones que no controla de Gasco, de la que actualmente posee un 22,4%.

Gas Natural Fenosa posee indirectamente un 56,6% de Gasco que se ha comprometido a vender en dicha opa.

Precios

El precio de la opa lanzada por Gas Natural sobre Gas Natural Chile asciende a 3.511 pesos por acción, una vez ajustado el efecto de los dividendos pagados. Por su parte, el precio de la opa lanzada por GPC asciende a 1.684 pesos por acción. A esos precios,

La gasista española realizará una compra por 350 millones y venderá activos por 220 millones

Gas Natural tendrá que desembolsar 350 millones de euros por la opa que lanza y recibirá 220 millones por la venta de Gasco. En total, la reordenación del negocio chileno supondrá un desembolso neto de 130 millones para el grupo español. Hay que tener en cuenta además que Gas Natural desconsolidará 350 millones de euros de deuda de Gasco.

Esta operación es el último paso en la ejecución del acuerdo alcanzado con Pérez Cruz para separar las actividades de gas natural y gas licuado en Chile, permitiendo a Gas Natural enfocarse en el crecimiento del negocio de distribución de gas natural.

La cadena francesa B&B desembarca en España

J. Brines. Valencia

La cadena de hoteles francesa B&B, una de las mayores de Europa con una red de 321 establecimientos y unos ingresos anuales de 344 millones, ha iniciado su despliegue en España. Hace unos meses inauguró sus cuatro primeros hoteles, que eran de Holiday Inn, situados en Valencia, Madrid, Alicante y Gerona, con una inversión global de catorce millones. Sus planes incluyen abrir al menos cuatro hoteles al año de aquí a 2020, con una inversión media de unos cinco millones por establecimiento, lo que supondría una inversión aproximada de ochenta millones de euros.

La próxima apertura será en Vigo, prevista para el próximo diciembre.

B&B, que en diciembre fue adquirida por PAI Partners, se establece con dos sistemas: la construcción del edificio o la adquisición de hoteles ya existentes. Los cuatro españoles, que anteriormente albergaban hoteles de la cadena Holiday Inn, se adquirieron y posteriormente se traspasaron a la firma Foncier des Murs, del grupo Crédit Agricole, que es su socio financiero para este tipo de inversiones y es propietario de 250 hoteles, en los que B&B, opera en régimen de alquiler.

El hotel de Vigo seguirá ese mismo esquema, mientras la empresa busca otras oportunidades de compra o de construcción. El administrador de B&B en España, Dennis Da-



Ana López, directora financiera, Georges Sampeur, CEO, y Dennis Derrien, administrador en España de B&B.

La hotelera abrirá 4 hoteles al año hasta 2020, con una inversión total de unos 80 millones

rrien, explicó que tenía un proyecto para construir uno en Barcelona, en el área 22@, pero se ha paralizado será difícil que salga adelante por la moratoria establecida por el Ayuntamiento.

El perfil de los hoteles que buscan es de entre 80 y 150 habitaciones, con buenas ubicaciones.

B&B nació en 1990, como una cadena para viajes de negocios en Francia –donde ya cuenta con 250 hoteles, entre propios y franquiciados–, con precios *low cost*. El director general del grupo, Georges

Ha paralizado un proyecto en Barcelona, en 22@, por la normativa municipal

Sampeur, explicó que en España se dirigen también al público turístico, por las características del país.

Tiene ochenta hoteles en Alemania, veintitrés en Italia, tres en Polonia y uno en república Checa y otro en Marruecos. Tiene previsto iniciar su salto a América Latina con su primer hotel en Brasil, en São Paulo, para continuar en Curitiba y otras áreas del sur del país.

En total, su plan de negocio prevé inaugurar treinta hoteles al año desde ahora hasta 2020.

Lidl invertirá 350 millones para abrir 40 supermercados

CIFRA RÉCORD EN ESPAÑA / La cadena alemana compra un solar en Cheste para establecer una nueva plataforma logística.

A. Antón. Madrid

La cadena de supermercados Lidl apuesta con decisión por España, un mercado al que destina cada vez más recursos para impulsar su crecimiento.

A lo largo de 2016, el grupo alemán planea desembolsar 350 millones de euros, un 33% más que en el ejercicio anterior y el equivalente al 8,5% de la venta neta, la mayor cifra invertida en un solo año desde que entró en España hace 22 años, explicó ayer Ferran Figueras, director financiero de la compañía.

Este presupuesto se destinará principalmente a la apertura de 40 tiendas, que generarán más de 800 nuevos puestos de trabajo. Actualmente, la compañía tiene 535 puntos de venta y una plantilla de 11.500 trabajadores, tras crear 1.200 nuevos empleos en España el año pasado.

Desde su llegada a España, Lidl ha invertido 2.200 millones, la mitad en los últimos cinco años. En el futuro, prevé invertir alrededor de 200 millones anuales para elevar significativamente una cuota de mercado que se sitúa por encima del 4%, según datos de Kantar Worldpanel.

Para hacer frente al potencial crecimiento, Lidl acaba de



Ferran Figueras, director financiero de Lidl.

El grupo, que factura 3.048 millones en España, ha invertido más de mil millones en cinco años

adquirir un solar de 122.000 metros cuadrados en Cheste (Valencia) para levantar una nueva instalación logística, que comenzará a estar operativa en 2019-2020.

Entretanto, en septiembre entrará en funcionamiento la primera fase de la décima plataforma del grupo en España,

en Alcalá de Henares. “Es la más grande, sostenible y avanzada tecnológicamente del grupo en Europa”, apuntó el ejecutivo.

El ejercicio 2015-2016 se cerró con unas ventas netas de 3.048 millones, un 12,5% más que en el año anterior. En términos de ventas comparables, el incremento se situó en torno al 10%. La previsión para este año es elevar los ingresos entre un 5% y 8%. Junto a la facturación, Figueras subrayó el aumento del 8,5% en el número de clientes, hasta 3,5 millones semanales.

Los precios más bajos

Por otro lado, el ejecutivo resaltó su compromiso con mantener los precios más bajos del mercado. “En 2015 recortamos el precio medio del surtido un 0,60%, mientras la inflación de los alimentos aumentó un 1,3%. Vamos a mantener una política agresiva en precios”, señaló.

La compañía recordó que, tras haber firmado su primer convenio colectivo en marzo, elevando el salario mínimo al más alto del sector hasta 15.257 euros brutos, y dada su apuesta por la formación, está atrayendo empleados de competidores.

Los ingresos del alquiler vacacional crecen un 4% en España, hasta 1.300 millones

Maria Sánchez. Madrid

Los residentes en España han gastado en alquiler de vivienda turística en el año 2015 algo más de 1.311 millones de euros en España, un 4% más que en 2014 según el estudio realizado por HomeAway y la Universidad de Salamanca. Si a este importe se le suma el gasto total estimado de la estancia de los contratantes de alquiler vacacional, la cifra de gasto aumenta hasta los 6.159 millones. Una suma que supone el 0,57% del PIB en 2015.

Durante los últimos dos años, de abril de 2014 a abril de 2016, el gasto total acumu-

lado en alquiler por parte de los viajeros supone unos 2.622 millones de euros, cantidad que aumenta hasta 12.318 millones si se tiene en cuenta el consumo en la estancia, es decir, lo que los usuarios han gastado en los entornos de los inmuebles alquilados.

Las viviendas turísticas son una opción cada vez más demandada por los viajeros re-

El gasto total en viviendas turísticas en 2015 supone el 0,57% del PIB de ese mismo año

sidentes en España, según arrojan los datos del citado estudio. En los últimos dos años un total de 8 millones de españoles, de entre 18 y 65 años, han utilizado este modelo de negocio.

La vivienda vacacional aumenta su peso entre otras opciones más tradicionales, pasando a ser el 36% del total de las contrataciones en el ejercicio de 2015.

Usuarios

Las familias ocupan una posición destacada, siendo el 45% de los contratantes, seguidas de las parejas, que suponen el 32% y relegando al grupo de

amigos al tercer puesto con un 19%.

El precio se sitúa como el factor más importante y valorado en la decisión final del consumidor, según el estudio. La ubicación y el entorno son los siguientes ítems más apreciados.

Las regiones preferidas como destino por los usuarios de estos alquileres son Andalucía (25%), Comunidad Valenciana (14%), Cataluña (12%) y Canarias (11%). Sin embargo, el 70% de los alquileres que se realizan en España provienen del extranjero, ya que es el destino preferido por los europeos.

Artur Zanón. Barcelona

Vueling redujo por debajo del 20% su puntualidad en los momentos más críticos del pasado fin de semana. Por ejemplo, el pasado sábado tenía programados 334 vuelos en el Aeropuerto de Barcelona-El Prat, de los que finalmente canceló doce. De los 322 enlaces que operó, sólo 53 (el 16,5%) fueron puntuales,

es decir, con un retraso inferior a los quince minutos, según la información a la que ha tenido acceso este diario. El resto llegó con demoras superiores a un cuarto de hora, si bien en 97 ocasiones el retraso superó las dos horas. Los pro-

Vueling redujo hasta el 16% su puntualidad

blemas de Vueling terminaron el martes, con 18 cancelaciones –por la huelga de Francia– y una puntualidad que escaló al 49,7%. El miércoles fue el primer día sin anulaciones en Barcelona.

Los índices de retrasos se recuperaron, si bien la puntualidad fue del 56,8%, frente al 70,5% de media en El Prat. Los vuelos que aterrizaron con una demora superior a dos horas bajó del 30% durante el fin de semana al 3,2% del miércoles. Tras esta mejoría, el Ministerio de Fomento constató que Vueling dispone ahora de más recursos y le instó a no “relajarse”.

RETRASOS Y CANCELACIONES



El caos vivido en el Aeropuerto del Prat el pasado fin de semana, sobre todo entre los clientes de Vueling, ha remitido tras las medidas de urgencia adoptadas por la aerolínea.

Vueling pone a prueba su modelo de bajo coste

La filial de Iberia abre una nueva etapa tras vivir la peor crisis desde su fundación. La compañía asume que debe dimensionarse mejor y evitar nuevos problemas que arruinarían la marca.

Artur Zanón. Barcelona

–Tras el aumento de actividad de los últimos años, Vueling tiene un problema de crecimiento y debe replantearse su estructura.

–Este enfoque es acertado.

El presidente de Vueling, Javier Sánchez-Prieto, reconoció así esta semana que la crisis vivida hasta hace pocos días en el Aeropuerto de Barcelona debe hacer replantear un modelo que presenta más claros que oscuros. La compañía tiene en el bajo coste su razón de ser, pero ha aprendido que no puede ajustar tanto sus recursos si quiere reaccionar mejor ante nuevas crisis en el futuro. Y, sobre todo, a no quedar en evidencia frente a Ryanair y easyJet.

Aunque la compañía asume que está en una crisis de crecimiento, algunos expertos dudan de ello. “Vueling tiene 110 aviones; puede parecer significativo, pero está lejos de los 357 de Ryanair y las 702 de Southwest, en EEUU”, indica Pere Suau Sánchez, profesor de Cranfield Univer-

sity, centros de referencia en investigación aeronáutica.

“Los vuelos baratos tienen su base en no prestar servicios que no son necesarios y cobran por maleta embarcada; se trata de ofrecer un servicio punto a punto”, resume Jordi García Serra, uno de los integrantes del equipo que fundó Clickair, que se fusionó con Vueling en febrero de 2009.

Estas compañías tienen menos personal (pilotos y tripulación) y menos aviones de reserva que las tradicionales,

Menos servicios, menos personal y menos aviones permiten ofrecer precios inferiores

como Iberia, British Airways o Air France. El modelo se puede aplicar, cada uno a su manera, a easyJet, Eurowings, Norwegian, Ryanair... Incluso las antiguas compañías de bandera adaptan algunas estrategias de las aerolíneas más económicas.

La alarma saltó en Vueling en mayo. Las cancelaciones y retrasos de vuelos en El Prat fueron superiores a los del resto de aerolíneas, tanto las de bajo coste como las tradicionales, en términos absolutos –es la compañía con mayor peso en El Prat, con una cuota del 35% entre enero y mayo– y relativos.

