

UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA

ESCUELA POLITECNICA SUPERIOR DE GANDIA

Grado en Gestión Turística

---



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



ESCUELA POLITECNICA  
SUPERIOR DE GANDIA

**“Estudio descriptivo del modelo de  
gestión aeroportuaria español (período  
2000-2010) en el contexto competitivo del  
sector aéreo europeo”**

**TRABAJO FINAL DE GRADO**

Autor/a:

**Ana María Checa Tamarit**

Tutor/a:

**Estefanía Osorio Acosta**

**GANDIA, 2012**

## **Resumen**

Este trabajo examina la evolución del transporte aéreo en el contexto competitivo de la Unión Europea durante la primera década del siglo XXI como consecuencia de los procesos de desregulación y liberalización que tuvieron lugar a finales del siglo XX. Además este estudio se centra en la influencia que estos cambios han tenido en la evolución de la gestión aeroportuaria moderna, concediendo una importancia especial al modelo de gestión aeroportuaria español el cual se ha analizado teniendo en cuenta las opiniones de expertos sobre sus debilidades y su evolución futura.

**Palabras clave:** liberalización, regulación, transporte aéreo, gestión aeroportuaria, Europa.

## **Abstract**

This study examines the evolution of the air transport in a competitive European context during the first decade of the twenty-first century as a consequence of the deregulation and liberalization processes, which took place at the end of the twentieth century. In addition, this study focuses on the influence that these changes have had on the evolution of the modern airport management. A special importance it is given to the Spanish airport management model in order to analyze it, it has been taken into account the opinions of experts about the weaknesses of the system and its future evolution.

**Key words:** liberalization, regulation, air transport, airport management, Europe.

## Motivación

Cuando el 1 de agosto de 2004 empecé a trabajar para una compañía aérea en el aeropuerto de Valencia, descubrí un mundo apasionante. Mi intención permanecer en aquella empresa tan sólo unos meses, con el fin de conocer un poco un sector por el que siempre había sentido curiosidad pero del que no había estudiado nada en la diplomatura y mejorar mis competencias en aspectos relacionados con la atención al cliente, pero el impacto fue tal que me quedé que me quedé mucho más tiempo, más de seis, años trabajando en aquel lugar.

Fue en ese momento, cuando decidí que había llegado el momento de cambiar de trabajo y buscar otro empleo en otro tipo de empresa turística cuando me di cuenta de la percepción que tiene el sector turístico del transporte aéreo; la respuesta siempre era “buscamos a alguien de turismo y usted lleva muchos años fuera del sector”.

Esta situación la hemos vivido y la siguen viviendo muchos trabajadores de compañías aéreas a quienes por desconocimiento de qué es el transporte aéreo o cuáles son las funciones que desempeñan las personas que en él trabajan, siempre nos ha resultado muy complicado cambiar de trabajo.

Mi motivación para escribir este trabajo es por tanto doble; por un lado la de ampliar mis conocimientos sobre transporte aéreo y más concretamente, sobre gestión aeroportuaria y por otro lado, la de contribuir a la divulgación de una actividad de gran importancia para el sector turístico, por ser una de las principales puertas de entrada de turistas y porque sin él, el turismo nunca hubiera alcanzado los niveles de desarrollo que conocemos.

## Indice

<b>1. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>2. El transporte aéreo</b>	<b>6</b>
<b>a) El transporte aéreo hasta el 11S-2001</b>	<b>7</b>
I.    La desregulación del transporte aéreo	7
II.   Órganos de gestión y control del transporte aéreo	10
III.  La preocupación por la calidad de servicio	13
<b>b) Impacto del 11S en el transporte aéreo y evolución</b>	<b>15</b>
i.    El papel de la UE	15
ii.   Cambios en el paradigma de seguridad	17
iii.  Alianzas estratégicas y fusiones	18
iv.   Surgimiento de nuevas compañías aéreas	22
v.    El fenómeno Low Cost	23
vi.   Distribución del tráfico aéreo. Los Slots	26
<b>c) Análisis del entorno competitivo</b>	<b>28</b>
<b>3. La gestión aeroportuaria</b>	<b>31</b>
a) Evolución histórica	31
i.    Influencias de los procesos de desregulación	31
ii.   Nuevos tipos de aeropuertos	32
b) Estructura de la gestión aeroportuaria en Europa	34
i.    Gestión individualizada	34
ii.   Gestión integrada	34
c) Financiación de los aeropuertos	36
i.    Single Till	37
ii.   Dual Till	37
d) La gestión de los aeropuertos en España	39
i.    El grupo Aena	39
ii.   Aeropuertos Españoles	41
<b>4. Metodología</b>	<b>45</b>
<b>5. Conclusiones</b>	<b>48</b>
<b>6. Bibliografía</b>	<b>49</b>

## **1. Introducción**

En este trabajo se abordan los cambios producidos en el transporte aéreo desde finales de los 70 que han afectado a la evolución de la gestión aeroportuaria.

En el capítulo dos de este trabajo se describen las consecuencias de estos procesos tras los cuales desaparecieron compañías tan emblemáticas como Panam y surgieron otras con nuevos modelos de negocio innovadores como Southwest. En este nuevo escenario, las aerolíneas empezaron a preocuparse cada vez más por la gestión de la calidad y por adaptar sus productos lo más posible a las necesidades de sus clientes con el fin de ser las elegidas por unos pasajeros que empezaban a tener una oferta más amplia a la hora de utilizar este medio de transporte.

Otro acontecimiento que cambió el rumbo del transporte aéreo mundial fue el atentado terrorista de Nueva York el 11 de septiembre de 2001. Desde aquel momento volar en avión nunca volvió a ser mismo: los países tuvieron que confeccionar estrictas normativas de seguridad que afectan a la comodidad de los pasajeros y que aumentan los costes de todos los agentes implicados en la industria de la aviación.

Para adaptarse a la nueva situación, aerolíneas se vieron obligadas a cambiar sus estrategias para poder seguir siendo competitivas y comenzaron a surgir las alianzas entre compañías, con el fin de crear sinergias entre ellas, que les permitieran por un lado reducir costes y por otro lado ampliar sus mercados. Además la primera década del Siglo XXI fue también el momento en que las compañías de low cost empezaron a adquirir de forma generalizada cotas de mercado significativas.

En el capítulo 3 se describe la evolución que han seguido los aeropuertos como consecuencia de todos los cambios que ha vivido el transporte aéreo y a raíz de los cuales surgió la gestión aeroportuaria. En este capítulo además se puede ver qué tipo de aeropuertos existen actualmente en función de la demanda existente y se analiza el modelo de gestión aeroportuaria español en base a las opiniones de los expertos y utilizando la metodología del análisis MEFI.

## 2. El transporte aéreo

Empezaremos este punto haciendo un breve resumen de los aspectos que más han influido en la evolución del transporte aéreo tal y como lo conocemos actualmente.

Aunque la aviación comercial cumplió formalmente su primer siglo de vida en el año 2010, fue el final de la Segunda Guerra Mundial y, sobre todo la década de los sesenta, el momento en que se produjo el verdadero despegue del transporte aéreo y con él, del turismo de masas.

El paso de los motores de hélices a los de reacción duplicó la velocidad del transporte, lo que posibilitó realizar en un solo salto los vuelos para los que antes era necesario realizar escalas técnicas, reduciendo a una pocas horas de vuelo, trayectos que antes de la llegada del motor a reacción duraban varias jornadas de viaje. El motor a reacción aumentaba la seguridad, la comodidad y sobretodo la velocidad de este medio de transporte, permitiendo que las aeronaves alcanzaran los 900 km/h de media y un ahorro de costes considerable en vuelos a partir de 500 km.

La reducción del tiempo de vuelo permitió a su vez un ahorro de costes en tasas aeroportuarias, consumo de combustible, amortizaciones de capital referentes a las aeronaves y costes de tripulación; además se produjo un ahorro de costes derivado de innovaciones técnicas parejas a la llegada del motor a reacción como fueron la capacidad de las aeronaves, las mejoras en aerodinámica y utilización de nuevos materiales. Pero, ya en la década de los 70, con motivo de la crisis energética de 1973 los costes de las aerolíneas se dispararon pasando el combustible de suponer un 11% del total en 1972 a un 31% en 1980 (Hernández, 2008). En este contexto y teniendo en cuenta que la gran mayoría de las aerolíneas eran de propiedad pública, los Estados se vieron obligados a aumentar los subsidios al transporte aéreo para evitar la desaparición de las empresas y empezaron a surgir voces, sobretodo en USA, que empezaban a pedir la desregulación y liberalización del transporte aéreo como se expondrá en adelante.

## **a) El transporte aéreo hasta el 11 de septiembre de 2001**

El aspecto más destacado del transporte aéreo en los inicios del siglo XXI es la competencia surgida como consecuencia de los procesos de liberalización llevados a cabo en las últimas décadas del siglo XX en USA y en Europa y que se detallan en el siguiente punto.

### **i. La desregulación del transporte aéreo**

El transporte aéreo había estado regulado desde 1944 por el Convenio de Chicago. La Organización Internacional de Aviación Civil (ICAO-OACI) desarrolló entonces un sistema por el cual el intercambio de derechos de tráfico a través de acuerdos bilaterales entre Estados, el control de la capacidad y las frecuencias tenían que ser acordados entre países o aerolíneas (propiedad de los países) y las tarifas tenían que ser aprobadas por la Organización Internacional de Transporte Aéreo (IATA).

La desregulación ha sido un proceso largo y difícil lleno de implicaciones que se inició en Estados Unidos como respuesta a las voces que surgieron durante la crisis del 73 pidiendo la liberalización del sector y la finalización de los subsidios que recibían las compañías aéreas.

En 1978 se firmó la “Deregulation Act”<sup>1</sup> ley federal que desreguló del transporte aéreo en USA y fue un mecanismo de presión para que sucediera lo mismo en otras regiones del planeta. Una de las consecuencias de la aprobación de esta ley fueron los procesos de quiebra o absorción mediante fusiones de algunas de las principales compañías del país; el ejemplo más significativo es el de la “Pan American World Airways”, más conocida como Pan Am, que no fue capaz de adaptarse al nuevo escenario y que en quebró en 1991.

---

<sup>1</sup> El Derregulation Act. Es la Ley federal de USA de 1978 por la que se desregula el control gubernamental sobre tarifas, rutas y barreras de entrada a a nuevas compañías de aviación comercial. Fue la primera ley gubernamental que expuso el transporte aéreo a las condiciones de mercado.

También surgieron nuevas compañías con modelos de negocio innovadores que consiguieron hacerse un hueco en el nuevo panorama aéreo estadounidense, el caso más destacado fue el de Southwest Airlines, la pionera del low cost y ejemplo en el que se han basado otras compañías de éxito como Ryanair, muchos años después.

Pero la liberalización se llevó a cabo de forma local y descoordinada debido a que ningún país trató de renegociar sus convenios con el entusiasmo que lo hicieron los Estados Unidos.

Llegados a este punto y antes de seguir adelante, cabría hacer una aclaración sobre la diferencia del significado de los términos desregulación y liberalización. Si entendemos por regulación las reglas o normas a las que debe ajustarse alguien o algo. Estos procesos, al menos en el caso europeo, al que nos referiremos a continuación que ha dado lugar a cantidad de nuevas normas y como consecuencia del cambio de escenario a una nueva política que ha asignado a todos los actores implicados en la gestión del transporte aéreo un papel distinto al que tenían en el escenario anterior; por todo ello en el caso europeo sería más adecuado hablar de liberalización regulada (García Lacarra, I. (2009).

