

2015

Comparación de los modelos de negocio de las tres aerolíneas estatales chinas

Air China, China Southern Airlines y China
Eastern Airlines

Mi Zhou



Índice

1.	INTRODUCCIÓN	6
a)	RESUMEN	6
b)	OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS	7
c)	OBJETIVOS.....	8
d)	METODOLOGÍA	9
2.	ANTECEDENTES: A CERCA DEL SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO CIVIL CHINO	10
a)	HISTORIA Y ORGANISMO REGULADOR	10
b)	ESTUDIO PESTEL.....	15
c)	MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	21
3.	DESARROLLO: COMPARATIVA DE LAS TRES AEROLÍNEAS	27
a)	ORIGEN Y EVOLUCION.....	28
i.	AIR CHINA.....	28
ii.	CHINA SOUTHERN AIRLINES.....	30
iii.	CHINA EASTERN AIRLINES	33
b)	LOS ACCIONISTAS Y STAKEHOLDERS.....	34
c)	RSC. VALOR, MISIÓN, OBJETIVOS.....	39
d)	LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO	44
e)	PRODUCTO Y RECURSOS	52
f)	ANÁLISIS DE LOS DATOS OPERATIVOS.....	61
i.	PASAJE	61
ii.	CARGA	66
g)	ANÁLISIS DE LAS CUENTAS ANUALES	68
i.	BALANCE DE SITUACIÓN	68
ii.	GANANCIAS Y PÉRDIDAS	70
h)	ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN	82
4.	CONCLUSIONES.....	85
	BIBLIOGRAFÍA.....	92
	ANEXOS	97

Índice de Tablas

Tabla 1: Justificación de las asignaturas.....	7
Tabla 2: Justificación de las asignaturas (continuación).....	8
Tabla 3: Los tres aeropuertos con mayor presupuesto de ayudas del gobierno de china en 2015. CAAC	13
Tabla 4: Ingresos por regiones del grupo Air China. Cuentas anuales 2013	29
Tabla 5: Los principales accionistas de Air China Company Limited. Cuentas anuales de Air China Co. Ltd. 2013	45
Tabla 6: Principales accionistas de China Southern Airlines Company Limited. Cuentas anuales de China Southern Airlines Co. Ltd. 2013	47
Tabla 7: Principales accionistas de China Eastern Airlines Company Limited. Cuentas anuales de China Eastern Airlines Co. Ltd. 2013	51
Tabla 8: Comparativa de la flota de aeronaves para transporte de pasajeros y carga entre Air China, China Southern Airlines y China Eastern Airlines. Cuentas anuales de las respectivas compañía en 2013	52
Tabla 9: Frecuencia semanal entre Beijing y Tapei de Air China a 01/04/15. Amadeus	55
Tabla 10: Frecuencia semanal entre Beijing y Macao de Air China a 01/04/15. Amadeus.....	56
Tabla 11: Frecuencia semanal entre Beijing y Hong Kong de Air China a 01/04/15. Amadeus	56
Tabla 12: Frecuencia semanal entre Guangzhou y Tapei de China Southern Airlines a 01/04/15. Amadeus	57
Tabla 13: Frecuencia semanal entre Shanghai y Tapei de China Eastern Airlines a 01/04/15. Amadeus	58
Tabla 14: Frecuencia semanal entre Shanghai y Macao de China Eastern Airlines a 01/04/15. Amadeus	58
Tabla 15: Frecuencia semanal entre Shanghai y Hong Kong de China Eastern Airlines a 01/04/15. Amadeus	59
Tabla 16: Comparativa de precios a Taipei desde Beijing, Guangzhou y Shanghai. Amadeus GDS	60
Tabla 17: RPK en 2013 de Air China, China Southern Airlines y China Eastern Airlines. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías	61
Tabla 18: Pasajeros transportados en 2013 en miles. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías.....	62
Tabla 19: Ingresos por área geográfica en 2013 en miles de RMB. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías.....	62
Tabla 20: Ratio de carga de pasajeros en 2013. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías	64
Tabla 21: Beneficio por RPK en 2013. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías.....	65
Tabla 22: RFTK en 2013 de Air China, China Southern Airlines y China Eastern Airlines. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías	66
Tabla 23: Toneladas de carga transportada en 2013. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías.....	66
Tabla 24: Beneficio por RFTK en 2013. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías	67
Tabla 25: Tasa de ocupación para carga en 2013. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías	67

.....	67
Tabla 26: Balance de situación de Air China, China Southern Airlines y China Eastern Airlines. Cuentas anuales de 2013 de las respectivas compañías.....	68
Tabla 27: Ingresos de China National Aviation Holding Company 2013 vs 2012. Cuentas anuales 2013	70
Tabla 28: Gastos operacionales de China National Aviation Holding Company. Cuentas anuales 2013	72
Tabla 29: Gastos de tráfico aéreo de China National Aviation Holding Company. Cuentas anuales 2013	72
Tabla 30: Otros gastos de China National Aviation Holding Company. Cuentas anuales 2013	73
Tabla 31: Gastos comerciales de China National Aviation Holding Company. Cuentas anuales 2013	73
Tabla 32: Ingresos por área geográfica de China Southern Air Holding Group. Cuentas anuales 2013	74
Tabla 33: Gastos de China Southern Air Holding Group. Cuentas anuales 2013	76
Tabla 34: Ingresos por tráfico aéreo del grupo China Eastern Air Holding Group. Cuentas anuales 2013	77
Tabla 35: Estimación de ingresos por tráfico aéreo del grupo China Eastern Air Holding Group. Cuentas anuales 2013	77
Tabla 36: Gastos atribuibles al tráfico aéreo del grupo China Eastern Air Holding Group. Cuentas anuales 2013	78
Tabla 37: Comparativa de gastos atribuibles al tráfico aéreo de los tres grupos. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías.....	79
Tabla 38: Comparativa de otros gastos de explotación de los tres grupos. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías.....	80
Tabla 39: Comparativa del resultado de explotación de los tres grupos. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías.....	81
Tabla 40: Comparativa del resultado antes de impuestos de los tres grupos. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías.....	81
Tabla 41: Comparativa del resultado después de impuestos de los tres grupos. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías.....	81

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Calendario laboral 2014 en China. Oficina General del Consejo de Estado	16
Ilustración 2: Comparativa en eficiencia entre Spring Airlines y la media de las aerolíneas chinas. CAPA analysis	18
Ilustración 3: Mapa de ciudades con estaciones de tren de alta velocidad. En verde: estaciones operativas; En azul: bajo construcción; En rojo: pendientes. Gaotie.....	23
Ilustración 4: Capacidad de asientos entre 11NOV13-17NOV13. CAPA analysis	26
Ilustración 5: Mapa de "stakeholders": la matriz de poder/interés. G. Johnson, Fundamentos estratégicos, Prentice Hall, 2010.....	37
Ilustración 6: Esquema de control del gobierno sobre Air China Co. Ltd.....	46
Ilustración 7: Esquema de control del gobierno sobre China Southern Airlines Co. Ltd.....	50
Ilustración 8: Interpretación de la información obtenida en el sistema Amadeus.	54
Ilustración 9: Ingresos por transporte de pasajeros por área geográfica en 2013. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías.....	63
Ilustración 10: Porcentaje de pasajeros transportados en 2013. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías.....	64
Ilustración 11: Ingresos por venta de pasajes por área geográfica de China National Aviation Holding Company. Cuentas anuales 2013	71
Ilustración 12: Ingresos por venta de pasajes según área geográfica de China Southern Air Holding Group. Cuentas anuales.....	75

1. INTRODUCCIÓN

a) RESUMEN

De acuerdo a las predicciones de Airbus publicadas en Diciembre de 2014, una de las compañías líderes en fabricación de aviones, China va a necesitar más de 5.300 aviones de pasajeros y de carga nuevos entre 2014 y 2033. Esto supone el 17% de la demanda mundial que está estimada en 31.000 unidades en los próximos 20 años.

Según esta estimación de Airbus, China se convertirá en el país líder en cuanto a tráfico aéreo de pasajeros tanto para el mercado doméstico como el internacional. El número de pasajeros domésticos en China será el más numeroso a nivel mundial en los próximos 10 años, superando a Estados Unidos en 2023, y en términos de Beneficio por Pasajero y por Kilómetro le superará en 2027.

Durante el periodo comprendido entre 2013 y 2023, la media de crecimiento anual en tráfico internacional desde o hasta China continental será del 8.1% anual. La media de crecimiento según el origen/destino del continentes será de un 7.5% para los países emergentes de Asia, un 6.6% para las rutas a EE.UU. y la de un 5.6% para las rutas entre Europa del oeste y China continental.

Según John Leahy, director de operaciones de Airbus: “El número de pasajeros domésticos en China se ha cuadruplicado en los últimos diez años, y se convertirá en el primero a nivel mundial en los próximos diez años.” También añadió que: “la mayor demanda de modelos de avión de pasajeros provendrá de China”

El plan de desarrollo a largo plazo de la economía china se considera el causante del crecimiento del transporte aéreo. Las predicciones sobre el nivel medio de crecimiento anual en los próximos diez años es de 7.4%.

A raíz de esta noticia, parece interesante analizar la situación actual de la industria de la aviación civil china. Comprender cómo y cuándo fueron sus primeros pasos será interesante para entender la futura trayectoria de esta industria. Es necesario comprender y analizar los principales roles que participan en este desarrollo y la magnitud de este crecimiento.

Se analizará a las tres compañías aéreas de capital público del país puesto que estas tres junto al organismo regulador del sector, son los principales actores de este sector. También analizaremos la entrada de nuevos actores como las compañías de bajo coste, la liberalización del sector o la flexibilización de las barreras de entrada a los actores internacionales.

b) OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto de este Proyecto de Fin de Carrera es el estudio y análisis de las tres aerolíneas de propiedad pública más grandes de la República Popular de China. Estas aerolíneas son Air China, China Southern Airlines y China Eastern Airlines. Las tres tienen participación mayoritaria estatal del Gobierno y son consideradas como el esqueleto de la industria de la aviación china.

La autoridad competente de la regulación del sector aéreo civil chino planea convertirlos en una de las diez aerolíneas más grandes del mundo en 2020, por lo que será necesario analizar su estructura actual y comprender si es posible cumplir dicha premisa.

Esta comparativa abarca tanto el análisis de sus comienzos como su evolución hasta la actualidad de cada una de ellas. Comprender sus similitudes y diferencias, conocer las debilidades y fortalezas de cada una de ellas, ayudará a comprender su posición actual. Por otra parte, también se analizará sus cuentas anuales del 2013 en busca de conocer los datos operativos y financieros.

Se analizará el sector del transporte aéreo civil de pasajeros y carga, sus inicios y su evolución a lo largo del tiempo. Sobre todo, se analizará la situación actual del mercado, sus componentes y las características. También se analizará los productos sustitutos y complementarios de este servicio, la repercusión de los trenes de alta velocidad en la venta de billetes de avión, o la introducción de productos complementarios al billete de avión como los billetes de autobús a las ciudades de alrededor o los paquetes vacacionales de billete de avión y hotel.

Para llevar a cabo este estudio lo relacionaremos con los contenidos vistos en la Licenciatura de ADE:

Capítulo TFC	Capítulo 2b, 2c, 3c, 3d, 3h
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa (DEPE)
Breve justificación	Será fundamental a la hora de analizar el mercado del transporte civil aéreo, realizar un análisis del macroentorno, para ello, recurrimos al modelo PESTEL; realizar el análisis del sector para lo cual utilizaremos el modelo de cinco fuerzas de Porter. También será necesario analizar los recursos de las compañías para entender si disponen o no de ventajas competitivas o recursos únicos que sólo posean una de ellas. Analizaremos la forma de gobierno de cada una de ellas, así como los componentes del stakeholders de las tres. Por último, se analizará sus estrategias de internacionalización, cómo se han producido estas entradas y cuáles son las formas de entrada más comunes.

Tabla 1: Justificación de las asignaturas

Capítulo TFC	Capítulo 3g
Asignaturas relacionadas	Contabilidad General y Analítica (CGA)
Breve justificación	Con los reportes anuales de las tres compañías, conoceremos sus estados financieros, y para ello se analizará sus ratios de endeudamiento, su EBITDA. También se utilizarán algunos indicadores propios del sector como el ratio de carga de los vuelos, o el beneficio por RPK.

Tabla 2: Justificación de las asignaturas (continuación)

c) OBJETIVOS

Los objetivos de este proyecto de final de carrera es la comparación de las tres compañías aéreas de capital estatal a nivel de eficiencia operativa y rentabilidad económica.

Para ello lo primero que se analizará será el origen de las tres aerolíneas, cuándo empezaron sus primeras operaciones y cómo ha evolucionado cada una de ellas a lo largo del tiempo. Estudiar cómo han crecido ayudará a comprender la dimensión y magnitud de las tres compañías en la actualidad.

A continuación se analizará los órganos de gobierno, y el porcentaje de participación estatal que poseen cada una de ellas. Se analizará el modo por el cual el gobierno ejerce control sobre ellos y si comparten el modelo de control.

Otro objetivo del proyecto será analizar la dimensión de la flota de cada una de las compañías, se estudiará si la flota es de propiedad propia o por el contrario esta arrendada. También se analizará la red de rutas de las compañías y se elegirá una región para efectuar la comparación entre ellas en cuanto a frecuencia de vuelo, precio del billete o tiempo de vuelo. A grandes rasgos también se realizará una comparación sobre si las tres compañías cubren destinos similares y la frecuencia de dichas rutas.

También se analizará las diferentes políticas de responsabilidad social corporativa y el peso de estas políticas a la hora de fijar las estrategias operacionales. El compromiso de los directores con el cumplimiento de los objetivos sociales y la evaluación y control de estos objetivos sociales.

Para comprender la eficiencia operativa de las tres compañías se analizarán los indicadores operacionales propios del sector, así se tendrá en cuenta el ratio de carga, los beneficios por pasajero transportado o la cantidad de asientos disponibles a la venta por distancia recorrida.

En último lugar, se analizará la rentabilidad económica de las tres compañías, y para ello se recurrirá a las cuentas anuales de las tres compañías donde se analizará la cuenta de Pérdidas y Ganancias así como la composición de su balance de situación.

d) METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este proyecto de final de carrera ha sido necesario la consulta de documentos y archivos en idiomas extranjeros. Ante la escasa información en castellano de los temas en cuestión, ha sido necesario recurrir a bibliografía en chino e inglés.

A la hora de analizar la historia y la evolución del organismo regulador de la industria de la aviación civil china se ha recurrido a los textos *Aviation and Tourism. Implications for Leisure Travel* de GRAHAM, A. y *Contemporary Issues Shaping China's Civil Aviation Policy* de WILLIAMS, A. Ambos escritos en inglés para comprender las etapas de crecimiento por las que ha pasado la industria. El contenido de este apartado es el resultado de la traducción y revisión de ambos libros.

Durante al análisis del sector, se ha consultado la base de datos *CAPA Centre for Aviation*, donde se ha podido encontrar noticias y análisis sobre las compañías aéreas objeto del estudio o los efectos de una política del organismo regulador de la aviación china sobre el mercado. En esta base de datos especializada en el sector de la aviación se ha encontrado datos numéricos de volumen de pasajeros transportados o el listado de aerolíneas pendientes de obtener el Certificado de Operador de Aéreo de la República Popular de China.

2. ANTECEDENTES: A CERCA DEL SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO CIVIL CHINO

a) HISTORIA Y ORGANISMO REGULADOR

En 1949, poco después del nacimiento de la República Popular de China, se creó una agencia gubernamental para operar y controlar la flota comercial de China, a esta se la llamó Administración Civil de Aviación China (Civil Aviation Administration of China, CAAC en adelante), cuyo objetivo principal era la regulación de la aviación no militar y prestar servicio de vuelo general y comercial. Esta agencia fue inicialmente controlada por la Fuerza Aérea del Ejército Popular de Liberación (People's Liberation Army Air Force).

Para comprender el actual funcionamiento de este organismo con más claridad, es preciso conocer la evolución de ésta. Y es por ello que se va a dividir el proceso en cuatro etapas, cada una de ellas caracterizadas por unas políticas y reformas.

La primera etapa: 1949-1978

En el mismo año 1949, comenzó a operar sus primeros vuelos domésticos regulares, principalmente con objetivos políticos o recibir invitados diplomáticos. Prácticamente el turismo internacional no existía debido a que los turistas extranjeros necesitaban de un permiso especial para entrar en territorio chino. Durante este primer periodo, el sector del transporte aéreo estaba controlado por CAAC dependiente de la Fuerza Armada. La CAAC tenía cuatro niveles de organización:

- a) La propia CAAC central
- b) 6 oficinas regionales de aviación
- c) 23 oficinas provinciales de aviación
- d) 78 delegaciones de aviación civil

Durante esta etapa, la CAAC estaba a cargo de la regulación del mercado, era operador de los vuelos, y por lo tanto podía decidir las frecuencias, rutas y precio de los billetes, actuaba como representante del gobierno, y como único propietario de todos los activos.

La expansión internacional no tuvo lugar hasta 1962. Con los primeros vuelos internacionales cubrían países como La Unión Soviética, Mongolia, Corea del Norte, Birmania, Bangladesh, Vietnam y Camboya. Más tarde, hacia mediados de los 80, comenzaron los vuelos a Estados Unidos, Europa, y Australia.

Inicialmente, debido a la ideología Marxista de autoabastecimiento, todos los modelos eran diseñados y construidos en China. Hasta que en 1963 se importó los primeros 6 Vickers Viscount Británicos, seguidos de algunas unidades de Hawker Sddeley Trident de Aerolíneas Pakistanís. Con la visita de Nixon en 1972, se ordenaron la compra de otros 10 Boeing 707.

Segunda etapa: 1978-1987

Tras la muerte de Mao en 1976, y con China gravemente dañada por la Revolución Cultural y “El Gran Salto”, el sucesor de Mao, Deng Xiaopin vio en el intercambio con el extranjero la salvación a la bancarrota de la economía china.

Deng promocionó el turismo en China, facilitando los trámites de visado en China, y pronto se pudieron observar los resultados. Un aumento de la demanda propició que en 1984 el Consejo de Estado anunciase que las compañías tanto del sector público como del privado podían invertir en proyectos de desarrollo de turismo.

Durante esta etapa, la CAAC pasó de estar controlada por la Fuerza Armada a estarlo por el Consejo de Estado. En 1980, Deng destacó que la industria de la aviación civil debía estar orientada al mercado, y al año siguiente el gobierno central adoptó la política de “Responsabilidad por las Pérdidas y ganancias propias”, por lo que las seis oficinas regionales comenzaron a registrar sus propias ganancias y pérdidas. Esta política también se aplicó a las veintitrés oficinas regionales, y se confirió mayor autonomía a las delegaciones.

Tercera etapa: 1987-2002

Dado los buenos resultados de la promoción del turismo internacional, se plantearon diversas políticas en torno a la construcción de hoteles para turismo. Pero el desarrollo de las infraestructuras de alojamiento no fue a la par que las infraestructuras para el transporte. Pronto se empezaron a ver las diferencias de desarrollo puesto que las principales ciudades de destino turístico disponían de las infraestructuras de alojamiento pero una baja tasa de ocupación debido a que no existían infraestructuras de transporte suficiente para conectar el destino turístico con otros orígenes. Pronto se calificó a la industria de la aviación civil como el principal obstáculo al buen desarrollo del turismo internacional.

Para paliar estos problemas, en 1987 el Consejo de Estado anunció el “Informe con las medidas de la reforma e implementación de la Aviación Civil” donde el objetivo principal de ésta fue la de separar el rol de la CAAC como operador de vuelos de su rol como agente regulador de la industria. De esta forma nacieron seis operadores de vuelo de la CAAC, rompiendo por tanto, el monopolio que mantenía la CAAC como único proveedor de servicios de transporte civil aéreo.

- a) Air China
- b) China Southwest Airlines
- c) China Eastern Airlines
- d) China Northwest Airlines
- e) China Southern Airlines
- f) China Northern Airlines

Por desgracia, éstas fueron incapaces de gestionar eficientemente las actividades comerciales incurriendo en pérdidas que tenían que ser compensadas por el gobierno. Además, el gobierno intentó animar a las autoridades provinciales y municipales a establecer sus propias aerolíneas a través de la concesión de numerosas subvenciones con el objetivo de promocionar el turismo regional. Aprovechando esta reforma, se establecieron hasta nueve aerolíneas.

El control de los aeropuertos también fue poco a poco descentralizándose y pasando de las manos de la CAAC a los gobiernos provinciales. El primer aeropuerto en ser gestionado por las administraciones regionales fue el aeropuerto de Xiamen, seguido del aeropuerto de Shanghai Hongqiao. Algunos de los aeropuertos descentralizados empezaron a cotizarse en la bolsa de valores, aunque la mayoría de las acciones seguían en posesión del propio estado.

El resultado de este programa fue que hasta 1995 se establecieron más de cuarenta aerolíneas, algunas de ellas tenían una flota de cinco aeronaves, y otras usaron aeronaves fuera de su vida útil. Además, las rutas existentes en 1992 eran hasta tres veces superior a las que había en 1980.

Pero, este rápido crecimiento trajo consigo también aspectos negativos. El rápido crecimiento en infraestructuras no vino acompañada con el crecimiento en conocimientos sobre el sector. Fracasaron en materias de seguridad, varios accidentes aéreos perjudicaron gravemente la imagen de las aerolíneas chinas. Debido a estas negligencias en cuanto a control de seguridad y a pilotos poco cualificados profesionalmente o con poca experiencia, se produjeron nueve accidentes aéreos durante 1992 y 1993.

Otro aspecto negativo es que con el objetivo de atraer visitas, el crecimiento de tráfico de pasajeros no supuso un crecimiento en el beneficio. La falta de conocimiento sobre gestión y administración de aerolíneas y las constantes guerras de precios tuvo como consecuencia una pérdida de 2.000 millones de RMB equivalentes a 250 millones de euros.

Cuarta etapa: 2002 a la actualidad

En 2002, se anunciaron tres grandes políticas por el Consejo de Estado de la RPC en referencia a la separación del poder de regulador y operador de la CAAC. Con estas reformas la CAAC dejó de representar al Estado como propietario de las aerolíneas, separando de manera definitiva el papel de propietario de los activos, operador de los servicios, y el papel de agente regulador del sector.

La primera de estas tres políticas consistió en que las nueve aerolíneas controladas por la administración tuvieron que consolidarse en torno a Air China, China Southern y China Eastern. La primera razón fue para construir grandes y fuertes compañías con la dimensión suficiente para hacer frente a la competencia extranjera. La segunda razón era para reducir los daños de las constantes guerras de precios entre sus propias compañías y administrar mejor los costes. El proceso mediante el cual las nueve aerolíneas se consolidaron finalmente en torno a tres, no terminó hasta en 2005. Air China adquirió China Southwest y Zhejiang Airlines propiedad de China National Aviation Corporation; China Southern se unió con China Northern y Xinjiang Airlines; y China Eastern con China Northwest y Yunnan Airlines.

Durante el proceso de consolidación, otras compañías de menor dimensión se vieron obligadas a unirse a una de las tres compañías, puesto que la CAAC prohibió a aquellas aerolíneas que no tenían su sede en Beijing, Shanghai o Guangzhou a operar desde o hasta estas ciudades. Esta prohibición causó grandes pérdidas, puesto que las rutas desde o hasta estas ciudades eran donde más beneficio se podía recaudar. Unas pocas aerolíneas regionales consiguieron

sobrevivir a esta reforma, entre ellas Hainan Airlines (de capitales privados), Shanghai Airlines (actualmente pertenece al grupo China Eastern) y Shenzhen Airlines (actualmente pertenece al grupo air China).

La segunda política hizo referencia a la transferencia de los aeropuertos civiles, excepto en el caso de Beijing y Tibet, al gobierno regional, dándoles anualmente incentivos para invertir. Este proceso se completó en 2004, con una transferencia de noventa aeropuertos regionales y unos activos de 40.000 millones de RMB y 50.000 empleados.

En la tabla 2 se presenta el listado de los aeropuertos que van a recibir ayudas por parte de la CAAC durante el año 2015. Un total de 146 aeropuertos van a recibir ayuda económica, el total del presupuesto asciende a 1.211 millones de RMB. Entre las primeras con más subvención se encuentran el aeropuerto de Kashi, Jiuzhai y Korla.

AEROPUERTO	CANTIDAD (en RMB)
喀什机场 Aeropuerto de Kashi	16.290.000
九寨机场 Aeropuerto de Jiuzhai	16.030.000
库尔勒机场 Aeropuerto de Korla	14.930.000

Tabla 3: Los tres aeropuertos con mayor presupuesto de ayudas del gobierno de china en 2015. CAAC

La tercera política afectó a aquellas compañías responsables del aprovisionamiento de combustible, adquisición de aviones, y distribución de billete las cuales se tuvieron que agrupar en tres compañías. Al igual que en el caso de la reforma sobre las aerolíneas, la dirección y administración de los activos pasó de las manos de la CAAC al propio Consejo de Estado mediante la SASAC (State Assets Supervision and Administration Commission).

En 2005 con la reforma de la “Regulación provisional sobre la inversión doméstica de la aviación civil” se abrió el mercado de la aviación a compañías de financiación privada. La CAAC se había mostrado reacia a conceder nuevas AOC (Air Operator Certificate o Certificado de Operador Aéreo) debido al crecimiento descontrolado de las aerolíneas durante los 90, con esta nueva política, intenta reinvertir dicha tendencia y abrir el mercado a nuevos participantes. Solamente en 2005, se adjudicaron 18 AOCs.

Este cambio propició la aparición de aerolíneas LCC o de bajo coste en el mercado doméstico. La primera aerolínea LCC china es Spring Airlines, la cual operaba principalmente la ruta Shanghai – Yantai con una tarifa de 199RMB cuando la media de los precios se situaba en 800RMB. La tarifa de Spring Airlines era incluso más baja que el precio de un billete de tren. Este nuevo modelo de negocio reestructuró todo el mercado de la aviación civil. Aunque el comienzo de las aerolíneas LCC no fue fácil debido a que la mayoría de la población china de entonces no poseía tarjetas de crédito. El canal de ventas hasta aquel momento era a través de las agencias de viajes, quienes recibían una comisión de las grandes aerolíneas. Pero Spring Airlines no podía ofrecer este tipo de comisiones puesto que su propio margen de beneficios

era reducido. A pesar de ello, la situación de los destinos turísticos de mayor atracción en áreas periféricas obligaban a los viajeros a realizar los viajes en avión. Además con la transferencia de los aeropuertos a las autoridades regionales, éstas concedían descuentos a las compañías LCC con el objetivo de atraer el tráfico a dichos puntos.

b) ESTUDIO PESTEL

Las tres compañías estudiadas comparten características comunes como que son compañías participadas por el gobierno, se crearon y se desarrollaron en un periodo de tiempo prácticamente al unísono, y el entorno donde se han desarrollado son similares.

Así pues, para entender las características del sector de la industria civil china, analizaremos las influencias del entorno sobre este sector. Para ello se utilizará el modelo PESTEL, el cual categoriza las influencias del entorno en seis tipos principales, político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

- El entorno político: las tres compañías partieron de la Civil Aviation Administration of China (CAAC) o la autoridad responsable de la aviación civil encargada de la supervisión y regulación de las actividades de la aviación civil de acuerdo a las leyes y decisiones del Consejo de Estado dentro del territorio chino. Está bajo la directriz del Ministerio de Transporte de la República Popular de China.

El 22 de Mayo de 2014, la CAAC publicó el listado de infracciones a la seguridad cometidas por las diferentes compañías aerolíneas en términos de equipaje facturado, en dicha lista figura la compañía causante de la infracción, la fecha y el hecho penalizado, la ley que han infringido y la cuantía de la penalización así como la administración encargada de gestionar la infracción. Según se refleja en el Anexo 1, en la infracción 11 se puede encontrar una infracción cometida por China Southern Airlines el 3 de Julio de 2013 por no haber revisado y verificado correctamente maletas consideradas de riesgo alto. Habiendo infringido la “Normativa de la CAAC No. 121-276”. Esta infracción le supuso una multa de 10.000RMB debiendo abonarla a la oficina Sur-Central de la CAAC.

El 8 de Diciembre de 2014, la CAAC publicó el listado de aeropuertos que iban a recibir ayudas económicas. El presupuesto de las ayudas es más de 1.200 millones de RMB, lo cual equivalen a 147 millones de euros. Dicho listado especifica que habrá 146 aeropuertos que se podrán beneficiar de estas ayudas; el aeropuerto con mayores ayudas económicas es Kashi airport con una ayuda de 16,29 millones de RMB equivalentes a 1,98 millones de euros, y el aeropuerto con menor cantidad de ayuda es Changhai Airport con una ayuda de 4,28 millones de RMB equivalente a 518.788 euros. (Consultar anexo 2).

El 11 de Diciembre de 2014, la CAAC publicó el listado de compañías aéreas que iban a beneficiarse de las ayudas estatales. Un total de 25 compañías aéreas iban a recibir dichas ayudas económicas, con un presupuesto total de 1.088 millones de RMB equivalentes a 132 millones de euros. Las dos compañías que mayor subvención van a recibir son China Southern Airlines y China Eastern Airlines con una subvención de 227,8 millones de RMB y 220,4 millones de RMB respectivamente. (Consultar anexo 3).