Por ejemplo, el 1 de julio, con 976 vuelos en El Prat, se anularon 26 operaciones, de las que 18 eran de Vueling. Al día siguiente, en pleno des-

control, de los 23 movimientos desprogramados, doce correspondían a la filial de IAG.

Las imágenes más repetidas hasta el pasado martes fueron la de los mostradores con filas interminables, pasajeros desesperados por sus vacaciones arruinadas e incluso algún conato de agresión. La planificación –y la imagen de la marca, un intangible de valor incalculable– había saltado por los aires.

Uno de los grandes errores de Vueling fue su respuesta

ante la opinión pública. El presidente no concedió entrevistas hasta el pasado martes, con explicaciones más detalladas.

“Vueling no estaba dimensionada para este nivel de incidencias; tenemos que hacer autocrítica y planificarnos para un nivel mayor de problemas”, aseguraba el máximo responsable de la firma a EXPANSIÓN.

Responsabilidades

El debate sobre la responsabilidad es difuso. La planificación se hizo un año atrás, cuando Alex Cruz era el alma de la compañía. Los que lo conocen aseguran que tenía la compañía en la cabeza, que sabe “resolver muy bien los problemas” y que era consciente de que había que recortar en todo lo prescindible, asegura un excolaborador del directivo, hoy consejero delegado de British Airways (BA). Intentar ajustar todos los costes ha llevado a la compañía a ser la que más crece en rutas dentro de IAG y, con 95 millones de beneficios el pasado

Sin precedentes en una crisis con miles de afectados

Los expertos no encuentran ejemplos de crisis similares en las aerolíneas de bajo coste. Miguel Ángel Ariño, profesor de toma de decisiones de IESE, dice que entre las compañías europeas del sector –easyJet y Ryanair– cuesta ver antecedentes. Lo más parecido, salvando las distancias, fue la crisis de Ryanair por volar supuestamente con el combustible justo que marca la ley para ahorrar y las quejas por el presunto mal

trato a los clientes, que ya forman parte de la historia. ¿Sucederá igual con Vueling? “Es pronto para decirlo, pero la firma se juega mucho; si la crisis dura poco, la percepción negativa se diluye y no tiene impacto en el tiempo. El problema es si esto se alarga”, afirma Oriol Iglesias, profesor del grupo de investigación en marca de Esade. “Si la crisis se repite, sufrirá problemas financieros y de imagen, además de

demonstrar que no han sabido ponerle solución”, añade Ariño. Otra incógnita es conocer la repercusión para Vueling de las noches de hotel, la manutención y las indemnizaciones que ha asumido. Según Gate 28, una empresa de indemnizaciones por vuelos con demora, entre el 30 de junio y el 7 de julio, Vueling registró 333 incidencias que se pueden reclamar con 49.950 pasajeros afectados.

Contratar nuevos aviones y flexibilizar el descanso de los pilotos deben ayudar a superar la crisis

“Debe dársele el beneficio de la duda; aprenderá y mejorará”, apunta un experto de IESE

ejercicio, a alcanzar un peso del 7% dentro del holding, integrado por BA, Iberia, Aer Lingus y la propia Vueling.

Tras su ascenso a la aerolínea británica –un reconocimiento a su gestión–, se optó porque el director financiero de Iberia, Javier Sánchez-Prieto, ocupara su puesto en Vueling. La renovación de la directiva fue casi total. El nuevo equipo remendó parte de la planificación. Primero con los aviones. La compañía preveía incorporar cuatro aviones, pero finalmente serán seis; también dispondrá de tres aeronaves con tripulación para alquilar en cualquier momento. “En el modelo de bajo coste se tienen pocos aviones porque supone tenerlos activos sin usar durante un 70% o un 80% del tiempo; cuando hay huelgas en Francia o Alemania, cuando vas tan al límite, la planificación se va al garete”, indica una fuente de la industria.

Flexibilidad de los pilotos

También se ha hablado durante la crisis de la falta de personal de cabina, aunque los cuellos de botella eran dos: la falta de pilotos y la operativa en el Aeropuerto del Prat, donde tienen la base la mitad de los aviones de la compañía. Ésta había planificado 600 incorporaciones para este ejercicio que, según Sánchez-Prieto, ya se han producido. Los sindicatos lamentan que la compañía tenga problemas de personal que son casi permanentes. Vueling reforzó con más de cien personas su centro de atención telefónica, amplió la plantilla de los mostradores de El Prat e Iberia añadió a 140 empleados para el servicio de *handling* que trabaja para la filial.

Flexibilidad de la plantilla de pilotos. O mejor dicho, su falta de flexibilidad. Este concepto es otra de las claves de la crisis. La compañía dispone de unos mil pilotos y su trabajo está organizado en bloques de cinco días laborales y tres de descanso. El acuerdo alcanzado esta semana con el sindicato Sepla permite, de forma voluntaria, renunciar a un día de libranza a cambio de

EL CRECIMIENTO DE LA 'LOW COST' DESDE SU FUNDACIÓN

Cifra de negocio

En millones de euros.



Empleados

Número de personas a 31 de diciembre.



Vuelos operados

Número de operaciones.



Nota: los datos de vuelos y de ocupación que no figuran en el gráfico desde 2004 se debe a que no aparecen en las memorias respectivas

Fuente: IAG y Registro Mercantil

Resultados

En millones de euros.



Pasajeros transportados

Cifra total, en millones de viajeros.



Ocupación media de los vuelos

En porcentaje.



Simbiosis de El Prat y Vueling

Vueling ya lideraba el Aeropuerto de Barcelona cuando Spanair quebró en enero de 2012. La suspensión de pagos de la aerolínea participada por la Generalitat de Cataluña dejó un hueco del que la compañía de bajo coste se benefició para acelerar su crecimiento. La evolución en los últimos diez años de la infraestructura catalana y de la aerolínea ha sido bastante paralela. El Prat ha ganado 12,5 millones de usuarios, a pesar de la crisis, mientras que Vueling ha sumado 13,4 millones de clientes en la capital catalana. En el mismo tiempo, Ryanair ha aportado casi seis millones de personas y easyJet ha casi duplicado su presencia. Vueling, que ocupa la T1 –la nueva terminal, en la que se invertieron 3.000 millones–, es la principal aerolínea que opera en Barcelona y su cuota de mercado entre enero y mayo fue del 35%.



PLANIFICACIÓN INICIAL Álex Cruz presidía Vueling cuando se programó la temporada de verano. Tras multiplicar el tamaño y los beneficios de la compañía, el directivo fue nombrado el pasado abril presidente y consejero delegado de British Airways.



AJUSTES Director financiero de Iberia, Javier Sánchez-Prieto asumió en abril el difícil reto de relevar a Cruz. Introdujo cambios en la planificación, pero han sido insuficientes. Tiene el reto de demostrar que la peor crisis de la compañía no se repetirá.



PREOCUPACIÓN La crisis de Vueling ha supuesto un quebradero de cabeza añadido al Brexit para Willie Walsh, consejero delegado de IAG. Entre los nombres que se barajan para su relevo figura el de Álex Cruz y el de Luis Gallego, presidente de Iberia.

una compensación y de recuperarlo más adelante.

Ryanair y easyJet, de raíz an-

glosajona.

“Todas las aerolíneas de bajo coste juegan con la eficiencia para ofrecer precios bajos. Es su modelo de negocio. Los ahorros que generan nos benefician y como ciudadanos tenemos que aceptar que en ciertos momentos son frágiles”, afirma Alejandro Lago, profesor del departamento de producción y operaciones de IESE.

sanciones que podrían llegar a 4,5 millones y –lo más dañino– a retirar la licencia definitiva en el peor de los casos.

Fuentes de Fomento manifestaron su “desconcierto” por las explicaciones dadas por Vueling, sobre todo porque no entienden por qué los retrasos afectaron más a Vueling que al resto. Alejandro Lago cree que parte de los errores está en la juventud de la empresa: “Tiene

una experiencia menor que Ryanair, pero hasta ahora lo ha hecho muy bien. Debe dársele el beneficio de la duda.

“Creo que aprenderá y mejorará tras todo esto”, expone. La tranquilidad vivida desde el miércoles tras las medidas tomadas y el final, de momento, de las huelgas en Francia, juegan a favor de que Vueling comience a superar la crisis que le ha obligado a replantear su modelo.

Forestalia pone a la venta activos eólicos por 300 millones de euros

TRAS GANAR LA MEGASUBASTA ESTATAL DE RENOVABLES/ El grupo que ganó este año la subasta de licencias eólicas, fulminando los precios, busca ahora colocar el 70% de los activos para financiar las inversiones.

Miguel Ángel Patiño. Madrid
Forestalia, el grupo que en enero ganó la primera subasta de licencias de renovables organizada por el Gobierno español, busca ahora un socio que le ayude financieramente a construir las instalaciones.

La operación, que podría rondar los 300 millones de euros, agitará aun más el sector de renovables en España, que estos momentos es un hervidero de operaciones corporativas que están cambiando todo el mapa empresarial de este mercado.

De los 500 megavatios (MW) que salieron a subasta en energía eólica en enero, Forestalia se adjudicó 300 MW. El grupo Forestalia está controlado por Fernando Samper. La empresa es una escisión del grupo cárnico Jorge, que sigue en manos de sus otros hermanos.

Literalmente, Forestalia arrasó en la subasta gracias a que pujó por las licencias a céntimos. Es decir, renunció a recibir subvenciones, reventando así una puja en la que la mayoría de las eléctricas tradicionales intentaban lograr permisos para construir renovables con subvención. Por término medio, las eléctricas ofrecieron quedarse con las licencias a cambio de cobrar tasas del 20% de la inversión en forma de subvenciones. Forestalia se comprometió a desarrollar los proyectos y cobrar por la energía eólica que produzcan sus parques sólo el precio que fije el mercado en cada momento.

La subasta fue una sorpresa. Al Gobierno le sirvió para demostrar que las renovables sin subvención podían ser viables. Pero dejó descolocadas a las grandes empresas, que no tardaron en lanzar duras críticas contra Forestalia, poniendo en duda su proyecto.

Avalos

Fuentes financieras aseguran que la compañía ha ido poniendo hasta ahora todos los avales necesarios para cubrir los trámites previos de las licencias y las garantías necesarias.

El grupo está abierto a recibir ofertas de fondos como KKR, Cerberus, Oaktree y Centerbridge

SOCIO CHINO

De los 500 megavatios (MW) eólicos que el Gobierno sacó a concurso en enero, Forestalia se adjudicó 300 MW, la mayor parte. Además, se adjudicó 108,5 MW en biomasa, que desarrollará con el grupo chino Gedi. Forestalia negocia que Gedi tenga 20% o 25% de estos proyectos de biomasa.

rias para su construcción, a través de varias entidades, entre ellas BBVA, Santander y el banco de Caja Rural. Pero ahora ha llegado el momento de la verdad y Forestalia tiene que empezar a construir las instalaciones y necesita, más que nunca, gran músculo financiero.

Inversión necesaria

Se estima que, para llevar a cabo la construcción de los 300 megavatios adjudicados se necesita una inversión de casi 300 millones de euros, a razón de casi un millón por megavatio de media.

Forestalia, cuyo consejero delegado es Fernando Muñoz, se propone buscar socio, industrial o financiero, que le ayude a sacar adelante la construcción de los megavatios adjudicados. Fuentes cercanas indican que está seleccionando a un banco de inversión para que, a partir de septiembre, le asesore en esa búsqueda, que en principio se realizará a través de un concurso restringido.

Fuentes cercanas a Forestalia, grupo presidido por el propio Fernando Samper, dan por hecho que se seleccionará solo un socio.

Forestalia estaría dispuesto a dar la mayoría al socio, para que cuente con el 70% de la sociedad propietaria de las licencias, y que, al cabo de unos años, se pueda quedar con el 70% de los megavatios equivalentes a su inversión.

Forestalia aceptará ofertas tanto de fondos de inversión como de empresas energéticas ya establecidas y otros grupos industriales. Los fondos están siendo hiperactivos



Forestalia cuenta en estos momentos con instalaciones de biomasa en Zaragoza.

en compras de activos de renovables en España, y de hecho están protagonizando lo que ya se considera la mayor recomposición de la estructura empresarial del sector hasta ahora.