En Europa el proceso de liberalización ha estado dirigido por el Consejo Europeo. Este proceso fue muy complicado debido a las dificultades que suponía crear una política aérea que pusiera fin de los subsidios cuando la mayoría de países tenían compañías de bandera con estrategias de gestión deficitarias y costes ingentes, a las que subvencionaban con el fin de cumplir con el cometido de servicio público y garantizar la conectividad interior y exterior.

La Comisión Europea tuvo que enfrentarse a una serie de condicionantes:

- Los Estados consideran al transporte aéreo esencial e insustituible y firmaban convenios bilaterales con terceros Estados en los que se prestaba especial atención al reparto de la capacidad (rutas, frecuencias, asientos) para asegurar la posición predominante de la compañía de bandera en el mercado interior.

- Las aerolíneas pactaban acuerdos comerciales con sus homólogas y existía un mecanismo de fijación de tarifas acordadas en el marco de la asociación de compañías aéreas (IATA), lo que prácticamente impedía la entrada de competencia en la mayoría de rutas.

Pero a finales de los ochenta, presionados por los operadores turísticos y otras empresas del sector que habían recurrido a los tribunales Europeos y cuyas sentencias como la de Nouvelles Frontiers en 1986<sup>2</sup> habían ido creando jurisprudencia, obligaron a las instituciones europeas a desregular a nivel europeo el transporte aéreo en materia de competencia y libertad de acceso (de la misma manera que se había hecho con otros sectores).

Este proceso de liberalización regulada comunitaria se produjo en tres pasos; el primero se produjo (1987) con la creación de un marco político común para la aviación; regulando aspectos básicos como las rutas, capacidad y tarifas, pero también abordando el tema de la competencia, sin la cual, los expertos coinciden que no se podría haber llevado a cabo una política común aérea.

El segundo paso (1990) reguló las tarifas, rutas y capacidad de los servicios aéreos regulares introduciendo mecanismos como la “doble desaprobación” para limitar aún más el poder de los Estados y obligando a todos los Estados miembros a autorizar a cualquier aerolínea comunitaria a ejercer derechos de tráfico de tercera y cuarta libertad.

El tercer paquete liberalizador (1992) supuso el paso definitivo a la liberalización y obligaba a todos los Estados a otorgar licencias operativas a todas las compañías aéreas que cumplieren con los requisitos; por otro lado, se reconoce a las aerolíneas el derecho de 5ª libertad en toda la Unión Europea y por último, liberaliza el proceso de fijación de tarifas, dejándolo en manos de las compañías aéreas, si bien su aplicación está limitada a las rutas que tengan origen y destino dentro de la Unión Europea.

---

<sup>2</sup> Esta sentencia establecía que las exenciones previas de las reglas de competencia de la CE no eran ya aplicables al comportamiento de cartel de las líneas aéreas europeas.

Por tanto en las últimas décadas del siglo XX el transporte aéreo pasó de los acuerdos bilaterales de la OACI a la “plurilateralidad” de los acuerdos regionales como puede ser el caso de Europa; sin embargo, sigue existiendo falta de competencia ya que pocos países a excepción de la UE permiten todavía que compañías extranjeras transporten pasajeros domésticos.

La responsable de que esto sea así es en gran parte la IATA, cuyo sistema de gestión estandarizada a nivel mundial del transporte aéreo dificulta la competencia.

No obstante, con la desregulación y liberalización del transporte aéreo se ha producido avances importantes en la mejora del transporte aéreo como son rutas más cortas, mayor número de frecuencias, aviones más grandes y aumento del tráfico en los principales aeropuertos.

## **ii. Órganos de gestión y control del transporte aéreo**

Como se deduce de lo explicado hasta el momento, el transporte aéreo ha estado regulado desde sus inicios por organismos internacionales cuya normativa ha servido de marco a las naciones para sus propias legislaciones. Las más importantes desde el punto de vista nacional y europeo son: la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), la conferencia europea de Aviación Civil (CEAC) – ECAC; Eurocontrol y Agencia Española de Seguridad Aérea (AESA). A continuación se expondrá brevemente las características principales de estas organizaciones:

### **□ Organización de Aviación Civil internacional**

La OACI<sup>3</sup> surge tras la Segunda Guerra Mundial, con el auspicio de las Naciones Unidas, a la que sirve actualmente de órgano consultivo en materia de Aviación Civil y su fortaleza se encuentra en el interés de los propios Estados miembros en cumplir y hacer cumplir sus recomendaciones, que tienen un carácter técnico y cuyo acierto es reconocido internacionalmente (Uvilla, L. 2003).

---

<sup>3</sup> <http://www.icao.int/Pages/vision-and-mission.aspx>

Su finalidad es desarrollar técnicas para la navegación aérea internacional con el objetivo de fomentar el desarrollo del transporte aéreo, velando por que se respeten los derechos de los estados y promoviendo la seguridad en la navegación aérea, fomentando la construcción de aeronaves, aeropuertos y aerovías y velando por el progreso seguro de la aviación.

#### □ **La Asociación Internacional de Transporte Aéreo**

La IATA<sup>4</sup> nació en 1945 en La Habana. En la actualidad tiene 240 miembros de 140 naciones en todo el mundo y su misión tal y como aparece en su web corporativa es “representar, liderar y servir a la industria aérea”. Una de las prioridades de la IATA ha sido tradicionalmente la fijación de precios, motivo por el cual ha sido acusada de actuar como un cártel y por el que está siendo investigada actualmente por la Comisión Europea de la Competencia.

Otra de las competencias de IATA son la asignación de códigos de ciudades (3 letras) y de compañías (2 letras). Además la IATA tiene como cometido también la creación de los códigos de retraso, por los que se rigen las compañías y los aeropuertos de todo el mundo.

La IATA es además clave en la acreditación mundial de agentes de viajes y administra el BSP (Billing and Settlement Plan); es la responsable de regular el envío de mercancías peligrosas, coordinar la asignación de Slots<sup>5</sup> a nivel mundial en los aeropuertos congestionados y mantener la base de datos del TIMATIC<sup>6</sup>.

Otro de sus cometidos es la publicación de estándares de utilización de herramientas del sector aéreo como pueden ser por ejemplo las dimensiones de los códigos de barras en las tarjetas de embarque de papel.

---

<sup>4</sup> <http://www.iata.org/about/Pages/mission.aspx>

<sup>5</sup> Un slot es la franja horaria reservada para realizar un vuelo.

<sup>6</sup> TIMATIC es una base de datos gestionada por IATA con información útil para compañías aéreas y agencias de viajes sobre requisitos de documentación exigidos por los países para aceptar pasajeros en sus países.

## □ La conferencia Europea de Aviación Civil

La CEAC<sup>7</sup>, ECAC por sus siglas en inglés, es una organización intergubernamental fundada en 1955 y establecida en París con la finalidad de armonizar las políticas y prácticas de aviación civil de sus 44 Estados miembros y buscar puntos de encuentro a nivel político entre sus Estados miembros y terceros países. Su misión es promover de forma continuada el desarrollo de la seguridad, eficiencia y sostenibilidad del sistema europeo de transporte aéreo.

La CEAC trabaja en coordinación con otras organizaciones regionales y locales de OACI, incluidos los Estados Unidos, en una serie de cuestiones de Aviación Civil de interés común como son la formación en medidas de seguridad técnica y operativa y en el ámbito medioambiental.

## □ Eurocontrol

Eurocontrol<sup>8</sup> es la organización europea encargada de la seguridad de la navegación aérea, fue fundada en 1963 y en la actualidad cuenta con 39 estados miembros; tiene su sede central en Bruselas y oficinas en seis países europeos.

Su misión es planificar y coordinar el control del tráfico aéreo en toda Europa, lo que implica trabajar con autoridades nacionales, proveedores de servicios de navegación aérea, usuarios del espacio aéreo y aeropuertos.

## □ AESA

Es la Agencia Española de Seguridad Aérea<sup>9</sup>, organismo encargado de velar por el cumplimiento de las normas de aviación civil en el conjunto de la actividad aeronáutica de España.

---

<sup>7</sup> [https://www.ecac-ceac.org//about\\_ecac/mission](https://www.ecac-ceac.org//about_ecac/mission)

<sup>8</sup> <http://www.eurocontrol.int/content/about-us>

<sup>9</sup> [http://www.seguridadaerea.es/AESA/LANG\\_CASTELLANO/\\_INFORMACION/ORGANIZACION\\_Y\\_FUNCIONES/](http://www.seguridadaerea.es/AESA/LANG_CASTELLANO/_INFORMACION/ORGANIZACION_Y_FUNCIONES/)

Esta agencia que está compuesta por tres comisiones: transporte aéreo, seguridad aérea y seguridad aeroportuaria, está encargada de evaluar los riesgos de seguridad del transporte aéreo y tiene potestad sancionadora ante las infracciones de la normativa de aviación civil.

Entre sus principales funciones está el cumplimiento de la normativa de seguridad aérea en España, promover el desarrollo de establecimiento y aplicación de legislación en materia de seguridad aérea y protección al pasajero e implantar la cultura de la seguridad en todo el sector aeronáutico español.

### **iii. La preocupación por la calidad de servicio**

A finales de los 80 una de las preocupaciones comunes a todas las compañías aéreas de bandera europea y americana fue la súbita y profunda preocupación por la calidad de servicio.

Pero en la actualidad ninguna de las compañías aéreas europeas o americanas aparece en los rankings realizados por Skytrax para designar a las mejores compañías aéreas del mundo.

Esta encuesta se realiza a través de diferentes tipos de entrevistas y evalúan la calidad de las compañías aéreas en tres áreas: la atención al pasajero en tierra, la atención al pasajero a bordo y el producto en sí.

Todos los aspectos en base a los que se confecciona este ranking de mejores compañías del mundo son lo que Jan Carlzon, director ejecutivo de SAS en los años ochenta bautizó como “momentos de la verdad”: situaciones en las que el cliente entra en contacto con la empresa y cuya experiencia afectará a su percepción de la calidad del producto o servicio ofertado.

Lo más llamativo de inicio de la clasificación de Skytrax es que aunque el tráfico aéreo y las compañías aéreas de mayor tamaño están concentradas en las regiones de Europa y América, son las compañías aéreas de las regiones de Asia y Pacífico las que dominan el ranking de mejores compañías aéreas a nivel mundial y en el que han

empezado a entrar en los últimos años compañías de Oriente Medio, como Qatar Airways, nombrada mejor compañía aérea del mundo en 2011 y en 2012.

Estas compañías se caracterizan por la exquisitez en el trato de su personal, la calidad de su producto, la puntualidad y unos precios muy competitivos. Por el contrario, en América y en Europa la tónica general son los retrasos, las esperas, los controles exhaustivos y cabinas de clase turista poco confortables.

Volviendo al modelo de Carlzon (1991) el personal es una pieza clave para la consecución de los objetivos de calidad de servicio; fundamentalmente, los profesionales de aerolíneas que trabajan en contacto con el cliente y que deben saber cuáles son esos momentos de la verdad, identificando aquellos que si no se manejan bien conducen con toda seguridad a la insatisfacción del cliente.

Por otro lado, mientras que las compañías de red con más tradición (europeas y americanas) combaten la crisis a la que se enfrenta el sector en la actualidad, intentando competir con las compañías de bajo coste, con una merma importante en diferentes aspectos del servicio, las nuevas compañías emergentes (pertenecientes a las regiones de Asia Pacífico y Oriente Medio) han decidido luchar contra la crisis a la inversa; en lugar de reducir servicios o cobrar un recargo por los mismos, intentan acercarse al cliente en una actitud de mejor continua.