El calendario de festividades en China no es regular, siendo todos los años el mismo gobierno el que establece los días festivos y los laborales. Así pues, es posible trabajar un sábado o domingo de una semana, y considerar toda la semana siguiente como festiva. En China hay dos semanas denominadas “semanas de oro”, coincidentes con el Año Nuevo chino (Febrero) y el Día Nacional (Octubre). En estas dos semanas se desplazan ciudadanos de toda China para aprovechar las vacaciones, por ejemplo del 1 de Octubre al 7 de Octubre de 2013, se produjeron 428 millones de desplazamientos domésticos, esto supone un incremento del 15.1% respecto al año 2012. El total de presupuesto gastado por los ciudadanos chinos fue de 223 mil millones de RMB, equivalentes a 27 mil millones de euros. El 3.69% de los gastos correspondieron a billetes de tren y un 1.38% en billetes de tren.

Hacia principios de Diciembre de 2013, el Consejo de Estado publicó el calendario laboral del año 2014, siendo duramente criticada por los ciudadanos la organización para la festividad del Año Nuevo chino. El gobierno no tuvo en cuenta el día previo al año nuevo chino como día festivo, siendo éste laboral, muchos ciudadanos que trabajaban en ciudades de las afueras no iban a tener tiempo suficiente para volver a su ciudad para celebrar la víspera del año nuevo chino. Esto afectará a la venta de billetes tanto en tren como en avión, como otros medios de transporte.

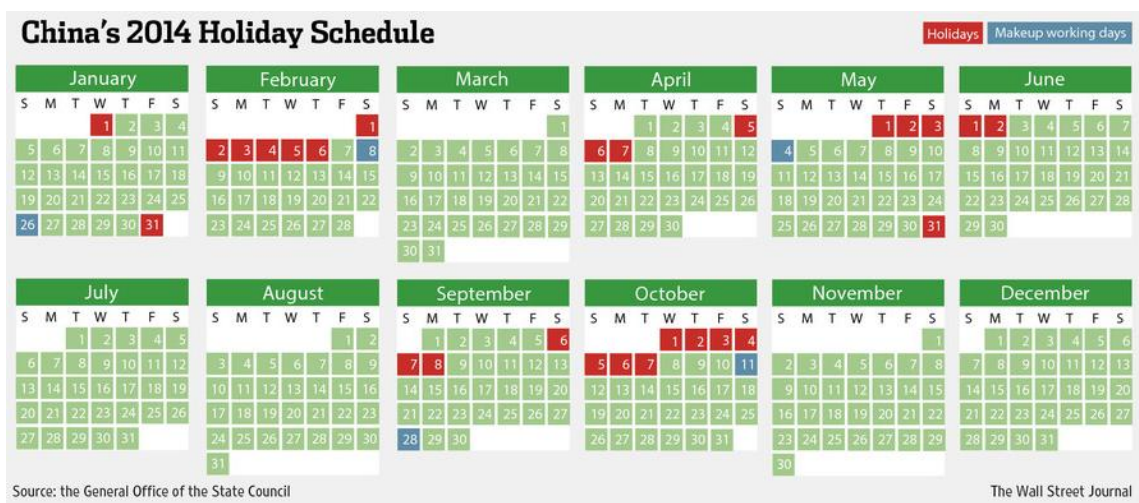


Ilustración 1: Calendario laboral 2014 en China. Oficina General del Consejo de Estado

- El entorno económico:

El proveedor de combustible en el sector de la aviación china es China National Aviation Fuel (CNAF) establecida en 2005, es la compañía proveedora más grande de la República Popular de China, posee una participación del 51% de China Aviation Oil el cual es el mayor comerciante de combustible de aeronave en toda Asia pacífico. El 12 de Diciembre de 2014, el Ministerio de Finanzas de la RPC anunció la segunda subida de impuesto sobre el carburante del año 2014, gasolina, nafta y lubricantes sufrieron una subida de 0.28RMB/litro siendo el precio final de 1.40RMB (\$0.30); El incremento para diesel y el combustible para aviación será de 0.16RMB/litro siendo el precio final de 1.1RMB (\$0.94). Esta subida de impuesto coincide con una bajada de los precios del carburante, con esta acción se pretende promocionar las energías renovables.

En Noviembre de 2013, la CAAC anunció que la tarifa mínima a cobrar por distancia iba a ser de 1RMB equivalente a 0.12 euros. EL umbral máximo sigue sin ningún cambio. Esta nueva reforma permite a las LCC (Low Cost Carrier) o aerolíneas de bajo coste crecer en el mercado adoptando un modelo de negocio diferente y por tanto ganar cuota de mercado y estimular la demanda con las bajas tarifas.

Sólo durante el 2014 un total de quince aerolíneas estuvieron pendientes de entrar en operación, algunas de ellas incluso con el AOC o certificado de operación de la CAAC aprobadas. El listado lo forman Chang'an Airlines, Donghai Airlines, Fuzhou Airlines, Guangxi Airlines, Guilin Airlines, Hefei Airlines, Heilongjiang Airlines, Jiangxi Airlines, Jiuyuan Airlines, Loong Airlines, Qingdao Airlines, Ruili Airlines, Urumqi Airlines, Yangtze River Express y una aerolínea sin nombre todavía. De este listado de quince aerolíneas, hay siete que son aerolíneas subsidiarias del grupo privado HNA.

Aprovechando esta nueva reforma, la compañía de capital privado Juneyao Airlines ha lanzado su aerolínea de bajo coste JiuYuan Airlines o 9Air, para el sector doméstico con el hub situado en Guangzhou. El nombre de la compañía significa 9RMB equivalente a 1.10 euros en referencia al precio de sus billetes. La compañía LCC ha inaugurado su primer vuelo en Enero de 2015.

De acuerdo a la información de OAG, a fecha de Octubre de 2013, el 89% de la capacidad doméstica se concentraba en Air China, China Eastern, China Southern y las aerolíneas privadas del grupo HNA. Con la introducción de estas aerolíneas LCC se pretende repartir de forma más equitativa el mercado y ser más eficiente. Como se puede observar a continuación, la comparativa entre Spring Airlines, la aerolínea LCC con más experiencia del mercado, y la media del mercado de las aerolíneas chinas, la aerolínea LCC gestiona de manera más eficiente el control de costes.

COMPARATIVE EFFICIENCY OF SPRING AIRLINES VS CHINA'S AIRLINE AVERAGE

Metric	Spring Airlines	China average
Net margin	41%	12%
Load factor	94%	76%
Sales expense/ASK	RMB0.08	RMB0.41
Maintenance expense	RMB0.13	RMB0.25
Management cost/ASK	RMB0.11	0.25
Utilisation (A320s)	11.4 hours	9.2 hours
Employees/aircraft	95	122

Ilustración 2: Comparativa en eficiencia entre Spring Airlines y la media de las aerolíneas chinas. CAPA analysis

Según previsiones del Fondo Monetario Internacional FMI, la tasa de crecimiento para China fue del 3.7% en 2014. Este dato junto a otros datos de recuperación tanto de la economía estadounidense como la estabilización de las economías europeas son un buen augurio de que tanto la demanda doméstica como la internacional seguirán una tendencia positiva de crecimiento.

- El factor social hace referencia a los cambios culturales y demográficos. De acuerdo a la Oficina de Estadísticas Nacional de China, la población China a finales de 2014 tenía 1.360.720.000 personas. De los cuales, el 53,73% es población urbana y el 46,27% es población rural. Con un mercado doméstico de este tamaño, las turoperadoras de turismo chinas apenas han notado el descenso del turismo internacional. China recibió 132 millones de visitantes en 2012, frente a los 116 millones en 2014. Pero de estos 116 millones, únicamente 24 millones eran turistas extranjeros, el restante procedían de Hong Kong, Macao y Taiwán puesto que tienen un pasaporte diferente al de la población china, no son considerados como turismo doméstico. Causas de este descenso se pueden deber al auge de otros países del sudeste asiático donde el coste del viaje es mucho menor. Independientemente de la bajada del turismo extranjero, China ha contabilizado 2.000 millones de desplazamientos en 2014 por turismo doméstico. También ha incrementado el número de turistas chinos que viajan al extranjero siendo en 2012 de 93 millones de desplazamientos a 120 millones en 2014.

Por otra parte, el desarrollo de ciudades de segundo y tercer nivel ayudará a desarrollar nuevas redes de vuelo. Con el objetivo de descongestionar a los aeropuertos principales de Beijing, Shanghai y Guangzhou, el gobierno trata de

impulsar ciudades de segundo y tercer nivel para redireccionar el tráfico aéreo. Como por ejemplo Chengdu, donde se produce el 70% de los iPads que existen en el mundo.

- La influencia de la tecnología se refiere a la utilización de nuevas tecnologías o la influencia de estas nuevas tecnologías en el sector.

En una entrevista a Ángel Gallego, presidente de Amadeus en la región de Asia Pacific a Wall Street Journal declaró: “En China, entre el 50-60% de los billetes aéreos eran comprados a través de un móvil. El perfil de estos compradores suelen ser población joven.” También añadió “En Asia, el 60% de la población nacieron en 2000 o años posteriores” donde la compra o consulta de productos de viaje vía online es mucho más común y natural para ellos.

- La influencia ambiental se refiere a las cuestiones verdes como emisión de dióxido de carbono, terreno concedido para la construcción de los aeropuertos o la contaminación acústica.

El 24 de Septiembre de 2012, China Petroleum and Chemical Corporation (Sinopec) una de las compañías de energía más grandes de China firmó un acuerdo de colaboración con Airbus para desarrollar y promocionar la producción de combustible renovable. La fábrica localizada en Hangzhou es una de las pocas en el mundo en producir combustible de aviación de biomasa a gran escala.

Boeing en colaboración con su socio chino Commercial Aircraft Corporation of China (COMAC) ha abierto una fábrica en China para transformar aceite usado de cocina en carburante.

China es un gran mercado para Boeing, que estima que el país necesitará 6.020 aviones de línea en los veinte años próximos, lo que le permitirá triplicar su flota actual. Por su lado, COMAC espera entrar en el restringido club de los grandes fabricantes mundiales de aviones, y trabaja en la concepción de su primer modelo de medio recorrido, el C919.

La política de contaminación acústica actual tiene validez desde el 1 de Noviembre de 1988, recogidos en el “Estándar medioambiental sobre el ruido de aviones alrededor del aeropuerto” GB 9660-88. Donde establecen que las superficies habitables deben tener menor de 75dB (decibelios) y las zonas residenciales o áreas de cultura y educación menor de 70dB

De acuerdo con el director de CACGC (China Airport Construction Group Cooperation), y siguiendo con la doceava política quinquenal de 2011-2015 se van a construir 100 aeropuertos nuevos y se van a ampliar otros 120, lo cual supone una inversión de 360.000 millones de RMB equivalentes a 44 mil millones de euros.

- La dimensión legal hace referencia a las restricciones legislativas en cuanto a salud o seguridad, o restricciones en adquisiciones o fusiones de compañías.

En el mercado doméstico chino, la CAAC es la encargada de evaluar y aprobar las AOC Air Operator's Certificate o licencia de Certificado de Operador Aéreo. En el caso de Fuzhou Airlines, una subsidiaria del grupo HNA, obtuvo su certificado en Octubre de 2014 para poder comenzar a operar a finales de Noviembre.

En Octubre de 2013, se abolió la normativa del precio mínimo en el mercado doméstico de China, este cambio supone un gran paso para el desarrollo del mercado de las LCC en China.

Los gobiernos regionales de Chongqing y Wuhan han concedido subsidios a aerolíneas internacionales con el objetivo de promover vuelos directos entre estas ciudades y otros países del mundo. Qatar Airways y Finnair han lanzado vuelos desde Chongqing a Europa y Oriente Medio. En 2012, las ayudas económicas concedidas por el gobierno de Chongqing ascendieron a mil millones de RMB.

c) MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter fue desarrollado originalmente como una forma de valorar el atractivo (Potencial de beneficio) de diferentes industrias. Las cinco fuerzas de Porter constituyen la estructura de una industria. Puede proporcionar un valioso punto de partida para el análisis estratégico incluso cuando el criterio de beneficio no es aplicable.

Las cinco fuerzas son: amenaza de entrada en una industria, amenaza de sus sustitutos para los servicios de la industria, poder de los compradores de los servicios, poder de los proveedores en la industria y grado de rivalidad entre los competidores en la industria.

- La amenaza de entrada depende del número e importancia de las barreras de entrada. Desde Mayo de 1994, los inversores extranjeros pueden establecer acuerdos de joint venture o comprar acciones en las compañías chinas. Este cambio permitió a los inversores extranjeros adquirir participación, aunque ésta no podía ser superior al 35% del capital total, y no más del 25% de la capacidad de voto. Este cambio permitió la entrada de inversores extranjeros que aportaron el know-how y ayudaron a las compañías chinas a consolidarse, aumentando de esta manera la eficiencia.

El 1 de Agosto de 2002, se revisó la política sobre inversiones extranjeras en la industria de la aviación, se derogó la normativa anterior permitiendo una participación hasta del 49% en las aerolíneas o aeropuertos locales. Dichas compañías se nutrieron de la experiencia de las inversiones extranjeras, su avanzado método de operación y sus métodos de dirección.

En 2005, la CAAC anunció su política de “Regulación provisional sobre la inversión doméstica en Aviación Civil” el cual consistió en la concesión de 10 licencias para aerolíneas privadas.

El 5 de Noviembre de 2013, el vicepresidente de la CAAC Xia Xinghua anunció en el Fórum de Beijing que el hecho de que era urgente desarrollar el mercado de las LCC en el mercado doméstico, se convirtió en el preludio de una serie de cambios importantes en el mercado de la aviación civil china. Estos cambios incluyen la aprobación del AOC (Air Operator Certificate, o Certificado de Operador Aéreo) a un listado de 15 aerolíneas, lo que significa la entrada de nuevos competidores; reformas en la gestión y administración de los aeropuertos. La introducción de terminales LCC (Low Cost Carrier) con el objetivo de potenciar aeropuertos ubicados en el centro u oeste de China. Otras administraciones como el de Beijing, Shanghai, Guangzhou y Xi’an han expresado su apoyo al desarrollo de las compañías LCC. Por ejemplo, la Terminal 1 del aeropuerto doméstico de Shanghai, Hongqiao emprenderá reformas con el objetivo de adaptarse a las necesidades de las LCC, siendo Spring Airlines una de las principales beneficiadas. Otras reformas que se van a emprender son en referencia al proceso de adquisición de aeronaves y sus tasas o la supresión de autorización para abrir nuevas rutas serían otros de los puntos a tratar en estas reformas.

- La amenaza de sustitutos

Actualmente existen en China otras opciones a tener en cuenta a la hora de viajar por el territorio más allá de los aviones, como por ejemplo, trenes.

En China, los trenes de alta velocidad son un buen producto sustitutivo de los aviones, viajan a más de 200km/h, los precios de los billetes son más económicos, no necesitan pasar unos controles de seguridad tan extensos como en los aeropuertos ni tampoco sufren los retrasos por control del espacio aéreo. China junto a otros 15 países del mundo son los primeros en contar con líneas de alta velocidad. Comparándolo con los países desarrollados, el interés por desarrollar líneas de alta velocidad fue tardío, sin embargo, el desarrollo de éstas ha sido rápido, pudiendo contar en 2014 con 11.028 kilómetros en servicio, y otros 12.000 kilómetros bajo construcción. Actualmente, China tiene la línea en servicio más larga del mundo con 2.298 kilómetros uniendo la capital Beijing con Guangzhou.

Así pues, existen diferentes tipos de trenes en función de la velocidad alcanzada y el servicio prestado. Estos trenes son clasificados en diferentes letras G, D, C, Z, T, K o sin letra. Por ejemplo, para viajar de Beijing a Xi'an con una distancia de 1.600 km/h existen varios trenes con el siguiente tiempo de recorrido:

- a) Tren G: 4:30horas
- b) Tren Z: 11:11horas
- c) Tren T: 13 horas
- d) Tren K: entre 14-20 horas

Los trenes serie G (Gaotie) y D (Dongche) utilizan los raíles CRH (China Railway High-Speed). Actualmente los trenes G alcanzan una velocidad de entre 250-400km/h y también son los billetes más caros del mercado. Por otra parte, los trenes D alcanzan una velocidad de 250 km/h. Ambos modelos de trenes tienen una apariencia y un diseño occidental, diferenciado de los otros tipos de trenes que operan en el territorio chino.

Los trenes serie C o intercity operan normalmente recorridos de media distancia, es decir, entre dos ciudades de una misma provincia o ciudades cercanas. Por ejemplo, una ruta entre Beijing y Tianjin con 120km, son operados por los trenes C en 33 minutos.

Los trenes Z, T y K son similares en cuanto a precio y prestaciones. La velocidad alcanzada por estos trenes es de 120-160km/h. Estos trenes disponen de camas literas para aquellos pasajeros que hagan noche en el tren.

En la siguiente ilustración se puede observar las estaciones de trenes de alta velocidad. Actualmente hay 28 estaciones operativas, marcadas en color verde. Las estaciones marcadas en azul son las que están bajo construcción, actualmente hay 7. Y las estaciones en rojo son los que están en proyecto de construcción. Como se puede apreciar en el mapa, el litoral está prácticamente conectado de norte a sur, sin embargo, uno de los objetivos del gobierno es el "Go West" donde pretende fomentar el desarrollo de las ciudades del interior.



Ilustración 3: Mapa de ciudades con estaciones de tren de alta velocidad. En verde: estaciones operativas; En azul: bajo construcción; En rojo: pendientes. Gaotie

Otra forma de moverse en China sería mediante autopistas/carreteras. Existen cinco tipos de infraestructura entre autopistas y carreteras, estas últimas clasificadas a su vez en otros cuatro subniveles. La estructura base de las carreteras son tres carreteras verticales de norte a sur, y otras siete carreteras de este a oeste. La velocidad máxima de circulación permitida es de 100 km/h. Su construcción se inició en 1988 y actualmente la red nacional de carreteras cuenta con una extensión de 104.500 kilómetros.

Las aerolíneas LCC o de bajo coste es otro producto sustitutivo a tener en cuenta. A pesar de que ofrecen un servicio de transporte aéreo muy similar que las tres compañías estudiadas, no es exactamente igual. Como su nombre indica, son aerolíneas de bajo coste, por lo que algunos servicios que ofrecen las aerolíneas tradicionales como equipaje gratuito facturado, éstos no lo ofrecen. Sin embargo, los billetes son más económicos. Por lo que dado dos puntos que conectan tanto con aerolíneas tradicionales como con aerolíneas LCC, el consumidor puede decantarse por la aerolínea LCC por su precio de venta más económico.



- El poder de los compradores. Los compradores tienen un poder de negociación alto, puesto que pueden cambiar de proveedor de servicios sin ningún coste de cambio. Así pues, dada una ruta por ejemplo Beijing a Shanghai puede ser operado tanto por Air China como por China Eastern, normalmente la elección entre volar entre una compañía y otra dependerá del precio de los billetes. Sin embargo, las compañías invierten en programas de fidelización de clientes para que los pasajeros sean fieles a su marca por una serie de beneficios que van más allá de servicios de transporte aéreo como hoteles o alquiler de coches o tarjetas de crédito.

- El poder de los proveedores

Las tres compañías a analizar comparten un listado de proveedores similares. Para poder llevar a cabo la actividad comercial es necesario disponer de aeronaves tanto para el transporte de pasajeros y carga. Las aeronaves de las tres compañías analizadas son de posesión propia y arrendada. La proporción de aeronaves arrendadas y de posesión propia de las tres compañías están repartidas de manera equitativa, siendo las aeronaves de posesión propia ligeramente mayores. Las aeronaves de posesión propia son adquiridas a Airbus, Boeing o Embraer. Airbus es una compañía con sede en Francia fabricante de aeronaves o equipos aeroespaciales consideradas como uno de los mayores fabricantes junto a su competidor directo Boeing. Boeing es una compañía con sede en EE.UU. Estas dos compañías son consideradas como las dos compañías líderes en fabricación de aeronaves. De acuerdo a la información de las cuentas anuales de las tres compañías, durante los próximos dos ejercicios se van a incorporar más aeronaves Boeing que Airbus. También existe una pequeña flota de aeronaves de la compañía Embraer, con sede en Brasil. Y en último lugar, como estrategia del gobierno para reducir la dependencia de las tres compañías, se encuentra COMAC, compañía de capitalización pública china, aunque actualmente no dispone de ninguna aeronave lista para ser operativa. Se estima que los primeros modelos del COMAC919 estarán finalizados en 2016, aunque sus aeronaves son para recorrer distancias medias.

Otro proveedor a destacar sería las compañías suministradoras de combustible. El suministrador más grande de la República Popular de China es CNAF (China National Aviation Fuel). Está encargado de distribuir, almacenar y el abastecimiento de combustible en los principales aeropuertos de China. CNAF también es uno de los mayores accionistas de CAO (China Aviation Oil), uno de los proveedores y operadores de combustible más grande de Asia Pacífico. Al igual que las compañías analizadas, CNAF también es una compañía de capital público, por lo tanto también se encuentra controlado por la SASAC (State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council).

En cuanto a los otros servicios vinculados a la actividad del transporte aéreo de pasajeros o carga, cada compañía tiene dentro su propio holding una compañía subsidiaria encargada del catering o el mantenimiento de las aeronaves. En el caso de China Southern, el grupo incluso tiene su propio centro de formación de pilotos en colaboración con CAE. Inc, el fabricante de simuladores de vuelo más reconocidos a nivel mundial.

En conclusión se puede decir que en general, las tres compañías analizadas tienen una estrecha relación con los proveedores pero éstos tienen poco poder de decisión sobre ellas, bien porque sean compañías SOE (State Owned Enterprise) por lo que el gobierno intermedia para que sea una relación de mutuo beneficio, o bien porque son compañías pertenecientes a un mismo holding. Aunque, actualmente sí que existe un proveedor con fuerte poder de decisión sobre las compañías aéreas analizadas y son los fabricantes de aeronaves Airbus y Boeing. Pero como se ha podido ver, el Consejo de Estado a través de la SASAC ha establecido una compañía de capitales públicos, COMAC, con el fin de fabricar aeronaves propias y reducir la dependencia de Airbus y Boeing.

- Rivalidad competitiva

Las tres compañías estudiadas están participadas por el Estado, y es el mismo Estado el que a través de la CAAC aprueba las AOC, por lo que en cierto modo la rivalidad competitiva fue históricamente baja.

Sin embargo, en la actualidad con las numerosas reformas y aperturas de mercado, compañías de capital privado están entrando en el mercado para competir por un mismo perfil de cliente. Hay que destacar que a parte de las compañías estándares hay que añadir la reciente proliferación de compañías LCC en el mercado, las cuales apoyadas por el Estado, ofertan un servicio similar, pero a un coste muchísimo menor a los pasajeros.

La compañía LCC por excelencia en China es Spring Airlines, la cual empezó sus operaciones en 2005. Su hub se encuentra ubicado en Shanghai, y sus billetes son únicamente adquiribles en su propia página web, www.ch.com. Vuelan a más de 50 destinos. De sus destinos domésticos destaca Beijing, Guangzhou, Shenzhen, Guilin, Xi'an, Harbin etc, ciudades conocidas por ser considerados como destinos de turismo o de negocio.

Otra compañía a destacar sería Lucky Air que junto a China West Air, son otros dos ejemplos de LCC en el mercado de China, los cuales comenzaron sus operaciones en 2006 y 2010, respectivamente. Ambos pertenece al grupo HNA, considerado como uno de los grupos privados turístico más grande de China con 20 años de experiencia. Dentro del grupo HNA tiene negocios tanto en la industria de la aviación, como hotelera, de inversión o logística. Hainan Airlines, la compañía privada más grande de China también pertenece al grupo HNA, es una compañía 5 estrellas SKYTRAX y es competidor directo de las aerolíneas objeto de estudio puesto que opera tanto en

mercado doméstico como internacional.

A continuación se puede observar la capacidad de asientos de las tres compañías LCC durante el periodo comprendido entre 11NOV13 a 17NOV13. La compañía Spring Airlines es la que tiene mayor capacidad y de las tres compañías LCC, es la única que opera en mercados internacionales. Aproximadamente el 10% de las ventas de Spring Airlines procede del mercado internacional, esto son unos 20.800 asientos entre 11/11/2013 – 17/11/2013.

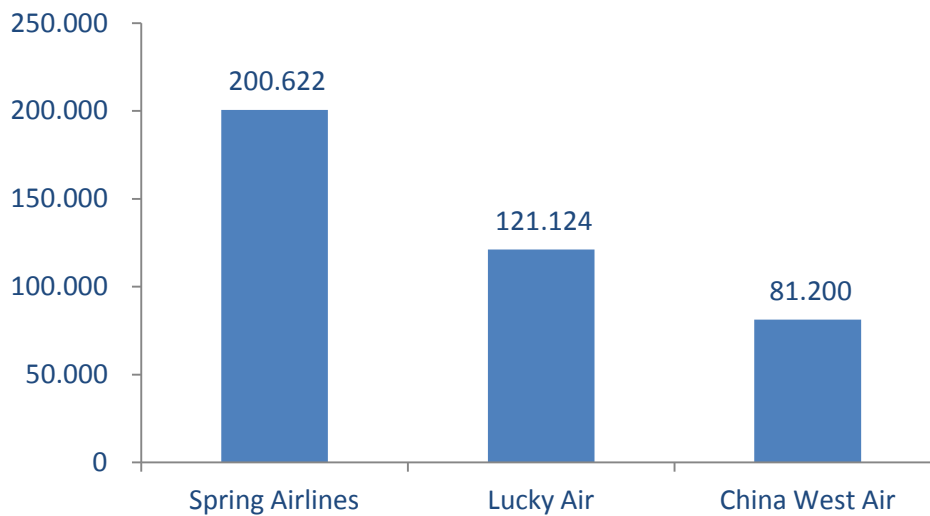


Ilustración 4: Capacidad de asientos entre 11NOV13-17NOV13. CAPA analysis

En Enero de 2015, otra nueva aerolínea LCC ha comenzado sus operaciones, 9Air del grupo privado Shanghai Juneyao Group. La nueva ruta inaugurada parte de Guangzhou – Harbin con escala en Wenzhou.

3. DESARROLLO: COMPARATIVA DE LAS TRES AEROLÍNEAS

La comparación entre aerolíneas es llevada a cabo por organizaciones como la compañía SKYTRAX el cual se estableció en 1989 como especialistas en Consejero Investigador de la industria del transporte aéreo. Dedicados a mejorar la experiencia del cliente de las aerolíneas y aeropuertos de todo el mundo, la compañía ofrece conocimiento, experiencia y consejo.

La compañía SKYTRAX anualmente evalúa a las aerolíneas por su servicio a bordo, terrestre y otros detalles. Prestaciones a bordo como la calidad del servicio, la puntualidad de los vuelos, la limpieza y comodidad de las instalaciones, así como por la variedad de sus servicios de entretenimiento a bordo son tenidos en cuenta con el fin de evaluar las diferentes características de las aerolíneas. Otros factores a tener en cuenta son la accesibilidad de la página web, los mostradores de aeropuerto, las salas de espera, los servicios de embarque o de pasajeros en tránsito, o la gestión de las reclamaciones o incidentes. Todos estos factores son ponderados para obtener una evaluación total de la compañía aérea. Pero hay que tener en cuenta que el coeficiente de ponderación puede cambiar, por ejemplo la comodidad de los asientos puede tener un coeficiente menor cuando se trate de evaluar vuelos de corta distancia, sin embargo, en vuelos de larga distancia la comodidad de los asientos cobra un coeficiente mayor.

Tras la evaluación, la compañía SKTRAX califica a las compañías aéreas como compañías 2 estrella SKYTRAX o compañías 5 estrellas SKYTRAX, siendo 5 estrellas la mejor puntuación. De acuerdo a la última evaluación, las aerolíneas objeto de estudio han sido calificadas como compañía 3 estrellas SKYTRAX Air China y China Eastern Airlines, y como compañía 4 estrellas SKYTRAX China Southern Airlines.

a) ORIGEN Y EVOLUCION

i. AIR CHINA

Air China Limited ("Air China") y su predecesora, la antigua Air China, comenzaron sus operaciones en 1988 tras la separación de la CAAC en seis subdivisiones diferentes, Air China, China Southern, China Eastern, China Northern, China Southwest y China Northwest.

De acuerdo con el programa de reforma del sistema de aviación civil aprobado por el Departamento de Estado en octubre de 2002, la antigua Air China se consolidó con China National Aviation Company y China Southwest Airlines, para fundar China National Aviation Holding Company.

Sobre la base de los recursos combinados de transporte aéreo de las tres entidades, se estableció la nueva Air China Company. El 30 de septiembre de 2004, con la aprobación de la Comisión de supervisión y administración de activos nacionales del Consejo de estado (SASAC), se presentó oficialmente Air China Limited en Beijing, cuya actividad comercial principal es la de operar servicios de transporte aéreo bajo el control de China National Aviation Group. Desde el 15 de diciembre de 2004, Air China cotiza en la bolsa de Hong Kong y en la de Londres.

El logotipo de Air China es un diseño de un ave fénix artístico. El nombre de la compañía en chino caligrafiado por el ex líder nacional, el Sr. Deng Xiaoping junto a su traducción al inglés "AIR CHINA", así como el ave fénix, representa una transfiguración artística de la palabra "VIP".

Air China es la única compañía aérea portadora de la bandera nacional para la aviación civil y por ello, asume la responsabilidad de prestar servicios de vuelos especiales para líderes nacionales chinos que visitan el exterior, y líderes o autoridades oficiales de gobiernos extranjeros que visitan China. Además fue la compañía aérea oficial asociada a los Juegos Olímpicos de Pekín de 2008.

Air China tiene ubicado su hub o base en Beijing, aunque también tiene hubs secundarios en Chengdu y Shanghai.

Entre sus filiales destacan

- a) Air China Cargo, Co., Ltd,
- b) Air Macao Co., Ltd,
- c) Shenzhen Airlines,
- d) Dalian Airlines
- e) Beijing Airlines.