En el último año, los grandes fondos internacionales han tomado la delantera a las eléctricas a la hora de hacerse con el control de los mayores grupos de renovables en España. Y siguen al acecho, a golpe de talonario y procesos de concentración. Oaktree se

Tras el verano, Forestalia hará un concurso para buscar aliado que le compre activos

hizo con Eolia al mismo tiempo que Cerberus se hizo con Renovalia, Civis y otros activos de Compsa. Céfiro ha comprado Borawind y Centerbridge ha creado, a base de sumar activos en fotovoltaicas, el grupo Vela Energy, que se disputa el primer puesto de

este sector con T-Solar. Por esta compañía están compitiendo fondos como Bruc y I Squared, mientras KKR sigue buscando también otras alternativas. En total, en España se ha producido operaciones de más de 5.000 millones en los últimos meses. No serán las últimas. Endesa negocia con su matriz Enel la compra, por más de mil millones, de la parte de la filial de renovables que no controla en España.

La Llave / Página 2

Forestalia, la empresa de un excarnicero con hambre de nuevos concursos de renovables

Forestalia nació en Zaragoza en 2011. El grupo surgió como una escisión dentro del negocio familiar del grupo Jorge –una de las mayores empresas cárnicas de España y uno de los grandes exportadores de porcino– cuando Fernando Samper se separó de sus hermanos. Éstos siguieron en Grupo Jorge mientras Fernando Samper inició su aventura en solitario, empezando con la biomasa. Forestalia cuenta con cultivos en España, Francia e Italia; y construye la mayor fábrica de pellets

y astilla del país en Erla (Zaragoza). Su ambición también son los parques eólicos. El gran momento de Fernando Samper llegó en enero, cuando se adjudicó 300 megavatios de los 500 subastados en eólicas, y 108,5 MW de biomasa, de los 200 MW subastados. La irrupción de Forestalia escoció a muchos, que no dudaron en lanzar descalificativos y preguntarse de forma peyorativa “qué hacía un carnícola en este negocio”. Fernando Samper, poco proclive a salir en los medios, ha hecho oídos

sordos a las críticas, aunque es consciente de que ha marcado un punto y a parte en el sector. La web de Forestalia proclama que la empresa “apuesta por un mercado abierto, competitivo, transparente, de alta eficiencia, menores costes y, en definitiva, más beneficios en precios para el consumidor”. Fuentes cercanas a Fernando Samper explican que el grupo no dudará en presentarse a nuevas subastas de licencias y en pujar a cero euros si el proyecto es viable a esos precios.



Avión de Vueling.

Vueling y la Generalitat arrancan hoy las reuniones de seguimiento

Expansión. Barcelona

Representantes de la Generalitat y de la dirección de Vueling se reunirán hoy en el primer encuentro de la comisión de seguimiento convocada por el gobierno catalán para seguir las incidencias en el servicio de la aerolínea, que se han ido reduciendo en los últimos días.

Según informó el Departament de Territori i Sostenibilitat, está previsto que en esta primera reunión el ejecutivo catalán solicite a la compañía sus índices de puntualidad, la relación de las incidencias registradas y su planificación para la operativa de la temporada de verano.

La Generalitat acordó con Vueling convocar reuniones de seguimiento sobre su operativa, a raíz de los retrasos y cancelaciones que han sostenido los pasajeros de esta compañía área desde hace más de una semana, situación que se ha ido normalizando en los últimos días.

Por parte del gobierno catalán, asistirán a la reunión el secretario de Empresa i Competitivitat, Joan Aregio, el secretario de Infraestructures y Mobilitat, Ricard Font, la directora de la Agència Catalana del Consum (ACC), Montserrat Ribera, y el director general de Transportes, Pere Padrosa.

Segundo encuentro

La Generalitat ya convocó la semana pasada a la dirección de Vueling a una reunión para conocer qué medidas estaba tomando esta compañía aérea para hacer frente a sus problemas operativos.

En ese encuentro, el conseller de Empresa y Competitividad, Jordi Baiget, y su homólogo de Territorio y Sostenibilidad, Josep Rull, pactaron con Vueling crear una comisión de seguimiento semanal, informa Efe.

Qatar Airways compra el 10% de Latam por 552 millones

A. Fernández. Madrid

Qatar Airways, que con un 14,6% se ha convertido en el principal accionista del holding IAG, integrado por British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus, comprará hasta el 10% de Latam, la mayor aerolínea de Latinoamérica, a través de una ampliación de capital de 613 millones de dólares (552 millones de euros) que suscribirá íntegramente.

A Qatar Airways, que ayer anunció que había más que cuadruplicado sus ganancias en el último ejercicio (400 millones de euros) por la caída del crudo y las nuevas rutas, la inversión le permitirá crecer en el mercado latinoamericano y ampliar sus operaciones a nivel global.

Su consejero delegado, Akbar Al Baker, afirmó que la operación con "Latam representa una oportunidad apasionante". Qatar Airways ya era socia de Latam a través de la alianza aérea Oneworld, a la que también pertenece IAG, con lo que reforzarán su relación comercial.

Por su parte, el primer ejecutivo de Latam, Enrique Cueto, afirmó: "Creemos que esta inversión nos permitirá explorar nuevas posibilidades para conectar Sudamérica con Oriente Medio y Asia, y fortalecer nuestra posición financiera". Latam, nacida de la

El principal accionista de IAG toma posiciones en la mayor aerolínea de Latinoamérica



Akbar Al Baker, consejero delegado de Qatar Airways.



Enrique Cueto, primer ejecutivo de Latam.

fusión entre la aerolínea chilena LAN y la brasileña TAM hace cuatro años, celebrará una junta extraordinaria de accionistas antes del próximo 2 de septiembre para aprobar la ampliación de capital.

Las empresas esperan completar la operación en el último trimestre de 2016.

Debilidad en las cuentas

La aerolínea con sede en Chile, que tiene cerca de 50.000 empleados, ha acusado en los últimos años la caída de la demanda en la región y la recepción de países como Brasil, lo que provocó un descenso de las ventas del 20% en 2015, hasta 9.740 millones de dólares (8.816 millones de euros).

Latam, que lleva cuatro ejercicios en números rojos, duplicó las pérdidas el año pasado, hasta 219 millones de dólares. El grupo, que ayer subía un 14% a media sesión en

Wall Street, tiene una capitalización de 4.300 millones de dólares.

Los negativos resultados de la compañía empujaron ayer a Al Baker a "reconocer los desafíos identificados a corto plazo" en Latam, aunque se mostró confiado respecto al futuro a largo plazo de la empresa.

La aerolínea estatal de Qatar, que cuenta con una generosa financiación pública, ha elevado su participación en IAG hasta cerca del 15% en los últimos meses y quiere comprar una participación en la italiana Meridiana, aunque la operación está en el aire por la oposición de los sindicatos a recortes en la plantilla. Qatar Airways también ha mostrado interés por invertir en la marroquí Royal Air Maroc.

IAG subió ayer en Bolsa un 6,3%, hasta 4,87 euros.

La Llave / Página 2

ABB reduce a 110 las salidas en España, la mitad en Barcelona

A. Zanón. Barcelona

El fabricante de material eléctrico ABB ha llegado a un acuerdo con los sindicatos sobre el expediente de regulación de empleo, que finalmente afectará a 110 personas, lo que supone un leve descenso sobre los 120 despidos planteados inicialmente, en junio. La filial española de la multinacional suiza, que elabora interruptores, robots y transformadores, tiene unos 1.200 empleados.

Según explicó Gerardo Cortijo, responsable de CCOO de la federación de bienes de equipo, las diferentes asambleas ratificaron el

acuerdo con un apoyo en torno al 75%.

Cuello blanco

El principal centro afectado será el de Sant Quirze del Vallès (Barcelona), con 50 salidas sobre unos 350 trabajadores, la misma cifra que se había puesto sobre la mesa. Los afectados corresponden, sobre todo, a los departamentos de administración y contabi-

lidad. En Madrid se pactaron 45 salidas y el resto están diseminadas en varias comunidades, como Andalucía y el País Vasco.

Las condiciones pactadas consisten en una indemnización de 48 días por año trabajado más un pago lineal de 4.000 euros para las bajas, que serán voluntarias hasta cubrir el cupo.

Los motivos alegados por ABB son organizativos y productivos. La compañía ha reestructurado y centralizado a escala europea su actividad de cuello blanco, que incluye ingeniería, finanzas, recursos humanos y marketing.

De las instalaciones de Sant Quirze del Vallès saldrán finalmente cincuenta personas

EL MERCADO AÉREO ESPAÑOL

Pasajeros, en número, en el primer semestre.

> Por aerolíneas

Ryanair	15.935.397	16,86
Vueling	10.024.159	15,32
Iberia+Express	8.547.588	12,03
Iberia	6.462.698	11,63
easyJet	6.262.332	5,44
Air Europa	5.098.059	5,40
Air Berlin	3.365.482	-7,40
Norwegian	2.903.570	21,27
Iberia Express	2.084.890	13,30
Air Nostrum	2.058.077	2,33

Fuente: Elaboración propia con datos de Aena

■ Variación interanual, en %.

> Por aeropuertos

Barajas (Madrid)	23.612.371	8,6
El Prat (Barcelona)	20.360.066	12,7
Mallorca	10.608.030	11,2
Málaga	7.384.583	14,6
Gran Canaria	5.906.884	14,2

Infografía Expansión

Ryanair, cada vez más líder en España

PRIMER SEMESTRE En un año, la 'low cost' irlandesa amplía su ventaja sobre Vueling en casi un millón de pasajeros.

Y. Blanco/A. Zanón

Madrid/Barcelona Ryanair refuerza su liderazgo en España. En la primera mitad del año, la low cost irlandesa transportó 15,93 millones de pasajeros, un 16,86% más que en 2015. Con una ventaja de casi seis millones de pasajeros sobre Vueling, su más inmediato competidor, Ryanair ha intensificado su apuesta por el país y, en un año, ha ampliado la distancia con la aerolínea de IAG en un millón de pasajeros.

Mientras, Vueling, que poco a poco recupera la normalidad tras la crisis operativa de hace 10 días, también sigue avanzando. Entre enero y junio, rebasó la barrera de los 10 millones de pasajeros, un 15% por encima de 2015. En junio, además, Vueling creció más que Ryanair aunque no consiguió desbancar a su rival en el cómputo mensual.

La tercera en liza es Iberia, que junto a su filial Express superó los 8,54 millones de viajeros. La compañía dirigida por Luis Gallego, que acaba de estrenar la conexión entre Madrid y Shanghái –la primera ruta a Asia operada

por una aerolínea española–, creció un 12% en el primer semestre. Gracias a la reapertura de rutas y al estreno de nuevas conexiones, la progresión de Iberia fue casi idéntica a la su filial de bajo coste.

La británica easyJet y Air Europa también compartieron crecimiento: un 5,4%. La low cost, pendiente del impacto que el Brexit pueda tener en su estrategia operativa, alcanzó 6,26 millones de pasajeros. Por su parte, la aerolínea del grupo turístico Globalia, que se sentará a negociar esta semana con los pilotos para intentar sortear la huelga convocada para final de mes, se quedó en 5,09 millones de viajeros. A finales de junio, Air Europa comenzó a volar a Bogotá, donde ofrecer un vuelo diario.

De nuevo, la nota negativa

la pone Air Berlin, que decrece un 7,4% respecto al ejercicio

pasado. La aerolínea alemana, participada por Etihad, cerró en abril su base operativa en Mallorca. Su hueco ha sido ocupado por easyJet –de marzo a octubre a partir de 2017– y por Norwegian Air Shuttle, que abrió su base operativa el mes pasado y es la aerolínea con mayor ritmo de crecimiento hasta junio –un 21,27% más–.

Más tráfico

La progresión también es de doble dígito en los aeropuertos. Barajas (Madrid) mejoró sus cifras un 8,6%, hasta 23,61 millones de pasajeros. Mayor fue el avance de El Prat (Barcelona), segundo con mayor tráfico de España, con 20,36 millones de viajeros, un 12,7% más. En conjunto, la red de aeropuertos de Aena recibió 103,89 millones de pasajeros, un 11,7% más que en el primer semestre de 2015.

Sólo en junio, se superaron los 22,32 millones de viajeros, un 10,7% más. Los vuelos internacionales sumaron más de 16 millones de pasajeros –un 11,1% más–. En los domésticos, el alza fue del 10%, hasta 6,18 millones.