Aunque todas las compañías de red luchan por atraer a los pasajeros de negocios que viajan en “clases nobles”, al contrario que ha sucedido en occidente, las compañías asiáticas no se han olvidado de la cabina turista y trabajan por aumentar el confort de los pasajeros que viajan en esta clase.

Como se puede leer en un artículo publicado por la revista SAVIA en septiembre de 2012, las compañías orientales son las únicas que continúan sirviendo comidas sin coste adicional en la cabina de turista y mejoran los programas de entretenimiento a bordo para los viajeros de la clase “economy”.

En el mismo artículo citado anteriormente se puede leer también que la filosofía de estas empresas se resume en unas declaraciones de Alex McGowan,

responsable de producto de Singapur Airlines, en una entrevista al New York Times en la que afirmaba que “cuando la crisis empezó a dañar el sector de la aviación decidimos que mantener la calidad de servicio era vital para nuestro producto”.

Como se refleja en el modelo de momentos de la verdad de Jan Carlson, la calidad es la clave para la creación de valor y alcanzar la calidad es trabajo de todos (Kotler y Keller, 2006); las aerolíneas orientales y emergentes han sabido manejar con acierto estos conceptos y el resultado son aerolíneas con un mejor producto y más orientadas al cliente.

## **b) Impacto del 11 S en el transporte aéreo y su evolución**

Los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York, marcaron un antes y un después en la evolución del transporte aéreo mundial.

En los años previos a los atentados y como consecuencia de las políticas de liberalización y desregulación, el tráfico aéreo había aumentado de forma considerable y aunque este suceso frenó momentáneamente el crecimiento del sector, se recuperó relativamente rápido y su principal consecuencia ha sido un cambio en las políticas de la Unión Europea, armonizando legislaciones y creando un marco común en materia de seguridad.

### **i. El papel de la UE.**

Después de los atentados del Nueva York en 2001, en Europa se puso de manifiesto la necesidad de armonizar las normativas de los países miembros en materia de seguridad; por ello en el año 2002 se puso en marcha (reglamento 1592/2002) la Agencia Europea de Seguridad Aérea (AESA-EASA) cuya labor inicial se centró en la navegabilidad y certificación medioambiental, aplicando la legislación comunitaria y certificando productos y organizaciones que cumplen con sus normativas de aplicación.

Asimismo, y a pesar de los avances producidos en la liberalización a finales del siglo XX, todavía quedaban muchos aspectos por legislar y en 2004 se dio otro paso

más en la construcción de una política aérea común de la Unión Europea con la promulgación de un Reglamento y una Directiva.

El Reglamento 549/ 2004 por el que se fija el marco para la creación de un Espacio Único Europeo tenía como objetivo optimizar el espacio aéreo en base a las necesidades de sus usuarios e incluía tres reglamentos técnicos con la misión de mejorar e incrementar la seguridad y reestructurar el espacio aéreo en función del tráfico.

Con el fin de garantizar la seguridad no sólo de las aeronaves que operan en aeropuertos comunitarios, sino también de los pasajeros que viajan a terceros países en aerolíneas que operan en territorio europeo, se aprueba la directiva 36/2004 que regula los requisitos de seguridad que deben cumplir y un año más tarde se publica el reglamento 2111/2005 que establece una lista comunitaria de Compañías Aéreas sujetas a una Prohibición de Explotación en los países miembros y que regula la información que deben recibir los pasajeros sobre la Identidad de la Compañía Operadora. El reglamento 2111/2005 forma parte de un paquete legislativo sobre la gestión del tráfico aéreo dirigido a la creación del cielo único europeo a partir del 31 de diciembre de 2004.

En el 2008 se reforma el Cielo único Europeo con el fin de mejorar el rendimiento, la seguridad, las nuevas tecnologías y la gestión de la capacidad en tierra, En esta reforma cobra especial importancia el programa SESAR, que complementa el marco regulatorio del Cielo Único Europeo.

Esta reforma ha tenido la finalidad de reducir las ineficiencias en forma de tiempo, combustible y dinero que repercuten en los usuarios del espacio aéreo y los pasajeros y, para ello, se ampliaron las competencias a operaciones, licencias de vuelo y seguridad de las aeronaves en terceros países (con las limitaciones que establece el Convenio de Chicago).

En conclusión, el cambio de siglo ha venido marcado por los procesos de liberalización que tenían como finalidad el fomento de la competencia en beneficio del usuario.

## ii. **Los cambios en el paradigma de seguridad.**

Hasta los atentados de New York el 11 de septiembre de 2001, la regulación de la seguridad era competencia de cada estado miembro de la OACI en aplicación de sus recomendaciones y en el caso de los estado europeos, de la Conferencia Europea de Aviación Civil (CEAC-ECAC) a través de su documento 30: *ECAC Policy Statement in the Field of Civil Aviation Facilitation*. Pero tras los atentados, los Estados se vieron urgidos a adoptar una solución común que garantizase la seguridad, de tal forma que ante la amenaza de nuevos atentados se decidió utilizar el mencionado documento 30 de CEAC-ECAC como base para crear una legislación al respecto.

En el caso europeo esa primera legislación comunitaria en materia de seguridad aérea fue el reglamento 2320/2002 nombrado en el punto anterior sobre “Normas Comunes en materia de Seguridad de la Aviación Civil” de cumplimiento obligatorio para todos los aeropuertos comunitarios, que obligaba a todos los Estados a desarrollar un Programa Nacional de Seguridad Aérea y un Programa Nacional de Control de la Calidad de la Seguridad Aérea (inspección) y da el mandato al Consejo Europeo de realizar inspecciones tanto a los organismos nacionales encargados de la seguridad aérea como a los aeropuertos.

Este reglamento fija los estándares mínimos de aplicación y establece un procedimiento para el desarrollo de legislación secundaria en base a los estándares técnicos que incluye en el anexo del reglamento, obligatorios para toda la UE y que están basados en el Documento 30.

La aprobación del reglamento 2320/2002 fue un paso muy importante que supuso la creación de una norma de seguridad común para toda la Unión Europea que situó a los aeropuertos europeos en los más avanzados en la materia.

A pesar de ello, la premura con la que se llevó a cabo esta legislación y el paso del tiempo pusieron en evidencia fallos, lagunas y nuevas realidades como son las nuevas tecnologías y nuevos tipos de amenaza terrorista (líquidos) que no recogía la legislación en vigor; además de la falta de publicidad de algunas normas de seguridad

que habían sido objeto de reclamaciones e incluso llegaron a los tribunales europeos (García, I. 2009).

Para subsanar todos estos errores se publica el reglamento 300/2008 que incluye un anexo con las normas básicas comunes para proteger a la aviación civil de actos de interferencia ilícita (control de acceso, inspección de vehículos, control de pasajeros y equipajes...)

Otra novedad de la norma de 2008 fue la posibilidad de que los Estados miembros autorizaran la presencia de agentes de seguridad a bordo.

La financiación de las medidas de seguridad fue el principal tema que paralizó la tramitación legislativa tanto del reglamento 2320/2002, como de otros anteproyectos relacionados, ya que suponía un importante coste tanto para las compañías aéreas como para los aeropuertos europeos.

El parlamento quería introducir una enmienda que obligase a los estados miembros a hacer frente al coste de las medidas adicionales que se impusiesen en el transporte aéreo y el Consejo se oponía a ello. Finalmente la voluntad del consejo primó, dejándose a cada Estado miembro la decisión sobre cómo se iban a financiar las medidas de seguridad.

### **iii. Alianzas y fusiones estratégicas en las compañías.**

El surgimiento de las alianzas tiene mucho que ver con la situación económica del momento en que comienzan a producirse a finales de los años 90.

La crisis de los países asiáticos, la ralentización de la economía en Europa y la subida del precio del petróleo provocaron una recesión que empezó a hacer mella en el sector en el año 2000 y que se vio agravada en 2001 con motivo de los atentados terroristas producidos en Nueva York el 11 de septiembre.

Este contexto propició los acuerdos entre empresas convirtiéndose en pilar fundamental de la estrategia de supervivencia de muchas compañías aéreas. (Doganis, 2006).

Las alianzas surgen además en un momento en que las compañías aéreas se vieron desbordadas por los cambios regulatorios que produjo la liberalización del transporte aéreo y el surgimiento de competencia.

Sólo es necesario ver como se llevó a cabo la reestructuración de las compañías aéreas en USA para darse cuenta que el fenómeno de las fusiones y las alianzas comerciales nació en este país durante los años ochenta. Una de las primeras alianzas que surgió y tuvo éxito fue la de United y Delta que proporcionaba ventajas a nivel de marketing, de tamaño y de red.

Años más tarde, los transportistas Europeos desarrollaron una estrategia de crecimiento similar a la llevada a cabo por las compañías americanas, basada en el dominio de los mercados nacionales, en la medida que lo permitían las leyes sobre competencia, a través de adquisiciones, franquicias u otros acuerdos comerciales.

El establecimiento de conexiones con los principales mercados europeos, Reino Unido, Alemania y Francia y una estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de un marketing global, con alianzas con transportistas americanos, de Asia y Pacífico a través de acuerdos de código compartido o entrando a formar parte de su accionariado.

**Fig. 1: Evolución de British Airways desde que inició su fase expansiva hasta la actualidad**



Fuente. Doganis, 2005

En la figura 1, se puede observar como desarrolló British Airways su expansión en el mercado interior: primero con la compra de acciones o contratos de franquicia con compañías británicas, más tarde, en los principales mercados europeos y por último creando alianzas con compañías de otras regiones.

Aunque la discusión ha estado situada durante mucho tiempo en las fusiones, participaciones de capital o acuerdos de marketing a través de acuerdos de código compartido u otro tipo de acuerdos, en la práctica han surgido acuerdos entre compañías muy diversos para poder satisfacer las necesidades de las compañías aéreas.

Según describe el profesor Pompl (2002), los principales segmentos en los que se han desarrollado alianzas estratégicas han sido: aprovisionamiento, operaciones, ventas, valor añadido y diversificación. Estas alianzas a diferencia de las no estratégicas que buscaban principalmente el ahorro de costes, pretenden conseguir ventajas competitivas mediante la combinación de recursos y la cooperación en rutas en las que han sido anteriormente competencia. La forma más común de alianza estratégica es el código compartido que además es la actividad básica en las alianzas estratégicas.

El código compartido es un acuerdo comercial entre dos compañías aéreas por el cual una compañía ejerce de transportista ("*operating carrier*") y permite a otra ("*marketing carrier*") ofrecer el mismo vuelo con diferente código. Las compañías globales operan vuelos en código compartido con más de veinte "*marketing carriers*".

Las alianzas estratégicas son colaboraciones a largo plazo de dos o más empresas que tienen como finalidad incrementar las ventajas competitivas colectivamente compartiendo escasos recursos. Además de temas operacionales y de marketing, estas alianzas abordan también la toma de decisiones colectiva cediendo todos los socios autonomía empresarial.

Las alianzas estratégicas son las que mejor se adaptan al proceso de internacionalización y globalización económica que vive el planeta y se adapta tanto a los viajeros de negocios de una red global con múltiples destinos en diferentes países como a los turistas que necesitan vuelos asequibles alrededor de todo el mundo y

sobretudo buscan un transporte aéreo más ágil y más adaptado a las necesidades del viajero.

Existen cuatro tipos de alianzas estratégicas: las alianzas para rutas específicas, las que sirven como alimentador de pasajeros, las de desarrollo de mercado y las globales.