Su principal empresa conjunta es Aircraft Maintenance & Engineering Corporation (AMECO). Asimismo, también tiene acciones de Cathay Pacific Airways Ltd. y Shandong Airlines. Al mismo tiempo, es la accionista mayoritaria de Shandong Aviation Group Co., Beijing Air Catering Co. Ltd., la cual estaba antiguamente controlada por Air China y actualmente opera como filial de China National Aviation Co., Ltd.

Air China ha sido pionera en ofrecer servicios mejorados a los pasajeros. Fue la primera en ofrecer billetes combinados dentro de China. Estos billetes combinados solían ser billetes domésticos de avión combinados con billetes de autobús a las ciudades cercanas. Este producto se ha extendido también a Alemania donde la aerolínea conecta desde Beijing a Frankfurt, Dusseldorf y Munich, pudiendo los pasajeros comprar el billete de avión y el billete de tren al mismo tiempo.

Air China fue la primera línea aerolínea civil nacional en lanzar la Primera Clase, llamada "Forbidden Pavilion" (Pabellón Prohibido) y la Clase Business, o "Capital Pavilion" (Pabellón Imperial). Ambas clases de categoría superior para vuelos de media y larga distancia disponían de asientos-cama 180º grados reclinables.

La aerolínea también fue pionera en lanzar el servicio de Wi-Fi a bordo y con el objetivo de desarrollar el servicio de Internet in-air, estableció una alianza denominada Air China Wi-Fi Alliance con miembros provenientes de la aviación civil, Internet, telecomunicaciones, finanzas, media, etc.

Entre las labores de responsabilidad social de la compañía podemos destacar la donación de 10 millones de RMB por los dañificados por el terremoto de Sichuan en 2013, además de la aportación del cheque, la compañía dispuso de aviones para el transporte de material de rescate así como de personal.

Durante el 2013, Air China ha potenciado regiones como Europa, América del norte y Asia Pacífico como mercados objetivos. Vemos que ha inaugurado rutas desde Beijing a Ginebra, Houston, Chiang Mai, Siam Reap, y desde Chengdu a Frankfurt. Podemos observar en el gráfico posterior como los ingresos provenientes de estas tres regiones han aumentado respecto al mismo periodo del año anterior.

	2013	2012	Diferencia
China continental	59.178.621	60.765.243	-1.586.622
Europa	6.986.898	6.594.287	392.611
América del norte	6.360.792	5.584.561	776.231
Hong Kong, Macao y Taiwán	5.190.785	4.887.709	303.076
Asia Pacífico y otros	4.598.602	3.879.176	719.426
Japón y Corea	4.411.101	5.187.619	-776.518

Tabla 4: Ingresos por regiones del grupo Air China. Cuentas anuales 2013

Durante el 2014, este objetivo de potenciar dichos mercados ha seguido en aumento, se ha inaugurado nuevas rutas Beijing – Washington, Beijing – Viena – Barcelona, Beijing – Hawái, y también ha aumentado la frecuencia entre Beijing y Londres a dos vuelos diarios.

ii. CHINA SOUTHERN AIRLINES

China Southern Airlines inició sus operaciones en 1988 tras la decisión de la CAAC de separar el organismo en seis subdivisiones independientes.

Actualmente está dirigida por China Southern Air Holding Company cuya actividad principal es la del servicio de transporte aéreo. Su hub principal se encuentra en la ciudad sur de China, Guangzhou, aunque también tiene hubs secundarios en Beijing, Urumqi y Chongqing.

La compañía China Southern Airlines Co. Ltd., junto a sus otras subsidiarias constituye uno de los grupos más grandes de la República Popular de China. El grupo también tiene participación en Sichuan Airlines Company Limited, las subsidiarias del grupo son:

- a) Xiamen Airlines Company Limited
- b) Shantou Airlines Company Limited
- c) Zhuhai Airlines Company Limited
- d) Guizhou Airlines Company Limited
- e) Chongqing Airlines Company Limited
- f) Henan Airlines Company Limited

En 2013, China Southern Airlines fue nombrada la compañía con mayor flota de toda Asia y la quinta a nivel mundial. La compañía con mayor número de pasajeros transportados de toda Asia y la tercera a nivel mundial. También es la compañía con la red de rutas más extensa de la República Popular de China.

China Southern Airlines opera más de 500 aviones entre transporte de pasajeros y cargo, entre estos aviones incluye los últimos modelos de Boeing y Airbus. Destacar que es la primera aerolínea en el mundo en operar conjuntamente el Airbus380 y el Boeing 787 (los modelos de avión más modernos del mundo).

China Southern Airlines tiene más de 2.000 vuelos diarios a 207 destinos en 40 países. Desde la integración en la alianza Skyteam en 2007, junto a los otros 19 miembros de la alianza, la red de destinos se expande a 1.024 destinos en 187 países.

La aerolínea tiene presencia en la mayoría de los continentes. Desde su hub principal en Guangzhou junto a los otros hub secundarios en China localizados en Beijing, Urumqi, Wuhan y Chongqing opera vuelos directos a Europa como Paris, Ámsterdam, Londres, Frankfurt, Moscú y Estambul, algunas de las cuales con vuelos diarios. En Oceanía existen vuelos directos y algunos de ellos diarios como a Sídney, Melbourne, Auckland, Brisbane y Perth. Con el proyecto "Canton Route", la aerolínea pretende promocionar la ruta entre Europa y Oceanía con una parada, ofreciendo condiciones especiales como servicio de hotel gratuito en caso de escalas superiores a seis horas en el aeropuerto de Guangzhou. China Southern Airlines también enlaza China con América del norte como Vancouver, Los ángeles, Nueva York y San Francisco.

Hasta finales de Diciembre de 2013, China Southern Airlines ha operado un total de 11 millones de horas de vuelo seguras, transportado 700 millones de pasajeros sin incidentes, y es por ello que la CAAC la ha galardonado como la compañía más segura de China otorgándole el premio de “Diamond Flight Safety Award” en Septiembre de 2012. Otros organismos internacionales también han reconocido la valía de China Southern Airlines, por ejemplo, la compañía calificadora SKYTRAX, la ha nombrado compañía 4 estrellas Skytrax.

Durante el 2013, China Southern Cargo ha inaugurado una segunda ruta únicamente de carga desde Zhengzhou a Chicago, en un Boeing 747F con capacidad de 100 toneladas por trayecto. La duración del vuelo es de 14 horas y 40 minutos con una frecuencia de dos vuelos por semana. El vuelo inaugural ha sido para transportar mayoritariamente productos Apple. Esta nueva ruta junto a la existente Guangzhou – Zhengzhou – Los Ángeles permite a China Southern combinado con el transporte por tierra llegar a más de 10 ciudades en Estados Unidos y a 19 ciudades sudamericanas en Chile, Paraguay y Brasil.

China Southern Airlines ha firmado un acuerdo de código compartido con la compañía LCC canadiense WestJet. Un acuerdo de código compartido entre varias compañías consiste en que existe una aerolínea operadora del vuelo, llamado Operating carrier, y otra u otras compañías que poseen el derecho de venta de las plazas de ese vuelo. En el caso de los vuelos domésticos canadienses, la aerolínea operadora será WestJet, pero China Southern posee derechos de venta de las plazas de determinadas rutas o determinados vuelos. Normalmente, estas plazas están delimitadas a unas clases concretas de la cabina turista, preferente o primera clase. La aerolínea comercial percibirá un porcentaje de comisiones sobre el número de plazas vendidas. Con este código compartido, la compañía China Southern que opera diariamente entre Guangzhou y Vancouver puede enlazar Vancouver con otras diez ciudades canadienses como Edmonton, Kelowna, Ottawa, Montreal, etc. Desde Agosto de 2013. Según la propia compañía, el turismo entre China y Canadá ha crecido en los últimos años, por lo que ambos países han acordado aumentar las frecuencias de vuelo a 76 vuelos por semana. A parte de China Southern, China Eastern también tiene acuerdo de código compartido con WestJet.

También se ha firmado un código compartido con Kenya Airways, ambos miembros de la Alianza Skyteam. La nueva ruta será operada tres veces por semana en un B777 con una capacidad de 284 asientos. De este modo y de la misma forma que se ha utilizado el aeropuerto de Guangzhou para conectar Australia/Nueva Zelanda con Europa con la “Canton Route”, se pretende utilizar al aeropuerto de Guangzhou como nexo de unión entre Australia/Nueva Zelanda y África. China Southern en código compartido con Kenya Airways volará desde Guangzhou a Nairobi, extensible a Lusaka, Johannesburgo o Lagos.

China Southern Airlines es la primera aerolínea en operar conjuntamente A380 y B787. Los A380 son utilizados tanto en vuelos internacionales como domésticos. El modelo A380 es una aeronave de dos pisos con capacidad para 506 pasajeros. Se están utilizando en la ruta desde Guangzhou a Sydney y para la ruta doméstica Shenzhen a Beijing. Con el objetivo de promocionar el aeropuerto de Shenzhen, la aerolínea ha trasladado 6 aeronaves A330 con capacidad de 284 asientos y una aeronave A380 al aeropuerto Shenzhen Baoan International Airport. Desde Shenzhen, se pretende lanzar vuelos internacionales a Bali, Jeju y Kinabalu.

China Southern Airlines opera cinco veces por semana la ruta para carga Guangzhou – Frankfurt. La ruta es operada por un B777F con capacidad de 90 toneladas por trayecto. La ruta entre China y Alemania es considerada una ruta de oro para el mercado de fletes aéreos. Según la propia aerolínea, la mayoría de los productos exportados/importados entre Alemania y China es maquinaria, aparatos electrónicos e instrumentos de alta precisión, lo que les convierte en productos con un margen de beneficio grande y por tanto apto para ser transportado por aire. Con el desarrollo de las infraestructuras del transporte terrestre, la mercancía es trasladada desde Frankfurt a 96 ciudades dentro de Europa incluyendo Bélgica, República Checa, Dinamarca, Italia y Reino Unido

En 2014, la compañía inauguró una cuarta ruta a América del norte, Guangzhou – Wuhan – San Francisco. La nueva ruta tendrá una frecuencia de tres vuelos por semana y será operado por un Boeing 787 con capacidad para 228 asientos. Las otras rutas a América del norte son desde Guangzhou a Los Ángeles, Nueva York y Vancouver.

iii. CHINA EASTERN AIRLINES

China Eastern Airlines inició sus operaciones en 1988 tras la decisión de separar la CAAC en seis subdivisiones independientes.

La actual China Eastern, está integrada en China Eastern Air Holding Company CEAHC, uno de los tres grupos de transporte aéreo de propiedad estatal más grandes de China. Su actividad principal es el transporte aéreo público de pasajeros y carga, incluyendo su producción y su comercialización. El grupo también tiene negocios en el mantenimiento de los equipos, servicios terrestres, leasing de aeronaves y consultoría y formación de servicios de aviación.

A finales de 2013, el grupo disponía de unos activos valorados en 140.068.048.000 RMB, con una flota compuesta de 465 aeronaves y una plantilla de casi 69.000 empleados.

Actualmente, China Eastern Air Holding Company es la empresa matriz de otras 21 compañías subsidiarias. Entre estas compañías hay empresas del sector de catering a bordo, empresas de importación/exportación, servicios financieros, medios de comunicación, venta de billetes e inversión en aeropuertos.

Las aerolíneas subsidiarias del grupo son:

- a) China United Airlines
- b) China Cargo Airlines
- c) Shanghai Airlines

El núcleo del grupo es la aerolínea China Eastern Airlines, cuyo hub principal se encuentra en Shanghai, y los hubs secundarios en Xí'an y Kunming. En 2010, fue la aerolínea de la Shanghai World Expo. Desde estos puntos la aerolínea conecta con el resto de países de Asia, Europa y América del norte. En 2013 transportó cerca de 80 millones de pasajeros convirtiéndola en la quinta aerolínea mundial en términos de transporte de pasajeros.

China Eastern ha sido premiada por International Air Transport Association (IATA) como "Annual Laureate Award" y "10 Year Cordial Service Award", otros organismos como American Academy Hospitality Sciences también la han premiado como "Five-Star Diamond Award". También obtuvo el "Golden Ting Award" por China Capital Market Annual Conference 2013.

Durante el 2014, la compañía ha lanzado una nueva ruta Shanghai – Toronto. La ruta tendrá una frecuencia de tres vuelos por semana y será operado por un A340 con capacidad de 306 asientos.

b) LOS ACCIONISTAS Y STAKEHOLDERS

Los stakeholders de Air China son:

- El gobierno, que espera que la compañía tenga una buena imagen corporativa, controle la seguridad al vuelo y controle las emisiones para proteger el medioambiente. Por lo que la compañía durante el 2013 ha reforzado sus esfuerzos en seguridad de vuelo, en la reducción de emisiones y mejorar los programas de educación en integración, promocionar la ética de la compañía. También ha hecho esfuerzos por un mercado antimonopolio.
- Los inversores, que esperan que la compañía proteja sus intereses y derechos como inversores, por ello, durante el 2013, Air China ha mejorado el sistema de control interno de la compañía.
- Los clientes, que esperan que la compañía ofrezca vuelos seguros y puntuales. Durante el 2013, la compañía ha mejorado su servicio a bordo y su servicio terrestre, así como el acceso a su página web desde el móvil.
- Los empleados, que esperan que la compañía les ofrezca un plan de desarrollo a largo plazo, participación en las direcciones operacionales y estratégicas, y planes de indemnización.
- Los proveedores, que esperan que exista una relación de colaboración honesta y transparente por lo que se han desarrollado proyectos de anticorrupción entre las compañías afectadas.
- La sociedad, que espera que la compañía promueva el crecimiento de la comunidad y apoye en los proyectos de bienestar público. La compañía ha realizado campañas de contratación local y ha participado en proyectos de caridad.
- Los medios de comunicación, que esperan poder estar presentes en los eventos de la compañía y que trabaje en su imagen de marca, por ello, la compañía ha estado presente en misiones especiales de vuelo o actividades de caridad.

Los stakeholders de China Southern son:

- Los inversores, que esperan que la compañía proteja sus intereses proviniendo información sobre los resultados operacionales, las estrategias de gobierno y de futuro. Para ello se intenta mantener una rentabilidad de inversión constante e información fiable sobre la compañía, mediante reportes periódicos, reuniones, noticias en la página web de la compañía y resultados de la compañía.
- El gobierno, que espera que la compañía estimule el desarrollo económico regional, ofrezca oportunidades de empleo y promueva medidas de protección medioambiental. Se ha firmado un acuerdo de colaboración con el turismo de Nueva Zelanda, con su oficina de inmigración y el Ministerio de Educación de Nueva Zelanda y el aeropuerto de Auckland.



También se ha desarrollado programas de cooperación con la provincia de Guanxi y Hubei.

- Los clientes, que esperan que la compañía ofrezca vuelos seguros y servicios de calidad a un precio razonable. También esperan que la respuesta hacia las sugerencias o reclamaciones de los clientes sean atendidas con rapidez. Para ello se han realizado fórums con hasta setenta grupos de clientes potenciales donde se han discutido sobre estas cuestiones y cómo satisfacerlas. La compañía también ha incorporado el Customer Relationship Management system para agilizar la respuesta a los clientes.
- La alianza Skyteam, que espera que la compañía participe y coopere en los proyectos comunes de la alianza. Se espera construir un entorno donde todos los miembros de la alianza ganen mediante la comunicación y cooperación entre ellas. En 2013 se han organizado reuniones y grupos de trabajo para tratar el tema de los equipajes así como servicio cross-docking con los otros miembros de la alianza para reducir costes.
- Los trabajadores, que esperan que la compañía ofrezca planes de desarrollo y que proteja los intereses y derechos de los trabajadores. Para ello se debe trabajar por una comunicación efectiva, mejorar la formación de los trabajadores, implementar políticas de recursos humanos transparentes y mejorar el bienestar de éstos. En 2013 se han realizado reuniones con los representantes de los trabajadores, programas de formación de 6 meses de duración y fórums.
- Los proveedores, que esperan que la compañía sea competente y honesta, que vele por los beneficios mutuos, en la reciprocidad y el desarrollo común. En 2013, la compañía ha revisado de manera aleatoria el cumplimiento de la gestión de responsabilidad social de alguno de sus proveedores, ha organizado reuniones y periodos de formación en Guangzhou para que sus proveedores observen y aprendan de la compañía. También se han llevado a cabo acuerdos de colaboración.
- Las instituciones financieras, que esperan que la compañía tenga credibilidad crediticia, que mejore su solvencia y reduzca sus riesgos operacionales. Durante el 2013, la compañía sigue colaborando con Bank of Communications y Agricultural Bank of China.
- La sociedad, que espera que la compañía trabaje para crear una comunidad armoniosa, proteja el medioambiente y comparta los beneficios de desarrollo de la compañía. En 2013, la compañía participó en la segunda reunión de China Public Welfare and Charitable Project donando 7,10 millones de RMB a la fundación Ten-Cent Care Foundation.
- Los expertos del sector, como la consultora PricewaterhouseCoopers, que es la que aconseja sobre las nuevas tecnologías de vuelo a implementar, el mantenimiento de las aeronaves o la gestión de presupuesto, con el objetivo de reducir los riesgos externos y mejorar los procesos internos; espera que la compañía mantenga reuniones periódicas con ellos y se establezcan grupos de trabajo para poder realizar el seguimiento de las mejoras o sugerencias que la consultora ofrece.
- Los medios de comunicación, que esperan que la compañía sea clara a la hora de ofrecer información acerca de su gestión de responsabilidad, protección medioambiental e imagen de marca. La compañía en 2013 ha celebrado ruedas de prensa para promocionar

la incorporación del Boeing 787 Dreamliner y la ruta Guangzhou-Moscow sin paradas. También se han concedido entrevistas especiales a revistas y al China Central News Daily. Por último, también se han celebrado eventos de puertas abiertas para los medios de información.

- Los competidores, que esperan que la compañía compita de forma amigable y cooperen para el desarrollo de proyectos de innovación. En 2013 la compañía ha cooperado con Aeroflot, Qantas y Kenya Airways.

A diferencia de Air China y China Southern, China Eastern no prepara reportes de responsabilidad social de manera específica, por lo que la información que se ha obtenido es a través de su reporte de cuentas anuales 2013. En dicho reporte, China Eastern establece que mantiene una responsabilidad con los siguientes stakeholders:

- Los trabajadores: la compañía se define como una aerolínea orientada a la persona, preocuparse de los empleados es un factor crucial para construir “Happy Eastern Airlines”, por ello, se han mantenido muchos beneficios para los trabajadores, se valora las opiniones y sugerencias de éstos, y se apremia la pasión y creatividad de los mismos.
- Los clientes: China Eastern es consciente que actualmente es una era tecnológica, y que un buen servicio se inicia antes de la estancia a bordo. Por este motivo, ha mejorado su presencia online para mejorar la experiencia psicológica del cliente y sobrepasar las expectativas del mismo.
- Los inversores e instituciones financieras: la compañía ha corregido y regulado de manera más estricta el gobierno corporativo. Desde 2009, la compañía obtiene beneficios y las operaciones se han mantenido estables. Con ello, la compañía ha recuperado la confianza en su imagen de marca.
- La sociedad y el medio ambiente: la compañía entiende el concepto de desarrollo como desarrollo económico y social. Se ha promocionado las nuevas tecnologías como vuelos low-carbon, renunciando aviones viejos por nuevos que son más respetuosos con el medioambiente. Además de reducir las emisiones y ahorrar en combustible, también se está trabajando en que los materiales de los componentes del avión sean fabricados con materiales no dañinos al medioambiente.

Por ejemplo, la implantación de la tecnología EFB Electronic Flight Bag, donde los pilotos y otro personal de vuelo pueden llevar la información referente al vuelo de forma digital. De esta forma, no hay que imprimir los manuales de uso en papel.

También se ha adoptado la tecnología ADS-B para mejorar la seguridad de los vuelos. Con esta tecnología, los pilotos pueden recibir mayor información del espacio aéreo en el que están situados, como por ejemplo el tráfico real de aviones o el clima de un determinado punto.

La compañía también ha hecho esfuerzos por el ahorro de energía en las oficinas, como por ejemplo reducir el coste de la iluminación en las salas de reuniones realizando las

conferencias online desde los despachos de cada participante. Además, ha sido reconocido como una unidad verde en Shanghai ya que del territorio edificable, han edificado entre el 30-40%, dejando el resto como área verde.

Las tres compañías presentan unos stakeholders similares y en algunos casos coincidentes, pero dado que la compañía China Southern Airlines es el que presente un análisis más detallado de los stakeholders que rodean a la compañía, analizaremos el poder de decisión de sus stakeholders mediante la matriz de poder/interés.

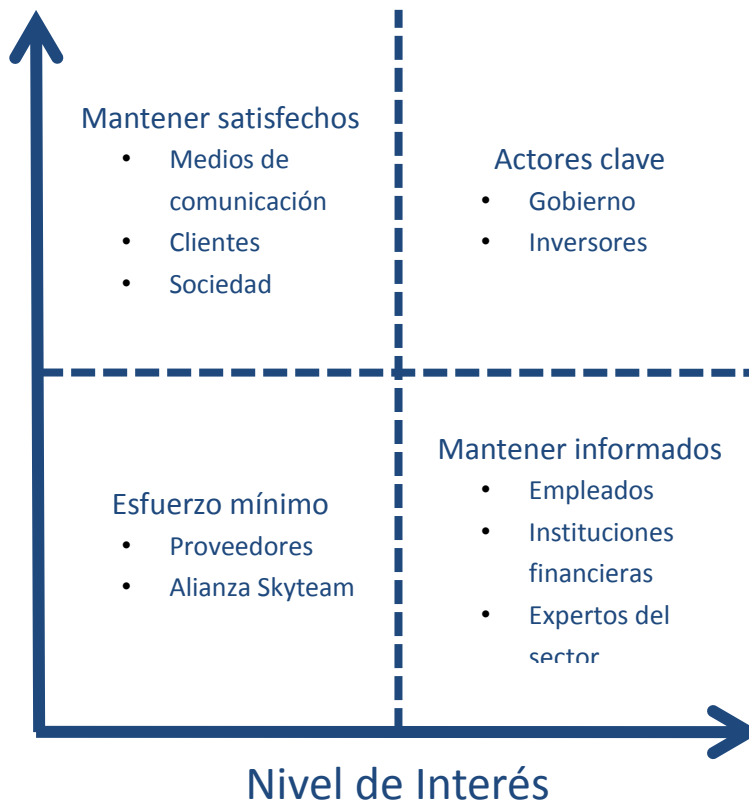


Ilustración 5: Mapa de "stakeholders": la matriz de poder/interés. G. Johnson, Fundamentos estratégicos, Prentice Hall, 2010

En este gráfico, se puede observar que los stakeholders con mayor poder sobre la compañía y a su vez con un alto grado de interés sobre ésta son los inversores, que al ser las tres compañías de capital público mayoritariamente también es por tanto indirectamente el propio gobierno.

Otro grupo de stakeholders con intereses en la compañía son los empleados, los cuales estarán pendientes del funcionamiento y correcta operación de las compañías. Las instituciones financieras también estarán interesadas en la compañía por las deudas contraídas con ellos, los expertos del sector y los competidores por conocer los datos operativos. Estos dos últimos estarán más pendientes de la información operativa que la financiera, puesto que cada uno de ellos intentará mejorar los indicadores propios del sector.

Al contrario que el grupo anterior, existe un grupo de stakeholders los cuales tienen un alto poder de decisión sobre la compañía pero que el interés sobre ella no es tan constante como los otros dos grupos analizados anteriormente. A este grupo se le debe mantener satisfecho. Puesto que los medios de comunicación pueden repercutir tanto de manera positiva como negativa sobre la imagen de la compañía, es necesario mantenerlos satisfechos. Los clientes y la sociedad son los que finalmente deciden si se compra o no los pasajes de una compañía u otra, en función del precio, de la reputación de la compañía, de su nivel de seguridad y calidad de servicios... Por eso es esencial proyectar delante de este grupo de stakeholders una imagen de seguridad en las operaciones y transparencia en la gestión.

En último lugar, aquellos stakeholders con poco interés en la compañía y a la vez poco poder sobre ella sería la alianza a la que pertenecen. En el caso de China Southern y China Eastern pertenecen a la alianza Skyteam, y por otra parte, Air China pertenece a la alianza Star Alliance. La alianza facilita la cooperación entre las aerolíneas y ofrece al pasajero mayores comodidades y facilidades, como por ejemplo, acumular millas entre compañías de la misma alianza. Los proveedores en algunos casos son compañías subsidiarias del holding, por lo que en algunos casos, éstos dependen de la compañía matriz, es decir, la aerolínea principal del holding.

c) RSC. VALOR, MISIÓN, OBJETIVOS

Los valores corporativos de una compañía son aquellos principios subyacentes que guían la estrategia de una organización. Así, Air China define su valor corporativo como el "conseguir un servicio de alto nivel y obtener la aprobación de la totalidad del público". Por otra parte, los objetivos principales de China Southern Airlines son "priorizar a los clientes, respetar a los empleados, innovación constante y devolver a la sociedad lo que la sociedad ha dado a la compañía".

La declaración de misión de una compañía trata de proporcionar a los empleados y stakeholders claridad sobre el propósito global de la organización, es decir, tiene que ver con generar comprensión y confianza sobre cómo la estrategia de una organización se relaciona con el propósito. En cuanto a la misión de Air China se centra en "satisfacer las necesidades de los clientes y en crear valores mutuos". China Southern Airlines define su misión como "el convertirse en la mejor compañía a nivel mundial, la primera elección de los viajeros y una compañía respetada por sus empleados".

Los objetivos son declaraciones de resultados específicos que tienen que ser alcanzados por las compañías. Air China define sus objetivos como la consecución de cuatro objetivos estratégicos, esto es, alcanzar la competitividad líder en el mundo, el desarrollo continuo, el suministro de excelentes y únicas experiencias de viaje a sus pasajeros y el constante aumento de los beneficios. En cuanto a China Southern Airlines, sus objetivos son "el mantenimiento de un grupo de la industria de la aviación competitiva y rentable".

La compañía China Eastern Airlines no ofrece información acerca de su declaración de los valores, visión u objetivos. Pero en las cuentas anuales, la compañía afirma ser una compañía que valora a los empleados, se esfuerza por ser el preferido de los clientes, satisfacer a los inversores y ser de confianza por la sociedad.

La responsabilidad civil corporativa o CSR por sus siglas en inglés, se refiere a las formas en las que una organización supera sus obligaciones mínimas hacia los stakeholders especificadas en la regulación. Las políticas de CSR de las compañías serán particularmente importantes para los stakeholders de la comunidad como son las comunidades locales, consumidores en general o grupos de presión. Estos grupos no cuentan con la protección de la ley puesto que no están vinculados a la compañía mediante ningún tipo de contrato.

Air China

Del informe de CSR de Air China de 2012, se ha podido obtener la siguiente información. La compañía basa sus valores de responsabilidad corporativa en satisfacer a la demanda social y crear valores mutuos. De esta forma, se pueden clasificar estos valores según el área al que hacen referencia:

- Operativa: el cliente es la prioridad de la compañía, así como la integridad y el cumplimiento de la normativa.

- Seguridad: basada en la prevención y la gestión integrada.
- Servicio: se debe proveer de un servicio cómodo, de confianza y adecuado.
- Talento: el personal que integra la compañía debe ser competente y estar apasionado por su trabajo.
- Medioambiente: desarrollo sostenible.

Sus estrategias de desarrollo sostenible están definidas en torno a cuatro objetivos estratégicos.

- Desarrollarse como una compañía líder en competitividad
- Proveer una experiencia única y excelente para los pasajeros
- Mejorar continuamente la capacidad para crecer
- Incremento constante de los aspectos relacionados con el desarrollo sostenible.

En base a estos cuatro objetivos se han fijado estas siete estrategias:

- Estrategia de hub y de redes de rutas
- Estrategia en ventaja de costes
- Estrategia de convergencia de recursos
- Estrategia de productos innovados
- Estrategia de innovación
- Estrategia de especialización
- Estrategia de construcción de una marca
- Estrategia de talentos

Para el control y el seguimiento de las estrategias de responsabilidad corporativa existe un comité específico llamado Consejo de Responsabilidad Civil que reporta directamente a la Junta Directiva. Este consejo es responsable de formular las estrategias de CSR así como de su planificación.

El director del consejo es Wang Changshun y el director adjunto es el presidente de la compañía Cai Jianjiang.

Debajo del Consejo de CSR se encuentra el Comité Ejecutivo de la Responsabilidad Civil, el cual se encarga de implementar la planificación formulado por el Consejo de CSR. También son los encargos de velar por el cumplimiento de todo el trabajo relativo a CSR.

Este Consejo está formado el secretario del Consejo, la oficina del sindicato, el departamento de cultura empresarial, el departamento de recursos humanos, el departamento de estrategias y desarrollo y el Comité comercial.

En vista de lo comentado anteriormente, se podría entender que la postura que adopta Air China sobre CSR es la de un **foro para la interacción de los stakeholders**, puesto que tienen en cuenta de manera explícita los intereses y expectativas de múltiples stakeholders, en lugar de

únicamente de los accionistas, a la hora de fijar los propósitos y estrategias organizativas. Además, puesto que se trata de una compañía de capitales públicos, los stakeholders tienen expectativas más amplias que el mero beneficio económico. También se puede observar que existe una comisión dentro de la compañía responsable de definir y llevar a cabo las políticas de CSR, y que los miembros que forman parte de ella, son también altos directivos de la compañía.