Vueling refuerza su plantilla fija con 50 personas

La dirección de Vueling y los sindicatos han llegado a un acuerdo para ampliar la cifra de tripulantes de cabina (TCP) indefinidos. Este refuerzo se produce como consecuencia de la crisis vivida por la aerolínea de IAG desde finales de mayo y que estalló el primer fin de semana de julio. La compañía dirigida por Javier Sánchez-Prieto tiene una bolsa de trabajo para

afrontar los momentos de máxima demanda, como son el verano y la Semana Santa. Se trata de personal temporal y que antes ha realizado cursos de formación. El pasado febrero, ya se acordó con los sindicatos convertir en fijos a 170 empleados. Cada año se ha repetido esta operación, ya que Vueling ha ido ampliando su plantilla en paralelo a su crecimiento.

Ahora, en el marco del pacto para flexibilizar la jornada laboral de pilotos y TCP, también se ha convertido en indefinidos a otros 50 temporales y se ha ampliado la bolsa de trabajo en otras 50 personas, según confirmó Vueling. El grueso irá al aeropuerto de El Prat, donde la aerolínea opera el 50% de los 700 movimientos diarios en estas fechas.

Salida del fundador, Roger Ailes

FOX NEWS 21st Century Fox, división del grupo mediático del magnate Rupert Murdoch, está negociando la marcha de Roger Ailes, mítico fundador y presidente de Fox News, tras haber sido demandado por acoso sexual por una antigua presentadora de la cadena de televisión.

Vueling cancela tres rutas para cumplir con su operativa

Gabriel Trindade. Barcelona Vueling anunció ayer la suspensión de tres rutas nocturnas para ajustar su operativa y cumplir con el plan de contingencia presentado al Ministerio de Fomento. La aerolínea del grupo IAG dejará de volar a Vilna (Lituania), Rabat (Marruecos) y al aeropuerto de Sheremetievo (Moscú).

La compañía aérea aseguró que se trata de "cancelaciones tácticas" de rutas nocturnas, que permitirán operar de forma más eficaz los vuelos de primera hora de la mañana. Además, Vueling destacó que se trata de rutas con baja demanda. Las rutas de Vilna y Rabat se cancelarán en agosto, y la de Moscú, en el mes de septiembre.

El anuncio de Vueling sorprendió ayer al Gobierno catalán. El consejero de Territorio, Josep Rull, reprochó a la compañía aérea que no hubiera avisado con anterioridad sobre la cancelación y aseguró que esta decisión supone una "sacudida importante" en la confianza que tenían en la compañía. Por su parte, el consejero de Empresa, Jordi Baiget, pidió a la aerolínea que sea "clara y previsible" con sus acciones.

Baiget informó de que la Agencia Catalana de Consumo ha recibido 133 quejas y una denuncia por el caos en el Prat de principios de mes, cuando Vueling protagonizó retrasos sistemáticos y varias cancelaciones.

Huelga de Air Europa

Por otra parte, el presidente del sindicato de pilotos Sepla, Javier Gómez, señaló ayer que, tras las negociaciones de los últimos días con Air Europa, la aerolínea "da por hecho y tiene perfectamente asumido" los paros previstos entre el 30 de julio y el 2 de agosto. Gómez criticó la actitud "poco activa" de la dirección para evitar la huelga.

Compra Dollar Shave por 905 millones

UNILEVER El grupo de productos de gran consumo ha comprado la compañía estadounidense Dollar Shave Club, especializada en el envío a domicilio de hojas de afeitar y productos de higiene masculina, por unos 1.000 millones de dólares (905 millones de euros).

Inicio de expediente sancionador

ORANGE La Comisión Nacional del Mercado y la Competencia (CNMC) ha iniciado un expediente sancionador contra la operadora gala por incumplir la obligación de destinar el 5% de sus ingresos de explotación a financiar obras audiovisuales europeas.

El beneficio crece un 62% hasta junio

GLOBAL DOMINION La compañía obtuvo un beneficio de 8,1 millones de euros en el primer semestre de 2016, un 62% más que en el mismo periodo de 2015. Mientras, el ebitda aumentó un 17%, hasta 20,4 millones. La cifra de negocio se incrementó un 9%.

EEUU aprueba la ola por SABMiller

AB INBEV La cervecera ha obtenido luz verde de las autoridades de la Competencia de EEUU para comprar su rival SABMiller por 77.000 millones de libras (91.840 millones de euros), aunque tendrá que vender su participación en Miller-Coors, dueña de la marca Miller.

Más de 3 millones en nuevos contratos

INDRA La consultora ha ganado nuevos contratos en Uruguay, Costa Rica y Polonia por más de 3 millones de euros para implantar soluciones de control y gestión de redes de distribución (InGRID). Estos contratos la consolidan a la cabeza del sector global, según Indra.

Mondragón quiere ser rentable y sostenible

REDISEÑO/ El grupo será exigente con la solidaridad interna y apunta al capital riesgo para diversificar su financiación.

M. Á. Fuentes. Bilbao

Mondragón se redibuja. La corporación vasca –que integra a 250 empresas, factura más de 11.300 millones de euros y da trabajo a 74.300 personas– pasa definitivamente la tormentosa página de Fagor Electrodomésticos y da luz verde a su nueva estructura empresarial y a la revisión de valores y prácticas del mundo cooperativo.

Ayer, el congreso general (órgano similar a la junta de accionistas) aprobó por amplia mayoría en el Kursaal de San Sebastián una nueva hoja de ruta para el grupo, que pone el acento en los negocios competitivos y sostenibles, y destaca como grandes objetivos la rentabilidad, la intercooperación, y la solidaridad "exigente y responsable". En la práctica, esta exigencia evitará que se perpetúen negocios insostenibles e impondrá controles cuando una sociedad reclame ayudas internas.

El congreso pone punto y final al proceso de reflexión abierto tras el concurso de Fagor, la estrella industrial de Mondragón a la que las demás cooperativas apoyaron con 70 millones de euros sin evitar el hundimiento. En este proceso ha trabajado durante sus veinte meses de mandato el presidente del grupo, Javier Sotil, que cede el timón a Iñigo Ucín el próximo agosto.

Ambos intervinieron en la cita de ayer. Sotil vaticinó este año alzas en todas las variables empresariales y Ucín se estrenó con este mensaje: "Mondragón sólo será más fuerte con negocios rentables y valores cooperativos".

Para cumplir el gran reto de lograr negocios competitivos y sostenibles, cada cooperativa deberá definir sus desafíos y concentrar negocios, con alianzas estratégicas que



El presidente de Mondragón, Javier Sotil (izq), saluda a su sucesor, Iñigo Ucín, ayer en el Kursaal.

mejoren su posición en el mercado y le den acceso a recursos de diversa naturaleza para sus proyectos.

En el futuro, el grupo tendrá una estructura formada por diez divisiones, que serán

Consejeros independientes

Las cooperativas abren la puerta, por primera vez, a la participación en sus consejos rectores (equivalentes a los consejos de administración) de expertos externos que actúen como asesores o consejeros como práctica de buen gobierno cooperativo. Mondragón definirá también de modo explícito las funciones y responsabilidades de sus directivos y desarrollará fórmulas para evaluar su trabajo.

más fuertes y podrán dotar su propio fondo para financiar la expansión de sus cooperativas, sin contribuir al fondo corporativo. De momento, Orona y Ulma (divisiones potentes) optan por el vehículo exclusivo para su división.

En el capítulo de instrumentos financieros, la hoja de ruta de Mondragón, con el horizonte en 2020, plantea a las cooperativas buscar financiación alternativa a la banca, en especial en el capital riesgo y los fondos de inversión, a través de nuevos vehículos conjuntos. También les insta a reforzar recursos propios y optimizar su estructura de pasivo con una visión a largo plazo, aumentando su estabilidad.

Además de los fondos internos, la corporación activará dos vehículos con terceros: Mondragón Start Up, para invertir hasta 15 millones; y Mondragón Expansión, con proyectos de 75 millones.

(CNMC) a la operación, aunque se prevé que tenga lugar a finales de este año, como adelantó EXPANSIÓN. La operación supondrá para Yoigo una ampliación de la cartera de clientes cifrada en unos 900.000 usuarios, sin necesidad de inversiones relevantes, lo que convertirá al operador en el cuarto de España con capacidad de convergencia según Taulet. No obstante, el directorio de la compañía aclaró que no tratará de competir con los grandes en contenidos televisivos, sino que pretenden reivindicar "el valor de acceso frente al valor de contenido".

En un marco poco definido, y sobre el que los protagonistas dicen no tener acuerdos previos, Yoigo pretende mantener su política de precios ya que "no está en los planes" incrementar las tarifas a los clientes a cambio de nuevos servicios, aunque tampoco lo pueden asegurar, afirmó Taulet durante la presentación de los resultados semestrales.

Ruptura con Telefónica

El operador prevé una rebaja sustancial de costes tras decidir no renovar con Telefónica el acuerdo de roaming nacional. Un contrato que se hubiera renovado de manera automática y suponía para Yoigo unos costes demasiado elevados y unas "condiciones que no son óptimas", según Taulet. De hecho, el mayor componente de coste en la cuenta de resultados es el tráfico que compra a Telefónica, que asciende a más de 100 millones de euros al año. Yoigo tiene hasta el 31 de diciembre para llegar a un acuerdo.

VENTA EDIFICIO HORTA

- ✓ Renta: 6,5%.
- ✓ Precio: 800.000 €.
- ✓ De Part. a part.

Tlf.: 629 466 465

Annex 4.4 La Vanguardia: Portades

LA VANGUARDIA

FUNDADA EN 1881 POR DON CARLOS Y DON BARTOLOMÉ GODÓ

MARCHA MULTITUDINARIA EN LONDRES CONTRA EL 'BREXIT'

CLAMOR POR EUROPA

ESCOCIA BUSCA UNA SOLUCIÓN DE EMERGENCIA

RAFAEL RAMOS · ANDY ROBINSON · INTERNACIONAL 3 Y 4



DANIEL LEAL-OLIVAS / AP

Los países de la UE se preparan para sacar provecho del adiós británico

- Están en juego el negocio de la City, sedes europeas y cuotas de poder institucional

Tras la victoria del Brexit, los estados miembros de la UE se han puesto manos a la obra para repartirse el botín que los británicos dejarán atrás al abandonar el club europeo.

INTERNACIONAL 16, 17 Y EDITORIAL

ENTREVISTA

JOSEP OLIU

Presidente de Banc Sabadell

“Los mercados han magnificado su reacción al referéndum”

ECONOMÍA 85

Rajoy espera a que Sánchez aclare su futuro en el PSOE

► El PP evita la presión al líder socialista y aguarda al comité federal

Lecciones del 26 de junio

► Los líderes territoriales de Podemos cierran filas en torno a Iglesias

POLÍTICA 20 A 26

Los deberes económicos pendientes del futuro gobierno

DINERO Y EDITORIAL

HOY

LA REVISTA SABER VIVIR
POR SÓLO 1 € + CUPÓN DEL DÍA



Christoph Waltz,
el peor villano
de Hollywood

MAGAZINE



El sincrotrón
Alba: fotones
en busca de uso

TENDENCIAS 48 Y 49

HOY

7,95 €
+ cupón
del día

PAREOS Y BOLSOS
TWENTY VIOLETS
1.ª entrega: Pareo rosa



TÁPERS DE VIDRIO
QUTTIN DE 'TOP CHEF'
6.ª entrega: redondo 650 ml



2,99 €
+ cupón
del día

Caos en la operación salida en el aeropuerto de El Prat

Miles de pasajeros sufren retrasos y cancelaciones en los vuelos operados por Vueling con salida en el aeropuerto de Barcelona. La compañía ha pedido disculpas a sus clientes.