El modelo de alianza estratégico más significativo en términos de red y de enfoque es la alianza global. En este tipo de alianza el propósito principal es crear sinergias para maximizar los beneficios del marketing global y de los costes mediante redes compuestas de dos o más compañías de gran tamaño que operan en zonas geográficas distintas. Una de las herramientas en las que se basan las alianzas globales es el código compartido para la gran mayoría de los vuelos. Además las alianzas globales tienen horarios coordinados, oficinas de ventas y servicios de handling comunes, programas de fidelización combinados, mantenimiento compartido, etc.

Existen tres grandes alianzas globales en el mundo. Las más antiguas son la Star Alliance, One world y Sky team. Las tres están compuestas por compañías aéreas de todas las regiones del mundo, capitaneadas por una aerolínea o grupo de aerolíneas grandes, que llevan en la alianza desde los inicios.

**Fig. 2: Características de principales alianzas**

	<b>Star Alliance</b>	<b>OneWorld</b>	<b>Sky Team</b>
<b>Año de creación</b>	1997	1998	2000
<b>Principal compañía</b>	Lufthansa	American Airlines	KLM
<b>Oficinas centrales</b>	Frankfurt	New York	Ámsterdam
<b>Cias. asociadas</b>	28	15+20	15
<b>Nº de destinos</b>	1160	750	916
<b>Flota (nº de aviones)</b>	4023	2500	2431

Fuente: elaboración propia con datos publicados en las web de cada alianza.

En el caso de One World y Sky Team, algunas compañías han dado un paso más y se han fusionado, aunque mantengan las marcas comerciales por separado. La primera de ellas fue la que protagonizaron en el año 2004 Air France y KLM que se convirtieron en la tercera aerolínea por tamaño hasta la fusión de British Airways con Iberia en 2011.

#### **iv. Surgimiento de nuevas compañías aéreas.**

Desde el año 2000 han cesado operaciones en España más de 20 compañías aéreas. Entre las más conocidas estaban Air Madrid, compañía low cost que apostó por el largo radio, fundada en 2003 y que cesó operaciones tan sólo 3 años más tarde y Air Comet que tras el cese de actividad de Air Madrid se quedó con sus slots a Latinoamérica hasta diciembre de 2009, fecha en que una sentencia de los tribunales británicos le obligó a cesar operaciones por las deudas acumuladas con sus acreedores.

Pero también han surgido nuevas compañías que han encontrado su hueco de mercado lejos de los modelos tradicionales y las innovadoras low cost.

Un ejemplo de nueva compañía aérea es Swiftair, compañía aérea privada que comenzó a operar vuelos con pasaje en el año 2002. Swiftair es una compañía aérea orientada a los clientes corporativos y turoperadores. La principal diferencia respecto de la actividad mayoritaria de las compañías tradicionales es la configuración a medida del vuelo, los vuelos ACMI (alquiler de avión) y los wetlease (alquiler de tripulación). Su público objetivo suelen ser delegaciones institucionales, grupos privados, giras profesionales, equipos deportivos, etc.

Albistar es otra compañía aérea con domicilio social en Palma de Mallorca, constituida en 2009 y que obtuvo su licencia para operar vuelos de pasajeros en 2010. Actualmente opera vuelos chárter entre las Islas Baleares y aeropuertos italianos. Además también se dedican a los vuelos ACMI y vuelos especiales, diseñados a medida para el cliente.

En el 2012 han sido dos las nuevas compañías que han surgido en el panorama aéreo español: Volotea, de la mano de Carlos Muñoz, fundador de Vueling que inició

operaciones en abril de 2012 y la compañía bajo coste de Iberia, Iberia Express que realizó su vuelo inaugural el 25 de marzo, y que poco a poco va incrementando sus rutas.

#### **v. El fenómeno Low Cost**

Doganis (2006) hace mención en su libro a una encuesta publicada en 2005 en la que se preguntó a turistas británicos y que proporcionó unos resultados sorprendentes; más de la mitad de los turistas recomendaban viajar en una compañía de bajo coste por encima de compañías tradicionales como British Airways, Air France, etc. sobre todo para vuelos de corto radio. Para vuelos a Francia por ejemplo, el 51% de los pasajeros que volaban con Easyjet, recomendaban a la compañía, porcentaje que bajaba al 32% en el caso de British Airways, a 17% en el caso de Air France y no llegaba al 10% en el caso de Iberia. Todas las encuestas consideraban que las compañías de bajo coste eran de las peores en aspectos como la amplitud, el confort, catering, limpieza o tripulación pero en términos de calidad-precio eran consideradas de las mejores.

El éxito de las compañías de bajo coste es atribuible también al incremento de la demanda producido durante estos años. En el año 2004, 100 millones de europeos utilizaron las compañías de bajo coste, cifra que aumenta hasta 172,4 millones en el 2010, con un incremento de algo más del 6% respecto al año anterior, según datos de la asociación europea de compañías de bajo coste. Mientras que las compañías de red tradicionales transportaron en total a 982.418 pasajeros pero el incremento con un incremento inferior al 1%.

Pero la rápida expansión del fenómeno Low Cost es remarcable por dos aspectos: el momento histórico en que se produce, en medio de una ralentización de la economía, los atentados del 11 de septiembre y la crisis de la gripe aviar y por otro lado el hecho de que no sólo tenían un crecimiento espectacular sino que además lo hacían generando beneficios, en el caso de Ryanair con tasas después de impuestos superiores al 19% y de un 5%-10% en el caso de Easyjet.

El inicio del éxito de las compañías de bajo coste coincide en el tiempo con la fiebre de las alianzas globales que desarrollan las compañías de red de lo que se deduce que actualmente existen dos modelos exitosos de compañías aéreas. La de las compañías de red basadas en las operaciones Hub and Spoke y el modelo low cost propiamente dicho, que se introdujo a finales de los noventa en Europa: el vuelo punto a punto con bajo precio y sin elementos accesorios.

En realidad, el fenómeno de las low cost comienza en los Estados Unidos, con la creación de Southwest en el año 1967 en Estados Unidos, aunque debido a problemas legales no comenzaría su operación hasta cuatro años más tarde. Esta compañía tiene el privilegio de haber obtenido beneficios de manera sostenida a lo largo de su historia. Su operación está basada en los vuelos punto a punto de corta distancia a aeropuertos secundarios y su estrategia estaba basada en la oferta de frecuencias alta, precios bajos y puntualidad. Además fue la primera en abandonar los elementos Frill (comida, asignación de asiento y conexiones) y esforzarse en dar una imagen divertida de volar para lo cual entrenó a su personal. De hecho, todos los expertos coinciden en que el éxito de Southwest radica en su personal, flexible y altamente motivado. Esta compañía fue la primera en repartir parte de sus beneficios entre sus empleados y un 10% del capital también les pertenece. La combinación de todos los factores enumerados anteriormente da como resultado unos costes de entre un 25% y un 40% menos que los de sus competidores.

Southwest creó una demanda inexistente hasta el momento ya que la mayoría de pasajeros habían preferido hasta ese momento conducir su propio coche a volar, pero doce años después de iniciar operaciones contaba con una flota de 50 aviones y en la actualidad es una de las principales compañías aéreas de los Estados Unidos. En Europa, la primera compañía de bajo coste fue Ryanair, que inició sus operaciones en 1985 en Irlanda con rutas entre Irlanda y Reino Unido.

Ryanair fue fundada siguiendo el mismo patrón de las compañías tradicionales y su demanda surgió de los pasajeros de los Ferries a los que captó con tarifas muy competitivas; pero esta no fue una etapa rentable para la aerolínea. Es después de un viaje a Texas, en 1992, cuando conoce el modelo iniciado por Southwest, y Ryanair

cambia al low cost, llegando incluso cotizar en bolsa e igualando en niveles de demanda a la compañía de bandera irlandesa Air Lingus.

A partir de este momento han sido muchas las compañías que han intentado imitar el éxito de Ryanair: Easyjet, Debonair, Virgin Express, Go (de British Airways), Buzz (filial de KLM) y MBibaby (de British Midland) entre otras. En el caso de Debonair, no tuvo éxito y cesó sus operaciones debido a problemas financieros en 1999. Los expertos atribuyen su fracaso a un error de estrategia ya que ofrecía servicios asociados con el concepto tradicional de aerolíneas.

Los casos de Go y Buzz son distintos, compañías de bajo coste pertenecientes a antiguas compañías de bandera, donde las estructuras de costes de las aerolíneas propietarias pesaron demasiado sobre la estructura de la low cost y en ambos casos fueron vendidas a Easyjet en 2002 y a Ryanair en 2003 respectivamente. Además estas adquisiciones demuestran también que existe una tendencia a la concentración del mercado en el caso de las aerolíneas de bajo coste.

Pero el éxito de Ryanair no ha estado exento de polémica sobretodo en tanto a los beneficios de la aportación que hace al sector turístico: en abril de 2011 se publicaba en la revista Hosteltur un monográfico sobre el efecto que Ryanair tiene en los destinos turísticos españoles. Ryanair que inició operaciones en España en el año 2002, vuela actualmente a 155 destinos, 21 de ellos españoles y tiene operativas 573 rutas; hasta 2010 había transportado en España más de 90 millones de pasajeros.

Su operativa, como el resto de compañías de bajo coste, está basada en la utilización de aeropuertos poco congestionados para que sus aviones puedan permanecer en tierra menos de 30 minutos; este es uno de los motivos, junto con tasas más económicas, y la posibilidad de negociar subvenciones, por los que vuelan a aeropuertos secundarios en la mayoría de destinos. La excepción a esta regla se produce en España donde Ryanair ha sabido aprovechar la sobreoferta producida tras las ampliaciones de los Aeropuertos de Madrid y Barcelona para descongestionar el tráfico aéreo y entrar en ellos.

El modelo de negocio de Ryanair, aunque basado en el de Southwest tiene una gran diferencia: la calidad del servicio y sobretodo la importancia del personal. Frente a los trabajadores flexibles y altamente motivados de Southwest, Ryanair no da especial importancia a su personal, con fama de poco eficiente y grosero, aunque los pasajeros lo perdonen por el precio que han pagado por su billete.

Mayores diferencias existen si comparamos no sólo Ryanair, sino cualquier compañía de bajo coste occidental con las existentes en la región de Asia y Pacífico donde se encuentra la mejor aerolínea de bajo coste del mundo coste según Skytrax, Air Asia. Butacas de cuero, trato amable, excelente puntualidad y precios muy asequibles en el catering son sus señas de identidad. Además ofrece vuelos intercontinentales en los que comercializa una clase Premium con asientos cama a tarifas similares a las de cualquier clase turista de compañía de red tradicional.

Air Asia fue junto con Virgin America (USA) y Jet Star Airways (Australia) la mejor compañía low cost del mundo en 2011 y 2012. En Europa, encabezan el ranking de mejores compañías low cost Easyjet, junto con Norwegian y Niki; un ranking en el cual Ryanair no aparece.

#### **vi. Distribución mundial del transporte aéreo en la actualidad. Los Slots**

Desde los inicios del siglo XXI ha cambiado radicalmente la distribución del tráfico aéreo mundial. Los últimos años del siglo XX se caracterizaron por la concentración del tráfico aéreo en las regiones europea y de América del Norte y si bien en la actualidad siguen siendo las regiones que mayor tráfico aéreo tienen y Estados Unidos el país que ostenta el primer lugar, estas dos regiones han ido perdiendo peso a favor el sureste asiático, Oriente Medio y Brasil que hasta hace apenas 10 años representaban porcentajes insignificantes en el conjunto del tráfico aéreo mundial.