China Southern Airlines

Del informe de CSR de China Southern de 2013, se ha podido obtener la siguiente información. La compañía define sus valores principales como C-S-A-I-R.

- Customer: los clientes son lo primero. La compañía valora su relación con sus clientes al considerarse como una compañía orientada al cliente. Su objetivo es proveer servicios seguros para ganarse la confianza de los clientes.
- Staff: respetando el talento. El éxito de la compañía se basa en el talento de sus empleados, por ello, la compañía pretende atraer a trabajadores responsables, apasionados y con grandes competencias para ofrecerles un entorno de crecimiento y desarrollo a largo plazo.
- Advancement: aspirar a la excelencia. El desarrollo del producto mediante la utilización de tecnologías avanzadas, ideas y herramientas con el objetivo de alcanzar los estándares internacionales.
- Innovation: innovación constante. La compañía cree firmemente en que la innovación es la clave para la supervivencia.
- Return: devolver a la sociedad. Convertirse en una compañía que recibe de la sociedad, y agradece a la sociedad ayudándolas y protegiendo al medioambiente.

La misión de la compañía se enuncia como “Let CSA become customer’s first choice and employees favourite” es decir, la primera elección de los clientes y la favorita de sus empleados.

Los valores de Responsabilidad Social de la compañía China Southern Airlines se definen en torno a las siguientes afirmaciones:

- Crear beneficio a sus accionistas
- Añadir valor a la sociedad
- Asegurar un servicio de calidad a sus clientes
- Crear oportunidades a sus empleados
- Promover vuelos respetuosos con el medioambiente

Desde 2008, la compañía China Southern Airlines es consciente de que es fundamental tener en cuenta a la sociedad y al medio ambiente a la hora de tomar las decisiones. Los objetivos estratégicos de esta gestión de responsabilidad son: en primer lugar, ofrecer vuelos seguros, por lo tanto mejorar la calidad operacional es crucial. En segundo lugar, la protección del

medioambiente, y por ello buscar un desarrollo sostenible. Y en último lugar mejorar la armonía social y construir un futuro más brillante.

Estos objetivos son fijados y llevados a cabo por un grupo llamado CSR Management Committee quienes reportan directamente al presidente del consejo. Este comité está formado por los responsables de los departamentos quienes tienen la responsabilidad de fijar los objetivos operacionales y las estrategias a implementar de acuerdo a las políticas de responsabilidad social.

Bajo la coordinación del CSR Management Committee, los departamentos afectados deben crear un plan de trabajo anual detallado y designar a unos responsables para cada trabajo. Estos últimos tienen la obligación de controlar y evaluar si el trabajo ha sido realizado según lo previsto y cumpliendo con los objetivos de seguridad, protección medioambiental, bienestar social, etc.

La evaluación de los éxitos operacionales se lleva a cabo junto a la evaluación de los éxitos en cuanto a gestión de responsabilidad. Dicha evaluación es cuantitativa y cualitativa. La fundación Ten Cent Care así como el ahorro energético tienen otro sistema de evaluación.

La gestión de la responsabilidad social se lleva a cabo dentro de la compañía, y también se intenta trasladar esta labor al resto de stakeholders de la compañía. La identificación de éstos, como su participación es muy importante para el correcto desarrollo de dichas responsabilidades sociales, es precisamente por ello que la compañía ha establecido una constante y transparente comunicación entre China Southern y sus stakeholders.

Por ejemplo, las compañías chinas de la alianza Skyteam China Southern, Xiamen Airlines, China Eastern y China Airlines han formado el “Greater China Connection Partnership” donde se han diseñados servicios especiales para los miembros del Programa de Pasajero Frecuente de estas compañías en China, Hong Kong y Taiwán.

China Southern ha adoptado un modelo muy similar al de Air China en cuanto a la gestión del CSR, es decir, es un **foro para la interacción de los stakeholders**. Además de generar beneficios económicos para la compañía, es muy importante devolver a la sociedad y al medio ambiente lo que éstos le han aportado. Por lo tanto, reducir las emisiones contaminantes, o adquirir aeronaves nuevas que consumen menos combustible son algunos de los objetivos a tener en cuenta por la compañía. De igual manera que Air China, China Southern tienen un comité específico para la gestión y control de CSR dentro de la propia compañía, el cual está formado por los altos cargos de China Southern Airlines. De esta manera, se puede asegurar que los objetivos operativos o financieros están definidos acorde a los objetivos de CSR.

China Eastern Airlines

La compañía China Eastern Airlines no elabora un informe específico para CSR, por lo que la información que se ha podido obtener ha sido en base a su reporte de cuentas anuales del 2013. El alcance de la gestión de responsabilidad de la compañía China Eastern abarca la gestión en responsabilidad económica, social y medioambiental. La compañía afirma que guiará la gestión de la empresa basado en la responsabilidad y no únicamente por los objetivos económicos.



Dada la falta de información sobre la gestión y control de CSR de la compañía China Eastern Airlines, no sería correcto asumir que sigue un modelo de pauta similar a China Southern Airlines o Air China. Aunque se desconozca si existe una comisión interna dentro de la compañía para establecer y llevar a cabo los objetivos de CSR, sí que se puede afirmar que la compañía también intenta reducir el nivel de las emisiones de sus aeronaves, o sus esfuerzos por ahorrar energía en sus oficinas, o el reconocimiento como una unidad verde en Shanghai ya que del total del territorio, han edificado entre el 30-40% dejando al resto de los suelos como área verde.

d) LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO

Las tres compañías analizadas son de propiedad estatal. El control del Estado sobre ellas es a través de State-owned Assets Supervision and Administration Commission (SASAC).

Este organismo se creó en 2003, y su objetivo principal es el de vigilar aquellos activos de propiedad estatal en manos de las State-owned Enterprises (SOE) o empresas de capital público. La SASAC tiene los derechos de propiedad básicos y derechos de propiedad estratégicos. Los primeros son de carácter operativo, relacionados con la actividad de la empresa. Los segundos son de carácter estratégicos, referidos a la planificación de la inversión o financiación, la supervisión de los controles de riesgos o la aprobación de la enajenación de cualquier activo.

Existen unos 125 SOE actualmente, y todas ellas reportan a la SASAC, el cual a su vez reporta al Consejo de Estado.

A la hora de analizar la estructura del capital social, se observará en las tres compañías que el capital social está dividido en acciones tipo A y acciones tipo H, por lo que cabría entender las diferencias entre unas y otras.

Según explica Franklin Templeton Investments, las acciones serie 'A' pertenecen a aquellas compañías chinas locales y están denominadas en RMB, son negociadas principalmente entre inversores locales en las Bolsas de valores de Shanghai o Shenzhen. Los inversores institucionales extranjeros calificados que han obtenido un permiso especial del Gobierno chino también pueden participar en este mercado.

Las acciones serie 'H' representan compañías chinas reguladas por leyes chinas, pero cualquier persona puede realizar transacciones con ellas. Las acciones serie 'H' están registradas en Hong Kong y son negociadas en dólares de Hong Kong; por esa razón son llamadas acciones serie 'H'.

i. AIR CHINA

El Capital Social de la compañía está compuesto de 13.084.751.004 acciones de 1RMB/acción. En total hay 65,13% de acciones tipo A y 34,87% de tipo H.

Los principales inversores de la compañía Air China Co Ltd son:

	Nº de Acciones	Tipo de Acciones	%
CNA Holding	5.427.546.093	A	41,480%
CNA Corporation Group	1.332.482.920	A	10,183%
CNA Corporation Group	223.852.000	H	1,711%
Cathay Pacific	2.633.725.455	H	20,128%
TOTAL	9.617.606.468		73,502%

Tabla 5: Los principales accionistas de Air China Company Limited. Cuentas anuales de Air China Co. Ltd. 2013

La CNAHC, China National Aviation Holding Company es el accionista prioritario de la compañía. Este holding es una entidad de capitales públicos que está regulada por la SASAC, State-owned Assets Supervision and Administration Commission.

Este holding se estableció el 11 de Octubre de 2002 con base en Beijing y está compuesto por China National Aviation Corporation Group Limited y China Southwest Airlines.

Bajo este holding se encuentra estas ocho compañías subsidiarias:

- a) Air China Limited
- b) China National Aviation Corporation Group
- c) China Aviation Investment Co. Ltd
- d) China National Aviation Holding Construction & Development Company
- e) China National Aviation Holding Travel Services Company
- f) China National Aviation Holding Finance Co. Ltd
- g) China Air Express Co. Ltd
- h) China National Aviation Media & Advertising Company

Cai JianJiang es el Secretario Adjunto de China National Aviation Holding Group y el presidente de Air China Ltd.

China National Aviation Corporation Group es una subsidiaria totalmente participada por China National Aviation Holding. Se estableció el 13 de Junio de 1995 con base en Hong Kong acorde a las normas de Hong Kong para que el holding pudiera operar en el territorio de Hong Kong.

Así pues, sumando la participación del holding así como de sus subsidiarias, el 53,37% de la aerolínea está controlada por el Consejo de Estado a través de la SASAC.

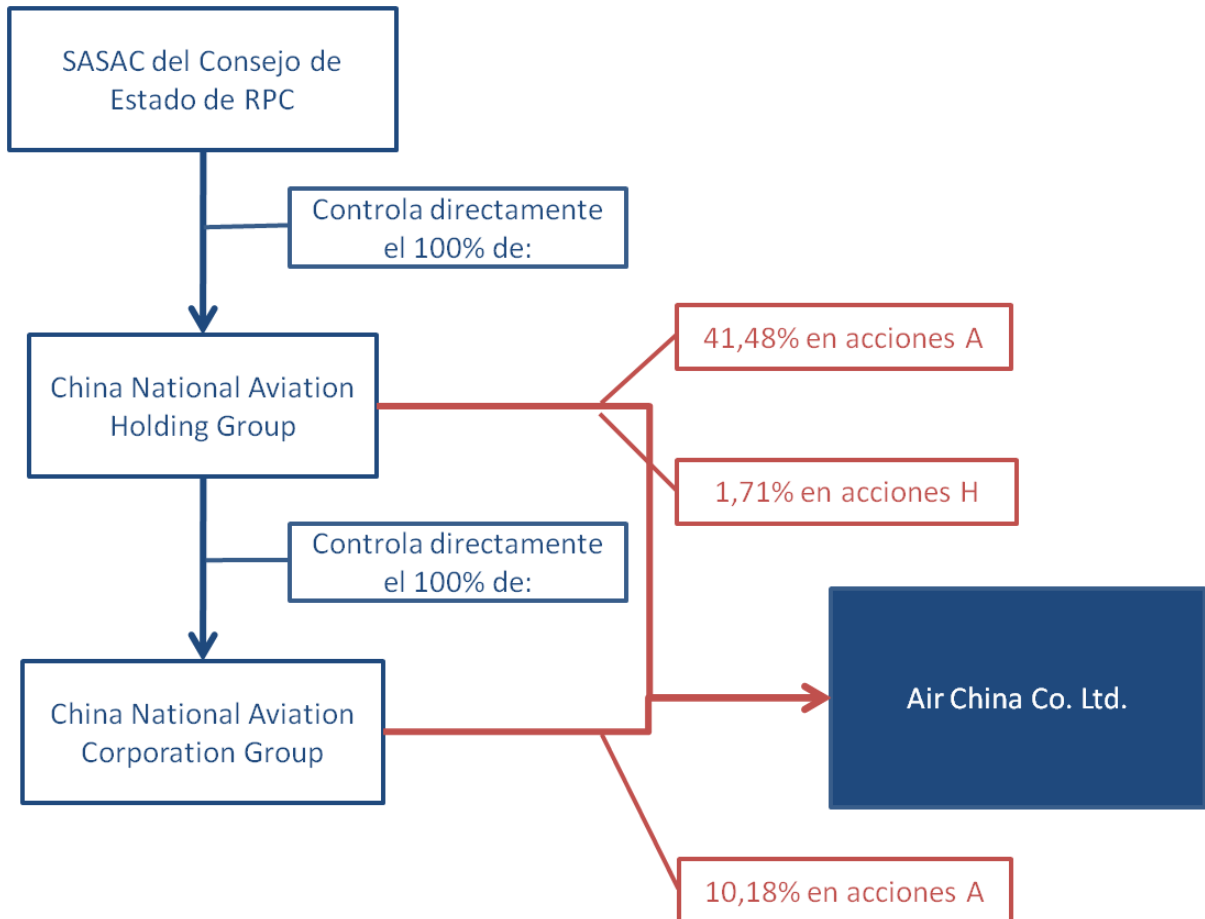


Ilustración 6: Esquema de control del gobierno sobre Air China Co. Ltd.

ii. CHINA SOUTHERN AIRLINES

El Capital Social de la compañía está formado por 9.817.567.000 acciones de 1RMB/acción. Del total de las acciones, hay un 71,53% de tipo A y 28,47% de tipo H.

Hasta finales del 2013, la compañía tiene un total de 252.561 accionistas, de los cuales, diez de ellos representan el 77,89% del capital social total.

	Nº de Acciones	Tipo de Acciones	%
CSA Holding	4.150.050.000	A	42,272%
HKSCC	1.745.768.297	H	17,782%
Nan Lung Holding	1.033.650.000	H	10,529%
Anhui Conch Venture Investment Co. Ltd.	205.263.890	A	2,091%
Zhong Hang Xin Gang Guarantee Co. Ltd.	159.000.000	A	1,620%
Zhao Xiao Dong	147.878.224	A	1,506%
Wuhu Ruijian Investment Consultation Co. Ltd.	142.050.000	A	1,447%
The Industrial and Commercial Bank of China	23.976.800	A	0,244%
National Social Security Fund 501	20.110.035	A	0,205%
Guoyuan Securities Co. Ltd.	18.970.000	A	0,193%
TOTAL	7.646.717.246		77,888%

Tabla 6: Principales accionistas de China Southern Airlines Company Limited. Cuentas anuales de China Southern Airlines Co. Ltd. 2013

CSA Holding es uno de los grupos del transporte aéreo más grandes de China. Se trata de una compañía SOE por lo que está controlado y dirigido por el Consejo de Estado, a través de la SASAC. Como se puede observar en la tabla anterior, el 42.27% de China Southern Airlines está en manos de CSA Holding, es decir, el gobierno.

HKSCC es el Hong Kong Securities Exchange and Clearing Company, es un operador de la Cámara de Compensación con sede en Hong Kong, el cual también tiene acciones en China Eastern Airlines Co. Ltd.

El Presidente y el Consejero Adjunto de China Southern Air Holding company es Si Xianmin y el Director del consejo de China Southern Airlines. Tan Wangeng es el Secretario de China Southern Air Holding Company y el Vicedirector del consejo y el presidente de China Southern Airlines.

Bajo el Holding de CSA, encontramos las siguientes empresas subsidiarias:

- a) China Southern Airlines Co. Ltd.
- b) China Southern Air Holding Company Import & Export Trading Co. Ltd.
- c) China Southern Air Holding Company Media Co. Ltd.



- d) China Southern Air Holding Company Finance Co. Ltd.
- e) China Southern Air Holding Company Construction & Development Co. Ltd.
- f) China Southern Air Holding Company Passenger & Cargo Service Co. Ltd.
- g) TeemRise Securities
- h) MTU Maintenance Zhuhai Co. Ltd.

iii. CHINA EASTERN AIRLINES

La compañía ha puesto especial énfasis en la estructura del gobierno corporativo, siendo los objetivos principales la transparencia, responsabilidad y la protección de los intereses de los accionistas.

El consejo está formado por once miembros, seis de ellos directores ejecutivos y otros cinco directores no ejecutivos independientes. El tiempo máximo en el cargo no será superior a tres años. La labor del consejo es la de supervisar de forma regular las prácticas del gobierno corporativo, con la finalidad de revisar y asegurar que la compañía opera eficientemente acorde a las leyes y normativas, los estatutos sociales, al comité de seguridad aérea y medioambiental, al comité de auditoría y gestión de riesgos, al comité de nombramientos y retribuciones, al comité de planificación y desarrollo. El consejo también debe supervisar la labor del consejero delegado.

Destacar que los miembros del comité de auditoría y gestión de riesgos son directores no ejecutivos independientes. Estos directores no ejecutivos poseen conocimientos y experiencia del sector; su cometido es la de supervisar y controlar en la medida de lo posible los intereses generales de los accionistas de la compañía.

La compañía ha definido de forma clara las labores y funciones del Consejero Delegado Ma Xulun, y el presidente de la compañía Liu Shaoyong.

CEA Holding se estableció el 3 de Agosto de 2002 con un capital de 12.876.321.000 RMB. Su ámbito comercial consiste en la gestión y administración de los activos y patrimonio públicos del holding, así como sus inversiones. Es uno de los tres holdings más grandes de la aviación de capital público con sede en Shanghai. El control real de la compañía está en manos del State-owned Assets Supervision and Administration Commission (SASAC) del Consejo de Estado de la República Popular de China.

La compañía China Eastern Airlines Company Limited está controlada por China Eastern Airlines Holding Company en un 64.35%. Como se puede observar en la imagen de a continuación, este porcentaje es la suma del 40.03% que posee el holding CEA, otros 3.61% de las acciones los posee CES Finance Holding Co. Ltd. Que está controlada por el holding CEA al 100%. El restante 20.72% están en posesión de CES Global Holding (Hong Kong) Ltd. que está controlada al 100% por CES Finance Holding Co. Ltd. por lo que indirectamente lo controla CEA holding.

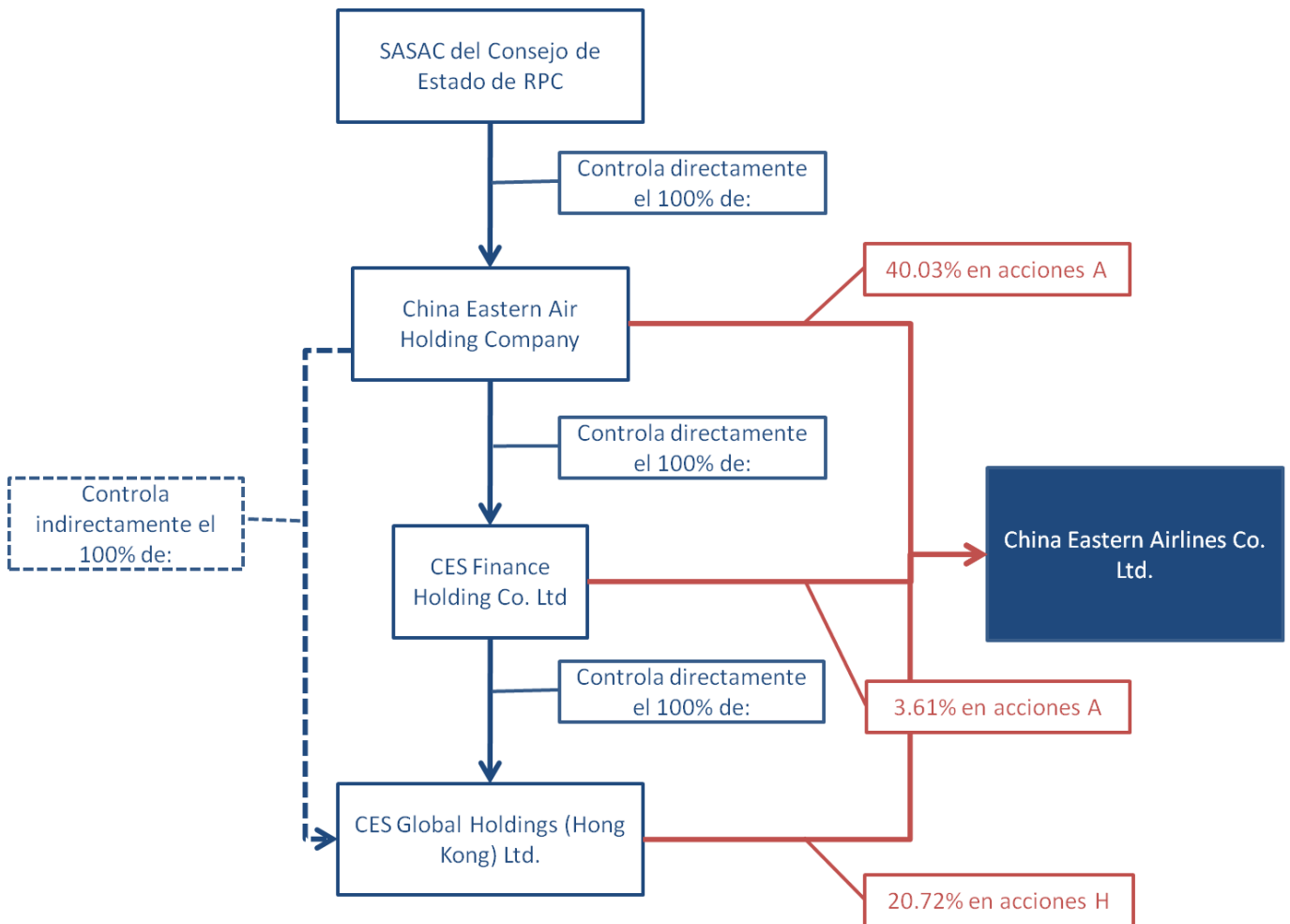


Ilustración 7: Esquema de control del gobierno sobre China Eastern Airlines Co. Ltd.

A parte de estos inversores, hay otros siete inversores principales de la compañía que se pueden observar a continuación:

	Nº de Acciones	Tipo de Acciones	%
CEA Holding	5.072.922.927	A	40,025%
CES Finance	457.317.073	A	3,608%
HKSCC (incluyendo CES Global)	4.178.383.298	H	32,967%
Shanghai Alliance Investment Ltd.	427.085.429	A	3,370%
China National Aviation Fuel Holding Co.	421.052.632	A	3,322%
Jin Jiang International Holdings Co. Ltd.	343.288.860	A	2,709%
Aerospace Capital Holding Co. Ltd.	99.088.580	A	0,782%
Sinotrans Air Transportation Co. Ltd.	83.157.894	A	0,656%
Everbright Securities Company Co. Ltd.	32.705.317	A	0,258%
Bank of China Group Investment Ltd.	21.997.755	A	0,174%
TOTAL	11.136.999.765		87,871%

Tabla 7: Principales accionistas de China Eastern Airlines Company Limited. Cuentas anuales de China Eastern Airlines Co. Ltd. 2013

Estos diez accionistas principales representan el 87,871% del capital social total, por lo que los otros 243.622 accionistas se reparten el restante 12.129%.

Cabe destacar del cuadro anterior que HKSCC posee 4.178.383.298 acciones de las cuales, 2.626.240.000 acciones son de CES Global Holding Ltd. y otras 297.315.452 acciones son de posesión de JP Morgan Chase & Co., una institución de inversión financiera estadounidense.

Existe un total de 243.632 accionistas, de los cuales 242.968 accionistas son de tipo A y 664 accionistas de tipo H.

China Eastern Airlines Co. Ltd, cotiza en tres bolsas diferentes. En la bolsa de Shanghai, Hong Kong y en la de Nueva York, por lo que la compañía debe respetar y tener en cuenta la normativa y las legislaciones contables de China, Hong Kong y Estados Unidos.

e) PRODUCTO Y RECURSOS

FLOTA DE PASAJERO	Air China	China Southern Airlines	China Eastern Airlines
A319	40		23
A320	146	221	145
A321			33
A330	41	27	43
A340	5		5
A380		5	
B737	203	237	169
B747	8		
B757	7	19	8
B767	1		7
B777	26	8	
B787		8	
CRJ-200			8
E145		6	10
E190		20	
TOTAL	477	551	451

FLOTA DE CARGA	CA	CZ	MU
A300			1
B747	7	2	5
B757	1		2
B777	1	8	6
TOTAL	9	10	14

Tabla 8: Comparativa de la flota de aeronaves para transporte de pasajeros y carga entre Air China, China Southern Airlines y China Eastern Airlines. Cuentas anuales de las respectivas compañías en 2013

A 31 de Diciembre de 2013, las tres compañías presentan la siguiente estructura en cuanto a su flota operativa. Hay que tener en cuenta que estas cifras hacen referencia a la estructura de flota del grupo, es decir, la aerolínea principal y sus subsidiarias. Otro dato a tener en cuenta es que estas cifras engloban tanto a aeronaves de posesión propia como aquellas aeronaves en leasing financiero u operativo.

China Southern es la compañía aérea con mayor tamaño de flota en Asia y la quinta a nivel mundial. El grupo presentaba a finales de 2013 un total de 551 aeronaves para el transporte de pasajeros y 10 aeronaves para carga y mail. La edad media de la flota en 2013 es de 6 años, se puede observar que esta media ha disminuido en 2013 debido a la modernización de la flota con el objetivo de operar aviones más respetuosos con el medioambiente y también para ahorrar en costes de mantenimiento. El 43% de la flota se ha adquirido por cuenta propia, mientras que el resto está en leasing, predomina el leasing operativo al leasing financiero. De acuerdo a la información proporcionada por las cuentas anuales de 2013 del grupo, en 2016 el grupo prevé tener una flota compuesta de 651 aeronaves. Los modelos que más se van a incrementar son los B777, B737 y A330 son aviones de larga distancia con una capacidad de 280-360 asientos por aeronave.

El grupo de Air China tiene un total de 477 aeronaves para el transporte de pasajeros y 9 aeronaves para carga y mail, un tamaño bastante menor a la flota del grupo China Southern. Del reporte anual de Air China se puede observar que las aeronaves de Airbus tienen una edad media de 5.03 años mientras que las aeronaves de Boeing tienen una edad media superior de 7.40 años. Para los vuelos europeos o transatlánticos la compañía utiliza mayoritariamente A330/B773 con una edad media de 5 años. El 47% de la flota es de propiedad propia y el resto se divide entre leasing operativo y financiero en proporciones similares. Dentro de los aviones de propiedad propia predominan los aviones pequeños o de recorrido corto, mientras que los modelos de mayor capacidad son de leasing. Por otra parte, se puede observar que los aviones para carga tienen una edad media mucho mayor que para el transporte de pasajeros, así los 9 aeronaves del grupo tienen una edad de 15,56 años de uso.

De las tres aerolíneas estatales, el grupo China Eastern posee el menor tamaño de flota y con mayor edad media de uso, 6,86 años. Poseen un total de 451 aeronaves de pasajeros y 14 aeronaves de carga. A diferencia de Air China o China Southern, China Eastern posee el 65% de su flota, siendo el resto de leasing operativo. La diferencia es aún mayor cuando se tratan de aeronaves de larga distancia, el 80% son de propiedad propia, y el resto está como leasing operativo.

En cuanto a las aeronaves para carga tienen una edad media de 11,16 años entre las 14 aeronaves, pero cabe destacar que 6 de estas aeronaves están como leasing operativo y tienen únicamente 3,24 años.

A través del sistema de reservas Amadeus, se ha podido observar la disponibilidad real de los vuelos así como información detallada sobre su frecuencia, tiempo de vuelo, aeronave previsto a utilizar para el vuelo, hora de despegue y de aterrizaje.

El sistema de reservas Amadeus, es una solución tecnológica del grupo Amadeus IT Group formado por una alianza entre Air France, Lufthansa, Iberia LAE y Scandinavian Airlines System.

En este caso se ha utilizado un comando específico para conocer la frecuencia de vuelos entre dos puntos. De los datos obtenidos del sistema Amadeus, se puede saber la frecuencia de vuelos a la semana entre dos puntos, cuántas aerolíneas lo operan y la tarifa base del billete. También se puede conocer el horario de despegue y aterrizaje, el aeropuerto y terminal desde el que despegue y aterriza. También se puede averiguar si es un vuelo directo, o por el contrario son vuelos con una parada técnica o escala, y la validez de este horario. Es decir, muchas aerolíneas reajustan sus frecuencias dependiendo de la época del año, es posible aumentar o disminuir las frecuencias semanales entre dos puntos, por ejemplo aumentar las frecuencias en época de vacaciones para aquellos destinos turísticos como Jiuzhaigou o Lhasa. El sistema Amadeus también proporciona información sobre el modelo de avión que se planea utilizar, y por tanto calcular su capacidad de asientos, y por último la duración del vuelo.

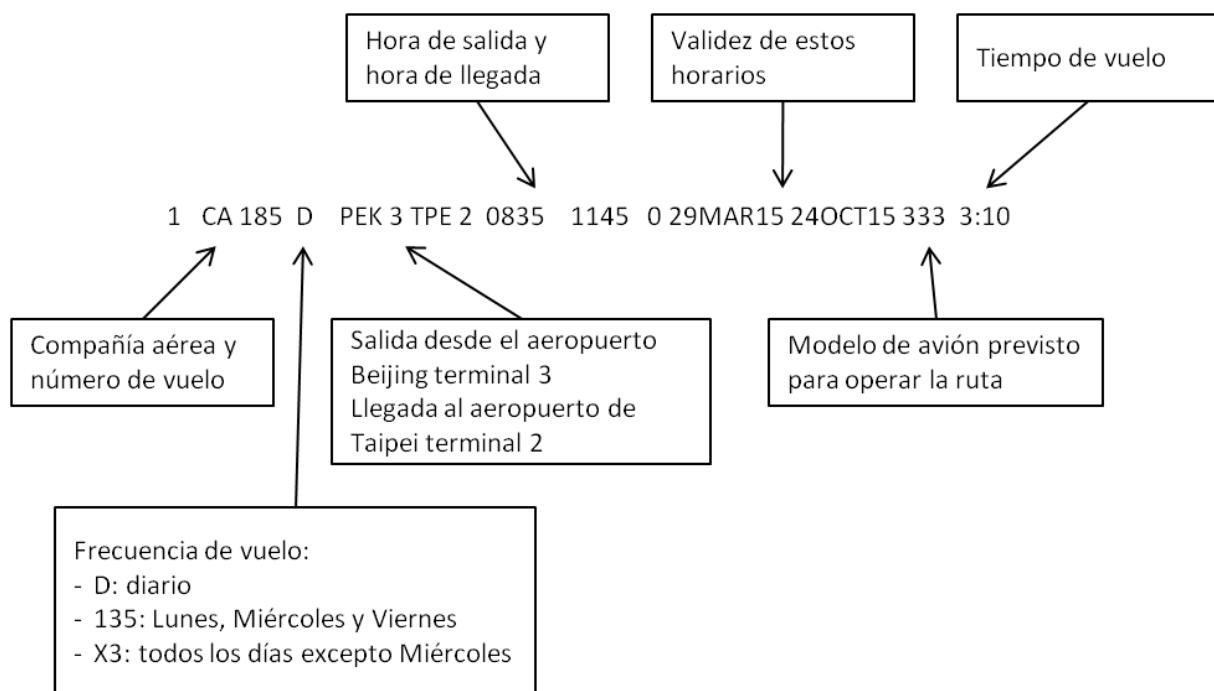


Ilustración 8: Interpretación de la información obtenida en el sistema Amadeus.