ECONOMÍA 86

8 428292 002502

SELECCIÓN
LAVANGUARDIA

LAVANGUARDIA

FUNDADA EN 1881 POR DON CARLOS Y DON BARTOLOMÉ GODÓ

Políticos y policías tiran la toalla con el 'top manta'

VIVIR 1

La alta costura de Dior abre la Semana de París

VIVIR 7



La burocracia amenaza las obras del Camp Nou

DEPORTES 45

Rajoy plantea un acuerdo que incluya el presupuesto

► El presidente propone un pacto de mínimos para limitar el déficit y el gasto

► Sánchez sigue en el 'no' y el PNV pide negociar sobre los presos de ETA **POLÍTICA 13**



Otra víctima del 'Brexit'. Tras las dimisiones de David Cameron y Boris Johnson, ayer dijo adiós Nigel Farage, líder del UKIP, una vez logrado su objetivo de salir de la UE con su discurso xenófobo (aunque su esposa es alemana). **INTERNACIONAL 3 Y EDITORIAL**

La creación de empleo se acelera con casi 100.000 afiliados más

● Catalunya es la comunidad donde más se reduce el paro y crecen los contratos

Los índices de desempleo se situaron en junio en niveles del 2009 gracias al empuje de la temporada de verano. Hasta 124.000 personas abandonaron las listas del paro, lo que supone un descenso hasta los 3,7 millones. **ECONOMÍA 51**

El BBVA cede 1.800 pisos a la Generalitat

● Las viviendas se destinarán a alquiler social para familias vulnerables

VIVIR 2

La banca italiana se hunde en bolsa por un posible rescate

● Renzi busca en Bruselas una salida que evite la quiebra del sistema financiero

La banca italiana se hundió ayer en bolsa ante la preocupación por cómo las entidades financieras van a hacer frente a sus necesidades de capital. El

mercado descuenta que va a producirse un rescate con dinero público o una recapitalización con cargo a los accionistas o los acreedores. **ECONOMÍA 52**



Fomento exige un plan de emergencia a Vueling

● El ministerio y la Generalitat controlarán a la aerolínea tras el caos de El Prat **ECONOMÍA 53 Y EDITORIAL**

8 428292 001307

SELECCIÓN
LAVANGUARDIA

LA VANGUARDIA

FUNDADA EN 1881 POR DON CARLOS Y DON BARTOLOMÉ GODÓ

La nave Juno ya orbita alrededor de Júpiter

TENDENCIAS 30
Y EDITORIAL

Orden judicial para devolver el arte de Sijena

CULTURA 36 Y 37



XAVIER GÓMEZ

El Barça gasta el doble en los juzgados que en fichajes

DEPORTES 47

Macrooperación contra la corrupción municipal

► Casi 50 registros y doce detenidos en Catalunya, Madrid y Andorra

► La trama afecta sobre todo a ayuntamientos gobernados por CDC

► El Govern ve una persecución del Ejecutivo central **POLÍTICA 15**

Sánchez mantiene el no a Rajoy pese a las cesiones

● El líder del PP plantea abrir la Constitución, la Lomce y la reforma laboral **POLÍTICA 18**



ALEX GARCIA

Esta imagen no se repetirá. El Ayuntamiento de Barcelona prohibirá dentro de pocos días y durante todo el verano la circulación por el frente marítimo de patinetes eléctricos y segways, como los de la foto en el paseo Joan de Borbó. **VIVIR 3**



KIM MANRESA

JAVIER SÁNCHEZ-PRIETO
Presidente de Vueling

“La planificación era la adecuada”

ECONOMÍA 53

Mas ultima una nueva dirección joven y con una mujer de número dos

● La consellera Munté desempeñará un papel relevante en la Convergència refundada

La travesía hacia el congreso de refundación de Convergència de este fin de semana comienza a despejar incógnitas. Artur Mas

comparece hoy para proponer un “nuevo concepto” en la mesa de debate, pero la discusión sigue sobre la estructura orgánica que

tendrá el futuro partido. La apuesta del expresidente se basa en dibujar una dirigión colegiada en la que la consellera Neus Munté

tenga un papel destacado sin abandonar el Govern y con una amplia representación territorial y de valores jóvenes. **POLÍTICA 22**

Un mayordomo mata a un compañero y a la subdirectora de una sucursal

● El asesino se suicida lanzándose a la ronda del Mig de Barcelona desde un puente **VIVIR 1**

8 428292 001307

SELECCIÓN
LA VANGUARDIA

Annex 4.5 El País: Portadas

Austria repite las elecciones por errores en el recuento

El populismo de derechas vuelve a tener opciones de llegar al poder

SARA VELERT, Madrid

Austria vive una situación inédita en una democracia europea. El Tribunal Constitucional anuló ayer, por irregularidades en el recuento, la segunda vuelta —celebrada el 22 de mayo— de las elecciones presidenciales que

dieron la victoria por un estrecho margen al candidato ecologista, Alexander van der Bellen, frente al líder de los populistas de derechas, Norbert Hofer.

Fue precisamente el partido de este último, el FPÖ, el que impugnó unos resultados que les privaban de la jefatura del Estado por 30.863 votos (de los 4,6 millones de papeletas). Ahora, los austriacos deberán repetir en otoño los comicios, y la formación euroescéptica, partidaria de someter a referéndum la permanencia en la UE, tiene una nueva oportunidad de llegar al poder en plena crisis europea por el Brexit.

Aunque el fallo del Tribunal no apunta intención alguna de manipulación del voto, las irregularidades formales (la apertura antes de tiempo de sobres del voto por correo o el recuento en ausencia de los responsables de las mesas) dejan en una posición embarazosa al Gobierno austriaco, formado por una coalición de socialdemócratas y democristianos. “Estas negligencias no pueden ocurrir en una democracia desarrollada”, dijo el ministro del Interior, Wolfgang Sobotka.

El presidente del Constitucional, Gerhart Holziger, señaló que invalidar los comicios “no convierte a nadie en vencedor o perdedor”, sino que debe servir para “fortalecer la confianza en la democracia”.

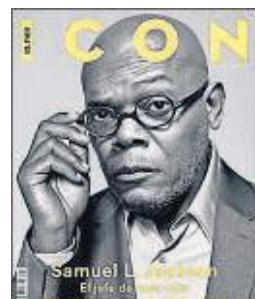
PÁGINA 3

CATALUÑA

babelia

George Steiner:
“Estamos matando los sueños de nuestros niños”

ICON



El mejor secundario.
Hoy, gratis con EL PAÍS

ESTE VERANO
HOTELES
DE PLAYA

Salou
Jaime I *** PC 27€

Menorca
Aptos. Solvase Lentiscos *** SA 8€

HASTA
20%
DESEMBOLSO

LOGITRAVEL.com

Informa de los precios y las condiciones de estas promociones en nuestra web.

La ‘hucha’ de las pensiones ya solo tiene para tres pagas

El Gobierno se encontró 66.000 millones en el fondo en 2011 y con la retirada anunciada ayer ya ha gastado 54.000 millones

MANUEL V. GÓMEZ, Madrid

El Gobierno aprobó ayer sacar 8.700 millones del fondo de reserva de las pensiones para hacer frente a la paga extra de verano. Con esa retirada, el Ejecutivo de Mariano Rajoy ya ha gastado 54.000 millones de la *hucha* de las pensiones, en la que había 66.000 millones ahorrados cuando él tomó posesión. De hecho,

el actual Gobierno ya ha sacado más dinero de esa hucha del que sus predecesores inyectaron. Lo que queda son solo los intereses y plusvalías que se han ido generando a lo largo de los años. Con el dinero que hay en el fondo, que suma algo más de 25.000 millones, tan solo quedan recursos para hacer frente a tres nóminas mensuales de las pensiones. Has-

ta ahora la recaudación ha bastado para financiar las nóminas ordinarias de las pensiones, pero el Ejecutivo ha ido cargando al fondo de reserva las pagas extraordinarias. Al ritmo actual, la *hucha* de las pensiones puede quedarse prácticamente vacía a finales de 2017, lo que obliga a replantear la financiación de las prestaciones.

PÁGINA 37



Juan Carlos Monedero, ayer durante la entrevista en el Ateneo de Madrid. / CARLOS ROSILLO

JUAN CARLOS MONEDERO Cofundador de Podemos

“Es muy probable que Iglesias sea presidente en la próxima elección”

R. DE M. / F. M. / E. G. DE B., Madrid

Juan Carlos Monedero no cree que un único factor pueda explicar la pérdida de más de un millón de votos por parte de la coalición Unidos Podemos; el más importante fue “la colusión de todos los partidos y todos los medios con el discurso del miedo”. Y frente a él, el cofundador de Podemos echó de menos en la campaña “mayor con-

frontación”, en lugar de un discurso melifluo que “puede haber generado confusión, diciendo soy socialdemócrata, vengo del 15-M pero Zapatero es el mejor presidente... reconociendo al viejo izquierdismo pero al tiempo diciendo que no funciona el eje derecha-izquierda...”. A Unidos Podemos, remata, “le ha faltado calle y le ha sobrado mercadotecnia”. PÁGINA 16

El PSOE insta a Rajoy a que abra la reforma constitucional

Los socialistas llaman al PP a buscar el apoyo nacionalista a la investidura

A. DÍEZ / J. CASQUEIRO, Madrid
La dirección del PSOE mantiene su negativa absoluta a apoyar la investidura de Mariano Rajoy, pero considera que la salida posible para el presidente del Go-

bierno en funciones es apoyarse en los nacionalistas vascos y catalanes de centroderecha, no solo por sus "afinidades ideológicas" sino para que el PP afronte el problema territorial de España. Esto pasa por abrir conversaciones con el PNV y con CDC sobre la reforma constitucional y la financiación autonómica, algo que el PP ofreció a los socialistas después del 26-J.

El paso se antoja complicado, ya que durante la anterior legislatura la comunicación con los nacionalistas fue nula, pero la vicepresidenta del Gobierno, Soraya Sáenz de Santamaría, ya anunció el viernes que Rajoy tenía la intención de llamar a los grupos nacionalistas en la ronda de consultas para su investidura.

La estrategia del presidente del Gobierno, no obstante, pasa por tender la mano al líder del PSOE, Pedro Sánchez, al que ofrecerá esta semana varios modelos de alianza. Rajoy ha optado por dar un margen a Sánchez, cuyos magros resultados electorales le han puesto en una situación complicada.

La fórmula planteada por el presidente extremeño, Guillermo Fernández Vara, de facilitar la investidura con una "abstención mínima" no se descarta de plano, si bien ninguna federación se ha pronunciado de momento.

PÁGINAS 19 Y 20

El caos en El Prat se agrava tras nuevas cancelaciones de Vueling

Miles de pasajeros sufren retrasos por tercer día consecutivo

LL. P. / D. V., Barcelona
El aeropuerto de El Prat sufrió ayer su tercer día consecutivo de caos después de que Vueling cancelara al menos 12 vuelos en la capital catalana —y otros tres en Bilbao— y se volvieran a generalizar los retrasos, que llegaron a ser de ocho horas. Además, muchos pasajeros no pudieron viajar al encontrarse con *overbooking*. La aerolínea atribuyó los retrasos a los "problemas de operativa" y aseguró que trabaja para "normalizar la situación".

CATALUÑA



"PARAD ESTA LOCURA". Este era uno de los lemas que decenas de miles de personas corearon ayer por las calles de Londres para pedir un segundo referéndum que evite la ruptura de Reino Unido con la UE. La reina Isabel hizo un llamamiento a la calma. / P. H. (REUTERS) P4

¿Quién manda en el idioma?

Ni la Academia ni, mucho menos, los poderes políticos. Salvo en la ortografía, los dueños de la lengua son los hablantes
P. Álvarez de Miranda, P. L. Barcia, M. Jursich y J. Rodríguez Marcos

Todos somos austro-húngaros

Dentro de un siglo los historiadores concluirán que aquella UE no estaba tan mal Sergio del Molino

negocios

Las tecnológicas extienden sus redes

El FBI interroga a Clinton por los correos clasificados

La candidata declaró durante tres horas

C. F. PEREDA, Washington
La candidata demócrata a la presidencia de EE UU, Hillary Clinton, fue interrogada ayer por el FBI por el caso de supuesta negligencia en el uso de información confidencial cuando era jefa del Departamento de Estado. Clinton declaró durante tres horas.

PÁGINA 7

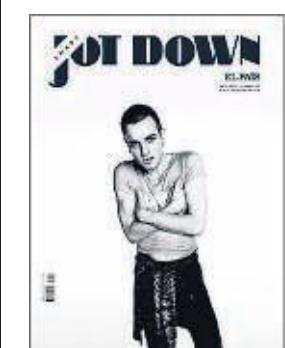
STEVEN SPIELBERG
Director de cine

"La televisión es ahora el tercer padre"

GREGORIO BELINCHÓN, Madrid
Steven Spielberg creció entre narradores y se considera un contador de cuentos. Una tradición que ha acabado por asumir la televisión. Esta semana estrena *Mi amigo el gigante*. "Lo más cerca que he estado de filmar una historia de amor", dice.