Para poder hacer frente a la demanda de nuevos destinos, las compañías aéreas se han apresurado a adquirir slots que les permitan ofrecer las mejores

conexiones a los usuarios del transporte aéreo. Un slot<sup>10</sup> es un derecho de uso de un espacio aéreo público y son uno de los activos más importantes de las compañías aéreas en los aeropuertos con mucho tráfico. Su rentabilidad depende en gran parte de en qué aeropuertos los tienen y en qué horario. Son además un factor de vital importancia para el crecimiento de las compañías y la competitividad de su oferta. El reparto de Slots se realiza en una conferencia mundial de IATA en la que participan tanto las compañías como los aeropuertos y entidades como AENA. Existen dos tipos de Slots: los históricos y los recientes. Los históricos son aquellos que las compañías tienen desde hace años y tienen derecho a quedárselos siempre y cuando operen al menos el 80% de los vuelos programados; en caso contrario podría ser penalizada o incluso se le podrían retirar. Por lo que se refiere a los nuevos Slots el reparto se realiza por antigüedad inversa, es decir, las compañías nuevas tienen prioridad en elegir sobre las que ya están operando y pueden adquirir hasta un 5% de Slots en un mismo aeropuerto.

Con la crisis, muchas compañías globales de red han optado por dejar los Slots. En nuestro país, estos Slots los están adquiriendo las compañías de bajo coste que están aprovechando la coyuntura económica para tomar posiciones de cara al final de la crisis. En este sentido, con el cese de operaciones de Spanair el 27 de enero de 2012 se abrió una batalla por quien se quedaba sus mejores Slots. Todo parece indicar que la mejor posicionada para adquirirlos ha sido Vueling que en declaraciones en los días posteriores afirmaron a los medios de comunicación que la temporada de verano de 2012 iba a ser la más fuerte de su historia.

Actualmente hay excedente de Slots en España debido a dos motivos fundamentalmente: la crisis económica y las macro ampliaciones de los aeropuertos de Madrid y Barcelona. Ya en el año 2008, en los inicios de la crisis se produjo una caída del 10% de solicitudes de Slots a AENA.

En el aeropuerto más congestionado del mundo, Londres Heathrow, la única forma de conseguir un Slot actualmente es negociar el intercambio o la compra con otra compañía. El escenario que vive actualmente la navegación aérea con saturación

---

<sup>10</sup> <http://www.iata.org/pressroom/airlines-international/august-2010/pages/06.aspx>

de aeropuertos debido a la liberalización del transporte aéreo y más concretamente en los últimos años, a el acuerdo de cielos abiertos en 2007 entre Europa y Estados Unidos, han dado lugar a un mercado de Slots por el que en Londres Heathrow se pueden llegar a pagar cantidades desorbitadas y motivo por el que compañías de bajo coste como Easyjet optan por comprar compañías rivales.

### **c) Análisis del entorno competitivo del transporte aéreo**

Después de haber visto las principales características y factores que han influido en la evolución del transporte aéreo, en este punto se va a proceder a realizar un análisis del entorno competitivo inspirado en la metodología PEST.

Esta metodología es una buena herramienta para identificar los factores del macro entorno que han afectado a la evolución del transporte aéreo y está clasificado en cuatro elementos estructurales: políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.

#### Factores políticos:

La estabilidad política mundial tras la 2ª Guerra Mundial hizo posible el desarrollo del transporte aéreo.

La Crisis del Petróleo fue el detonante de la desregulación del transporte aéreo en Estados Unidos; en 1978, el gobierno americano puso fin a la regulación de este sector con el “Deregulation Act”. En Europa el proceso de liberalización no se produjo hasta finales de los 80 y fue lento y complicado debido a las implicaciones de cesión de soberanía que suponía para los países miembros.

Como consecuencia de los atentados de Nueva York el 11 de septiembre de 2001, las competencias en materia de seguridad pasaron de la OACI a los países miembros y en el caso de Europa fue además el inicio de la legislación de seguridad común.

□ Factores económicos:

Como consecuencia de la desregulación y liberalización del transporte aéreo se produjeron ahorros de costes en tasas aeroportuarias, consumo de combustible, amortizaciones, costes de tripulación, etc.

Uno de los factores que produjeron la desregulación fue el precio del petróleo que como consecuencia de la crisis del 73 pasó de suponer el 11% de los costes totales en 1972 a más de un 31% en 1980; esto supuso que los gobiernos, en muchos casos propietarios de compañías aéreas, tuvieron que ampliar sus subsidios. Como consecuencia de la desregulación, surgieron también nuevas compañías con estructuras de costes más adecuados al nuevo escenario, como es el caso de Southwest y desaparecieron otras tan emblemáticas como la Panam.

Tras los atentados terroristas del 11 de septiembre en Nueva York, las compañías y los países tuvieron que asumir un incremento de costes muy importante en materia de seguridad para adecuarse a la nueva realidad que habían dejado estos sucesos y a los nuevos requerimientos normativos. Los atentados del 11 de septiembre marcaron también el inicio del auge de las compañías de bajo coste que aunque habían surgido años antes, no fue hasta este momento cuando empezaron a adquirir cotas de mercado significativas. Además fue también el inicio de las alianzas estratégicas entre compañías aéreas, con la finalidad de reducir costes y ampliar mercados.

□ Factores socioculturales:

El paso del motor de hélices al motor a reacción marcó el inicio del transporte aéreo moderno debido a la reducción del tiempo de viaje y la mayor accesibilidad a destinos impensables hasta ese momento que proporcionaba. Estos cambios dieron lugar a lo que se ha llamado la democratización del transporte aéreo y fueron punto de partida del turismo de masas.

La liberalización, además, proporcionó a los pasajeros una mayor amplitud de oferta a la hora de elegir compañía para realizar un viaje y la oferta

estaba mucho más orientada al cliente. Uno de los detonantes del proceso de liberalización en Europa fue la sentencia de Nouvelles Frontiers en 1986 que obligaba a desregular el sector en materia de competencia aunque debido al tipo de gestión estandarizada llevada a cabo por la IATA sigue siendo un sector donde no existe demasiada competencia.

Los atentados de Nueva York cambian la percepción de seguridad y comodidad que hasta el momento tenían del transporte aéreo. A partir de este momento, los pasajeros perciben un riesgo mayor a la hora de viajar en avión y el aumento de las medidas de seguridad en los aeropuertos son vistas por muchos pasajeros como incómodas y molestas.

El fenómeno Low Cost cambia los hábitos de consumo del pasajero. Estas compañías crean nueva demanda, sus pasajeros en la mayoría de caso no utilizaban el transporte aéreo con anterioridad y su norma de volar a aeropuertos secundarios hace que creen nuevos destinos turísticos en ciudades que antes de la llegada del low cost no tenían turismo.

#### □ Factores tecnológicos:

El paso del motor de hélices al motor a reacción marca el inicio de la aviación moderna; tuvo además innovaciones tecnológicas parejas en materia de capacidad, aerodinámica y nuevos materiales.

Como consecuencia de la desregulación del transporte aéreo se produjeron avances tecnológicos para conseguir rutas más cortas, aviones más grandes y asumir el incremento de tráfico producido.

Los atentados del 11-S fomentaron la investigación en nueva tecnología aplicada a la seguridad aérea. Desde entonces se desarrollan programas como el SESAR en la unión Europea cuya finalidad es la mejora del rendimiento, la seguridad, las nuevas tecnologías y la gestión de las operaciones en tierra. Este programa fue el principio del Cielo Único Europeo creado en 2004 con el objetivo de reducir ineficiencias en combustible, tiempo de vuelo, etc. que repercute en los usuarios del espacio aéreo y en los pasajeros.

## **2. La gestión aeroportuaria**

### **a) Evolución histórica**

La gestión aeroportuaria ha sido tradicionalmente una actividad regulada, responsabilidad de los gobiernos nacionales y cuya finalidad principal ha sido el servicio público a los usuarios del transporte aéreo.

Con los años, y como consecuencia de la evolución del transporte aéreo, la gestión aeroportuaria ha ido adquiriendo una dimensión de mercado que ha ganado importancia con el paso del tiempo. Esta dimensión se basa en criterios eficiencia económica, consecuencia de la necesidad de incrementar los ingresos que generan estas infraestructuras.

Los factores que más ha condicionado la evolución de la gestión aeroportuaria han sido los procesos de desregulación y liberalización de los que hemos hablado anteriormente en este trabajo, porque fue en este momento cuando se empezaron aplicar criterios financieros y de gestión a los aeropuertos y por tanto cuando nació la gestión aeroportuaria moderna

#### **i. Influencia de los proceso de desregulación y liberalización**

En la actualidad el cambio de tendencia de servicio público a mercado (Bel y Fageda, 2006) se ve reflejado en dos factores: las políticas de cielos abiertos y la proliferación de compañías de bajo coste; y por otro lado la emergencia del sector privado en el sector aeroportuario.

El sector privado ha entrado a formar parte tanto en la gestión como en la financiación de los aeropuertos y en consecuencia la dimensión de servicio público ha ido perdiendo peso en favor de las actividades de mercado con el objetivo de aumentar ingresos a través de actividades comerciales (no aeronáuticas) en el entorno de las infraestructuras aeroportuarias.

El objetivo del escenario actual es seguir manteniendo los principios del servicio público en el que se basa el negocio aeroportuario, pero maximizando la eficiencia de la gestión y las infraestructuras.

## ii. **Nuevos tipos de gestión han dado nuevos tipos de aeropuertos**

Para adaptarse a las nuevas necesidades del sector del transporte aéreo han ido apareciendo nuevos tipos de aeropuertos especializados en diferentes tipos de transporte: hubs, aeropuertos para compañías de bajo coste, especializados en carga aérea o en aviación ejecutiva y estos tipos de aeropuerto requieren de nuevos tipos de gestión aeroportuaria.

Antes de los procesos de regulación y liberalización, los aeropuertos eran instituciones públicas que prestaban un servicio público y la gestión de las mismas era relativamente sencilla; después de estos procesos, los aeropuertos tienen que gestionar las nuevas necesidades de sus clientes, las compañías aéreas.

Según Burghouwt y Huys (2003), una de las estrategias ha sido la diversificación, orientándose a mercados muy específicos y buscando nuevas vías de incrementar los ingresos mediante la comercialización de productos no aeronáuticos. Antes de seguir adelante, conviene analizar las características de los principales tipos de aeropuertos existentes en la actualidad.

### **Hub and spoke:**

Una de las principales características del *systema hub and Spoke* es la concentración de tráfico aéreo en un mismo espacio y momento del tiempo. Como explican Bourhouwt y Huys (2003) las aerolíneas que trabajan con el sistema Hub and Spoke necesitan disponer diariamente de una capacidad de recursos muy elevada.

Este tipo de compañías necesitan disponer por un lado de una estructura flexible que facilite el tráfico de pasajeros en los picos de tráfico en la pista, terminales e infraestructuras del lado aire; por otro lado, los tiempos mínimos de conexión son muy importantes para atraer compañías a este tipo de aeropuertos además de un campo de vuelo moderno y edificios de uso flexible y fácil ampliación de instalaciones en caso de incremento de tráfico.

Pero no todos los aeropuertos que gestionan vuelos en conexión funcionan con el sistema *hub and spoke*, la mayoría de aeropuertos medianos con conexiones (como podría ser el caso del aeropuerto de Valencia) no tiene la estructura de este tipo de aeropuertos.

#### □ **Aeropuertos regionales:**

Son aeropuertos medianos con un tráfico de pasajeros inferior a los *hub and spoke* que pueden tener vuelos en conexión aunque su volumen de tráfico de estas características no requiere unas condiciones especiales en el aeropuerto. Dentro de este grupo de aeropuertos “non hub”, cabe destacar los aeropuertos que sirven de base a las compañías de bajo coste.