A la hora de analizar los ingresos por pasajeros de las tres compañías, se ha podido observar que la región de Hong Kong, Macao y Taiwán tiene mayor rentabilidad por RPK que la venta de billetes domésticos o internacionales. El RPK es la cantidad de asientos vendidos multiplicado por la distancia recorrida. Además de este hecho, los vuelos a estas regiones presentan el ratio de carga más bajo de los tres mercados, por lo que se ha considerado interesante analizar las

frecuencias de vuelos de las tres compañías a estos destinos así como la tarifa base de un billete. Se ha establecido un día ficticio de viaje, como por ejemplo 1 de Abril de 2015, siendo la fecha de consulta el 3 de Febrero de 2015. Se ha recurrido a la herramienta Amadeus, para conocer la frecuencia semanal de las tres compañías a Hong Kong, Macao y Taiwán desde el hub principal de cada una de ellas.

A la hora de analizar los resultados, se diferenciará entre vuelos en código puro y vuelos en código compartido. Los vuelos en código puro son operados y comercializados por una misma compañía aérea, mientras que los vuelos en código compartido existe una compañía aerolínea que opera el vuelo, y la venta de los asientos es compartida entre la operating-carrier (aerolínea operadora del vuelo) y marketing-carrier (aerolíneas que tienen derecho a la venta de las plazas).

Si se analiza el reporte de Air China, se puede observar que el porcentaje de ingresos que supone estos tres destinos representan el 5,29% del total de ingresos por transporte de pasajeros. De las tres compañías analizadas, es el que mayores ingresos obtiene de estas tres regiones. La oferta de Air China a estos destinos también es superior al de China Southern Airlines, aunque muchos de ellos son en código compartido con:

- a) BR: Eva Air aerolínea privada con hub en Taiwán
- b) NX: Air Macau aerolínea subsidiaria de Air China
- c) KA: Dragonair una subsidiaria de Cathay Pacific que a la vez está participada por Air China
- d) CX: Cathay Pacific.

Air China tiene una frecuencia de once vuelos a la semana al aeropuerto de Taipei Taoyuan como vuelos puro de Air China y otros siete vuelos en código compartido con Eva Air.

TN01APRPEKTPE/ACA ----- BR/EVA 695 EVA AIR									
** AMADEUS TIMETABLE - TN ** TPE TAIPEI.TW									
								01APR15	08APR15
1	CA 185	D	PEK 3	TPE 2	0835	1145	0 29MAR15	24OCT15	333 3:10
	2BR:CA5515	246	PEK 3	TPE 2	1345	1655	0 31MAR15	12MAY15	77W 3:10
3	CA 189	1246	PEK 3	TPE 2	1405	1710	0 30MAR15	24OCT15	333 3:05
	4BR:CA5515	37	PEK 3	TPE 2	1945	2255	0 01MAR15	10MAY15	77W 3:10
	5BR:CA5515	15	PEK 3	TPE 2	2030	2340	0 03APR15	08MAY15	77W 3:10

Tabla 9: Frecuencia semanal entre Beijing y Taipei de Air China a 01/04/15. Amadeus

A Macao tiene cuatro vuelos al día, aunque tres de ellos es en código compartido con Air Macau.

TN01APRPEKMFM/ACA ----- NX/AMU 675 AIR MACAU							
** AMADEUS TIMETABLE - TN ** MFM MACAU.MO						01APR15 08APR15	
1NX:CA5401	D	PEK 3 MFM	0830	1225	0 31MAR15	321	3:55
2 CA 731	D	PEK 3 MFM	1100	1450	0 29MAR15 24OCT15	738	3:50
3NX:CA5453	D	PEK 3 MFM	1210	1555	0 29MAR15	321	3:45
4NX:CA5403	D	PEK 3 MFM	1610	2000	0 01APR15	321	3:50

Tabla 10: Frecuencia semanal entre Beijing y Macao de Air China a 01/04/15. Amadeus

A Hong Kong es el destino con mayor frecuencia de estas tres regiones. Con una frecuencia de dieciséis vuelos al día, seis de ellos como vuelos puros de Air China y el resto en código compartido con Dragonair y un vuelo en código compartido con Cathay Pacific.

TN01APRPEKHKG/ACA ----- KA/HDA 043 DRAGONAIR --- CX/CPA 160 CATHAY PACIFIC							
** AMADEUS TIMETABLE - TN ** HKG HONG KONG.HK						01APR15 08APR15	
1KA:CA6537	7	PEK 3 HKG 1	0310	0625	0 05APR15 25OCT15	321	3:15
2KA:CA6537	X7	PEK 3 HKG 1	0310	0625	0 30MAR15 24OCT15	320	3:15
3KA:CA6533	D	PEK 3 HKG 1	0740	1115	0 30MAR15 08APR15	333	3:35
4KA:CA6513	D	PEK 3 HKG 1	0800	1140	0 29MAR15 24OCT15	333	3:40
5 CA 101	D	PEK 3 HKG 1	0805	1135	0 29MAR15 24OCT15	321	3:30
6 CA 111	D	PEK 3 HKG 1	0930	1305	0 29MAR15 24OCT15	772	3:35
7CX:CA6601	D	PEK 3 HKG 1	1000	1350	0 29MAR15 03MAY15	77W	3:50
8KA:CA6509	D	PEK 3 HKG 1	1230	1610	0 31OCT14	333	3:40
9 CA 109	D	PEK 3 HKG 1	1300	1625	0 29MAR15 24OCT15	333	3:25
10CX:CA6603	D	PEK 3 HKG 1	1330	1720	0 30MAR15 24OCT15	77W	3:50
11 CA 115	D	PEK 3 HKG 1	1530	1900	0 29MAR15 24OCT15	321	3:30
12KA:CA6517	D	PEK 3 HKG 1	1630	2010	0 29MAR15 24OCT15	333	3:40
1 CA 117	D	PEK 3 HKG 1	1730	2105	0 29MAR15 24OCT15	772	3:35
2 CA 107	D	PEK 3 HKG 1	1830	2200	0 29MAR15 24OCT15	321	3:30
3KA:CA6521	D	PEK 3 HKG 1	1830	2210	0 30MAR15 23OCT15	333	3:40
4KA:CA6511	D	PEK 3 HKG 1	1930	2300	0 29MAR15 24OCT15	333	3:30
5KA:CA6523	2567	PEK 3 HKG 1	2030	0005+1	0 29MAR15 10APR15	320	3:35
6KA:CA6523	134	PEK 3 HKG 1	2030	0005+1	0 01APR15 19OCT15	321	3:35

Tabla 11: Frecuencia semanal entre Beijing y Hong Kong de Air China a 01/04/15. Amadeus

Durante el 2013, los ingresos provenientes de la venta de pasajes a Hong Kong, Macau y Taiwán han aumentado en un 6,20%, siendo la región con mayor incremento porcentual de ingresos entre pasajes domésticos, internacionales y carga. En términos absolutos, los ingresos en estas regiones han aumentado 303.076.000 RMB cuando la media de los ingresos ha

descendido en -716.281.000 RMB.

De los datos obtenidos del reporte anual de China Southern Airlines del 2013, los ingresos provenientes de la venta de billetes a las regiones de Hong Kong, Macao y Taiwán representan el 2.45% de los ingresos totales provenientes por el tráfico de pasajeros. Se puede apreciar que dada la cercanía del hub de China Southern Airlines con los destinos de Hong Kong y Macau, no existe vuelos directos desde Guangzhou, su principal hub.

Únicamente existen vuelos a Taipei desde Guangzhou, con una frecuencia de siete vuelos a la semana como vuelo en código puro de China Southern Airlines y otros cinco vuelos a la semana en código compartido con China Airlines.

TN01APRCANTPE/ACZ										
** AMADEUS TIMETABLE - TN ** TPE TAIPEI.TW										
01APR15 08APR15										
1	CZ3097	D	CAN	TPE	2	1130	1330	0	29MAR15 24OCT15 772	2:00
	2CI:CZ4802	126	CAN	TPE	2	1730	1930	0	30MAR15 12MAY15 744	2:00
	3CI:CZ4802	45	CAN	TPE	2	1730	1930	0	02APR15 23APR15 77W	2:00

Tabla 12: Frecuencia semanal entre Guangzhou y Taipei de China Southern Airlines a 01/04/15. Amadeus

Si se compara con Air China, tiene bastante menos frecuencia y también se puede reflejar en los ingresos. Para China Southern Airlines, los ingresos provenientes de estas tres regiones representan el 2,19% de los ingresos totales provenientes de las actividades principales del negocio. Y a diferencia de Air China, China Southern Airlines ha obtenido mayores incrementos porcentuales de ingresos en la venta de pasajes internacionales que en la venta de pasajes a Hong Kong, Macao y Taiwán, aunque el incremento también es positivo al igual que Air China.

En cuanto a China Eastern Airlines, los ingresos por estos tres destinos se estima que representan el 4.72% de los ingresos totales por venta de pasaje y carga. Es un dato aproximado puesto que en el reporte de las cuentas anuales de 2013 de la compañía, no se desglosa los ingresos por regiones. Este ingreso se ha obtenido a partir del indicador Ingresos por RPK, por lo que es un dato aproximado.

China Eastern opera tanto desde el aeropuerto doméstico de Shanghai, Hongqiao como el aeropuerto internacional Pudong al aeropuerto internacional de Taoyuan y Songshan de Taiwán. Con una frecuencia de veinte vuelos a la semana en código puro de China Eastern y otros tres vuelos a la semana en código compartido con Shanghai Airlines una subsidiaria del grupo China Eastern.

TN01APRSHATPE/AMU

** AMADEUS TIMETABLE - TN ** TPE TAIPEI.TW 01APR15 08APR15

1FM:MU9851	257	SHA 1 TSA	0900	1045	0 29MAR15	22JAN16	333	1:45
2 MU5007	D	PVG 1 TPE 2	1230	1400	0 29MAR15	20MAR16	333	1:30
3 MU5097	D	SHA 1 TSA	1415	1615	0 29MAR15	20MAR16	333	2:00
4 MU5005	4	PVG 1 TPE 2	1555	1740	0 02APR15		332	1:45
5 MU5005	1357	PVG 1 TPE 2	1600	1740	0 29MAR15	20MAR16	332	1:40
6 MU5005	6	PVG 1 TPE 2	1600	1755	0 04APR15		332	1:55

Tabla 13: Frecuencia semanal entre Shanghai y Taipei de China Eastern Airlines a 01/04/15. Amadeus

A Macao tiene una frecuencia de dos vuelos al día como código puro de China Eastern y otro vuelo diario en código compartido con Shanghai Airlines.

TN01APRSHAMFM/AMU

** AMADEUS TIMETABLE - TN ** MFM MACAU.MO 01APR15
08APR15

1FM:MU9817	D	SHA 1 MFM	1000	1240	0 29MAR15	22JAN16	737	2:40
2 MU2007	D	PVG 1 MFM	1225	1500	0 30MAR15	20MAR16	320	2:35
3 MU2055	D	SHA 1 MFM	1540	1805	0 23FEB15	20MAR16	321	2:25

NO MORE FLIGHTS 01APR15 TO 08APR15

Tabla 14: Frecuencia semanal entre Shanghai y Macao de China Eastern Airlines a 01/04/15. Amadeus

A Hong Kong tiene una frecuencia de sesenta y dos vuelos a la semana, todos ellos en código puro de China Eastern Airlines.

TN01APRSHAHKG/AMU										
** AMADEUS TIMETABLE - TN ** HKG HONG KONG.HK										
01APR15 08APR15										
1	MU 721	D	SHA 1	HKG 1	0900	1130	0 29MAR15	20MAR16	333	2:30
2	MU 501	D	PVG 1	HKG 1	0930	1150	0 29MAR15	20MAR16	320	2:20
3	MU 701	X7	PVG 1	HKG 1	1020	1245	0 30MAR15		320	2:25
4	MU 507	D	PVG 1	HKG 1	1135	1400	0 29MAR15	20MAR16	320	2:25
5	MU 503	D	PVG 1	HKG 1	1230	1455	0 29MAR15	20MAR16	320	2:25
6	MU 509	D	PVG 1	HKG 1	1530	1755	0 29MAR15	20MAR16	321	2:25
7	MU 505	D	PVG 1	HKG 1	1630	1905	0 29MAR15	20MAR16	320	2:35
8	MU 723	D	PVG 1	HKG 1	1830	2130	0 29MAR15	20MAR16	320	3:00
9	MU 725	D	PVG 1	HKG 1	2110	2335	0 29MAR15	20MAR16	320	2:25

Tabla 15: Frecuencia semanal entre Shanghai y Hong Kong de China Eastern Airlines a 01/04/15. Amadeus

Llama la atención el hecho de que China Eastern Airlines opere mayoritariamente estas rutas en código puro, mientras que Air China el cual tiene unas frecuencias similares las opere mayoritariamente en código compartido con otras aerolíneas. Las ventajas de tener vuelos en código compartido son que la marketing-carrier no incurre en costes, sino que obtiene una comisión acorde a lo que han vendido.

Otras compañías que operan estos destinos son las siguientes con el siguiente listado de tarifas y tiempo de vuelo. Las tres compañías motivo de nuestro estudio no figuran en ninguno de los casos como la aerolínea con la tarifa más económica del mercado.

Desde		Precio	Minutos
Beijing	Hainan Airlines	314 €	190
	China Airlines	322 €	185
	Air China	363 €	190
	Eva Air	373 €	190

Desde		Precio	Minutos
Guangzhou	Hainan Airlines	181 €	120
	China Southern Airlines	201 €	120
	Eva Air	268 €	130
	China Airlines	325 €	120

Desde		Precio	Minutos
Shanghai	Juneyao Airlines	164 €	120
	China Airlines	220 €	105
	China Eastern	240 €	90
	China Southern	262 €	120
	Shanghai Airlines	278 €	105
	Eva Air	286 €	110
	Air China	292 €	115
	Transavia Airways	492 €	90

Tabla 16: Comparativa de precios a Taipei desde Beijing, Guangzhou y Shanghai. Amadeus GDS

f) ANÁLISIS DE LOS DATOS OPERATIVOS

La actividad comercial principal de las tres aerolíneas analizadas es el transporte aéreo de pasajeros y carga, por lo que, estos ingresos representan casi el 95% de los ingresos totales de las compañías.

De este 95% se debe diferenciar entre ingresos por venta de pasajes e ingresos por carga, el primero representa casi el 87% de los ingresos totales, mientras que los ingresos por carga supone un poco más del 8% del total.

Para comprender y analizar la operativa de las tres compañías durante el periodo de 2013, se utilizarán indicadores propios del sector.

i. PASAJE

El indicador RPK Revenue Passenger Kilometers, aporta información sobre el número de pasajeros transportados multiplicado por la distancia recorrida. Así durante el 2013, China Southern Airlines es la compañía con mayor RPK de las tres aerolíneas, seguido de Air China y en último lugar China Eastern.

RPK: cantidad de asientos vendidos multiplicado por la distancia recorrida en miles. (Vendido)			
	Air China	China Southern Airlines	China Eastern Airlines
Doméstico	94.340.750	116.105.710	82.811.970
Hong Kong, Macao y Taiwán	6.113.700	2.574.270	4.049.140
Internacional	41.513.500	29.736.570	33.600.010
TOTAL	141.967.950	148.416.550	120.461.120

Tabla 17: RPK en 2013 de Air China, China Southern Airlines y China Eastern Airlines. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías

El RPK de los billetes domésticos representan el 78,23% del RPK total de China Southern, seguido de un 20,04% por los billetes internacionales y un 1,73% para las regiones de Hong Kong, Macao y Taiwán. Cabe destacar que el porcentaje del RPK de China Southern Airlines a Hong Kong, Macao y Taiwán es bastante más bajo que el de Air China y China Eastern puesto que el hub de China Southern se encuentra en Guangzhou, al sur de China muy cerca de Hong Kong y Macao (accesible por carretera, tren y barco) y Taiwán accesible por barco, por lo que la venta de billetes de avión entre estos destinos es menor, es decir, el número de asientos vendidos es menor. Además si se tiene en cuenta que el indicador RPK también tiene en cuenta la distancia recorrida, el resultado es aún menor si se compara con las otras dos aerolíneas.

Por otra parte, las alternativas presentan ventajas como que no es necesario presentarse en el aeropuerto previamente para pasar los controles de seguridad, mayor puntualidad puesto que

los vuelos domésticos suelen tener mayor probabilidad de retraso de vuelos que los vuelos internacionales debido al control del espacio aéreo.

Air China y China Eastern presentan unos porcentajes más similares. En torno al 67% del RPK total procede de los vuelos domésticos, un 4% los vuelos a Hong Kong, Macao y Taiwán y un 28% para los vuelos internacionales.

Pasajeros transportados en miles			
	Air China	China Southern Airlines	China Eastern Airlines
Doméstico	65.955.830	82.172.280	67.142.330
Hong Kong, Macao y Taiwán	3.898.700	2.019.280	2.959.640
Internacional	7.822.330	7.599.410	8.991.710
TOTAL	77.676.860	91.790.970	79.093.680

Tabla 18: Pasajeros transportados en 2013 en miles. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías

Ingresos por regiones en miles de RMB			
	Air China	China Southern Airlines	China Eastern Airlines
Doméstico	59.178.621	71.277.000	50.515.302 *
Hong Kong, Macao y Taiwán	5.190.785	2.162.000	3.441.769 *
Internacional	22.357.393	14.832.000	18.816.006 *
TOTAL	86.726.799	88.271.000	72.927.656

Tabla 19: Ingresos por área geográfica en 2013 en miles de RMB. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías

En cuanto a los pasajeros transportados durante el 2013, China Southern Airlines es la aerolínea que más pasajeros ha transportado entre las tres aerolíneas estudiadas. De hecho, es la primera aerolínea asiática que más pasajeros ha transportado y la tercera a nivel mundial. El 90% de los pasajeros transportados por China Southern Airlines ha sido por el territorio doméstico, aportándole 71.277.000.000 de RMB el cual supone el 80,75% de los ingresos totales por transporte de pasajeros. El 2% de los pasajeros transportados ha sido a Hong Kong, Macao y Taiwán, contribuyendo en un 2,45% a los ingresos totales. El resto 8% de los pasajeros transportados ha sido a destinos internacionales, lo que ha aportado el 16,80% de los ingresos totales.

En segundo lugar en cuanto a número de pasajeros transportados es China Eastern Airlines con 12,6 mil millones de pasajeros menos que China Southern Airlines. Hay que destacar que los ingresos por regiones de China Eastern Airlines es un aproximado obtenido de otros indicadores. La compañía no ofrece información exacta de los ingresos por cada región, por lo que el dato se obtiene de multiplicar otros dos indicadores. Así pues, el 85% de los pasajeros transportados es dentro del territorio doméstico, ingresando 50.515.302.000 RMB, el cual supone un 69% de los ingresos totales por pasajes. Los pasajeros transportados a Hong Kong, Macao y Taiwán representan el 4% del total de los pasajeros totales transportados, y sus

ingresos representan el 5% de los ingresos totales por transporte de pasajeros. El restante 11% de los pasajeros transportados totales son a destinos internacionales y aportan el 26% de los ingresos totales.

En último lugar, Air China es la que menos pasajeros ha transportado durante el 2013, unos 14,4 mil millones menos que China Southern Airlines. Su composición de pasajeros transportados por regiones es muy similar a la de China Eastern, aunque Air China destaca aún más su influencia en los destinos de Hong Kong, Macao y Taiwán, lo que se refleja también en la composición de ingresos, un 5% en el caso de China Eastern y un 6% en el caso de Air China.

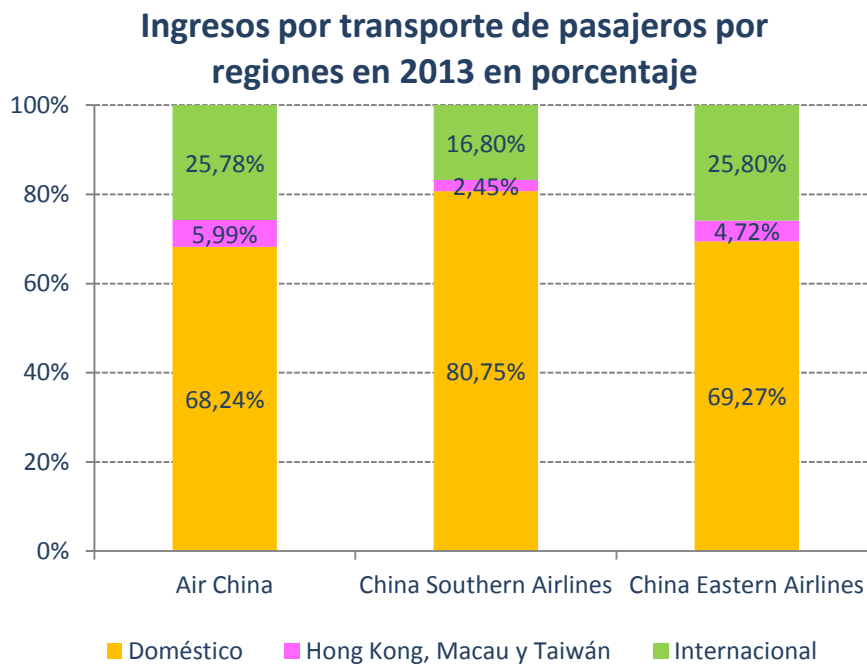


Ilustración 9: Ingresos por transporte de pasajeros por área geográfica en 2013. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías

Pasajeros transportados en 2013 en porcentaje

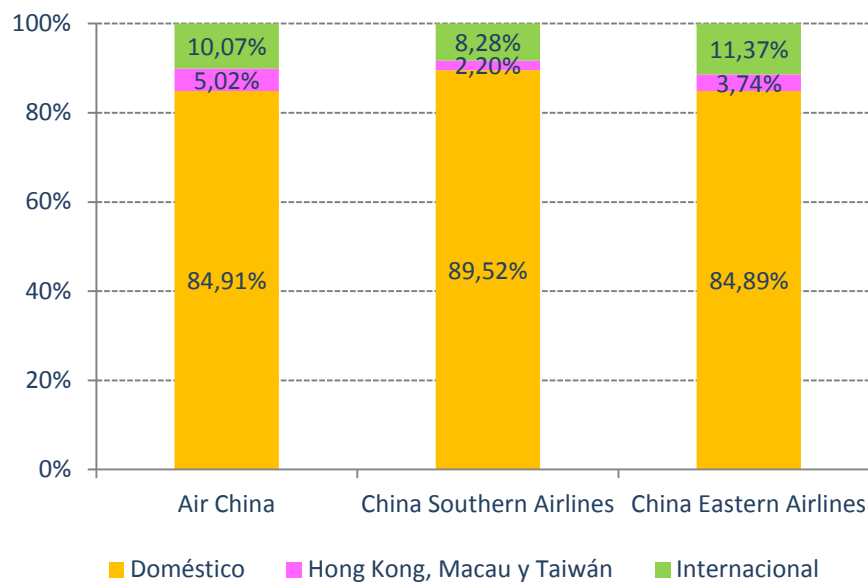


Ilustración 10: Porcentaje de pasajeros transportados en 2013. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías

Una vez analizado el número total de asientos vendidos o pasajeros transportados, hay que tener en cuenta si la oferta se ha adaptado correctamente a la demanda. Así, si se tiene en cuenta el ASK Available Seat Kilometers, el cual indica el número de asientos disponibles para la venta por la distancia recorrida, se puede dividir el RPK entre el ASK para conocer el ratio de carga, o Passenger Load Factor.

Passenger Load Factor - Ratio de carga de pasajeros			
	Air China	China Southern Airlines	China Eastern Airlines
Doméstico	81,75%	80,22%	79,28%
Hong Kong, Macao y Taiwán	72,92%	71,62%	74,51%
Internacional	80,00%	77,29%	79,66%
PROMEDIO	78,22%	76,38%	77,81%

Tabla 20: Ratio de carga de pasajeros en 2013. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías

Se puede observar que China Southern Airlines ha sido la más ineficiente de las tres aerolíneas estudiadas, puesto que su ratio de carga es la más pequeña de entre las tres. Donde mayor es la diferencia entre la oferta y demanda sería en el caso de los billetes a la región de Hong Kong, Macao y Taiwán. Durante el 2014, China Southern Airlines canceló su ruta de Guangzhou a Hong Kong.

China Eastern Airlines sería la segunda en cuanto a la eficiencia de entre oferta y demanda. Su ratio de carga está en torno al 77,81% aunque para los destinos domésticos e internacionales es ligeramente superior este ratio de carga.

Air China es la aerolínea más eficiente. Hay que tener en cuenta que es la aerolínea que menos pasajeros ha transportado de las tres aerolíneas, unos 14,4 mil millones menos que China Southern Airlines, que fue la que más pasajeros transportó durante el 2013. Sin embargo, es el que tiene un ratio de carga más alto de las tres aerolíneas.

Las tres aerolíneas también presentan similitudes entre ellas, los vuelos domésticos son los que tienen el ratio de carga más elevado de las tres regiones, seguida de los vuelos internacionales. Y las tres aerolíneas no presentan buenos ratios de carga para las regiones de Hong Kong, Macao y Taiwán.

Beneficio por RPK			
	Air China	China Southern Airlines	China Eastern Airlines
Doméstico	0,63	0,61	0,61
Hong Kong, Macao y Taiwán	0,85	0,84	0,85
Internacional	0,54	0,50	0,56
TOTAL	0,61	0,59	0,61

Tabla 21: Beneficio por RPK en 2013. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías

Se podría pensar que dado el bajo ratio de carga de los vuelos a Hong Kong, Macao y Taiwán, las tres compañías podrían plantearse reducir sus vuelos a estos destinos, con la finalidad de reajustar la oferta con la demanda. Pero si se tiene en cuenta el indicador Yield per RPK o Beneficio por los asientos vendidos, se puede ver que los vuelos a Hong Kong, Macao y Taiwán son los que más beneficio aportan a la compañía, y los vuelos con mayor tasa de ocupación son los que menor beneficio aportan a las compañías. De esto, se podría deducir que los billetes de vuelos domésticos e internacionales son algunos casos vendidos a precios muy económicos con el objetivo de cubrir las plazas ofertadas, de allí que la tasa de ocupación sea más alta en estos casos. Pero dado que los precios de venta son bajos, el beneficio por asiento vendido es bastante menor.

ii. CARGA

RFTK: número de toneladas transportadas multiplicado por la distancia recorrida en miles. (Vendido)			
	Air China	China Southern Airlines	China Eastern Airlines
Doméstico	1.423.310	1.479.500	959.290
Hong Kong, Macao y Taiwán	95.990	14.400	123.280
Internacional	3.496.030	2.833.510	3.774.610
TOTAL	5.015.330	4.327.410	4.857.180

Tabla 22: RFTK en 2013 de Air China, China Southern Airlines y China Eastern Airlines. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías

Toneladas de carga transportada.			
	Air China	China Southern Airlines	China Eastern Airlines
Doméstico		923.730	697.530
Hong Kong, Macao y Taiwán		13.700	99.200
Internacional		338.920	613.560
TOTAL	1.456.787,68	1.276.350	1.410.290

Tabla 23: Toneladas de carga transportada en 2013. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías

El indicador RFTK es similar al indicador RPK para pasaje, por lo tanto, RFTK hace referencia al número de toneladas transportadas multiplicado por la distancia recorrida. Si se tiene en cuenta también las toneladas transportadas, se puede concluir que Air China es la que más carga ha realizado durante el 2013. Sin embargo dado que no hay información desglosada por regiones no se puede conocer en qué regiones es más fuerte Air China.

La segunda aerolínea por toneladas transportadas es China Eastern Airlines. Destaca la carga a destinos internacionales. Cabe destacar que China Eastern Airlines ofrece a través de su página web eaemall.com la comercialización online y directa de productos alimenticios donde los visitantes pueden comprar productos típicos de los destinos a los que vuela China Eastern. Bajo su lema "from the origins to dinning table" llevan las compras hasta donde el cliente desee con la compañía subsidiaria Shanghai Eastern Airlines Express Delivery Co. Ltd. de mensajería.

Por último China Southern Airlines es la que menor tonelaje ha transportado durante el 2013. En las regiones domésticas tiene bastante mayor peso que a otros destinos, del total de toneladas transportadas, por el territorio doméstico supone el 72% del total.