PÁGINA 31

REVISTA



Hoy, por solo un euro más, con EL PAÍS

Verano empieza con B

Reserva hasta el 10 de Julio y viaja con los mejores descuentos, porque ¡CADA MES TIENE SU PUNTO!

JULIO
7%
DTO.

AGOSTO
8%
DTO.

SEPTIEMBRE
9%
DTO.

OCTUBRE
10%
DTO.

bthetravelbrand.com 902 200 400

B the travel brand

Consulta condiciones

Una rebelión interna en el PSC frena la consulta 'a la canadiense'

Varios dirigentes se encaran con la dirección y bloquean la ponencia, que también es rechazada por el PSOE

PERE RÍOS, Barcelona

La propuesta de la dirección del PSC de celebrar una consulta en Cataluña siguiendo la *vía canadiense*, como último recurso en caso de que sea rechazada la reforma constitucional que defienden los socialistas, ha sido bloqueada por el consejo nacional del partido, el máximo órgano entre congresos. Varios dirigentes territoriales se sublevaron contra esta alternativa, que tampoco es asumida por el PSOE, en un tenso debate durante la reunión interna celebrada el sábado.

Cuando se iba a producir la votación pidieron la palabra una docena de dirigentes. Antoni Poveda, primer secretario del Baix Llobregat, la federación de más peso, hizo una intervención crítica con la dirección tanto por el fondo de su propuesta como por la forma de anunciarla a los medios sin terciar un debate previo. El líder del PSC, Miquel Iceta, se vio obligado a aplazar la ponencia para que las agrupaciones puedan enmendarla. **PÁGINA 19**

Sánchez hablará uno a uno con los líderes regionales para encarar la investidura **P20**

deportes



Michael Phelps regresa a lo grande

El nadador estadounidense gana las tres pruebas que ha disputado en las series clasificatorias de su país para los Juegos de Río.

Francia arrolla 5-2 a Islandia y jugará las semifinales

Contador vuelve a caerse en el Tour y pierde 48 segundos

Expediente a Vueling tras cuatro días de caos en Barcelona

Fomento y la Generalitat convocan de urgencia a la aerolínea, que deja en tierra a más de 8.000 viajeros tras cancelar 46 vuelos

LLUÍS PELLICER / DANIEL VERDÚ

Barcelona

El Ministerio de Fomento abrió ayer expediente a la aerolínea Vueling tras cuatro días consecutivos de anulaciones y retrasos generalizados en sus vuelos. Desde el jueves, coincidiendo con el inicio de las vacaciones veraniegas, se han registrado 46 cancela-

laciones, que han dejado en tierra a 8.250 personas. Además, la mayoría de los vuelos que lograron operar sufrieron retrasos generalizados de hasta 12 horas. El aeropuerto más afectado ha sido el de Barcelona-El Prat, donde Vueling realiza el 40% de sus servicios. De los 14 vuelos suprimidos ayer, 10 salían de la capi-

tal catalana o la tenían asignada como destino.

La Agencia Española de Seguridad Aérea ha citado para hoy al presidente de la compañía, Javier Sánchez-Prieto, para pedirle explicaciones. La Generalitat también ha convocado para hoy a la cúpula de la compañía y estudia posibles sanciones. **PÁGINA 31**



KHALID MOHAMMED (AP)

Al menos 120 muertos en un atentado del ISIS en Bagdad

Cinco días después del ataque suicida que sembró el terror en el aeropuerto Ataturk de Estambul, la explosión de un camión cargado de bombas en el distrito de Karrada de

Bagdad se cobró ayer al menos 120 muertos y unos 130 heridos. Es el atentado más grave en la capital iraquí este año. Un conductor suicida hizo estallar el vehículo cerca de

una popular heladería, en medio de la multitud que celebraba la noche de Ramadán. La explosión, asumida por el ISIS, destruyó varias tiendas. **PÁGINA 7**

SI HACE FALTA HOY,
LLEGARÁ HOY.
Paq Today
PARA LAS MILES DE COSAS
QUE NO PUEDEN ESPERAR.

 CORREOS

El 'Brexit' obliga a EE UU a diseñar otro modelo de alianzas en Europa

JOAN FAUS, Washington

Con la decisión de Reino Unido de abandonar la Unión Europea, Washington pierde al mejor defensor de sus intereses en los pasillos comunitarios en asuntos económicos, de seguridad y espionaje. Aunque el presidente Barack Obama insiste en que la "relación especial" con Londres perdurará, el Brexit le fuerza a estrechar lazos con otros países

del Viejo Continente para mantener la influencia estadounidense. Alemania y Francia parten con ventaja para reemplazar a Reino Unido como interlocutor preferido. Obama, en la recta final de su mandato, viaja esta semana a Polonia y a Madrid, pero ni España ni Italia, inmersos aún en crisis económicas y políticas, ni los países del Este figuran entre los favoritos. **PÁGINA 3**

Urkullu liga el apoyo a Rajoy a pactar sobre los presos de ETA

El lehendakari pide la disolución de la banda y la entrega de armas en un año. "Sin debate sobre la agenda vasca", el respaldo al PP es muy difícil, advierte

LUIS R. AIZPEOLEA, Madrid

El lehendakari Iñigo Urkullu colocó ayer sobre la mesa "la agenda vasca" y dijo que será un asunto fundamental en las conversaciones que mantendrá sobre la investidura de Mariano Rajoy como presidente del Gobierno en los próximos días. Urkullu pedirá a Rajoy —al que reprochó su pasividad durante la

pasada legislatura— que flexibilice su política penitenciaria dentro de lo que permiten las leyes, que facilite un acercamiento de presos de la banda terrorista ETA a las cárceles del

País Vasco y que la gestión de esos centros penitenciarios se traspase al Gobierno autónomo de Vitoria. "Mientras no haya debate sobre la agenda vasca", dijo en Madrid, "es muy difícil" el

respaldo a un Gobierno del PP.

Urkullu tuvo además un mensaje claro dirigido a ETA: desarmarse y disolverse antes de un año. "No se puede comprender su parálisis ni la de los sectores de su entorno político en los ámbitos del desarme, la asunción de las vías legales penitenciarias ni en la reflexión crítica de su pasado".

PÁGINA 15

Podemos admite que corre el riesgo de quedar diluido en la oposición parlamentaria

PÁGINA 17



EL PRESIDENTE ORDENA SILENCIO. Mariano Rajoy tiene previsto reunirse con Pedro Sánchez la próxima semana, cuando el PSOE haya celebrado ya su comité federal, en busca de "un acuerdo de mínimos". Hasta entonces, los populares evitarán atacar a los socialistas. En su visita a una cervecería de Guadalajara, el presidente en funciones pidió ayer que se le deje al menos formar "un Gobierno que pueda gobernar". / JULIÁN ROJAS

PÁGINA 16

Carmena pone en marcha un nuevo sistema de seguridad paralelo

Justicia vecinal contra el crimen en Madrid

F. JAVIER BARROSO, Madrid

El Ayuntamiento de Madrid, que dirige la alcaldesa Manuela Carmena, quiere poner en marcha una nueva figura político-policial en los 121 barrios de la ciudad. A través de la implantación de la llamada Policía Comunitaria pretende crear una estructura de seguridad paralela a la existente. La iniciativa incluye un gestor de

barrio (nombrado por el Ayuntamiento), del que dependerán los agentes municipales, y una mesa de convivencia. El Consistorio quiere organizar también "jueces vecinales" donde se encontrarán víctimas y delincuentes. La experiencia piloto se iniciará en Lavapiés. El PP compara la propuesta con "modelos participativos venezolanos".

PÁGINA 22



La creación de empleo acelera en junio con 100.000 cotizantes más

Es el mayor aumento en este mes en 10 años

MANUEL V. GÓMEZ, Madrid

La tendencia a la baja que desde hace un año se observaba en la creación de puestos de trabajo se dio la vuelta en junio. Contra pronóstico, la afiliación a la Seguridad Social creció ese mes en 98.432 cotizantes. Es el mayor aumento en junio en 10 años y deja el total de afiliados en 17.760.721. Además, el número de parados baja en 124.349, hasta los 3,7 millones, el mínimo desde 2009. El punto negro es el tipo de empleo que se crea: solo el 5,3% de los contratos firmados fue indefinido a jornada completa.

PÁGINA 39

El 'Brexit' pasa factura a las cúpulas de todos los partidos

PABLO GUIMÓN, Londres

David Cameron, Boris Johnson, Jeremy Corbyn y, ahora, Nigel Farage. La dimisión ayer del líder del antieuropeo UKIP alimenta una maldición por la que todo el que tuvo que ver con el referéndum europeo desaparece de la escena política británica. Reino Unido se enfrenta descabeculado al mayor desafío de su historia reciente.

PÁGINA 3

ADEMÁS

El ISIS redobla su ofensiva terrorista

En la recta final del Ramadán, una ola de atentados ha sacudido Turquía, Bangladés, Yemen, Líbano, Irak y, ayer, Arabia Saudí.

PÁGINA 5



Casillas llama a Del Bosque y firman la paz

P23

El líder del PP de Palma dimite por el caso de corrupción

P18

Fomento impone a Vueling un plan de emergencia

P40

Muere el cineasta iraní Abbas Kiarostami a los 76 años

P27

Rajoy utilizará las exigencias de Bruselas para presionar al PSOE

Los socialistas mantendrán el sábado su negativa a facilitar un Gobierno del PP, pero no descartan otro comité federal para replantear la decisión

J. CASQUEIRO / A. DÍEZ, Madrid

Mariano Rajoy apuesta en firme por la abstención del PSOE para conseguir su investidura como presidente del Gobierno. Su estrategia pasa por hacer ver a los socialistas que la Unión Europea exige a España que apruebe cuanto antes el techo de gasto de las Administraciones Públicas para 2017. Los Presupuestos del próxi-

mo año deben incluir ajustes, recortes y ahorros imprescindibles para cumplir con los objetivos de déficit marcados por la UE. Tanto el presidente del Gobierno canario, Fernando Clavijo, como el se-

cretario general de Coalición Canaria (CC), José Miguel Barragán, salieron ayer de La Moncloa convencidos de que el PP busca ante todo dialogar y negociar urgentemente con el PSOE un Gobierno

en minoría que pueda atender las necesidades del calendario presupuestario y europeo. Los socialistas, sin embargo, redoblan sus mensajes para dejar claro que el Comité Federal del sábado decidirá no facilitar la investidura de Rajoy, si bien algunos dirigentes no descartan que en otro cónclave del partido puedan replantear esta decisión.

PÁGINAS 15 Y 16

El presidente quiere pactar límites a la reforma de la Constitución

PÁGINA 17



VÍA LIBRE PARA HILLARY. El FBI anunció ayer que no recomendará que se acuse a Hillary Clinton de usar información clasificada, pese a considerar que fue "extremadamente descuidada" al emplear un correo personal en su etapa al frente de la diplomacia. Clinton, que ayer contó con el apoyo de Barack Obama en Charlotte (Carolina del Norte), salva así un serio escollo en su carrera a la Casa Blanca. / CHUCK BURTON (AP) PÁGINA 3

La sonda 'Juno' entra en la órbita del planeta después de un viaje de cinco años

“Estamos allí. Hemos conquistado Júpiter”

D. MEDIAVILLA / N. DOMÍNGUEZ
Madrid

La nave de la NASA impulsada por energía solar que ha viajado más lejos en el espacio llegó ayer a la órbita de Júpiter, el planeta más grande del Sistema Solar. "Estamos allí. Estamos en órbita. Hemos conquistado Júpiter", celebró Scott Bolton, investigador principal de la NASA.

Juno —que tiene el tamaño de una cancha de baloncesto— dará 37 vueltas en su órbita antes de estrellarse contra su superficie, en febrero de 2018. En los próximos 20 meses tratará de averiguar la mayor cantidad posible de los secretos de Júpiter y poder así interpretar mejor los mundos más allá del Sistema Solar.