Este tipo de compañías normalmente establecen sus bases en aeropuertos secundarios, sin problemas de congestión y en los que encuentran posibilidades de crecimiento no sólo por la falta de congestión misma, sino también por las tasas aeroportuarias, más económicas que en aeropuertos con más tráfico.

El mejor ejemplo es la expansión de Ryanair a través de aeropuertos como Buselas Sur – Charleroy, Frankfurt – Hahn, Londres – Stansted, etc.

En contraste con las compañías que operan con el sistema *hub and spoke*, las compañías de bajo coste no necesitan apenas de servicios o infraestructura; sin embargo es muy importante que sean aeropuertos con una sola terminal, servicios básicos y económicos y sistemas que agilicen la facturación y embarque de pasajeros.

#### □ **Las ciudades aeropuertos**

Son aquellos aeropuertos que han diversificado al máximo su estructura, convirtiéndolos en auténticas ciudades y dotándolos de servicios que se podrían encontrar en el centro de cualquier gran ciudad con el fin de diversificar los riesgos mediante la inversión en actividades no aeronáuticas.

Otra estrategia de los aeropuertos de las principales ciudades europeas es estar integrados en una red de transporte ferroviario regional o alta velocidad que convierte a los aeropuertos en nudos de comunicación terrestre y aérea

Ejemplos de este tipo de aeropuertos son Schiphol, Heathrow o Frankfurt que se han convertido en poderosas ciudades con edificios de oficinas, centros comerciales, hoteles y centros de congresos. Según un estudio de Güller y Güller (2003) en estos aeropuertos la actividad comercial supone más de un 50% de los ingresos totales del aeropuerto.

## **b) Estructura de la gestión aeroportuaria en Europa**

Hasta hace unos años, la gestión aeroportuaria, ha sido una competencia gubernamental, pero actualmente la tendencia es la corporativización de la gestión aeroportuaria. En este sentido, la gestión aeroportuaria actualmente está dividida en dos tipos principalmente: individualizada e integrada.

### **i. La gestión individualizada.**

En este modelo, los aeropuertos de un país están en manos de diferentes gestores, aunque cabe la posibilidad, como sucede en París, Roma o Londres, que los diferentes aeropuertos de una gran ciudad estén gestionados por el mismo proveedor de servicios aeroportuarios.

Este tipo de gestión es el más extendido en países con más de un aeropuerto con alta densidad de tráfico entre otros motivos, porque ofrece la posibilidad de generar competencia entre aeropuertos. Algunos países de la OCDE con un modelo de gestión aeroportuaria individualizada son: Francia, Italia, Alemania, Reino Unido, USA y Canadá.

### **ii. La gestión integrada.**

Este modelo de gestión suele darse en países con un mercado reducido y un solo aeropuerto con alta densidad de tráfico. Además, suele ser el tipo de gestión utilizado por los países que son propietarios de sus aeropuertos y que los gestionan de forma directa. En estos casos, la gestión de los aeropuertos está centralizada y suele

funcionar como una red y es el gobierno el que toma todas las decisiones en materia de financiación, inversiones, slots, gestión de infraestructuras, etc.

Como se puede observar en la figura 3, España es el único país de nuestro entorno con más de un aeropuerto con alta densidad de tráfico que tiene un modelo de gestión integrada. Nuestro país tiene dos aeropuertos situados entre los 50 primeros en el ranking mundial: Madrid en el puesto 11 (49.902.011 pasajeros) y Barcelona en el puesto 43 (29.788.263 pasajeros)<sup>11</sup>.

**Fig 3. La gestión Aeroportuaria en Europa**

Tipo de Gestión	Mercado	País
Centralizada	Grande	España.
	Pequeño	Estonia, Finlandia, Lituania, Portugal y Rumania.
Híbrido	Pequeño	Suecia y Grecia.
En proceso de cambio	Pequeño	Polonia.
Individualizada	Grande	Alemania Francia Reino Unido, Italia y Austria.
	Pequeño	Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, Holanda, Hungría, Irlanda, Letonia, Luxemburgo, Malta y Rep. Checa.

Fuente: Bel y Fageda (2006)

Por contraposición, la tendencia predominante en Europa, en países con un mercado similar al de España es, como se puede observar en la figura 3, la gestión individualizada. En este modelo de gestión una empresa pública, privada o mixta gestiona un aeropuerto y entra en competencia con el resto. Esto no tiene nada que ver con la propiedad de los aeropuertos como veremos a continuación.

Hay países donde a pesar de este modelo de gestión, el Estado sigue siendo el principal accionista del operador que gestiona las infraestructuras aeroportuarias.

<sup>11</sup> Los datos corresponden al tráfico entre las fechas Febrero 2010 y Febrero 2011.

Fuente: *Airports Council International, World Wide Airport Traffic Statistics, May 2011*

Contrariamente a lo que pasa con la gestión aeroportuaria donde existen principalmente dos tipos de gestión, la propiedad de los aeropuertos ofrece un amplio abanico de posibilidades.

En el caso de Canadá, el propietario de las infraestructuras aeroportuarias es el Gobierno de Canadá; en Alemania los ayuntamientos son accionistas, en muchos casos mayoritarios de los aeropuertos alemanes; mientras que en la caso se Reino Unido, las infraestructuras aeroportuarias son propiedad de empresas privadas desde los años de la liberalización del transporte aéreo. El primer operador que pasó a manos privadas en Europa fue el British Airport Authority en el año 1987 que actualmente gestiona siete aeropuertos en el Reino Unido.

### **c) La financiación de los Aeropuertos**

En cuanto a las fuentes de ingresos de los aeropuertos, como ya se ha dejado entrever anteriormente, estos obtienen ingresos principalmente por dos vías: Las tasas (ingresos aeronáuticos) y los ingresos derivados de sus actividades comerciales (no aeronáuticos). En este sentido, la UE, ha desarrollado una legislación específica para evitar posibles abusos de los gestores aeroportuarios y los precios de estos servicios están sujetos a la regulación del país correspondiente.

En el año 2009 se publicó la directiva 2009/12/CE para crear un marco común con el fin de regular las tasas aeroportuarias y armonizar los diferentes sistemas nacionales que es de aplicación para aeropuertos con tráfico anual mayor a 5 millones de pasajeros, o en caso de no llegar a ello, el de mayor tráfico de cada país.

Esta directiva establece que las tasas no pueden ser discriminatorias para los pasajeros de un mismo aeropuerto, si bien se podrán modificar por motivos de interés público, general o medioambiental.

Además la misma directiva recoge que una entidad gestora puede establecer un mismo sistema de tasas para todos sus aeropuertos y que están autorizadas a aplicar un sistema de tasas común en aeropuertos que se encuentren en la misma ciudad; esta directiva obliga a las entidades gestoras a consultar a los usuario sobre los planes para desarrollar nuevos proyectos antes de la finalización de los mismos y

recoge que cualquier modificación en la calidad o servicios ofertado por parte de la gestora, puede variar las tasas.

En el caso de España, AENA, como gestor aeroportuario, publica todos los años un documento con el listado de precios de todos los servicios que presta. Las tasas se pueden aplicar de dos maneras diferentes: Single Till y Dual Till. A continuación se detallan las principales características de ambos enfoques:

**i. El enfoque Single till:**

En este enfoque se tienen en consideración tanto las actividades comerciales (no aeronáuticas) como las aeronáuticas, para determinar las tasas aeroportuarias. De esta forma, teniendo en consideración los ingresos derivados de la actividad comercial se consigue rebajar las tasas aeroportuarias.

El single till funciona como una caja única y refleja la relación esencial entre aeropuertos y usuarios de las compañías aéreas. Con el single till se trata de compartir con las compañías aéreas los beneficios que genera la actividad comercial en el aeropuerto ya que son las compañías aéreas las que atraen pasajeros a los aeropuertos y es a ellos a quienes va dirigida la oferta comercial.

Con este enfoque se consigue un menor precio de las tasas y se aumenta la competitividad del aeropuerto; este enfoque es el más utilizado en Europa y en los países de la OCDE, el recomendado por la IATA<sup>12</sup> y el que cuenta con el apoyo de la OACI.

**ii. El dual till**

Este enfoque contempla sólo las actividades aeronáuticas en la fijación de las tasas aeroportuarias.

En aquellos casos donde se establecen las tasas siguiendo el enfoque del dual till, debe definirse muy bien qué son ingresos derivados de la actividad aeronáutica y

---

<sup>12</sup> Application of the single till is a clear recognition that airlines, and the passengers they deliver to airports, are a key factor in the ability to develop commercial revenues at an airport. (single Till – IATA)

qué son ingresos derivados de la actividad comercial; esto requiere de una auditoría independiente en la que se evalúen los costes, los ingresos, los activos de las actividades aeronáuticas, no aeronáuticas y de utilización común y además necesita de una clara identificación de los planes de gasto.

Las tasas aeroportuarias han sido tradicionalmente la principal fuente de ingresos de los aeropuertos y son el elemento principal en las tensiones entre aeropuertos y compañías aéreas; los aeropuertos argumentan para justificar los precios de las tasas que su activo es la competitividad de su localización.

Según Oliver Jankovic, director general de Airports Council International (ACI) “los aeropuertos son negocios por derecho propio, crecientemente competitivos entre ellos. Están obligados a una disciplina fiscal, a responder a sus accionistas y a las comunidades a las que sirven. Su misión no es subsidiar a las compañías aéreas sino ofrecer instalaciones eficientes y diversificadas a precios competitivos”.

Pero si en algo están de acuerdo compañías aéreas y gestores aeroportuarios es que en la importancia de invertir en infraestructuras que agilicen el tráfico. Respecto a los servicios comerciales o no aeronáuticos, como se ha explicado anteriormente, en los últimos años se ha observado un cambio en el modelo de gestión aeroportuaria en el cual los aeropuertos han dejado de ser exclusivamente proveedores de servicios aeroportuarios para convertirse en entidades comerciales capaces de generar ingresos también por actividades no aeronáuticas.

En este sentido, en España, AENA y las empresas explotadoras de los espacios comerciales han creado una oferta comercial diseñada para hacer frente a las necesidades de los pasajeros en los diferentes aeropuertos. Según se puede leer en el artículo de Savia Amadeus, en el caso de la T.4 consistió en crear un “mix de marcas” asociadas al tiempo libre y a lugares concretos, con otras marcas propias de Aena. AENA ha exportado este modelo, a través de AENA internacional, a Estados Unidos donde ha contado con una gran acogida.

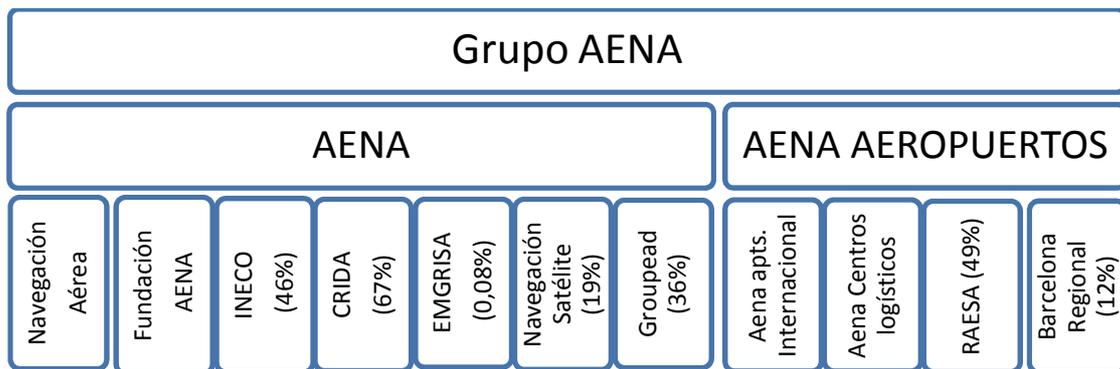
## d) La gestión aeroportuaria en España

El sistema aeroportuario español está constituido por una red de aeropuertos urbanos, aunque debido a la importancia de la actividad turística en nuestro país, algunos de los principales aeropuertos españoles no sólo tienen un uso urbano sino también y a veces principalmente turístico, de hecho, en 2011 más del 75%<sup>13</sup> de los turistas, utilizaron el avión como medio de transporte.