Beneficio por RFTK			
	Air China	China Southern Airlines	China Eastern Airlines
Doméstico	1,26	1,42	1,30
Hong Kong, Macau y Taiwán	3,10	6,02	3,71
Internacional	1,65	1,49	1,56
TOTAL	1,57	1,48	1,57

Tabla 24: Beneficio por RFTK en 2013. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías

El indicador Beneficio por RFTK para carga es muy similar al indicador RFTK para pasaje, donde más beneficio obtiene las tres aerolíneas es en la región de Hong Kong, Macao y Taiwán. Sorprende la alta rentabilidad de China Southern Airlines en dicha región puesto que la ventaja principal del transporte de carga aérea es la rapidez que es transportada la mercancía, pero debido a la distancia entre el hub principal de China Southern Airlines y Hong Kong, Macao y Taiwán resulta destacable este rendimiento. Además si se compara con el mismo periodo del 2012, esta rentabilidad ha crecido en un 15.33% durante el 2013.

Freight Load Factor – Factor de carga – Tasa de ocupación			
	Air China	China Southern Airlines	China Eastern Airlines
Doméstico	50,74%		44,17%
Hong Kong, Macau y Taiwán	35,39%		44,75%
Internacional	62,56%		67,63%
PROMEDIO	49,57%		52,19%

Tabla 25: Tasa de ocupación para carga en 2013. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías

Para entender este rendimiento de China Southern Airlines considerablemente más alto que el resto de las dos compañías habría sido interesante conocer su ratio de carga, pero la compañía no ofrece información sobre AFTK Available Freight Tonne Kilometers o las toneladas disponibles para la venta por distancia recorrida.

Así pues, siguiendo el análisis del beneficio por RFTK de Air China y China Eastern se puede observar que presentan unos ratios muy similares entre sí. Cabe destacar que a diferencia del beneficio por RPK para pasajeros, donde la venta de billetes a destinos internacionales eran los menos rentables, no ocurre lo mismo para carga, donde el beneficio en los vuelos internacionales es superior a los vuelos domésticos.

Por último, el ratio de carga gira en torno al 50%, es decir, la oferta es casi el doble que la demanda. Esto podría indicar que es necesario un reajuste de las flotas para carga donde la capacidad de cada avión podría ser menor, y por tanto el avión más pequeño, y con menores gastos de combustible. China Eastern anunció en sus cuentas anuales de 2013 que estaba reduciendo el tamaño de su flota para carga y al mismo tiempo optimizando la ruta.

g) ANÁLISIS DE LAS CUENTAS ANUALES

i. BALANCE DE SITUACIÓN

AIR CHINA					
Activo no corriente	179.265.858.000	87,41%	Fondos propios	57.546.188.000	28,06%
Activo corriente	25.817.429.000	12,59%	Pasivo no corriente	77.462.912.000	37,77%
			Pasivo corriente	70.074.187.000	34,17%
Total	205.083.287.000		Total	205.083.287.000	

CHINA SOUTHERN AIRLINES					
Activo no corriente	144.634.000.000	87,55%	Fondos propios	42.451.000.000	25,70%
Activo corriente	20.573.000.000	12,45%	Pasivo no corriente	73.543.000.000	44,52%
			Pasivo corriente	49.213.000.000	29,79%
Total	165.207.000.000		Total	165.207.000.000	

CHINA EASTERN AIRLINES					
Activo no corriente	127.458.128.000	91,00%	Fondos propios	28.582.258.000	20,41%
Activo corriente	12.609.920.000	9,00%	Pasivo no corriente	58.404.087.000	41,70%
			Pasivo corriente	53.081.703.000	37,90%
Total	140.068.048.000		Total	140.068.048.000	

Tabla 26: Balance de situación de Air China, China Southern Airlines y China Eastern Airlines. Cuentas anuales de 2013 de las respectivas compañías

Como se puede observar en la tabla anterior, la composición del balance es bastante similar en las tres compañías estudiadas. Las tres tienen un elevado Activo no corriente, en el caso de Air China, el 65% corresponde a aeronaves o equipamientos para vuelo, un 72% en el caso de China Southern Airlines y un 65% en el caso de China Eastern Airlines. Según se ha podido ver de la información desglosada en las cuentas anuales de China Southern y China Eastern, ambos grupos tienen un porcentaje igualado entre aeronaves de posesión propia y aeronaves arrendadas, siendo las de posesión propia entre 1-4 puntos porcentuales superior únicamente.

Otras partidas que contribuyen a engordar el Activo no corriente son depósitos de arrendamiento de aeronaves o depósitos en adquisiciones de aeronaves. También forman

parte los edificios o construcciones en progreso.

En cuanto al activo corriente, como se puede ver es muy escaso en los tres grupos analizados, debido mayoritariamente a la inexistencia de existencias, pero hay un hecho interesante a destacar. Mientras que Air China y China Southern tienen alrededor de un 12% de activo corriente sobre el total de activos, China Eastern tiene un porcentaje inferior, es decir, de un 9%. Pero es aún más destacable el hecho de que la mitad de ese Activo corriente en el caso de Air China y China Southern es efectivo. Pero, China Eastern tiene tan sólo un 16% del Activo corriente como efectivo, y un 60% del activo corriente como cuentas pendientes de cobro, siendo este porcentaje similar para años anteriores, por lo que se puede entender que no es un problema puntual de este ejercicio analizado. Si utilizamos el ratio de liquidez, el cual divide el Activo corriente entre el Pasivo corriente, veremos que los tres grupos analizados no cumplen con el óptimo de liquidez, sino todo lo contrario, aunque Air China y China Southern presentan un ratio más favorable al de China Eastern.

En cuanto al Patrimonio Neto, vemos que las tres compañías presentan un ratio de endeudamiento muy elevado, entendiendo por ratio de endeudamiento como el Pasivo entre el Pasivo más el Patrimonio neto. Tener un ratio de endeudamiento elevado significa que las compañías han contraído una deuda excesiva por lo que es posible que pierdan autonomía financiera, es decir, dependerán mucho de las instituciones financieras con las que tienen contraídas las deudas. De las tres compañías analizadas, el grupo Air China es el que presenta un ratio de endeudamiento más bajo en torno al 0,72, China Southern un 0,74 y en último lugar China Eastern con un 0,80.

En cuanto a la composición y a la calidad de la deuda se puede observar que predomina el Pasivo no corriente en los tres casos, aunque China Southern presenta un ratio de calidad en torno al 0,40 cuando Air China y China Eastern tiene un ratio en torno al 0,48. El ratio de la calidad de la deuda mide la relación entre el Pasivo corriente y el Pasivo total, según este indicador, cuanto más cercano a 0 mayor calidad de deuda, esto significa que cuanto más pasivo a largo plazo mejor, debido a que los intereses de la deuda a largo plazo son menores.

Si se analiza con mayor detenimiento en las cuentas anuales de las respectivas compañías, se puede observar que las deudas contraídas son principalmente por préstamos con bancos y deudas por arrendamientos financieros de aeronaves o equipos aeronáuticos donde las compañías tienen la opción de compra al finalizar el periodo de arrendamiento.

ii. GANANCIAS Y PÉRDIDAS

Los principales inversores de Air China Ltd. Co., es el holding de capital estatal China National Aviation Holding Company (CNAHC) el cual a su vez está fusionado con China National Aviation Corporation Group Limited (CNAHG) propietaria de Shenzhen Airlines y China Southwest Airlines. El grupo está integrado por otras siete aerolíneas además de Air China Limited.

Los ingresos totales del ejercicio 2013 de la compañía Air China Limited y sus subsidiarias ascienden a 98 miles de millones de RMB, esto supone un 1,30% menor al año anterior. Dentro de estos ingresos totales, un 3,64% de los ingresos pertenecen a otros ingresos diferentes a la actividad principal de la compañía, es decir ingresos por actividades que no sean transporte aéreo de pasajeros o carga.

Así pues, los ingresos por operaciones de tráfico de la compañía y sus subsidiarias suponen el restante 96,36% de los ingresos totales. Estos ingresos por operaciones de tráfico han descendido durante el 2013 respecto al mismo periodo del 2012.

	2013		2012		Variación	
	Ingresos en RMB miles	%	Ingresos en RMB miles	%	RMB en miles	%
Ingresos por tráfico	94.603.168	96,36%	95.319.449	95,82%	-716.281	-0,75%
Pasaje Doméstico	59.178.621	60,28%	60.765.243	61,09%	-1.586.622	-2,61%
Pasaje Hong Kong, Macao y Taiwán	5.190.785	5,29%	4.887.709	4,91%	303.076	6,20%
Pasaje Internacional	22.357.393	22,77%	21.245.643	21,36%	1.111.750	5,23%
Carga y mail	7.876.369	8,02%	8.420.854	8,47%	-544.485	-6,47%

Tabla 27: Ingresos de China National Aviation Holding Company 2013 vs 2012. Cuentas anuales 2013

Como se puede observar en la tabla anterior, los ingresos de pasajes domésticos y la parte de carga del holding han disminuido. Esto no se corresponde a una disminución en la venta de pasajes, sino que se debe a que la tarifa del billete ha disminuido.

Ingresos por pasajes por área geográfica

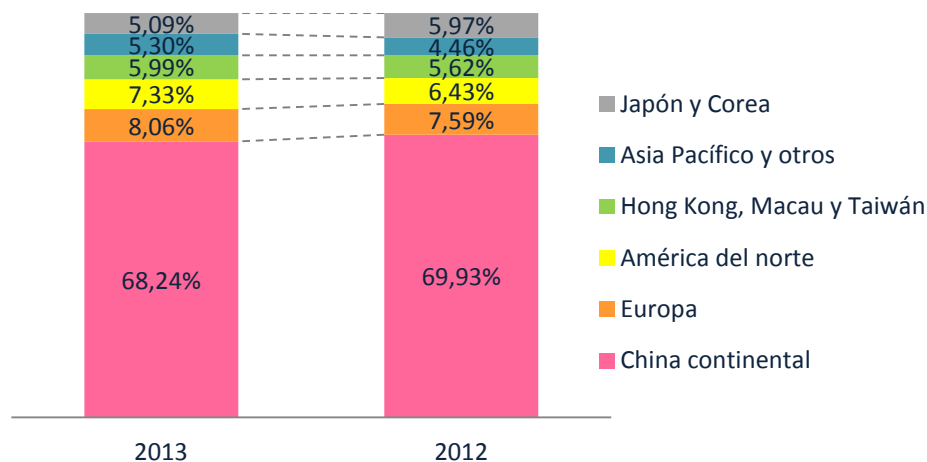


Ilustración 11: Ingresos por venta de pasajes por área geográfica de China National Aviation Holding Company. Cuentas anuales 2013

Los ingresos provenientes de la venta de pasajes ascienden a 86.726.799.000 RMB, el cual representa 88,33% del total de ingresos del holding. Según el gráfico que se muestra a continuación, los ingresos por venta de pasajes dentro del mercado doméstico representan casi el 69% del total de ingresos por venta de pasajes en el 2013. En general se observa que la compañía ha obtenido menos ingresos de las regiones domésticas y a los destinos de Japón y Corea del sur, pero los ingresos provenientes de otros destinos han aumentado, sobre todo, los ingresos provenientes de la venta de pasajes a América del norte. La disminución de los ingresos a Japón se pueden deber a las tensiones políticas habidas entre China y Japón por las islas Diayu/Sensaku.

Según se puede observar en las cuentas anuales de 2013 de la compañía, Air China y sus subsidiarias han aumentado su Revenue Passenger Kilometers (RPK); este indicador información sobre la cantidad de asientos vendidos multiplicado por la distancia recorrida, por lo tanto es un indicador para medir las ventas de pasajes de las aerolíneas. Durante el 2013, el RPK total de Air China y sus subsidiarias han aumentado en un 9,40% respecto al 2012.

El número de pasajeros transportados durante el 2013 ha sido de 77,7 millones de personas, un 7,27% más que el año anterior. Por lo tanto, si ha subido el número de asientos ofertados, ha subido el número de pasajeros transportados, pero los ingresos obtenidos durante el 2013 han sido inferiores al año anterior, se debe a que la tarifa del billete ha disminuido provocando un menor rendimiento.

En el coeficiente Yield per RPK o lo el equivalente beneficios por tráfico de pasajeros dividido entre el RPK, se puede observar que durante el 2012, se podía obtener un coeficiente de 0,67 mientras que en 2013, este coeficiente ha bajado a 0,61. Esta disminución en el rendimiento se debe a que en el mercado de transporte de pasajeros la competencia es cada vez más voraz. El descenso más significativo se ha producido en el mercado doméstico, con una bajada del 10%,

esto se debe a que la competencia en el mercado doméstico es cada vez más fuerte, y los últimos cambios de la CAAC han dado lugar al surgimiento de aerolíneas LCC o de bajo coste.

Un comportamiento similar se puede observar en la parte de carga. Se ha incrementado la oferta de toneladas transportables (AFTK) en un 2,34% entre el 2012 y el 2013, pero las toneladas finalmente transportadas (RFTK) han aumentado tan sólo en un 0,17%, por lo que el coeficiente de utilización ha disminuido de un año a otro siendo originalmente 59,14% y tras el final del ejercicio 2013 este coeficiente de utilización es de 57,89%.

En cuanto a los gastos, durante el 2013 ascendieron a 94.062.726.000 RMB, el cual supone un aumento de 3,29%.

	2013		2012		Variación	
	Gastos en RMB miles	%	Gastos en RMB miles	%	RMB en miles	%
Gastos de operaciones de vuelo	49.471.899	52,59%	49.222.870	54,05%	249.029	0,51%
Gastos de combustible	33.722.281	35,85%	35.639.967	39,14%	-1.917.686	-5,38%
Gastos de arrendamiento de flota	4.006.096	4,26%	3.437.537	3,77%	568.559	16,54%
Otros gastos de arrendamiento	914.759	0,97%	724.341	0,80%	190.418	26,29%
Gastos de catering	2.571.550	2,73%	2.843.016	3,12%	-271.466	-9,55%
Otros gastos de vuelo	8.257.213	8,78%	6.578.009	7,22%	1.679.204	25,53%

Tabla 28: Gastos operacionales de China National Aviation Holding Company. Cuentas anuales 2013

Así pues, si se analiza con mayor detenimiento cada subtipo de gastos, los gastos en operaciones de vuelo han aumentado ligeramente, en unos 250.000.000 de RMB, en términos relativos sería de 0.51%. Cabe destacar que la diferencia habría sido aun mayor si la partida de combustible no hubiera descendido. Esta bajada en los gastos de combustible no se debe a una disminución de uso del combustible y por tanto una bajada de la actividad, sino que se debe a una reforma de carácter tributario el cual reemplaza el "Business Tax" (Impuesto de sociedades) por "Value-Added Tax" (Impuesto sobre valor añadido). Dicha reforma ha permitido a las aerolíneas deducirse el IVA soportado de los gastos en combustible. De no producirse esta reforma, los gastos por combustible habrían aumentado unos 600 millones de RMB. Los gastos en catering también han descendido debido a la reforma tributaria.

En cuanto a las otras partidas, los gastos por tráfico aéreo han aumentado debido a que han aumentado el número de despegues, debido a un aumento de actividad.

	2013		2012		Variación	
	Gastos en RMB miles	%	Gastos en RMB miles	%	RMB en miles	%
Gastos de tráfico aéreo	9.585.090	10,19%	9.213.993	10,12%	371.097	4,03%
Tasas de aterrizaje y de navegación	9.585.090	10,19%	9.213.993	10,12%	371.097	4,03%

Tabla 29: Gastos de tráfico aéreo de China National Aviation Holding Company. Cuentas anuales 2013

Los gastos de personal han aumentado debido al aumento en la actividad empresarial, por lo que ha sido necesario un aumento en la contratación de personal tanto aéreo, como en servicios terrestres.

	2013		2012		Variación	
	Gastos en RMB miles	%	Gastos en RMB miles	%	RMB en miles	%
Gastos de mantenimiento	3.063.647	3,26%	3.128.270	3,44%	- 64.623,00	-2,07%
Gastos de arrendamiento de flota	4.006.096	4,26%	3.437.537	3,77%	568.559,00	16,54%
Otros gastos de arrendamiento	914.759	0,97%	724.341	0,80%	190.418,00	26,29%

Tabla 30: Otros gastos de China National Aviation Holding Company. Cuentas anuales 2013

Los gastos por arrendamiento de flota y los otros gastos de arrendamiento han aumentado en un 16,54% y 26,29% respectivamente durante el 2013. Este incremento se justifica por la incorporación de nueva flota en el holding, concretamente en 55 aeronaves. Por otra parte, los gastos en mantenimiento han disminuido del 2012 al 2013, cumpliendo con el objetivo de la compañía de actualizar la flota con el fin de ahorrar costes de arrendamiento.

La partida de depreciación también ha aumentado puesto que los nuevos modelos de aviones que se han incorporado a la compañía han sido comprados y no arrendados, siendo la compañía los mismos propietarios.

Dentro de las estrategias de marketing, Air China destaca por su sistema de Customer Relationship Management (CRM) el cual le ayuda a segmentar sus clientes potenciales en diferentes categorías, y de este modo conocer mejor sus necesidades. Con esta herramienta, han llegado a la conclusión de que es necesario simplificar los procedimientos para hacerse socio de su Programa de Pasajero Frecuente. Cabe destacar que al ser Air China miembro de Star Alliance, su programa de fidelización es compatible con el de los otros miembros de la alianza.

	2013		2012		Variación	
	Gastos en RMB miles	%	Gastos en RMB miles	%	RMB en miles	%
<i>Gastos comerciales</i>	<i>5.760.403</i>	<i>6,12%</i>	<i>5.669.860</i>	<i>6,23%</i>	<i>90.543</i>	<i>1,60%</i>

Tabla 31: Gastos comerciales de China National Aviation Holding Company. Cuentas anuales 2013

Durante el 2013, han hecho grandes esfuerzos en la gestión de costes. Se han adquirido materiales a granel con el objetivo de reducir los costes. Y a través del sistema Flight Management Computer (FMC) han logrado controlar de manera más eficiente el consumo de combustible durante el vuelo.

En segundo lugar, el holding China Southern Air Holding Group ha obtenido unos ingresos de 98.547.000.000 RMB durante el 2013. De este total, el 96,08% proviene de actividades por transporte aéreo de pasajeros y carga.

En cifras generales, el holding ha obtenido menos ingresos durante el 2013 que el 2012, un 0,97% menos. Donde más grave ha sido esta disminución ha sido en la venta de pasajes domésticos donde la compañía ha obtenido 2.568.000.000 RMB menos que en 2012, lo que supone una disminución del 3,48%.

	2013		2012		Variación	
	Ingresos en RMB millones	%	Ingresos en RMB millones	%	RMB en millones	%
Ingresos por tráfico	94.684	96,08%	96.100	96,57%	-1.416	-1,47%
Pasaje Doméstico	71.277	72,33%	73.845	74,21%	-2.568	-3,48%
Pasaje Hong Kong, Macao y Taiwán	2.162	2,19%	2.133	2,14%	29	1,36%
Pasaje Internacional	14.832	15,05%	13.566	13,63%	1.266	9,33%
Carga y mail	6.413	6,51%	6.556	6,59%	-143	-2,18%

Tabla 32: Ingresos por área geográfica de China Southern Air Holding Group. Cuentas anuales 2013

La disminución en ingresos no significa una disminución en la cantidad de pasajeros o carga transportada. Al igual que Air China, China Southern Airlines ha aumentado el ASK, es decir, el número de asientos disponibles para la venta por la distancia recorrida en un 9.79%. Pero su RPK, es decir, el número de asientos vendidos por la distancia recorrida ha aumentado en menor medida, en 8.23%. Por lo que su tasa de ocupación ha disminuido siendo el año 2013 menos eficiente. De la misma forma que Air China, China Southern ha aumentado el número de ventas, pero la tarifa por billete se ha reducido, provocando una disminución de ingresos.

La disminución en los ingresos por el transporte de carga se podría explicar de la misma forma que para los pasajes. El RFTK o las toneladas transportadas por la distancia recorrida han aumentado, pero la tarifa ha disminuido por lo que los ingresos han disminuido.

Ingresos por pasajes por área geográfica

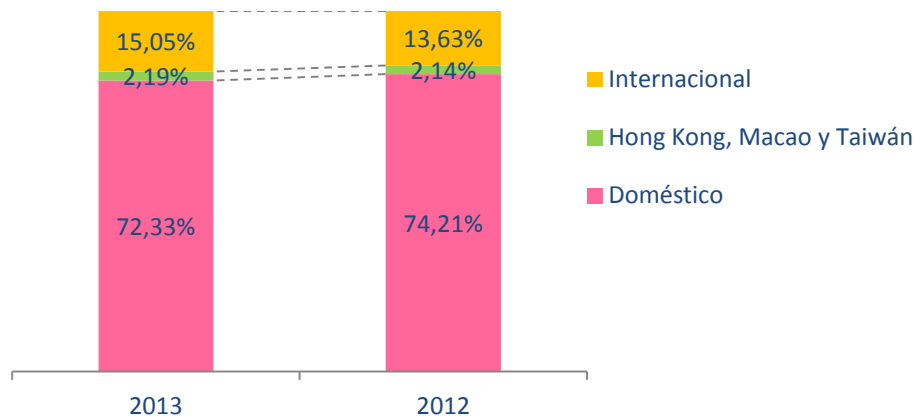


Ilustración 12: Ingresos por venta de pasajes según área geográfica de China Southern Air Holding Group. Cuentas anuales

China Southern Airlines no desglosa los ingresos por área geográfica de forma tan detallada como Air China, pero como se puede observar del gráfico anterior, los ingresos de China Southern Airlines provenientes de la venta de pasajes domésticos es mayor al de Air China, sin embargo, los ingresos provenientes del área de Hong Kong, Macao y Taiwán es bastante menor al de Air China. Esto se debe a que el hub de China Southern Airlines se encuentra en Guangzhou, el cual está muy cerca de estas tres regiones, y como se ha podido analizar en apartados anteriores, China Southern Airlines no opera las rutas desde Guangzhou a Hong Kong y Macao.

En términos generales se puede decir que este aumento de la oferta y aumento de las ventas no ha conllevado un aumento de ingresos, el rendimiento por RPK o RFTK han disminuido en 2013 siendo los pasajes internacionales donde menos rendimientos se obtienen.

	2013		2012		Variación	
	Gastos en RMB millones	%	Gastos en RMB millones	%	RMB en millones	%
Gastos de operaciones de vuelo	54.010	44,57%	54.690	46,38%	-680	-1,24%
Gastos de combustible	35.538	29,33%	37.401	31,72%	-1.863	-4,98%
Gastos de personal de vuelo	6.583	5,43%	5.711	4,84%	872	15,27%
Gastos de arrendamiento de flota	4.767	3,93%	4.897	4,15%	-130	-2,65%
Gastos de catering	2.295	1,89%	2.352	1,99%	-57	-2,42%
Fondos de desarrollo de la Aviación Civil	2.036	1,68%	1.868	1,58%	168	8,99%
Seguros de aeronave	194	0,16%	203	0,17%	-9	-4,43%
Otros gastos de vuelo	2.597	2,14%	2.258	1,91%	339	15,01%
Gastos de tráfico aéreo	15.091	12,45%	14.072	11,93%	1.019	7,24%
Tasas de aterrizaje y de navegación	9.510	7,85%	8.984	7,62%	526	5,85%

Gastos de handling y otros servicios terrestres	5.581	4,61%	5.088	4,31%	493	9,69%
Gastos de mantenimiento	7.805	6,44%	7.971	6,76%	-166	-2,08%
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	6.093	5,03%	6.387	5,42%	-294	-4,60%
Gastos de personal de mantenimiento	1.712	1,41%	1.584	1,34%	128	8,08%
Gastos comerciales	7.754	6,40%	7.134	6,05%	620	8,69%
Gastos generales y de administración	2.470	2,04%	2.425	2,06%	45	1,86%
Depreciación y amortización	9.347	7,71%	8.264	7,01%	1.083	13,11%
Deterioro en propiedad, plantas y equipamiento	536	0,44%			536	
Otros gastos de explotación	1.267	1,05%	1.321	1,12%	-54	-4,09%
Gastos de explotación	121.176		117.920		3.256	2,76%

Tabla 33: Gastos de China Southern Air Holding Group. Cuentas anuales 2013

En cuanto a los gastos, China Southern ha aumentado sus gastos durante el 2013 debido al incremento en la actividad. Tanto el personal, como los gastos por tráfico aéreo han aumentado, los gastos de mantenimiento han disminuido en detrimento de aumentar los gastos por amortización y depreciación. Esto ocurría también con Air China, por lo que ambas compañías están renovando la flota para poder disminuir sus gastos en reparaciones y mantenimiento. Los gastos de combustible han disminuido debido a la reforma de los impuestos, pero el descenso en los gastos de combustible no se debe de asociar con una disminución de uso de éste.

Llama la atención el hecho de que la diferencia entre los ingresos entre China Southern y Air China sea tan pequeña cuando China Southern ha transportado casi 14,4 millones de pasajeros más que Air China.

Finalmente, en referencia a China Eastern Airlines, durante el ejercicio de 2013, el holding facturó un total de 88.245.000.000 RMB de los cuales el 91,26% procedían de las actividades principales de explotación de la compañía, es decir, el transporte aéreo de pasajeros y carga

En las cuentas anuales no se ha podido encontrar información desglosada de los ingresos por área geográfica, pero a través de los indicadores operativos de Rendimiento por RPK, hemos podido obtener una estimación de estos ingresos.

	2013		2012		Variación	
	Ingresos en RMB miles	%	Ingresos en RMB miles	%	RMB en miles	%
Ingresos por tráfico	80.530.981	91,26%	79.444.443	93,19%	1.086.538	1,37%
Pasaje	72.927.656	82,64%	71.418.995	83,77%	1.508.661	2,11%
Carga y mail	7.603.325	8,62%	8.025.448	9,41%	-422.123	-5,26%

Tabla 34: Ingresos por tráfico aéreo del grupo China Eastern Air Holding Group. Cuentas anuales 2013

	2013		2012		Variación	
	Ingresos en RMB miles	%	Ingresos en RMB miles	%	RMB en miles	%
Ingresos por regiones	80.530.981	91,26%	79.444.443	93,19%	1.086.538	1,37%
Pasaje Doméstico *	50.515.302	57,24%	50.262.683	58,96%	252.619	0,50%
Pasaje Hong Kong, Macao y Taiwán *	3.441.769	3,90%	3.235.688	3,80%	206.081	6,37%
Pasaje Internacional *	18.816.006	21,32%	18.045.156	21,17%	770.850	4,27%
Carga y mail	7.603.325	8,62%	8.025.448	9,41%	-422.123	-5,26%

Tabla 35: Estimación de ingresos por tráfico aéreo del grupo China Eastern Air Holding Group. Cuentas anuales 2013

Como se puede observar de las dos tablas anteriores, el holding de China Eastern ha obtenido más beneficios durante el 2013 que en 2012 a diferencia de Air China y China Southern que han disminuido sus ingresos durante el ejercicio de 2013. En términos relativos, se puede observar que las regiones donde la compañía ha incrementado en beneficios son en la región de Hong Kong, Macao y Taiwán, mientras que en términos absolutos sería en la venta de pasajes internacionales. La estructura de contribución a los ingresos por regiones de China Eastern es bastante similar al de Air China, los pasajes domésticos contribuyen en un 58% a los ingresos de la compañía seguido de los pasajes a destinos internacionales y en último lugar a Hong Kong, Macao y Taiwán.

Cabe destacar que mientras que el peso de los otros ingresos ajenos a la actividad principal de explotación de Air China y China Southern se encuentra en torno al 4%, en el caso de China Eastern está en torno al 9%. Así los ingresos por servicios terrestres o servicios de hotel y tour representan el 6% de los ingresos totales del grupo China Eastern.

A la hora de analizar los gastos de explotación en los que incurre el grupo China Eastern, se puede observar que estos son mayores a los ingresos, por lo que el resultado de explotación de la compañía en el ejercicio de 2013 ha sido negativo.

Si se compara con el año 2012, durante el 2013, China Eastern ha incrementado sus ingresos en casi 3.000 millones de RMB, pero sus gastos han aumentado casi el doble, 6.600 millones de

RMB. Las partidas donde más han incrementado son los gastos de tráfico aéreo y gastos de operaciones de vuelo.

	2013		2012		Variación	
	Gastos en RMB miles	%	Gastos en RMB miles	%	RMB en miles	%
Gastos de operaciones de vuelo	39.799.725	44,52%	38.364.668	46,37%	1.435.057	3,74%
Gastos de combustible	30.681.401	34,32%	29.871.506	36,11%	809.895	2,71%
Gastos de personal de vuelo						
Gastos de arrendamiento de flota	4.605.460	5,15%	4.438.169	5,36%	167.291	3,77%
Otros gastos de arrendamiento	678.928	0,76%	609.111	0,74%	69.817	11,46%
Gastos de catering	2.268.312	2,54%	2.031.425	2,46%	236.887	11,66%
Fondos de desarrollo de la Aviación Civil	1.565.624	1,75%	1.414.457	1,71%	151.167	10,69%
Seguros de aeronave						
Otros gastos de vuelo						
Gastos de tráfico aéreo	14.294.587	15,99%	12.370.952	14,95%	1.923.635	15,55%
Tasas de aterrizaje y de navegación	9.189.527	10,28%	9.065.649	10,96%	123.878	1,37%
Gastos de handling y otros servicios terrestres	5.105.060	5,71%	3.305.303	4,00%	1.799.757	54,45%

Tabla 36: Gastos atribuibles al tráfico aéreo del grupo China Eastern Air Holding Group. Cuentas anuales 2013

La partida con mayores incrementos es el referente a los gastos de aeropuerto en handling y otros servicios terrestres, los cuales han incrementado en casi 2.000 millones en el ejercicio 2013.