PÁGINAS 22 Y 23

Empiezan YA tus...

VACACIONES DE VERANO

¿YA LO TIENES TODO LISTO?

MENORCA
VUELO + 7N HOTEL
470 €

MALLORCA
VUELO + 7N HOTEL
207 €

LOGITRAVEL.com

Salidas desde Bilbao. Informa de las condiciones de estos precios en nuestra web.

Hungría someterá a referéndum las cuotas de refugiados

La pregunta resalta que la UE actúa al margen del Parlamento

MARÍA R. SAHUQUILLO, Madrid

En un nuevo desafío a las políticas migratorias de la UE, el presidente de Hungría, Janos Ader, anunció ayer un referéndum para el 2 de octubre en el que los ciudadanos de su país manifestarán si aceptan o no las cuotas de reubicación de refugiados acordadas por los Veintiocho, a las que su Gobierno siempre se ha opuesto. La pregunta será: "¿Quiere que la Unión Europea tenga derecho a determinar una cuota obligatoria de ciudadanos no húngaros en Hungría sin el consentimiento del Parlamento?". PÁGINA 6

Suiza facilita los datos para probar el fraude fiscal de Bárcenas

ERNESTO EKAIZER, Madrid

Tras 15 meses de espera, Suiza permitirá a la justicia española utilizar los datos aportados por las comisiones rogatorias en el caso Gürtel para probar los delitos fiscales atribuidos al extesorero del PP Luis Bárcenas y otros cinco acusados. Los delitos fiscales son de máxima relevancia en el auto de apertura del juicio oral, señalado para el próximo 4 de octubre. PÁGINA 18

ADEMÁS

Operación contra la corrupción en 23 Ayuntamientos

La Guardia Civil investiga una trama de malversación de fondos que se extiende por una decena de provincias. PÁGINA 19



Vueling: "El campo de juego se ha complicado" PÁGINA 39

Theresa May lidera la carrera para relevar a Cameron PÁGINA 4

Francia reorganizará sus servicios de inteligencia PÁGINA 5

Felipe González propone al PSOE que acepte negociar con Rajoy

El expresidente excluye la coalición y apoya que, "en caso de necesidad", los socialistas no obstaculicen la formación de un Gobierno minoritario

RAFA DE MIGUEL, Madrid

"No puede haber unas terceras elecciones. Tiene que haber investidura y, como consecuencia, nuevo Gobierno", plantea Felipe González en el artículo que publica EL PAÍS. Lo mínimo sería que hubiera una investidura "antes de que acabe julio... o en los primeros días de agosto"; lo deseable, "que de ahí saliera un Gobierno

capaz de tomar decisiones inaplazables". Para ello, el presidente en funciones, Mariano Rajoy —que ayer recibió a los representantes de ERC y del PNV, tras haber abierto la ronda con los líderes canarios—, "tiene que proponer

las bases fundamentales de su programa". Y pasar del diálogo al pacto, "a una investidura apoyada por 169 o 170 diputados". ¿Y el PSOE? Dos días antes de la reunión del comité federal socialista, González escribe que "debe ocu-

par su sitio en una oposición a la vez exigente y dialogante": puesto que no hay "mayoría alternativa coherente", la solución es "un Gobierno del PP o encabezado por el PP". En consecuencia, "el PSOE tiene que aceptar el diálogo" que le ofrece Rajoy; no entrar en coalición, pero "tampoco obstaculizar, en caso de necesidad", la formación de ese Gobierno. **PÁGINA 15**

OPINIÓN

¿Investidura cuanto antes? Felipe González **PÁGINA 13**

El 'informe Chilcot' censura a Blair por llevar a Reino Unido a la guerra de Irak

Aznar pactó con el líder británico difundir que querían evitar el conflicto

PABLO GUIMÓN, Londres

Las conclusiones del *informe Chilcot*, que durante siete años ha investigado de forma independiente la participación de Reino Unido en la guerra de Irak, son demoledoras para Tony Blair, entonces primer ministro británico laborista. La documentación presentada ayer concluye que "la acción militar no era el último recurso" y que Blair decidió participar en la invasión "antes de agotar todas las opciones pacíficas". El informe muestra también el papel secundario del expresidente del Gobierno español José María Aznar, y señala que pactó con Blair una estrategia de comunicación para mostrar que trataban de evitar la guerra. **PÁGINAS 3 A 6**



El anuncio del *informe Chilcot* congregó en Londres a manifestantes con pancartas de "Blair mentiroso". / M. D. (AP)

Messi, condenado a 21 meses de cárcel

La Audiencia de Barcelona castiga al jugador del Barça y a su padre por tres delitos fiscales

JUAN I. IRIGOYEN, Barcelona

La Audiencia Provincial de Barcelona condenó ayer a Lionel Messi y a su padre, Jorge Horacio, a 21 meses de prisión por tres delitos fiscales. El futbolista del Barça fue juzgado por defraudar 4,1 millones de euros a Hacienda entre 2007 y 2009. La sentencia será recurrida por el jugador ante el Supremo. En el juicio, Messi

mantuvo que nunca miraba lo que firmaba. "Yo confío en mi papá y hago lo que él me dice", aseguró. La Audiencia sostiene que el argentino actuó con "ignorancia deliberada", pues evitó informarse sobre lo que ocurría. "El desconocimiento evitable no es un error y no puede provocar una descarga de la responsabilidad", reza el fallo. **PÁGINAS 31 Y 32**



Obama abordará con la cúpula de la UE la crisis del 'Brexit'

Los inversores huyen de la libra, que cae a su nivel más bajo desde 1985

LUCÍA ABELLÁN, Bruselas

El presidente de la Comisión Europea, Jean-Claude Juncker, y el del Consejo Europeo, Donald Tusk, se reunirán con Barack Obama mañana en Varsovia para evaluar las consecuencias de la decisión británica de abandonar la UE, lo que privaría a Washington de uno de sus mejores aliados. El encuentro, en la cumbre bienal de la OTAN, coincide con una alarmante caída de la libra y fuertes pérdidas en las Bolsas. El Banco de Inglaterra augura que la inestabilidad en los mercados durará meses. **PÁGINAS 8 Y 40**

Bruselas cree que España también incumplirá el déficit este año

CLAUDI PÉREZ, Bruselas

La Comisión Europea considera que "no es probable que en 2016 España logre corregir de forma oportuna y duradera el déficit excesivo", según figura en la recomendación que aprobará hoy el Ejecutivo comunitario. Este dictamen de seis páginas, al que ha tenido acceso EL PAÍS, supone el primer paso para el procedimiento de infracción que puede acabar en una multa a España y Portugal. **PÁGINA 39**

ADEMÁS



Portugal jugará la final de la Eurocopa tras eliminar a Gales

La selección portuguesa ganó 2-0 al conjunto británico con goles de Cristiano y Nani en el segundo tiempo. **PÁGINAS 34 Y 35**

Seis años de prisión para Oscar Pistorius **PÁGINA 44**

Los viajeros de Vueling la emprenden con la plantilla **PÁGINA 41**

El capo Quintero se rearma y ataca el feudo de El Chapo **PÁGINA 10**

Annex 4.6 Expansión: Portadas

A partir de hoy, todos los días en páginas centrales



ASÍ INVIERTE

Amancio Ortega, el maestro de la reinversión



LIBROS

Brexit como huida de una Unión Europea en llamas



EL MUNDO EN 30 AÑOS

¿Es un pájaro? ¿Un avión? No, es un dron

HOY GRATIS
Expansión PYMES

P1 a 8

EL MIÉRCOLES
MENSUAL DE BOLSA

PAÍS VASCO

Oportunidades de mejora en los modelos de negocio vascos P9**El gasto** farmacéutico sube un 8% en la comunidad P9

Vueling busca aviones y tripulantes 'in extremis'

Fomento abre expediente a la aerolínea por el caos de cancelaciones y retrasos de sus vuelos

La aerolínea de bajo coste Vueling busca aviones y tripulantes con urgencia para atajar el caos y los graves problemas que este fin de semana han provocado decenas de cancelaciones y retrasos de vuelos en el aeropuerto de El Prat. La empresa, que forma parte del holding IAG junto a Iberia, no ha dado explicaciones y el Ministerio de Fomento le abrió un expediente por los perjuicios causados en plena temporada turística. P3/LA LLAVE



A. Moreno

La planificación del verano se hizo cuando Álex Cruz todavía era presidente del grupo y el nuevo equipo no la modificó

Viajeros esperan ayer su vuelo en los mostradores de Vueling en el aeropuerto de El Prat.

Madrid prepara rebajas fiscales para atraer a las empresas británicas

P18

CaixaBank, Endesa y Repsol revisan sus planes de pensiones

Los planes de pensiones con los que CaixaBank, Endesa y Repsol cubren a sus empleados van a acometer una revisión de su estrategia global, que concluirá a final de este año. El objetivo es afrontar

desde la mejor posición las grandes dificultades que supone para los fondos de pensiones la actual situación de los mercados y buscar vías para mejorar su rentabilidad a largo plazo. P11

Los gestores quieren sentar las bases para afrontar el nuevo entorno

El aumento de la rentabilidad de cada fondo es una prioridad

FONDOS DE PENSIONES DE EMPLEO

Patrimonio
En millones de euros.

CaixaBank	5.647
Endesa	2.800
Repsol	800

Partícipes
En número.

CaixaBank	40.498
Endesa	14.884
Repsol	12.600

ENTREVISTA CON JUAN PICÓN Y ROGER MELTZER

Presidentes mundiales de DLA Piper

“Londres no se va a evaporar tras el Brexit”

P24



JM Cadenas

T2 media
Time 2 Optimize
AGENCIA DE MEDIOS
DIGITAL INDEPENDIENTE
t2omedia.com

OPINIÓN
Tom Burns Marañón
El reto de la antipolítica P39

Martes 5 de julio de 2016 | 2€ | Año XXX | nº 9.074 | Edición País Vasco

HOY Suplemento
Expansión
economía
digital



SERGIO ESCORIAL
Responsable de banca
Comercial de Deutsche Bank

"En la era
digital sí hay
clientes fieles"

MAÑANA

MENSUAL DE
BOLSA

PAÍS VASCO
El marketing digital,
asignatura pendiente de
la empresa vasca P11

El paro baja en 3.500
personas y la afiliación
sube en 928 P11

Inversor

Los consejeros
del Ibex compran
acciones por 3,8
millones P18

• FCC abandona el Ibex tras la
opra de Slim y será reemplazada
el próximo día 27

El Banco de España
extrema la vigilancia
sobre las hipotecas
'de alto riesgo' P14

BCE acumula más
de 100.000 millones
en bonos españoles P16

Bruselas exige a siete
clubes de fútbol devolver
53 millones P5/LA LLAVE

Ibex 35	8.255,90	-0,16%
EuroStoxx	2.862,21	-0,72%
DowJones	17.949,37	FESTIVO
Euro/Dólar	1,1138	+0,03%
Riesgo País	129,22	+1,25%



ESTRATEGIA

Fainé, el hombre
que cree en la red
comercial



EL CLUB ALLARD

La creatividad
como materia
prima

ARQUITECTURA

Sky Mile Tower, el
edificio que llama a
las puertas del cielo

La crisis de Vueling eleva la incertidumbre de IAG

El caos en el Aeropuerto de Barcelona se suma al impacto del Brexit en el grupo

La crisis de Vueling añade más incertidumbre a los planes de crecimiento de su matriz, el grupo IAG, impactado negativamente por la salida de Reino Unido de la UE. Vueling ha reconocido haber reducido la cantidad de vuelos que ofrecerá en verano por su mala planificación en el Aeropuerto de Barcelona. IAG cayó ayer en Bolsa un 1,39%, tras cuatro días de alzas, y pierde un 34% desde el anuncio del Brexit. P3/LA LLAVE

- La filial 'low cost' de IAG reduce el número de operaciones pese a haber incorporado más aviones a su flota
- Fomento exige a la aerolínea, que prevé 64 cancelaciones hoy, un plan inmediato de contingencia



La ministra de Fomento, Ana Pastor, se reunió ayer con el presidente de Vueling, Javier Sánchez-Prieto (izq.).