### i. Grupo Aena

La pieza clave de esta red es Aena, ente público Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA), perteneciente al Ministerio de Fomento, que ha sido el responsable de la Navegación Aérea y la gestión aeroportuaria en España desde el año 1990.

Fig. 4: Estructura de Aena



Fuente: Aena (2012)

Desde su creación, AENA se ha encargado de proveer los servicios de Gestión Aeroportuaria y Navegación Aérea a toda la red de Aeropuertos públicos de españoles. Con los cambios producidos a raíz del RD-Ley 1/2010 que separa la prestación de servicios aeroportuarios de la prestación de servicios de navegación aérea, la estructura de Aena quedó dividida en dos partes.

Por un lado Aena Aeropuertos, que se encarga de la gestión aeroportuaria y por otro lado Aena se encarga de los servicios de Navegación Aérea tal y como se observa en la figura 4.

<sup>13</sup> Datos del INE consultados a 1 de septiembre de 2012 <<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>>

#### □ **Aena Aeropuertos:**

En 2010 se inició un proceso de cambio en el modelo de propiedad y gestión de los aeropuertos en España. En febrero de 2011 se constituyó “Aena Aeropuertos S.A.” contemplada en el Real Decreto-Ley 13/2010, como gestor de servicios aeroportuarios. Este está llamado a ser el primer paso de la privatización del sistema de gestión aeroportuaria en España.

Aena Aeropuertos S.A. gestiona 47 aeropuertos y 2 helipuertos en España y a través de Aena Internacional, es el primer operador aeroportuario del mundo por número de pasajeros, con más de 200 millones, y participa en la gestión de 26 aeropuertos repartidos por todo el mundo.

Además Aena Aeropuertos S.A. posee una participación del 49% en Raesa (Restauración aeroportuaria) cuyo accionista mayoritario es el grupo Áreas y un 12% de Barcelona Regional (agencia metropolitana de desarrollo e infraestructuras).

#### □ **Aena:**

En febrero de 2010 año se publicó un Real Decreto-Ley (1/2010) por el que se regula la prestación de servicios de tránsito aéreo, se establecen las obligaciones de los proveedores civiles de dichos servicios y se fían determinadas condiciones laborales para los controladores civiles de tránsito aéreo. Este fue el punto de partida para separar la gestión aeroportuaria de la provisión de servicios de navegación aérea.

De hecho en lo que se refiera a la navegación aérea se han dado los primeros pasos hacia la privatización del servicio de las torres de varios aeropuertos españoles y ha entrado en funcionamiento el sistema AFIS<sup>14</sup> para los aeródromos más pequeños.

---

<sup>14</sup> Aerodrom Flight Information System: es un sistema técnico previsto por la OACI para aeropuertos de poco tráfico para proveer la información necesaria para el despegue y aterrizaje a las aeronaves que allí operan.

Aena es el cuarto proveedor de servicios de navegación aérea en Europa y a través de la Dirección de Navegación Aérea, es el proveedor de servicios de tránsito aéreo en España. Su principal objetivo como aparece en la web de Aena<sup>15</sup> es “ofrecer la máxima seguridad, calidad y eficiencia en el desarrollo y operación del sistema de navegación aérea español”. Asimismo, como cuarto proveedor de servicios de navegación aérea en Europa, participa destacada y activamente en todos los proyectos de la Unión Europea relacionados con la implantación del Cielo Único.

## **ii. Los aeropuertos españoles**

La red de aeropuertos españoles está compuesta por los 47 aeropuertos propiedad del estado español y gestionados por la red Aena y 3 aeropuertos más, de cuya propiedad y gestión se encargan las Comunidades Autónomas en las que están ubicados, las entidades locales y el sector privado participante.

Dado que sólo uno de estos tres aeropuertos tiene tráfico aéreo actualmente, tras el cierre en octubre de 2011 del aeropuerto de Ciudad Real y el retraso en el inicio de la actividad del aeropuerto de Castellón debido a diversas causas, este trabajo se centrará únicamente en los aeropuertos de la Red Aena.

En España los aeropuertos están clasificados en 4 grandes grupos<sup>16</sup> en función de los cuales se deciden las tasas y prestaciones patrimoniales aeroportuarias que deben pagar sus usuarios por la utilización del dominio público aeroportuario y la prestación de servicios.

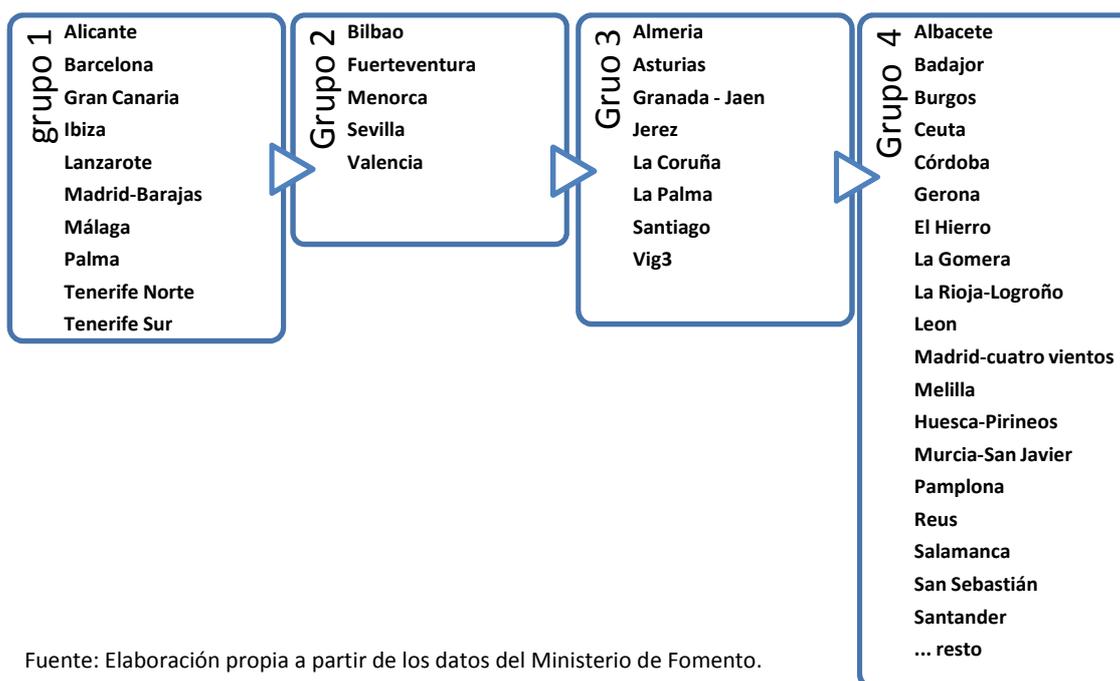
Según el informe del Observatorio del Transporte Aéreo de FEDEA, en el 2010 se realizaron en España dos millones de operaciones y se transportaron 193 millones de pasajeros en vuelos comerciales de los cuales, 115 millones fueron pasajeros internacionales. Por su parte, el observatorio del transporte de la fundación FEDEA realizó en 2011 un informe sobre la situación de los aeropuertos españoles.

---

<sup>15</sup> <http://www.aena.es/csee/Satellite/navegacion-aerea/es/Navegacion-Aerea.html>

<sup>16</sup> Según Orden Ministerial FOM/304/2007 que modifica la clasificación de aeropuertos a efectos de la tasa por prestación de servicios y utilización del dominio público aeroportuario existente.

**Fig. 5: Clasificación de los aeropuertos españoles**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Fomento.

En este informe se concluía que tan sólo 19 de los 47 aeropuertos operan al menos una ruta con más de 500.000 pasajeros y de todas ellas sólo tres no tienen como aeropuertos de origen o destino Madrid o Barcelona. Más de la mitad de aeropuertos españoles tiene otro aeropuerto a una distancia menor de 130 km. Incluso hay casos en que son varios los aeropuertos que se encuentran a esta distancia.

**Fig. 6: Pasajeros transportados en los principales aeropuertos**

Aeropuerto	Pax en millones	Incremento 2009
Madrid-Barajas	49,8	2,9
Barcelona	29,2	6,5
Palma de Mallorca	21,1	-0,4
Málaga	12,0	3,8
Gran Canaria	9,5	3,6
Alicante	9,4	2,7

Fuente: INE

El informe de FEDEA presenta también una clasificación de los aeropuertos españoles en función de su importancia y su situación financiera, agrupándolos en este caso en tres grupos: el primer grupo está compuesto por aeropuertos que generan

beneficios y tienen rutas con demanda. Este es el caso de los aeropuertos de Palma de Mallorca, Málaga, Gran Canaria, Alicante, Tenerife sur, Girona, Bilbao y Murcia.

El segundo grupo lo componen los aeropuertos con resultado negativo y bajo nivel de pasajeros. Este es el grupo más numeroso con un tráfico inferior al millón de pasajeros al año en la gran mayoría de casos y aproximadamente la mitad por debajo de los quinientos mil pasajeros anuales

El tercer grupo, está compuesto por aeropuertos con resultados negativos pero alto volumen de pasajeros (y carga) en el que se encuentran los aeropuertos de los que tienen resultado negativo pero operan rutas importantes como son Madrid y Barcelona por las inversiones realizadas en la T4 y T1 respectivamente y los aeropuertos de Valencia, Lanzarote, Ibiza, Tenerife Norte, Sevilla, Fuerteventura, Menorca Santiago, Reus, Zaragoza y Vitoria.

De la clasificación de FEDEA, se desprende la necesidad de afrontar un cambio de modelo de gestión en los aeropuertos españoles. Por un lado es necesario un cambio de modelo de gestión aeroportuaria que maximice los resultados de los aeropuertos del grupo 3, estratégicamente importantes. Por otro lado es imprescindible analizar en profundidad la situación de los aeropuertos del grupo 2 para decidir cuál es la mejor opción respecto a estos aeropuertos que no generan demanda y están lastrando la red en su conjunto.

El pasado 28 de junio, el Ministerio de Fomento, presentó a este respecto un Plan de Eficiencia Aeroportuaria<sup>17</sup>, por el cual se racionaliza el servicio de algunos de los aeropuertos del grupo 2 del informe de Fedea (Valladolid, Melilla, San Sebastián Pamplona, León, Badajoz, Ceuta, Salamanca, Burgos, Vitoria, Algeciras, Madrid-Torrejón, Córdoba, Albacete y Huesca Pirineos). El primer aeropuerto del grupo dos en echar el cierre temporal fue el aeropuerto de Badajoz que el 10 de enero ante la decisión de la compañía Air Nostrum, única compañía que volaba desde este aeropuerto, de dejar de operar las rutas Badajoz – Madrid y Barcelona – Badajoz.

---

<sup>17</sup>[http://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG\\_CASTELLANO/GABINETE\\_COMUNICACION/OFCINA\\_DE\\_PRENDA/NOTICIAS1/2012/Junio/120628-01.htm](http://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/GABINETE_COMUNICACION/OFCINA_DE_PRENDA/NOTICIAS1/2012/Junio/120628-01.htm)

Otro aeropuerto privado que cerró provisionalmente el 30 de octubre de 2011, fecha en que finalizaba su contrato con Vueling, ante la situación concursal en la que se encontraba, fue el aeropuerto privado de La Mancha. Estos cierres, junto con el caso de Castellón que aún no ha iniciado operaciones, son ejemplos de cual podría ser el destino de gran parte de la red aeroportuaria española si se privatizara y se adoptara el sistema de gestión individualizada.