Como ocurre con Air China y China Southern, China Eastern también ha incrementado el número de pasajeros transportados durante el 2013. Un aumento en la actividad conlleva un aumento de costes de personal, catering, combustible, pero la compañía en sus cuentas anuales del ejercicio 2013, no explica la razón del incremento de forma desproporcionada de los gastos de handling.

Respecto a los otros gastos en los que incurre la compañía, también han aumentado durante el 2013. Por ejemplo, en el caso de Air China o China Southern, los gastos de mantenimiento han disminuido debido a que han incorporado aeronaves nuevas, por lo que aeronaves más antiguas que conllevan mayor coste de mantenimiento han sido retirados. Si se analiza con mayor detenimiento, se puede observar que el grupo China Southern asume mayores gastos de arrendamiento y mantenimiento puesto que tiene una flota compuesta por 551 aeronaves., tiene modelos de alto tonelaje como A380 y B787 los cuales son los modelos más nuevos y de mayor capacidad del mercado actualmente. Sin embargo, los gastos de arrendamiento y mantenimiento de China Eastern son mayores a los de Air China teniendo una flota de 451 aeronaves frente a las 477 aeronaves de Air China.

En conclusión, se puede observar que China Eastern es el que menores ingresos obtiene de las tres compañías, unos 10.000 millones de RMB menos que Air China y China Southern durante el mismo ejercicio 2013. Pero China Eastern ha transportado 1,42 millones de pasajeros más

que Air China. Por otra parte, mientras que Air China y China Southern obtiene del tráfico aéreo el 96% de sus ingresos totales, y el restante 4% de otras actividades ajenas a la actividad principal de explotación. China Eastern obtiene un 9% de ingresos procedentes de otras actividades entre las que destacan servicios terrestres u hoteleras.

En cuanto a los gastos soportados por las tres compañías analizadas, se puede decir que Air China es el que menores gastos han incurrido, o el que mejor ha sabido controlar los gastos.

Si sólo se tiene en cuenta los ingresos de explotación y los gastos de explotación, el beneficio que presenta las tres compañías presenta grandes diferencias. Mientras que Air China ha obtenido un beneficio de 4.118 millones de RMB, China Southern ha obtenido un beneficio de 267 millones de RMB y China Eastern ha obtenido unas pérdidas de -1.149 millones de RMB. La diferencia entre los beneficios de Air China y China Southern es significativa habiendo obtenido ambos ingresos similares. Estas cifras distan bastante de unos ingresos de explotación similares. Si se profundiza en la comparación entre estas dos compañías, y se aglomera únicamente los gastos relacionados directamente con la actividad del transporte tendremos un grupo de gastos formados por:

	Air China	China Southern Airlines	China Eastern Airlines
Gastos de combustible	-33.722.281.000	-35.538.000.000	-30.681.401.000
Gastos de personal	-14.023.639.000	-8.295.000.000	-13.453.784.000
Tasas de aterrizaje y de navegación	-9.585.090.000	-9.510.000.000	-9.189.527.000
Gastos de handling y otros servicios terrestres		-5.581.000.000	-5.105.060.000
Gastos de catering	-2.571.550.000	-2.295.000.000	-2.268.312.000
Otros gastos de vuelo	-8.257.213.000	-2.597.000.000	-4.623.173.000
Gastos comerciales	-5.760.403.000	-7.754.000.000	-4.138.907.000
Gastos de mantenimiento	-3.063.647.000	-6.093.000.000	-4.690.109.000
Seguros de aeronave		-194.000.000	
Gastos de arrendamiento de flota	-4.006.096.000	-4.767.000.000	-4.605.460.000
Otros gastos de arrendamiento	-914.759.000		-678.928.000
TOTAL	-80.989.919.000	-82.624.000.000	-78.755.733.000

Tabla 37: Comparativa de gastos atribuibles al tráfico aéreo de los tres grupos. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías.

De estos gastos, se puede ver que China Southern incurre en mayores gastos puesto que su ASK o el número de asientos disponibles para la venta por la distancia recorrida es la mayor de las tres compañías analizadas. Esto significa que es la que más rutas y asientos ha ofertado, por lo que conlleva un mayor nivel de gastos. Destacar que el grupo China Southern ha repercutido los gastos de personal por áreas de trabajo, los gastos de personal a los que se refiere en la tabla anterior únicamente hacen referencia al personal de vuelo y mantenimiento, quedando fuera los gastos de personal de los servicios tierra, comercial o administrativos del grupo.

Por otra parte, China Southern es también la que mayores esfuerzos económicos ha hecho en marketing y publicidad, siendo su presupuesto casi el doble del de China Eastern.

Exceptuando las dos partidas mencionadas anteriormente, los otros gastos de las respectivas compañías se compensan unos con otros por lo que en un principio parece estar acorde con el nivel de ingresos. Pero lo que sigue llamando la atención es que habiendo transportado más pasajeros China Eastern que Air China el primero haya obtenido menos ingresos y a la vez menos gastos.

	Air China	China Southern Airlines	China Eastern Airlines
Fondos de desarrollo de la Aviación Civil		-2.036.000.000	-1.565.624.000
Depreciación	-10.936.619.000	-9.347.000.000	-8.226.198.000
Gastos generales y de administración	-1.221.429.000	-2.470.000.000	
Deterioro en propiedad, plantas y equipamiento		-536.000.000	-185.857.000
Otros gastos de explotación		-1.267.000.000	
G/P por venta de instr. Finan.			18.338.000
TOTAL	-12.158.048.000	-15.656.000.000	-9.959.341.000

Tabla 38: Comparativa de otros gastos de explotación de los tres grupos. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías.

Si se tiene en cuenta los otros gastos que no están directamente relacionados con la actividad del transporte aéreo, se puede observar que en primer lugar, Air china no detalla su importe asignado a Fondos de desarrollo de la Aviación Civil. Según las cuentas anuales de la compañía, este importe se encuentra englobado dentro de la "Otros gastos de vuelo" que suman en total 8.257 millones de RMB. De este segundo grupo de gastos, la diferencia entre las tres compañías aumenta siendo China Southern el que mayores gastos incurren. Dado que en las cuentas anuales no se especifican a qué se refiere los gastos generales de administración u otros gastos de explotación, no se puede profundizar en la comparación.

Por lo que finalmente se puede concluir es que Air China el que mejor resultado ha obtenido, aunque no sea la compañía con mayor oferta o con mayor número de pasajeros transportados, es la que mejor ha gestionado los costes.

El resultado de explotación de las tres compañías es positivo debido a que China Eastern y China Southern ha recibido subvenciones por parte de la CAAC. Concretamente, 2.725 millones de RMB China Eastern y 1.243 millones de RMB China Southern. De esta manera, el resultado de explotación teniendo en cuenta esta ayuda económica sería el siguiente:

	Air China	China Southern Airlines	China Eastern Airlines
RESULTADO POR EXPLOTACIÓN	4.118.064.000	1.510.000.000	1.576.359.000

Tabla 39: Comparativa del resultado de explotación de los tres grupos. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías.

Si además se suma los ingresos y gastos financieros, el resultado antes de impuestos de las tres compañías sería el siguiente:

	Air China	China Southern Airlines	China Eastern Airlines
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	4.518.093.000	3.484.000.000	2.217.100.000

Tabla 40: Comparativa del resultado antes de impuestos de los tres grupos. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías.

Llama la atención la diferencia entre el Resultado por explotación y el Resultado antes de impuestos del grupo China Southern Airlines, el cual imputa como “Diferencias por cambio de divisas” un ingreso de 2.903 millones de RMB. Durante el 2013, el RMB se aprecia contra el dólar estadounidense en 2.91%. Como la mayoría de los préstamos y deudas por arrendamiento financiero del grupo están en dólares estadounidenses, al convertirlos en RMB se produce esta diferencia positiva en el cambio de divisas, razón de los ingresos.

Finalmente, teniendo en cuenta los impuestos el Resultado después de impuestos de las tres compañías es el siguiente, donde las diferencias entre unas y otras disminuyen.

	Air China	China Southern Airlines	China Eastern Airlines
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	3.614.961.000	2.750.000.000	2.092.819.000

Tabla 41: Comparativa del resultado después de impuestos de los tres grupos. Cuentas anuales 2013 de las respectivas compañías.

h) ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN

Algunas de las estrategias de las tres compañías que se analizan a continuación, se han mencionado en apartados anteriores incluyéndose una enumeración de lo presentado anteriormente y un análisis de nuevos aspectos.

Estrategias de desarrollo de Air China

- a) Incrementar el valor del hub expandiendo la red de rutas mediante la introducción de nuevas rutas. En 2013, se han inaugurado siete rutas nuevas, cuatro de ellas desde Beijing a Ginebra, Houston, Chiangmai y Siam Reap. Se ha incrementado el número de pasajeros en tránsito en el aeropuerto de Beijing en un 7% y los ingresos por estos pasajeros han aumentado un 5%. En cuanto al aeropuerto de Chengdu también ha incrementado su importancia al lanzar un vuelo intercontinental Chengdu – Frankfurt.
- b) Fortalecer los acuerdos bilaterales, como expandiendo los acuerdos de código compartido con United Airlines, Scandinavian Airlines o Virgin Atlantic. Los ingresos por estos acuerdos ascienden a 2.600 millones de RMB
- c) Mejorar la estrategia de marketing e incrementar el valor añadido para el cliente. Con la utilización del sistema CRM Customer Relationship Management han segmentado el mercado en varios segmentos potenciales con sus comportamientos característicos. Se ha simplificado el proceso para hacerse miembro del Programa de Pasajero Frecuente, y los ingresos por este programa han ascendido a 19.620 millones de RMB. También se ha mejorado las plataformas online para un mejor servicio de venta y post-venta. Los ingresos por ventas en plataformas online supone 8.630 millones de RMB.
- d) Mejorar la cooperación entre las subsidiarias del holding, como por ejemplo, adquisición conjunta de aeronaves entre Air China y Shenzhen Airlines o la gestión conjunta del Programa de Pasajero Frecuente PhoenixMiles con Shandong Airlines y Shenzhen Airlines. La adquisición conjunta a granel de materiales de repuesto o combustible ha ayudado a reducir los costes.
- e) Compatibilizar el desarrollo de la compañía con la protección del medioambiente. Como el desarrollo de combustibles renovables, o la reducción de las emisiones. Se han renovado la flota con aeronaves nuevas que consumen menos.

Estrategias de desarrollo de China Southern Airlines

Las metas de la estrategia general de la compañía son entre otras, convertirse en una aerolínea segura y rentable con una fuerte influencia de marca y una ancha red internacional de vuelos. Desarrollo del modo operacional de HUB + POINT-TO-POINT tanto en el sector doméstico como en el internacional. La compañía ha implementado medidas de transformación estratégicas para mejorar su red de destinos desde su hub, aprovechando las escalas y su red, la compañía

ha cambiado su tendencia de crecimiento.

- a) La International Civil Aviation Organization (ICAO) ha recomendado la implantación de Safety Management System para las aerolíneas. China Southern Airlines ha introducido los enfoques más modernos y científicos de la dirección. También ha invertido en formación para entrenar a la plantilla en control de calidad y seguridad en el mantenimiento, los despegues/aterrizajes y durante el vuelo. Actualmente es la única compañía con su propio centro de formación de pilotos de China.
- b) Enriquecer las redes de conexión del hub. Promocionar las rutas punto a punto sin escala aprovechando el alcance de la red de rutas. China Southern Airlines quiere consolidarse en el mercado doméstico y expandirse en el mercado internacional con especial interés en el mercado de Japón y Corea del Sur.
- c) Consolidarse como una compañía orientada al mercado y ser considerada la mejor aerolínea de China, de las mejores en Asia y una aerolínea de renombre en el mundo. Estar comprometido con la precisión y la profesionalidad, el desarrollo de servicios diferenciados y ser flexible a la hora de resolver problemas. En definitiva, ser una compañía con productos de fácil uso y competitivos.
- d) Un sistema de tecnología de moderna información será necesaria puesto que el objetivo estratégico de la compañía es la unificación, en otras palabras, es la implementación unificada de planificación, normativas, diseños, inversión, construcción y dirección. Con la informatización, la compañía será capaz de implementar la transformación estratégica así como los mecanismos internos de control para aportar innovación tecnología y facilitar el control de la dirección sobre esta.

Estrategias de desarrollo de China Eastern Airlines.

- a) El grupo ha implantado el Safety Management System así como un instituto de investigación con el objetivo de mejorar el análisis de la información de seguridad.
- b) Durante el 2013 el grupo ha introducido 58 nuevos modelos incluyendo A330, A320 y B737. Ha retirado 9 aeronaves antiguos que consumían más combustible.
- c) China Eastern Airlines aspira a expandir la influencia del hub principal Shanghai y de los hubs regionales Kunming y Xi'an. Como incrementando las frecuencias de vuelo para las rutas express o casi express como Shanghai – Kunming, Xiamen – Dalian y las rutas internacionales desde Shanghai a Paris, Vancouver y Hawaii, y desde Kunming a Vientiane, Dhaka, Chiangmai. También se ha introducido nuevas rutas a San Francisco y Manila desde Shanghai. De esta manera, se ha incrementado la importancia del hub de Shanghai y Kunming. El aeropuerto de Xi'an es más estacional por lo que se incrementaron las frecuencias de Xi'an a Lhasa y Jiuzhaigou, (destinos puramente turísticos). Para facilitar el tránsito en Shanghai, el MCT (Minimum Connecting Time)



tiempo de conexión mínimo entre vuelo y vuelo se ha reducido a 90 minutos entre vuelos internacionales y domésticos. Y también se está implantando la facturación de las maletas hasta destino final.

- d) Se ha intentado desarrollar el producto añadiéndole otros servicios adicionales al billete de avión, como billetes combinados de avión y tren o avión y bus. También se ha establecido relaciones de cooperación con Disney, algunos grupos hoteleros y también desde la propia compañía, se ha utilizado el upgrade a una clase superior como una herramienta de venta y promoción.
- e) Durante el 2013, el mercado del transporte de carga no ha sido muy positivo, por lo que el grupo ha suspendido algunas rutas, reducido la capacidad de transporte de algunas aeronaves y reajustado la red de rutas para cubrir únicamente las rutas principales. Es necesaria la transformación del servicio de carga aportando un valor añadido al servicio de transporte, como por ejemplo la logística. El grupo también ha introducido la comercialización online y directa de productos alimenticios a través de su página eaemall.com donde los visitantes pueden comprar productos típicos de los destinos que vuela China Eastern. Bajo su lema "from the origins to dinning table" llevan las compras hasta donde el cliente desee con la compañía subsidiaria Shanghai Eastern Airlines Express Delivery Co. Ltd.

4. CONCLUSIONES

El origen de las compañías Air China, China Southern Airlines y China Eastern Airlines consideradas como el esqueleto de la aviación civil china se remonta a su organismo regulador actual, la CAAC o Civil Aviation Administration of China.

Este organismo se creó en 1949, poco después del nacimiento de la propia República Popular de China con el objetivo de transportar personalidades públicas por asuntos diplomáticos. Durante sus inicios, no existía a penas turismo doméstico y el turismo internacional era muy escaso debido a la dificultad de obtener el visado. En esta primera etapa, el organismo CAAC dependía de la Fuerza Armada.

Tras la muerte de Mao Zedong, el primer presidente de la República Popular de China, asumió el poder su sucesor Deng Xiaoping, el cual creía en la apertura al exterior como la salvación de la bancarrota de la economía china. Durante esta segunda etapa, se facilitó la tramitación de los visados y el turismo doméstico iniciaba su despertar. Deng transfirió el control de la CAAC al propio Consejo de Estado, y otorgó mayor autonomía y responsabilidad a las oficinas regionales.

En la siguiente etapa el turismo internacional seguía aumentando, y pronto fueron necesarias las inversiones en infraestructuras. La construcción de las infraestructuras de alojamiento fue más veloz que la construcción de las infraestructuras de transporte. Por lo que las instalaciones hoteles tenían una baja tasa de ocupación debido a la poca accesibilidad de los destinos turísticos. Al identificar este problema como el mayor impedimento al correcto desarrollo del turismo internacional, se separó el rol de la CAAC como agente operador de vuelos de su rol como agente regulador del mercado. De esta forma, en 1987 la CAAC como operador de vuelo se dividió en seis subdivisiones cada una de ellas operadores de vuelo independientes entre sí. Este es el origen de las tres compañías objeto del estudio.

Ante la urgencia del desarrollo de infraestructuras de transporte, el gobierno animó a las autoridades provinciales y municipales a establecer sus propias aerolíneas. El resultado de este estímulo fue el establecimiento de aerolíneas con flotas pequeñas, algunas de ellas con aeronaves antiguas. El escaso conocimiento sobre seguridad y mantenimiento aéreo, la escasa experiencia de los pilotos trajo consigo una serie de accidentes que perjudicó gravemente la imagen de las aerolíneas chinas. En el periodo comprendido entre 1992 y 1993 se produjeron hasta nueve accidentes aéreos. Otro aspecto negativo de este crecimiento descontrolado fue que la oferta no se correspondía con la demanda, por lo que las guerras de precio entre las aerolíneas existentes eran muy habituales, llevando a muchas de ellas a beneficios negativos.

El Consejo de Estado tuvo que intervenir de nuevo reorganizando el sector, y en 2005 se ordenó la reagrupación de las aerolíneas estatales existentes en torno a tres, Air China, China Southern Airlines y China Eastern Airlines. La administración de los aeropuertos también pasó de las manos de la CAAC a las autoridades regionales. Y aquellas compañías relacionadas con la aviación como compañías suministradoras de combustible, sistemas de distribución de billeteaje o adquiridoras de aeronaves también se consolidaron en torno a tres compañías.

En la actualidad, el mercado de aviación civil china está compuesto por tres grandes grupos de participación pública que son el grupo Air China, China Southern y China Eastern, los cuales

representan el 89% de la cuota de mercado junto al grupo privado HNA. Cada uno de estos grupos tienen varias aerolíneas subsidiarias como por ejemplo Dalian Airlines y Beijing Airlines en el caso del grupo Air china, Xiamen Airlines y Shantou Airlines en el grupo de China Southern o Shanghai Airlines y China United Airlines en el grupo de China Eastern. Estas aerolíneas subsidiarias fueron, en su momento, creadas por las administraciones regionales o en colaboración con la propia CAAC, por lo que se considerarían aerolíneas participadas por el Consejo de Estado. Por otra parte, se encuentran los grupos privados como el grupo HNA, el cual posee a Hainan Airlines como la aerolínea privada de mayor dimensión de China, y también posee subsidiarias como Hong Kong Airlines, Grand China Airlines o la compañía LCC Hong Kong Express. Otro grupo a destacar es el grupo Juneyao el cual es propietario de JuneYao airlines y de la aerolínea LCC, 9Air. Otras aerolíneas a destacar es Spring Airlines, conocida como la mayor aerolínea LCC de la República Popular de China. También existen aerolíneas de capital mixto como Lucky Air el cual fue establecido conjuntamente entre el State-owned Assets Supervision and Administration Commission (SASAC) de Yunnan y el grupo HNA.

Tras realizar el análisis PESTEL sobre el macroentorno, se pudo concluir que el sector de la aviación civil china está fuertemente intervenido por el estado, por lo que el entorno político y legal tiene mucha influencia sobre el sector. El Consejo de Estado a través de la CAAC es el que publica toda la información o normativa referente al sector. El propio Consejo de Estado es el que establece los días festivos y laborales condicionando de esta forma la demanda de turismo. La CAAC tras varios años de duda desde el establecimiento de la primera aerolínea LCC en 2004, ha eliminado finalmente la restricción de la tarifa mínima por billete, siendo la tarifa mínima a cobrar el precio simbólico de 1RMB. Con este cambio, un listado de 15 aerolíneas esperan obtener el AOC (Air Operator Certificate) 7 de ellas son aerolíneas subsidiarias del grupo privado HNA. Para poder operar en territorio chino es necesario obtener el AOC, el cual es concedido únicamente por la CAAC. Debido al desarrollo incontrolado de mediados de los 90, la CAAC estuvo prácticamente diez años sin conceder AOC nuevas. El desarrollo de ciudades diferentes de Beijing, Shanghai, Guangzhou y Shenzhen, consideradas como ciudades de primer nivel puede redirigir el tráfico aéreo a otras ciudades consideradas de segundo o tercer nivel. De esta forma se descongestiona las ciudades de primer nivel los cuales atraen las principales migraciones rural-urbanas y también reparte la inversión y desarrollo a otras ciudades. Como ejemplo de esta tendencia, algunos aeropuertos como Chongqing y Wuhan, a través de sus administraciones regionales han firmado acuerdos de ayuda económica con aerolíneas extranjeras como Qatar Airways o Finnair con el objetivo de atraer nuevas rutas a dichas ciudades. Otras ciudades como Chengdu alberga la fabricación del 70% de los I pads del mundo.

Las nuevas plataformas de venta como móviles o tablets deben tenerse muy en cuenta a la hora de perfeccionar los canales de venta puesto que en China, la mitad de los billetes de avión son adquiridos a través de ellos. El servicio de Wi-fi a bordo hace unos años impensable, actualmente es un servicio que diferencia unas aerolíneas de otras.

Las políticas de protección del medioambiente también deben de considerarse puesto que la reducción de emisiones es un tema muy a tener en cuenta tanto para los fabricantes de aeronaves los cuales intentan construir aeronaves de bajo consumo y bajas emisiones como las propias

aerolíneas que tratan de actualizar sus flotas con el objetivo de incorporar aeronaves de bajo consumo. Esto también afecta a las compañías suministradoras de combustible, como SINOPEC (China Petroleum and Chemical Corporation) el cual ha firmado con Airbus para desarrollar combustible de biomasa, o Boeing con su socio chino COMAC, ambos fabricantes de aeronaves, para desarrollar aeronaves que puedan utilizar aceite usado como carburante.

El mercado doméstico formado por casi 1.361 millones de personas es actualmente el motor del turismo en China. Con el auge de otros países del sudeste asiático como Vietnam, Laos, o Tailandia y con la creciente apreciación del RMB, el turismo en China ya no resulta tan atractivo como en años anteriores. La bajada de turismo extranjero en China no ha preocupado en exceso a las empresas del sector turístico, puesto que el turismo doméstico ha sido y es, el motor de este mercado. Durante el 2014, se han registrado en torno a 2.000 millones de desplazamientos domésticos y otros 120 millones de desplazamientos al extranjero.

Con el análisis Porter del sector, se ha podido observar que recientemente la CAAC ha abierto la entrada al sector a nuevos participantes. Esto significa que la competencia en el mercado doméstico sea todavía más voraz. Actualmente el 89% del tráfico doméstico se encuentra operado por las grandes compañías Air China, China Southern Airlines, China Eastern o Hainan Airlines (de capital privado). Dejando normalmente las rutas menos atractivas a las compañías pequeñas. Además de la competencia de las compañías LCC, las compañías aéreas convencionales deben hacer frente a otros productos sustitutivos en auge como los trenes de alta velocidad. La ventaja de éstos es que no sufren retrasos por problemas de control del espacio aéreo, el tiempo para pasar los controles de seguridad son menores por lo que para distancias de corto o medio recorrido son un buen sustitutivo de los aviones.

Los compradores tienen en estos casos un poder de negociación alto puesto que pueden elegir entre una compañía u otra sin ningún coste de cambio. Para hacer frente a esta desventaja, las compañías desarrollan programas de pasajero frecuente con el objetivo de fidelizar su clientela ofreciendo regalos o descuentos a cambio de las millas voladas.

Los proveedores de Air China, China Southern o China Eastern están directamente o indirectamente relacionados con ellos, por lo que tienen un poder de negociación bajo. Por ejemplo, el suministro de combustible se lleva a cabo por una compañía de capitales públicos controlado también por la SASAC. Las compañías de catering o mantenimiento pertenecen al mismo holding que la compañía aérea matriz, por lo que las relaciones entre ambas son de reciprocidad. Actualmente el único proveedor con un fuerte poder de decisión sobre las compañías son las compañías fabricantes de aeronaves, Airbus y Boeing. Ambas son las líderes en cuanto a producción de aeronaves o equipos aeronáuticos, por lo que la mayoría de las aerolíneas dependen de ellas. El Consejo de Estado con el objetivo de reducir esta dependencia, ha establecido su propia compañía fabricante de aeronaves COMAC, el cual estima terminar sus primeros modelos en 2016.

Entrando al análisis de las tres compañías, se ha abordado este estudio desde varios puntos de vista. En cuanto a la estructura de gobierno de las tres compañías, cabe destacar que a pesar de que las tres son compañías de capitales públicos, las tres no tienen el mismo porcentaje de control de la

SASAC. Air China está controlado indirectamente por la SASAC en un 54%, es decir, la SASAC controla el 100% del holding China National Aviation al cual pertenece Air China. China Southern Airlines está controlada en un 42% por la SASAC. Finalmente, China Eastern Airlines es la compañía más participada por el gobierno, puesto que el porcentaje de posesión es del 64%. El mecanismo de control que utiliza el gobierno es idéntico en los tres casos. El Consejo de Estado delega en la SASAC, el cual es un organismo encargado de controlar y vigilar aquellas empresas constituidas con capitales públicos. Las compañías aéreas pertenecen a sus respectivos holdings que son controlados por la misma SASAC. Otra característica que comparten las tres compañías es que existe un número alto de pequeños accionistas los cuales poseen un porcentaje muy pequeño de acciones, en el caso de Air China y China Eastern el gobierno posee la mayoría absoluta del capital social, por lo que los otros accionistas prácticamente poseen únicamente el derecho de percibir reparto de dividendos.

Las tres compañías poseen un origen común y un desarrollo similar en el tiempo. Al ser las tres aerolíneas, compañías participadas por el gobierno, también presentan aspectos en la dirección similares. Air China y China Southern Airlines elaboran reportes de Responsabilidad Social Corporativa donde analizan los objetivos y estrategias CSR de la compañía, han establecido órganos dentro de la propia empresa para controlar el cumplimiento de éstas. Sin embargo, China Eastern Airlines no ha puesto tanto énfasis en este aspecto puesto que sus resultados económicos financieros no son tan positivos como en el caso de Air China o China Southern Airlines.

De los diferentes stakeholders que tienen las compañías, hay algunos que son más importantes que otros, bien porque tengan un poder de decisión importante sobre la dirección o funcionamiento de la compañía, o bien porque tengan mucho interés en éstas. El gobierno como el mayor accionista de las compañías tiene poder e interés sobre éstas, al igual que los otros inversores que también velarán por el correcto funcionamiento de éstas. A éstos dos grupos de stakeholders se les debe considerar como los actores clave de las compañías. En un grupo diferente se encuentran unos stakeholders que tienen mucho interés sobre las compañías, pero no tienen tanto poder de decisión sobre las mismas, como por ejemplo las instituciones financieras puesto que las tres compañías se encuentran bastante endeudadas, con deudas a corto plazo y largo plazo en proporciones similares. Los empleados, los expertos del sector o a los competidores tienen mucho interés sobre la compañía, los primeros por interés propio puesto que un correcto funcionamiento de las compañías es primordial para que los empleados puedan tener un desarrollo a largo plazo dentro de ella. Los competidores como los expertos del sector estarán pendientes de los indicadores operativos para efectuar análisis o comparaciones entre éstas y la media del sector. Un tercer grupo de stakeholders lo formaría aquellos que tienen mucho poder de decisión pero poco interés, o el interés sobre las compañías es muy breve o puntual. Por ejemplo los medios de comunicación o la sociedad en general tendrán interés por la compañía cuando sea motivo de alguna noticia, o los clientes los cuales tendrán interés por la compañía si piensan en adquirir un billete a ésta. A este tercer grupo de stakeholders se debe mantenerlos satisfechos puesto que pueden influir de manera positiva o negativa sobre la imagen o opinión de la compañía. En último lugar se encuentran aquellos stakeholders que tienen poco interés y a la vez poco poder sobre la compañía, como por ejemplo los proveedores que como se ha mencionado anteriormente tienen poco poder de negociación sobre las compañías ya sea porque son compañías subsidiarias de un mismo holding o son compañías SOE (State-Owned Enterprises) como las compañías objeto del

estudio. También pertenecen a este grupo las alianzas a las que pertenecen, en el caso de Air China pertenece a la alianza Star Alliance, mientras que China Southern y China Eastern pertenecen a Skyteam. Las alianzas fomentan la cooperación entre las compañías miembro, pueden desarrollar proyectos de mejora del servicio terrestres, o unificación de las millas en beneficio del pasajero, pero a fin de cuentas, cada compañía sigue manteniendo su propia independencia.

Sobre los recursos de cada compañía cabe destacar que China Southern es el que mayor estructura de flota posee, de hecho es la quinta aerolínea a nivel mundial en cuanto a tamaño de flota. Este despliegue de recursos le permite tener una red extensa de rutas y ser la primera aerolínea en el mundo en operar conjuntamente un A380 y un B787. Tiene la red más extensa de rutas del Asia Pacífico llegando a tener en algunos casos, como la ruta entre Guangzhou y Jakarta una frecuencia diaria de diez vuelos al día. China Southern también es la compañía con mayor número de pasajeros transportados en Asia y la tercera a nivel mundial, supera a China Eastern en 12,6 millones de pasajeros transportados y a Air China en 14,4 millones.

Dado que el número de pasajeros transportados es considerablemente mayor en el caso de China Southern, cabría esperar que sus ingresos fueran también bastante mayores al de Air China y China Eastern. Sin embargo, los ingresos no reflejan este hecho. China Southern obtuvo 1.545 millones de RMB más que Air China habiendo transportado 14,4 millones de pasajeros más. En el caso de China Eastern la situación es más grave todavía. Mientras que China Eastern transportó 1,42 millones más de pasajeros que Air China, obtuvo 13.799 millones de RMB menos. Este hecho subraya el grave problema que tiene China Southern y China Eastern en la fijación del precio de venta de sus billetes, puesto que Air China produciendo menos ingresa mucho más.