Salida de banqueros de inversión en Santander

Cerca de 100 profesionales
de Santander Global Corporate
Banking, el área de banca
mayorista, han dejado el

grupo mediante salidas pactadas. Entre ellos, hay responsables de divisiones clave de renta fija y variable. P13

■ De entre las bajas, destacan las de Fernández-Díaz, del área de crédito, e Íñigo Bastarrica, de renta variable

■ El negocio mayorista representa el 23% del beneficio atribuido de las áreas operativas del grupo

Londres rebaja la
fiscalidad empresarial
para evitar fugas P24-25/EDITORIAL



Turismo y comercio reducen el paro a su menor nivel en 7 años

La contratación por la temporada turística y las rebajas de verano en el comercio bajaron el paro en junio en 124.349 personas. Con una cifra total de 3.767.054 personas, el desempleo está en los niveles más bajos desde septiembre de 2009. Según la afiliación a la Seguridad Social, en junio se crearon 98.432 empleos. P20-21/EDITORIAL

■ La Autoridad Fiscal descarta ahora la ralentización del PIB por la mejoría registrada en el empleo

EL DESCENSO DEL DESEMPLEO

Evolución del paro, en miles de personas.





ASÍ INVIERTE

Richard Branson, el gran soñador



BIOGRAFÍA

El libro de Alexander Hamilton que triunfó en Broadway

EL MUNDO EN 30 AÑOS

Prepárese para viajar sin conducir



HOY



MENSUAL DE
BOLSA
EN JUNIO

P1 a 12

■ EL SÁBADO GRATIS
Guías para
pymes 2016

PAÍS VASCO

Tubacex descarta la unión con TR porque el proyecto es distinto **P12**

La mitad los parados lleva dos años buscando empleo **P12**

Inversor

Los 7 magníficos de la Bolsa: valores sólidos y con buena caja **P20**

La banca de inversión duplica los ingresos en España **P15**

CaixaBank cifra en 1.250 millones el impacto de las cláusulas suelo **P16**

Conforama invertirá 100 millones para ganar terreno a Ikea **P8/LA LLAVE**

Javier Botín crea una comisión de auditoría para Vitaldent **P8**

Ibex 35	8.067,60	-2,28%
EuroStoxx	2.812,88	-1,72%
Dow Jones	17.840,62	-0,61%
Euro/Dólar	1,1146	+0,07%
Riesgo País	137,50	+6,41%

Freno legal a la ingeniería fiscal de las tecnológicas

El Supremo avala a Hacienda frente a Dell para que tributen en España sus beneficios

El Tribunal Supremo da un espaldarazo a Hacienda en una pugna decisiva: la que enfrenta al Fisco con las multinacionales, sobre todo tecnológicas, como Google, Apple, Microsoft o Facebook, por la evasión o traslado de sus beneficios generados en España a territorios de escasa tributación como Irlanda. En una sentencia, dicta que Dell tiene que declarar sus ingresos en España y, por lo tanto, pagar más impuestos. **P22/EDITORIAL**



■ Considera que los ingresos se deben declarar en España, aunque se facturen desde Irlanda

■ Hacienda gana una batalla que tiene en vilo a Google, Apple, Microsoft, Amazon o Facebook

Carlos Lesmes, presidente del Tribunal Supremo.

Macrosubasta inmobiliaria de Gas Natural

Gas Natural ha fichado a las consultoras CBRE y Cushman para acelerar la venta de sus joyas inmobiliarias en Madrid. El grupo gasista pide 250 millones por cuatro inmuebles que suman 57.000 metros cuadrados. **P3/LA LLAVE**

La Castellana se prepara para una subida del precio de los alquileres tras el verano **P4**

ENTREVISTA CON JAVIER SÁNCHEZ-PRIETO, PRESIDENTE DE VUELING

“Vueling no tenía dimensión para este nivel de incidencias”



Elena Ramón

El presidente de Vueling, Javier Sánchez-Prieto, reconoce que la compañía no se reforzó lo suficiente para reaccionar con garantías frente a una crisis como la vivida, que atribuye, en parte, a huelgas en Francia. El directivo no descarta cancelaciones en las próximas semanas. **P7**

“No descarto cambios sobre la previsión de vuelos de la compañía en un futuro”

‘Corralito’ en fondos inmobiliarios británicos por temor al Brexit **P2 y 26-27**



CLERC
GENEVE
1874

www.clerc-watches.com

DIARSA +34 91 540 10 48

Suscríbase a
Expansión
20%
¡AHORRE
129€ AL AÑO!
LLAME YA AL
91 275 19 88

Expansión

1986 | 2016

30

ANIVERSARIO

Jueves 7 de julio de 2016 | 2€ | Año XXX | nº 9.076 | Edición País Vasco

www.expansion.com



ASÍ INVIERTE

Donald Trump busca su gran empresa



ARQUITECTURA

El Hermitage se expande a Barcelona



CÓMO SE GESTIONA

Un monasterio del Císter: Santa María de Huerta

■ EL SÁBADO GRATIS
Guías para pymes 2016

PAÍS VASCO

“Hay empresas que no saben que incumplen la normativa laboral” **P9**

Los concursos bajan un 22% en Euskadi en el primer semestre **P9**

Suplemento Especial



P1 a 24

Inversor

Una veintena de valores sube más del 10% en el año **P19**

El consorcio del AVE a La Meca no acepta la oferta saudí por sobrecostes **P4 / LA LLAVE**

4B quiere que KPMG asesore la fusión con Servired y Euro6000 **P16**

Messi, condenado a 21 meses de cárcel por fraude fiscal **P4 Directivos**

ANÁLISIS

¿Pudo evitar Vueling el caos de El Prat? **P6**

El PNV da un ‘no’ a Rajoy pero abre la puerta a acuerdos **P23**

Ibex 35 7.926,20 **-1,75%**
EuroStoxx 2.761,37 **-1,83%**
DowJones* 17.869,11 **+0,16%**
Euro/Dólar 1,1069 **-0,69%**
Riesgo País 135,04 **-1,79%**

* A media sesión

CaixaBank reduce al 10% su participación en Repsol

El banco se mantiene como primer accionista y conserva “una influencia significativa”

La Caixa ha reducido al 10,2% su participación en Repsol. El grupo financiero, a través de CaixaBank, sigue como primer accionista de la petrolera, por delante de Sacyr (8,4%). Pero su participación ahora es la menor que se ha registrado desde que el banco se convirtió en el principal inversor de la compañía, donde hace una década llegó a tener el 15%. Su intención es mantener “una influencia significativa”. **P3 / LA LLAVE**



■ La Caixa llegó a tener casi el 15% de Repsol y en los últimos años se mantenía en torno al 12% del capital

Isidro Fainé, presidente de Fundación la Caixa, con Antonio Brufau, presidente de Repsol.

La mitad de los fondos inmobiliarios británicos ya bloquean los reembolsos

El Brexit pone en jaque el mercado inmobiliario británico. Hasta seis gestoras se han visto forzadas a bloquear las salidas de dinero de sus fondos inmobiliarios en el país, mientras crece la inquietud por el impacto económico de la salida de Reino Unido de la Unión Europea. La libra ha caído más del 13% frente al dólar desde la votación, a mínimos desde 1985, mientras los inversores huyen de las bolsas y buscan refugio en activos como los bonos, cuyas rentabilidades se sitúan en mínimos históricos. El Ibex cayó ayer un 1,75% y se situó por debajo de los 8.000 puntos, en otra jornada aciaga para toda la banca europea. **P20-21**



La libra se hunde a niveles de la era Thatcher y cierra en 1,29 dólares **P20-21**

La banca europea cae un 22% en nueve días, hasta cotas de 2011 **P17**

BANCA ESPAÑOLA

Evolución en el día, en %

Popular	-4,36
Bankia	-3,8
Sabadell	-3,78
Santander	-1,86
BBVA	-1,82

La Bolsa pierde el 8.000 por el temor al impacto económico del Brexit **P17**

OPINIÓN

■ Martin Wolf ¿Qué debe hacer Europa? ■ Juan Pedro Marín Enseñanzas del Brexit ■ Álvaro Sainz ¿Y ahora qué?





Hoy, LIBRO GRATIS

Guía fiscal para pymes

HOY

Fuera de Serie



SOLO LUNES 11 Y MARTES 12

Suscríbase a **Expansión** 30% DTO.

¡AHORRE 193€ AL AÑO!

Llame al 91 275 19 88

Expansión

1986 | 2016

30

ANIVERSARIO

Sábado 9 de julio de 2016 | 2,50€ | Año XXX | nº 9.078 | Edición Galicia

www.expansion.com

Los valores favoritos para el verano

La mejor selección en Bolsa

La combinación más jugosa para rentabilizar el verano en Bolsa tiene ingredientes como IAG, Acerinox, DIA, Grifols y Gamesa. Son los valores favoritos para los próximos meses de las 20 firmas de inversión que participan en la selección trimestral de carteras de EXPANSIÓN. Catorce de ellas se han comportado mejor que el Ibex en el primer semestre. Inditex, Merlin, Atresmedia y Telefónica están también entre los valores con más peso en la cartera del consenso. **P4 a 6 Inversor**

El Ibex subió ayer un 2,22% impulsado por los bancos

Dónde invierten los fondos más populares



Iberdrola adjudica a Gamesa un contrato de 400 millones en EEUU

P6

Merlin y las Socimis impulsan el sector inmobiliario español

La fusión de Merlin y Metrovacesa, que ha dado lugar al líder inmobiliario español y al octavo grupo europeo, junto a la pujanza del resto de Socimis españolas, han reactivado el sector en España. La inversión en 2015 se disparó a 12.800 millones, tres veces más que en 2013. **P3-4/LALLAVE**

■ La compraventa de viviendas se dispara un 23,5 por ciento en mayo

■ Las joyas inmobiliarias de Amancio Ortega y Villar Mir en Londres sufren con el Brexit



Convierte tu afición en un negocio **P4 E&E**

■ **EL LUNES GRATIS**
Expansión PYMES

MENSUAL DE FONDOS

■ **EL MARTES**
Expansión economía digital

Annex 5. Taules de dades

Annex 5.1

Administració	29
Usuaris afectats	28
Vueling	28
Sindicats	16
"Fonts del sector"	15
Altres	23

Annex 5.2

Vueling identificades	10
Vueling no identificades	18

Annex 5.3

Entrevista	3
Nota de Premsa	4
Compareixença	4
Declaració	6

Annex 5.4

	El País	La Vanguardia	Crónica Global	El Confidencial	Expansión
■ Vueling identificades	2	4	1	2	3
■ Vueling no identificades	5	4	4	3	3
■ Usuaris	12	5	11	10	0
■ Administració	9	10	3	3	4
■ Sindicats	6	8	5	3	0
■ "Fonts del sector" i experts	1	0	11	2	1

Área del

Annex 5.5

	El País	La Vanguardia	Expansión	Crónica Global	El Confidencial
■ 1 Font	4	1	3	6	1
■ 2 Fonts	2	2	3	6	4
■ 3 Fonts	3	2	1	3	2
■ 4 Fonts	3	2	0	2	
■ 5 Fonts	1		0		
■ 6 Fonts	0		0		
■ 7 o més Fonts	1	2	1		1

■ 1 Font ■ 2 Fonts ■ 3 Fonts ■ 4 Fonts ■ 5 Fonts ■ 6 Fonts ■ 7 o més Fonts

Annex 5.6

	El País	La Vanguardia	Expansión	Crónica Global	El Confidencial
■ 1 Font	5	1	3	7	3
■ 2 Fonts	2	3	4	9	4
■ 3 Fonts	5	2		3	1
■ 4 Fonts	1	1	1		
■ 5 Fonts	1	2			

■ 1 Font ■ 2 Fonts ■ 3 Fonts ■ 4 Fonts ■ 5 Fonts

Annex 5.7

	El País	La Vanguardia	Crónica Global	El Confidencial	Expansión
■ Declaracions	23	17	26	9	13
■ Nota de premsa	7	9	3	3	3
■ Entrevista	1	1	0	0	1
■ Xarxes socials	0	0	7	7	0
■ Webs	2	1	0	0	0
■ Compareixença	1	2	0	0	0
■ Documents	0	0	0	1	1

■ Declaracions ■ Nota de premsa ■ Entrevista ■ Xarxes socials ■ Webs ■ Compareixença ■ Documents