El nuevo sistema de gestión aeroportuaria tiene en la solución a este problema uno de los principales retos. Las voces de los expertos están divididas, la mayoría abogan por la gestión individualizada del sistema aeroportuario español que potencie la competencia entre aeropuertos, pero la pregunta es si muchos de los aeropuertos deficitarios podrían llegar a ser competitivos; los que apuestan por la gestión integrada lo hacen aludiendo al servicio público que prestan y al sistema de caja única existente como mejor solución para poder mantener la red tal y como existen en la actualidad.

Otro debate es el de la propiedad de los aeropuertos; hay voces que reclaman la privatización de los aeropuertos españoles o la entrada minoritaria del sector privado en su accionariado o la cesión de su gestión a las comunidades autónomas. El debate está abierto y todos los agentes implicados esperan que en los próximos meses, el Ministerio de Fomento presente la reforma del Sistema Aeroportuario español, para ver hacia dónde camina el futuro de los aeropuertos españoles.

## 5. Metodología

Previamente, en este trabajo, se ha procedido a realizar un análisis del entorno competitivo del transporte aéreo basado en el método PEST; a continuación se va a utilizar el análisis MEFI para evaluar los factores internos de la gestión aeroportuaria de AENA, analizados en el capítulo anterior.

El análisis MEFI estará basado en cuatro tipos de recursos: físicos, económicos, humanos y capital intelectual; sobre estos recursos se han estructurado sus fortalezas y debilidades, a las que se les ha asignado una ponderación y una calificación.

Para la realización del análisis se han tenido en cuenta las opiniones de expertos del sector, recabadas mediante entrevistas y el análisis llevado a cabo anteriormente.

Estas entrevistas tenían la finalidad de obtener información cualitativa sobre la idoneidad del modelo español de gestión aeroportuaria, cuáles son sus fallos y que mejoras deberían ser introducidas en el sistema para mejorar el rendimiento del mismo.

Para llevar a cabo las entrevista se eligió el método delphi. La encuesta se llevó a cabo de forma anónima en dos cuestionarios que fueron suficientes para alcanzar el consenso de los entrevistados.

A los entrevistados se les preguntó su opinión sobre los diferentes departamentos de Aena, las áreas que consideraban más prioritario reformar, qué se debería hacer con los aeropuertos deficitarios de la red y cuál es el modelo de gestión y de propiedad más adecuado para los aeropuertos españoles.

El resultado de este análisis MEFI es el siguiente se puede ver reflejado en la siguiente tabla.

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponder.
<b>Fortalezas</b>			
Experiencia del gestor aeroportuario	0,10	4	0,40
Diversificación de riesgos	0,03	3	0,09
Propiedad pública de los aeropuertos	0,08	2	0,16
Red de Aeropuertos moderna	0,10	4	0,40
Separación entre G. Aeropuertos y N. Aérea	0,07	2	0,14
<b>Total</b>	<b>0,38</b>		<b>1,19</b>
<b>Debilidades</b>			
Gestión integrada de los aeropuertos	0,15	4	0,60
Sistema de fijación de tasas	0,12	4	0,48
Red de Aeropuertos deficitaria	0,15	3	0,45
Sistema de subsidios ineficiente	0,10	3	0,30
Plantilla numerosa y poco flexible	0,10	2	0,20
<b>Total</b>	<b>0,62</b>		<b>2,03</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,22</b>

Los recursos más importante del gestor aeroportuario español se recogen en este apartado y están agrupados en recursos tangibles (físicos y económicos) e recursos intangibles (humanos y capital intelectual).

Recursos tangibles:

- Recursos físicos: Aena es propietaria de toda la red de aeropuertos españoles que en la gran mayoría son deficitarios tal y como mostraba anteriormente el informe de FEDEA. Además de los aeropuertos, Aena es propietaria o participa en el accionariado de empresas relacionadas con su actividad.
- Recursos financieros: en los últimos años Aena ha cambiado su modelo de negocio, invirtiendo en la actividad comercial, diversificando de esta forma los riesgos derivados de su actividad; por otro lado el sistema de

fijación de tasas actual basado en una clasificación aeroportuaria establecida por el Ministerio de Fomento y el sistema de subsidios perjudican a la gran mayoría de los aeropuertos españoles.

□ Recursos intangibles:

- Recursos humanos: Aena posee una estructura de personal funcional y poco flexible, formada por funcionarios de carrera, por personal laboral fijo y eventual con un total de 13.256 empleados. Además, Aena se encarga no sólo de la formación de sus propios trabajadores sino de todo el personal que trabaja en los aeropuertos en materias como seguridad.
- Capital Intelectual: Aena es el primer operador aeroportuario del mundo y acumula una dilatada experiencia como gestor aeroportuario, más allá de la gestión de la red aeroportuaria española; a pesar de esto, el modelo español de gestión centralizada y en forma de red, lastra la competitividad de los aeropuertos españoles, ya que impide la competencia entre ellos y el crecimiento de los mismos.

## 6. Conclusión

La gestión aeroportuaria moderna es la primera consecuencia de los procesos de desregulación y liberalización que vivió el transporte aéreo a finales del siglo pasado. A partir de este momento, los aeropuertos adquirieron una complejidad que obligó a cambiar su forma de gestión para no dificultar el desarrollo del transporte aéreo.

En Europa y en el resto de países de la OCDE la evolución de la gestión aeroportuaria ha llevado a la mayoría de países con más de un gran aeropuerto a adoptar sistemas de gestión individualizada que según afirman todos los expertos, fomentan la competencia entre aeropuertos y mejoran la eficiencia de los mismos. Además, este sistema de gestión, permite a cada aeropuerto dirigirse a los usuarios más adecuados en función de los recursos o las necesidades de la zona donde están ubicados.

En España todos los expertos coinciden en que es imprescindible la reforma de nuestro modelo de gestión aeroportuarias y del sistema de fijación de tasas actual. Como se ha visto en este trabajo, somos el único país de nuestro entorno que sigue teniendo un sistema centralizado de gestión. Las principales críticas a este sistema, además de la falta de competencia, son la falta de transparencia que impide saber el estado concreto de cada aeropuerto y que genera un sistema de subsidios ineficiente donde los aeropuertos con mayores deudas (normalmente producidas por la inversión) son los que reciben la mayor parte de los subsidios.

El paso a la gestión individualizada con contratos de concesión a los operadores privados y con unos objetivos muchos más orientados a la eficiencia que los actuales, proporcionaría una gestión más adecuada de las infraestructuras, un sistema de fijación de tasas más justo y unos planes de inversión y un sistema de subsidios más eficiente y mejor orientado a los usuarios de cada aeropuerto y teniendo en cuenta que parte de la importancia de los aeropuertos radica en su poder para dinamizar la zona geográfica en la que se hayan ubicados, contribuiría a un mayor desarrollo económico de la zona donde se encuentran.

## 7. Bibliografía:

ACI (2012). Worldwide traffic data.

<[http://www.aci.aero/cda/aci\\_common/display/main/aci\\_content07\\_c.jsp?zn=aci&cp=1-5-54-55\\_666\\_2\\_](http://www.aci.aero/cda/aci_common/display/main/aci_content07_c.jsp?zn=aci&cp=1-5-54-55_666_2_)> 27 de mayo de 2012.

ANTÓN BURGOS, F.J. (1991) .El sistema “Hub and Spoke” en el transporte aéreo. Anales de la Geografía de la Universidad Complutense nº11, pp. 111-124. Ed. Complutense.

BEL, G. y FAGEDA, X. *La reforma del modelo de financiación y gestión de los aeropuertos en España: lecciones de la experiencia internacional*. Universidad de Barcelona y Ppre-IREA.  
<<http://www.ub.edu/graap/aeropuertosHPE.pdf>> 12 de junio de 2012.

BETANCOR, O. y VICENS, F. (2011). *Primer Informe. Una taxonomía de los aeropuertos españoles*. Observatorio del transporte aéreo. Fedea.

BURGHOUWT, G y HUYS, M (2003). *Deregulation and Consequences for airport planning in Europe*.<<http://www.baufachinformation.de/zeitschriftenartikel.jsp?z=2004029001244>> 12 de junio de 2012.

CARLZON, J. (1991). *El momento de la verdad*. Ediciones Díaz de Santos.

DOGANIS, R. (2006). *The Airline Business*. Routledge.

ELFAA (2011). European Low Fare Airline Asociation.

<[http://www.elfaa.com/documents/LFAs\\_Market\\_Share\\_YorkAviation.pdf](http://www.elfaa.com/documents/LFAs_Market_Share_YorkAviation.pdf)> 06 de junio de 2012.

EL PAÍS (2010). Sistemas automáticos controlarán los aeropuertos más pequeños.

<[http://economia.elpais.com/economia/2010/01/12/actualidad/1263285180\\_850215.html](http://economia.elpais.com/economia/2010/01/12/actualidad/1263285180_850215.html)>  
15 de junio de 2012.

GARCÍA LACARA, I. (2009). *El transporte Aéreo en la Unión Europea: hacia una liberalización regulada*. Cuadernos Aena nº 12. Aena.

GÜLLER, M. y GÜLLER, M. (2003). *From Airport to Airport City*. Gustavo Gili.

HERNÁNDEZ, J.A. (2008). *Turismo de masas y transporte: el gran Reto del Turismo del Siglo XXI*. Revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales Universidad de Barcelona. Vol.XII, NUM 258. <<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-258.htm>> 29 de mayo de 2012.

HOSTELTUR (2011). *El efecto de Ryanair sobre los destinos españoles*. <<http://www.hosteltur.com/edicion-impres/edicion-impres/el-efecto-de-ryanair-sobre-los-destinos-espanoles>> 13 de junio de 2012.

IATA (2012). Asociación Internacional de Transporte Aéreo. <<http://www.iata.org/about/Pages/index.aspx>> 01 de julio de 2012.

IATA (2012). Asociación Internacional de Transporte aéreo. <[http://www.iata.org/whatwedo/airport-ans/charges/Documents/Single\\_till.pdf](http://www.iata.org/whatwedo/airport-ans/charges/Documents/Single_till.pdf)> 25 de julio de 2012.

OACI (2012). *Organización de Aviación Civil Internacional*. <<http://www.icao.int/Pages/icao-in-brief.aspx>> 01 de julio de 2012.

ONEWORLD (2012). Oneworld <<http://es.oneworld.com/general/about-oneworld/>> 5 de junio de 2012.

POMPL, W. (2002). Structural Changes in the Airline Industry and the consequences for tourism. Congreso AIEST . Vol. 44. AIEST.

SAVIA (2010). *El lujo asiático, más alto que nunca*. <[http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista\\_savia/SAV0081050052.pdf](http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/SAV0081050052.pdf)> 2 de junio de 2012.

SKY TEAM (2012). Sky Team <<http://www.skyteam.com/es/About-us/>> 5 de junio de 2012.

SOUTHWEST(2012). Southwest. <<http://www.southwest.com/html/about-southwest/index.html?int=GFOOTER-ABOUT-ABOUT>> 17 de junio de 2012

STAR ALLIANCE (2012). Star Alliance. <<http://www.staralliance.com/es/about/>> 5 de junio de 2012.

UTRILLA NAVARRO, L.(2003). *Descubrir el transporte aéreo*. Aena.