No es coherente que Air China obtenga más ingresos que China Eastern si ha transportado menos pasajeros. Cabría esperar que China Southern fuera la que obtuviera mayores ingresos y Air China junto a China Eastern ingresos similares, ya que han transportado un número similar de pasajeros. Pero lo que las cuentas anuales reflejan es que los ingresos de Air China y China Southern son muy similares, por lo que el hecho de que haya transportado más pasajeros no se refleja en sus ingresos. De esto se puede suponer que el precio de venta de los billetes de Air China es más elevado que los de China Southern. La situación de China Eastern es la más preocupante, puesto que habiendo transportado más pasajeros que Air China, ha obtenido menos ingresos.

Analizados los gastos en los que incurre cada compañía, también se observarán incoherencias. Cabría esperar que los gastos de China Southern fueran bastante más altos que los de China Eastern y Air China puesto que ha transportado muchos más pasajeros. Pero lo que se puede ver en las cuentas anuales es que los gastos entre unas y otras son bastantes similares. De aquí lo que se puede observar es que China Eastern tiene problemas en el control de costes.

Comparados los ingresos y gastos por operaciones de transporte aéreo de pasajeros o carga, se observa que China Eastern no ha sido capaz de hacer frente a sus gastos, obteniendo la compañía pérdidas durante e 2013. China Southern habiendo vendido más ha obtenido menores beneficios por lo que sería necesario plantearse en primer lugar la fijación de los precios de venta.

Sobre la estructura del Balance de situación de las tres compañías, se puede concluir diciendo que tienen en común un elevado montante como Activo no corriente que se corresponde con las

aeronaves y edificios o construcciones. El Activo corriente, ante la inexistencia de Existencias, es principalmente efectivo y cuentas corrientes en banca, excepto en el caso de China Eastern que tiene un alto número de deudas pendientes de cobro. En cuanto al pasivo, destacar que las tres compañías han financiado su activo a través de contraer deuda con las instituciones financieras. Las tres compañías se encuentran bastante endeudadas y la deuda se divide entre deudas a corto plazo y largo plazo en porcentajes similares, aunque China Southern presenta una deuda con mejor calidad puesto que tiene más deuda a largo plazo que a corto.

Finalmente en cuanto a las estrategias de crecimiento y diversificación, las tres compañías buscan mercados extranjeros para expandir su red de rutas así como su presencia o renombre a nivel mundial. En cuanto a expansión de rutas se refiere, las tres compañías han adoptado modelos de internacionalización similares. Normalmente las compañías comienzan el tráfico de un destino con códigos compartidos con otras aerolíneas, es decir, no se inicia una ruta operada por la misma compañía, sino que se comercializa las plazas de otra aerolínea llamada operating-carrier y ésta le da un porcentaje de comisión sobre los asientos vendidos. De este modo lo que se pretende es minimizar riesgos y estudiar el mercado al que se pretende llegar. Cuando la cooperación entre ambas aerolíneas alcanza un nivel superior, se establecen acuerdos de joint venture. China Southern Airlines y China Eastern Airlines tienen ambos acuerdos de joint venture con el grupo Air France KLM. Por otra parte, Air China y Lufthansa también han establecido un acuerdo de joint venture. Estos acuerdos de joint venture tienen distintos niveles de cooperación. A veces simplemente cooperan para desarrollar proyectos de marketing en común, otros casos puede ser la venta de plazas de las otras aerolíneas como plazas propias, o en aquellos casos de colaboración estrecha pueden incluso llegar a establecer precios de venta iguales para evitar la competencia entre ambas.

Entre otras estrategias de las tres compañías se encuentra el objetivo de fortalecer su hub principal. En el caso de Air China sería Beijing, China Southern Airlines en Guangzhou y China Eastern Airlines en Shanghai. Incrementar el valor de su hub se traduce en utilizar este aeropuerto como nexo de unión entre dos puntos que a priori no tienen vuelos directos o los que haya son pocos o caros. Así pues, es bastante común que las aerolíneas se esfuercen por incrementar el número de pasajeros en tránsito del aeropuerto de un año a otro. El gobierno también ha emitido la política de exención de visados 72 horas en dichas ciudades, con la que pasajeros en tránsito en Beijing, Shanghai o Guangzhou pueden visitar la ciudad mientras hacen escala o incluso planear una parada en estas ciudades sin necesidad de tramitar visado.

En conclusión se puede decir que a pesar de que las tres compañías comparten muchos aspectos en común, China Southern ha optado por el camino de crecer como una compañía grande, ser reconocida por el tamaño de su flota y la calidad de sus prestaciones a bordo. Es por ello que organizaciones externas como Skytrax la hayan premiado como una aerolínea 4 estrellas Skytrax mientras que Air China y China Eastern son consideradas como aerolíneas 3 estrellas Skytrax. Este reconocimiento se traduce en muchos gastos, y es por ello que China Southern invierte más en marketing que las otras compañías, o que soporte más gastos de arrendamiento, mantenimiento o amortización puesto que una flota moderna implica mayores costes.

Air China por otro lado como compañía bandera de China, disfruta de otros privilegios como ser la compañía encargada del transporte de personajes políticos en misiones de diplomacia. Su estrategia de crecimiento es menos arriesgada que China Southern. Tiene una flota considerablemente más pequeña que China Southern y muchos de sus vuelos son en código compartido. De esta manera la compañía minimiza sus gastos y riesgos obteniendo una comisión de las plazas vendidas.

En último lugar China Eastern tiene graves problemas de control de gastos puesto que la compañía no es capaz de obtener beneficios por sí mismo si no fuera por las subvenciones de la CAAC o los ingresos financieros. A pesar de que la compañía ha conseguido aumentar sus ingresos del 2012 al 2013, sigue siendo insuficiente para hacer frente a los gastos en los que incurre la compañía. La compañía tiene la flota más antigua de las tres compañías analizadas y se ha visto que muchos vuelos son operados por la propia compañía. Tal vez, con el objetivo de reducir costes, la compañía debería de enajenar aquellos modelos más antiguos y de este modo podría reducir sus gastos de mantenimiento. También podría operar en código compartido con otras aerolíneas las rutas que opera como vuelo puro, de esta forma compartiría gastos y reduciría riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

AIR CHINA: “Perfil de Air China” [en línea] <<https://www.airchina.es/ES/ES/about-us/profile/>> [21/01/2015]

AIR TRANSPORT WORLD (2015): “Jiuyuan Airlines launches inaugural flight” [en línea] <<http://atwonline.com/finance-data/jiuyuan-airlines-launches-inaugural-flight>> [16/01/2015]

AIRBUS (2012): “Sinopec and Airbus to develop Chinese alternative aviation fuel” [en línea] <<http://www.airbus.com/presscentre/pressreleases/press-release-detail/detail/sinopec-and-airbus-to-develop-chinese-alternative-aviation-fuel/>> [10/01/2015]

AIRBUS (2014): “China needs over 5,300 new aircraft in the next 20 years”. [en línea] <<http://www.airbus.com/newsevents/news-events-single/detail/china-needs-over-5300-new-aircraft-in-the-next-20-years/>> [29/12/2014]

ALL AFRICA (2014): “Togo: China Airport Construction Going Global” [en línea] <<http://allafrica.com/stories/201412110739.html>> [04/01/2015]

BOEING (2014): “波音与中国商飞合作将“地沟油”转化成航空生物燃料”, [en línea] <<http://www.boeing.cn/presscenter/pressrelease/subnews.html?id=602>> [12/01/2015]

CAPA CENTRE FOR AVIATION (2013): “China: ‘We urgently need to develop LCCs’ – is this the moment for Asia’s ‘last’ LCC market?” [en línea] <<http://centreforaviation.com/analysis/china-we-urgently-need-to-develop-lccs--is-this-the-moment-for-asias-last-lcc-market-137905>> [18/01/2015]

CAPA CENTRE OF AVIATION, (2014): “15 new passenger airlines to launch in China. Though small in size, they will rattle the status quo”, [en línea] <<http://centreforaviation.com/analysis/15-new-passenger-airlines-to-launch-in-china-though-small-in-size-they-will-rattle-the-status-quo-165997>> [07/12/2014]

CAPA CENTRE OF AVIATION, (2014): “China’s aviation reforms match frugality with low-cost airline innovation as a new script unfolds”, [en línea] <<http://centreforaviation.com/analysis/chinas-aviation-reforms-match-frugality-with-low-cost-airline-innovation-as-a-new-script-unfolds-150140>> [07/12/2014]

CHAN, K (2013): “China becomes world's No. 1 for ... flight delays”, [en línea] <<http://www.usatoday.com/story/todayinthesky/2013/08/22/china-becomes-worlds-no-1-for-flight-delays/2684591/>> [01/02/2015]

CH-AVIATION (2014), “Chinese start-up, Fuzhou Airlines, secures AOC”, [en línea]

<<http://www.ch-aviation.com/portal/news/32038-chinese-start-up-fuzhou-airlines-secures-aoc>> [07/12/2014]

CHINA BRIEFING (2013): “Implications of the VAT Reform in China”, [en línea]
<<http://www.china-briefing.com/news/2013/12/11/implications-of-the-vat-reform-in-china.html>> [13/12/2014]

CHINA EASTERN AIR HOLDING (2014): “Shanghai-Toronto Flights”, [en línea]
<http://en.ceair.com/about/ggcx/t2014320_14066.html> [27/01/2015]

CHINA EASTERN AIR HOLDING: “About China Eastern”, [en línea]
<<http://en.ceair.com/about/zjdh/index.html>> [27/01/2015]

CHINA HIGHLIGHTS: “China Railway Stations”, [en línea]
<<http://www.chinahighlights.com/china-trains/china-railway-station.asp>> [23/12/2014]

CHINA NATIONAL AVIATION CORPORATION GROUP LIMITED: “Corporate profile”, [en línea]
<<http://www.cnachk.com/cnacweb/companyIntra/index.html>> [04/01/2015]

CHINA NATIONAL AVIATION FUEL: “Group introduction”, [en línea]
<http://www.cnaf.com/templates/pu_en_industry2/index.aspx?nodeid=752> [20/02/2015]

CHINA NATIONAL AVIATION HOLDING COMPANY: “Company profile”, [en línea]
<http://www.airchinagroup.com/en/about_us/company_profile/index.shtml> [21/01/2015]

CHINA NATIONAL AVIATION HOLDING COMPANY (2013): “Air China becomes first domestic carrier to offer Internet access onboard”, [en línea]
<<http://www.airchinagroup.com/en/news/07/273968.shtml>> [24/01/2015]

CHINA NATIONAL AVIATION HOLDING COMPANY (2013): “CNAH donates RMB 10 million to earthquake rattling area”, [en línea]
<<http://www.airchinagroup.com/en/news/04/268446.shtml>> [24/01/2015]

CHINA NATIONAL AVIATION HOLDING COMPANY (2014): “Air China’s “Flight + Railway in Germany” project extends to 16 lines”, [en línea]
<<http://www.airchinagroup.com/en/news/10/340876.shtml>> [24/01/2015]

CHINA NATIONAL AVIATION HOLDING COMPANY (2014): “China's first in-air Internet industry alliance established”, [en línea] <<http://www.airchinagroup.com/en/news/12/340915.shtml>> [24/01/2015]

CHINA SOUTHERN AIR HOLDING COMPANY (2013): “China Southern Airlines flies from Zhengzhou to Chicago”, [en línea]
<<http://www.csair.cn/en/pages/NewsDetail.aspx?itemid=93&ListName=Media>> [21/01/2014]

CHINA SOUTHERN AIR HOLDING COMPANY (2013): “China Southern Codeshares into Canada with WestJet”, [en línea]
<<http://www.csair.cn/en/pages/NewsDetail.aspx?itemid=106&ListName=Media>> [21/01/2015]

CHINA SOUTHERN AIR HOLDING COMPANY (2013): “China Southern Extends “Canton Route” to Africa”, [en línea]
<<http://www.csair.cn/en/pages/NewsDetail.aspx?itemid=121&ListName=Media>> [21/01/2015]

CHINA SOUTHERN AIR HOLDING COMPANY (2014): “China Southern Airlines Adds Vienna to B777-200 Frankfurt Freighter”, [en línea]
<<http://www.csair.cn/en/pages/NewsDetail.aspx?itemid=132&ListName=Media>> [21/01/2015]

CHINA SOUTHERN AIR HOLDING COMPANY (2014): “China Southern Airlines Announces 4th U.S. Route”, [en línea]
<<http://www.csair.cn/en/pages/NewsDetail.aspx?itemid=134&ListName=Media>> [21/01/2015]

CHINA SOUTHERN AIR HOLDING COMPANY (2014): “China Southern to Fly A380 from Shenzhen”, [en línea]
<<http://www.csair.cn/en/pages/NewsDetail.aspx?itemid=129&ListName=Media>> [21/01/2015]

CHINA SOUTHERN AIR HOLDING COMPANY: “Company Profile”, [en línea]
<<http://www.csair.cn/en/pages/company.aspx>> [24/01/2015]

CIVIL AVIATION ADMINISTRATION OF CHINA (2014): “关于 2013 年危险品航空运输违规行为处罚情况的公告”, [en línea] <http://www.caac.gov.cn/C1/201405/t20140522_64656.html>
[27/12/2014]

CIVIL AVIATION ADMINISTRATION OF CHINA (2014): “关于 2015 年民航小机场补贴预算方案的公示”, [en línea] <http://www.caac.gov.cn/C1/201412/t20141208_70160.html>
[28/12/2014]

COMAC WEBSITE: “PRODUCTS AND SERVICE”, [en línea] <<http://english.comac.cc/>>
[20/02/2015]

EL ECONOMISTA (2014): “Boeing quiere transformar aceite de cocina en carburante”, [en línea]
<<http://eleconomista.com.mx/industria-global/2014/10/22/boeing-quiere-transformar-aceite-cocina-carburante>> [11/01/2015]

FUNDS PEOPLE (2012): “El ABC de los mercados de acciones de China”, [en línea]
<http://www.fundspeople.com/noticias_empresa/el-abc-de-los-mercados-de-acciones-de-china-67243> [19/12/2015]

GAOTIE <<http://cn.gaotie.cn/>>, [23/12/2014]

GRAHAM, A.; ANNE, PAPTHEODOROU, A.; FORSYTH, P.; (2010) Aviation and Tourism. Implications for Leisure Travel. Editorial Ashgate.

HNA GROUP WEBSITE: “HNA Aviation”, [en línea]
<<http://www.hnagroup.com/en/business/hna-airlines/aviation-introduction/>> [18/01/2015]

IONIDES, N. (2003): “Bigger is better”, [en línea]
<<http://www.flightglobal.com/news/articles/bigger-is-better-171310/>> [05/12/2014]

JP MORGAN CHASE & CO: “Our business”, [en línea]
<<http://www.jpmorganchase.com/corporate/About-JPMC/client-solutions.htm>> [15/01/2015]

JUNEYAO (2014): “Jiuyuan Airlines was approved to be founded in Guangzhou”, [en línea]
<<http://www.en.juneyao.com/q203/4519.jhtml>> [07/01/2015]

KONG,B. (2009) China’s International Petroleum Policy. Editorial Praeger.

MINISTRY OF ENVIRONMENTAL PROTECTION THE PEOPLE’S REPUBLIC OF CHINA (1988), “Environment standard of aircraft noise around airport”, [en línea]
<http://english.mep.gov.cn/standards_reports/standards/Noise/Quality_Standard2/200710/t0071024_111865.htm> [11/01/2015]

MINISTRY OF FINANCE OF THE PEOPLE’S REPUBLIC OF CHINA (2014): “促进资源节约 遏制大气污染 推动绿色发展进一步提高成品油消费税”, [en línea]
<http://szs.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/zhengcejiedu/201412/t20141212_1166891.html> [05/01/2015]

ROADTRAFFIC-TECNOLOGY: “National Trunk Highway System (NTHS), China”, [en línea]
<<http://www.roadtraffic-technology.com/projects/national-trunk-highway-system/>> [15/12/2014]

SFGATE (2014): “Is Chengdu China’s Chicago?”, [en línea]
<<http://blog.sfgate.com/cmccginnis/2014/07/01/is-chengdu-chinas-chicago/>> [07/01/2015]

SIEREN, F. (2015): “Domestic travelers are the backbone of the tourist industry”, [en línea],

<<http://www.dw.de/sierens-china-domestic-travelers-are-the-backbone-of-the-tourist-industry/a-18241801>> [10/02/2015]

SKYTRAX WEBSITE: “Corporate Background”, [en línea]

<http://www.skytraxresearch.com/main/about_skytrax.html> [20/01/2015]

SPRING AIRLINES WEBSITE: “春秋航空简介”, [en línea]

<<http://help.ch.com/Static/SpringAirlines.shtml>> [18/01/2015]

THE BIG STORY (2012): “World's longest fast train line opens in China”, [en línea]

<<http://bigstory.ap.org/article/worlds-longest-fast-train-line-opens-china>> [26//12/2014]

THE STRAITS TIMES (2014): “China raises fuel consumption tax for second time in two weeks”, [en línea]

<<http://www.straitstimes.com/news/asia/east-asia/story/china-raises-fuel-consumption-tax-second-time-two-weeks-20141212>> [05/01/2015]

THE WALL STREET JOURNAL RAGHUVANSHI, G (2014): “Airline-Ticket Firm to Expand Services”, [en línea]

<<http://www.wsj.com/articles/airline-ticket-firm-to-expand-services-1418577335>> [10/01/2015]

TOH, M. (2014): “CAAC evaluates Jiuyuan Airline’s AOC application”, [en línea]

<<http://www.flightglobal.com/news/articles/caac-evaluates-jiuyuan-airlines39-aoc-application-405193/>> [07/12/2014]

TRAVEL CHINA GUIDE: “Highway in China”, [en línea]

<<http://www.travelchinaguide.com/essential/highway.htm>> [15/12/2015]

WALL STREET JOURNAL (2013): “China’s 2014 Holiday Schedule: Still Complicated”, [en línea]

<<http://blogs.wsj.com/chinarealtime/2013/12/12/chinas-2014-holiday-schedule-still-complicated/>> [05/01/2015]

WANT CHINA TIMES (2013): “International airlines open new flights to China's 2nd-tier cities”, [en línea]

<<http://www.wantchinatimes.com/news-subclass-cnt.aspx?id=20130908000062&cid=1102>> [05/01/2015]

WILLIAMS, A.; (2010) Contemporary Issues Shaping China’s Civil Aviation Policy. Editorial Ashgate

XINHUA (2013): “Tourism surges during China's National Day holiday”, [en línea]

<http://news.xinhuanet.com/english/china/2013-10/08/c_132780589.htm> [07/01/2015]

ANEXOS

Anexo 1: Listado de aerolíneas con infracciones del 2013. Fuente: CAAC publicado en 22/05/2014

序号 Orden	处罚日期 Fecha de la infracción	处罚对象 Aerolínea causante de la infracción	处罚事由 Motivo de la infracción	处罚依据 Infracción de la normativa:	处罚种类 Penalización	实施处罚 行政机关 Oficina encargada de la gestión de la infracción
1	2013.2.19	新疆福鹰物流有限公司	以非危险品名托运危险品	《中国民用航空危险品运输管理规定》（民航局令第121号）第276.303条	警告和罚款人民币壹万元	民航新疆地区管理局
2	2013.3.7	东方航空云南有限公司	未取得危险品航空运输许可,从事危险品航空运输	《中国民用航空危险品运输管理规定》（民航局令第121号）第276.305条	没收违法所得伍佰肆拾陆元	民航西南地区管理局
3	2013.3.15	成都大美物流有限公司	在普通货物中夹带危险品	《中国民用航空危险品运输管理规定》（民航局令第121号）第276.303条	警告和罚款人民币壹万元	民航西南地区管理局
4	2013.4.23	香港华民航空有限公司	不认真检查危险品航空运输文件及相应有效证明造成误收、误运	《中国民用航空危险品运输管理规定》（民航局令第121号）第276.305条	罚款人民币壹万元	民航中南地区管理局
5	2013.5.20	中外运空运发展股份有限公司华北分公司	在普通货物中夹带危险品	《中国民用航空危险品运输管理规定》（民航局令第121号）第276.303条	警告和罚款人民币贰万元	民航华北地区管理局

6	2013.5.22	大连申通快递有限公司	在普通货物中夹带危险品	《中国民用航空危险品运输管理规定》（民航局令第121号）第276.303条	警告和罚款人民币贰万伍仟元	民航东北地区管理局
7	2013.5.28	陕西金盟物流有限责任公司	将危险品匿报为普通货物托运	《中国民用航空危险品运输管理规定》（民航局令第121号）第276.303条	警告和罚款人民币壹万元	民航西北地区管理局
8	2013.5.29	成都万亨航空货运代理有限公司	未正确填制危险品航空运输文件	《中国民用航空危险品运输管理规定》（民航局令第121号）第276.303条	罚款人民币壹仟元	民航西南地区管理局
9	2013.6.20	中外运-敦豪国际航空快件有限公司	在普通货物中夹带危险品	《中国民用航空危险品运输管理规定》（民航局令第121号）第276.303条	警告和罚款人民币贰万元	民航华北地区管理局
10	2013.7.1	深圳市跨越实业发展有限公司	未按规定对危险品进行妥善包装,未确保从事危险品相关工作的人员经培训合格	《中国民用航空危险品运输管理规定》（民航局令第121号）第276.303条,第276.309条	罚款人民币贰万元	民航中南地区管理局
11	2013.7.3	中国南方航空股份有限公司深圳分公司 China Southern Airlines	未按规定收运和检查危险品包装件 No se ha controlado ni revisado equipaje de riesgo	《中国民用航空危险品运输管理规定》（民航局令第121号）第276.305条 Order of Civil Aviation Administration of China No. 121-276	罚款人民币壹万元 Multa de 10.000RMB	民航中南地区管理局 Oficina South Central de la CAAC

12	2013.7.26	成都金诚航空货运有限公司	在普通货物中夹带危险品	《中国民用航空危险品运输管理规定》（民航局令第121号）第276.303条	警告和罚款人民币壹万元	民航西南地区管理局
13	2013.8.1	贵阳新威霖物流服务有限公司	将危险品匿报为普通货物托运	《中国民用航空危险品运输管理规定》（民航局令第121号）第276.303条	罚款人民币贰万元	民航西南地区管理局
14	2013.8.1	贵州蓝天地面服务有限公司	安排未经危险品培训的员工从事危险品相关工作	《中国民用航空危险品运输管理规定》（民航局令第121号）第276.309条	警告	民航西南地区管理局
15	2013.8.12	成都东骏快捷物流有限公司	在普通货物中夹带危险品	《中国民用航空危险品运输管理规定》（民航局令第121号）第276.303条	警告和罚款人民币壹万元	民航西南地区管理局
16	2013.8.19	南航河南分公司	未取得危险品航空运输许可,从事危险品航空运输	《中国民用航空危险品运输管理规定》（民航局令第121号）第276.305条	没收违法所得肆佰玖拾贰元	民航西南地区管理局
17	2013.12.2	青岛飞天国际货运代理有限公司	以非危险品名托运危险品	《中国民用航空危险品运输管理规定》（民航局令第121号）第276.303条	警告和罚款人民币壹万元	民航华东地区管理局

Anexo 2: Listado de aeropuerto con subvención económica 2015. Fuente: CAAC publicado en 8/12/2014

序号	机场 AIRPORT	金额: 万元 AMOUNT: 10,000 RMB
1	丹东机场	693
2	锦州机场	696
3	朝阳机场	495
4	鞍山机场	566
5	长海机场	428
6	延吉机场	1.119
7	白山机场	715
8	通化机场	445
9	大庆机场	797
10	牡丹江机场	974
11	佳木斯机场	934
12	齐齐哈尔机场	855
13	鸡西机场	629
14	漠河机场	571
15	黑河机场	529
16	伊春机场	513
17	加格达奇机场	692
18	抚远机场	448
19	邯郸机场	687
20	秦皇岛机场	770
21	唐山机场	747
22	张家口机场	617
23	运城机场	1.083
24	长治机场	1.168
25	大同机场	890
26	吕梁机场	569
27	鄂尔多斯机场	1.207
28	包头机场	1.369
29	海拉尔机场	1.113
30	赤峰机场	1.273
31	通辽机场	895
32	锡林浩特机场	876
33	乌海机场	887
34	满洲里机场	810
35	乌兰浩特机场	742
36	巴彦淖尔机场	684
37	二连浩特机场	561



38	阿尔山机场	532
39	根河机场	572
40	阿拉善左旗机场	610
41	额济纳旗机场	584
42	阿拉善右旗机场	583
43	常州机场	1.142
44	徐州机场	812
45	连云港机场	843
46	南通机场	792
47	扬州机场	882
48	淮安机场	717
49	盐城机场	1.013
50	义乌机场	979
51	舟山机场	745
52	台州机场	889
53	衢州机场	729
54	黄山机场	829
55	阜阳机场	700
56	安庆机场	728
57	九华山机场	608
58	武夷山机场	1.162
59	连城机场	637
60	赣州机场	1.229
61	井冈山机场	1.087
62	景德镇机场	770
63	九江机场	689
64	宜春机场	643
65	威海机场	1.046
66	临沂机场	997
67	济宁机场	980
68	东营机场	616
69	潍坊机场	814
70	洛阳机场	798
71	南阳机场	764
72	宜昌机场（含宜昌航管站补贴）	903
73	襄樊机场	869
74	恩施机场	709
75	神农架机场	538
76	张家界机场	1.081
77	常德机场	692
78	怀化机场	749
79	永州机场	574



80	湛江机场	898
81	梅县机场	604
82	柳州机场	1.063
83	北海机场	1.129
84	梧州机场	528
85	百色机场	744
86	万县机场	796
87	黔江机场	601
88	九寨机场 Aeropuerto Jiuzhai	1.603
89	绵阳机场	1.193
90	宜宾机场	1.225
91	泸州机场	1.307
92	西昌机场	1.283
93	南充机场	995
94	达州机场	757
95	广元机场	641
96	甘孜机场	724
97	攀枝花机场	761
98	稻城机场	758
99	遵义机场	1.271
100	铜仁机场	633
101	兴义机场	629
102	黎平机场	523
103	安顺机场	667
104	黔南州机场	497
105	毕节机场	841
106	凯里机场	501
107	德宏机场	1.160
108	腾冲机场	1.059
109	迪庆机场	1.283
110	大理机场	1.113
111	普洱机场	838
112	保山机场	893
113	临沧机场	882
114	文山机场	659
115	昭通机场	977
116	榆林机场	1.317
117	延安机场	948
118	汉中机场	570
119	安康机场	475
120	敦煌机场	803
121	嘉峪关机场	978



122	金昌机场	541
123	张掖机场	722
124	庆阳机场	735
125	天水机场	592
126	甘南机场	675
127	玉树机场	849
128	格尔木机场	960
129	德令哈机场	665
130	中卫机场	683
131	固原机场	709
132	喀什机场 Aeropuerto de Kashi	1.629
133	库尔勒机场 Aeropuerto de Korla	1.493
134	伊宁机场	1.130
135	阿克苏机场	1.394
136	和田机场	1.295
137	库车机场	846
138	阿勒泰机场	812
139	布尔津机场	688
140	哈密机场	976
141	那拉提机场	651
142	克拉玛依机场	734
143	塔城机场	663
144	博乐机场	639
145	吐鲁番机场	652
146	且末机场	570

Anexo 3: Listado de compañías aéreas con subvención económica durante el 2015 en 10.000 RMB. Fuente: CAAC publicado en 11/12/2014

航空公司 Compañía aérea	华北局 China Norte	华东局 China Este	中南局 China Sur-Central	西南局 China Suroeste		西北局 China Noreste	东北局 China Noreste	新疆局 Xinjiang	TOTAL
				非西藏 航线 No Zona Tibet	西藏 航线 Zona Tibet				
中国国际航空股份有限公司 Air China	1.102	153	52	2.128	1.431		239	243	5.348
中国东方航空股份有限公司 China Eastern Airlines	2.919	866	718	9.101	2.229	5.377	481	348	22.039
中国南方航空股份有限公司 China Southern Airlines	1.224	486	2.279	863	2.619		3.930	11.377	22.778
厦门航空有限公司 Xiamen Airlines	188	507	30	100	176	70			1.071
山东航空股份有限公司 Shandong Airlines	500	765							1.265
上海航空有限公司 Shanghai Airlines	659	186	1	2			4		852
深圳航空有限责任公司	175	10	221						406
海南航空股份有限公司	313	66	53			286	66	817	1.601

Hainan Airlines									
四川航空股份有限公司	67		77	1.962	4.220	1.363		102	7.791
奥凯航空有限公司	458	63	186	41		2	2.603		3.353
成都航空有限公司		152					39		191
春秋航空股份有限公司 Spring Airways		28		28					56
中国联合航空有限公司	2.494	125				729	250		3.598
云南祥鹏航空有限责任公司	20		13	1.183					1.216
北京首都航空有限公司	1.875		163			66	57		2.161
华夏航空有限公司	461	81	765	2.283		288	335		4.213
上海吉祥航空有限公司 JuneYao Airlines	171		294	130			3		598
天津航空有限责任公司	4.916	222	150	1.049		2.976	379	8.573	18.265
西部航空有限责任公司	155				1.493				1.648
河北航空公司	442	21					29		492
昆明航空有限公司		13	1	12					26
幸福航空有限责任公司	215	160	212			1.007			1.594
中国飞龙航空公司	18						64		82
重庆航空有限责任公司					71				71
西藏航空有限公司					8.117				8.117