

## **RETOS DEL MERCADO ESPAÑOL DE TRANSPORTE AEREO**

Dr. Fernando Campa-Planas

Profesor del Departamento de Gestión de Empresas de la Universidad Rovira i Virgili

Email: fernando.campa@urv.cat

### **Introducción al sector de transporte aéreo**

Hablar del transporte aéreo conlleva analizar una multitud de subsectores que quedan englobados bajo el paraguas de “transporte aéreo”. Este sector engloba múltiples negocios vinculados entre sí como podrían ser el transporte de pasajeros (regular o chárter), el transporte de carga, las infraestructuras aeroportuarias, el negocio de mantenimiento de aeronaves, motores y otros componentes de aviónica; o los negocios de *handling* y catering. En este artículo nos centraremos principalmente en el sector de mayor relevancia pública, como es el del transporte de pasajeros.

El transporte de pasajeros es un negocio que consigue despertar una gran atracción en multitud de inversores aun cuando la rentabilidad del mismo esté constantemente en entredicho. Múltiples capitales privados han sido atraídos a este sector; habiendo realizado inversiones significativas, como por ejemplo, Richard Branson en VIRGIN ATLANTIC, Gonzalo Pascual en SPANAIR, la familia Lara en VUELING o la familia Serratosa en AIR NOSTRUM, o la Xavier Gabriel (La Bruixa d’Or) con el proyecto de aviación privada NUMBAIR. En cualquier caso no deja de ser paradójico que el propio Richard Branson argumente, de forma caricaturesca, que “la forma mas rápida de convertirse en millonario consiste en ser multimillonario y fundar una compañía aérea”.

La rentabilidad de las compañías aéreas es baja en comparación con la de otras industrias y, de media, no llega a obtener un retorno sobre los fondos invertidos superior al coste de capital de dicha inversión. Si tomamos como referencia el año 2007, en que los resultados de las principales aerolíneas fueron positivos (4.400 millones euros de beneficios en el sector de transporte aéreo mundial), observamos que estos no llegan a representar ni el 50% de los resultados obtenidos en ese mismo ejercicio por el Grupo BSCH, por ejemplo.

Parte de los problemas históricos de la industria se deben al uso intensivo de capital, a la tendencia al sobredimensionamiento en capacidad que hace que su ajuste en momentos de recesión sea limitado, y al carácter estratégico de las aerolíneas de bandera que ha hecho que los correspondientes gobiernos sufragasen históricamente las ineficiencias de sus aerolíneas, siendo, por ejemplo el caso de ALITALIA el más próximo en el tiempo.

El proceso de liberalización del sector se inició en Estados Unidos en 1978, en Europa a finales de los 80 y, en España a partir de 1993. Fruto de este proceso se facilitó la creación de nuevas aerolíneas y el acceso de las mismas a los diferentes mercados, y se liberalizó la fijación de las tarifas. Durante este período el número de aerolíneas se dobló en Estados Unidos. y se incrementó cerca de un 50% en Europa. A partir de este momento, las diferentes compañías empezaron a competir en condiciones más cercanas a las leyes del mercado, reduciéndose la intervención del gobierno y forzando a las mismas a reestructurarse para crear un modelo de compañía competitivo y sostenible en el tiempo.

Otro de los efectos de la liberalización del sector ha sido el incremento de la competencia por parte tanto de las compañías denominadas como tradicionales, como de las compañías denominadas de bajo coste. Para hacer frente al incremento de competencia y a otros retos de la industria a día de hoy (reducción del tráfico, volatilidad en costes, etc.) las aerolíneas están intentando incrementar dimensión para ganar eficiencias en sus operaciones a través de las correspondientes economías de escala.

Así pues, estamos asistiendo a un proceso de concentración en el sector, sin precedentes. En un primer intento de ganar tamaño surgieron las grandes alianzas de aerolíneas (principalmente ONEWORLD, STAR ALLIANCE, y SKY TEAM). Pero para conseguir capturar un mayor número de sinergias, múltiples aerolíneas han iniciado procesos de fusión o adquisición. A nivel europeo tenemos los ejemplos de AIR FRANCE y KLM, los recientes intentos de fusión entre IBERIA y BRITISH AIRWAYS, o incluso en el caso de las aerolíneas de *low cost* el intento de adquisición de AIR LINGUS por parte de RYANAIR.

Detrás de los diferentes movimientos corporativos a menudo se justifica la relevancia de la complementariedad de las rutas y mercados. Para poder entender en mayor detalle

este último punto, analizaremos brevemente los diferentes tipos de compañías aéreas y sus principales modelos operacionales (red o punto a punto).

### **Evolución del modelo de compañía área de pasaje: del modelo tradicional al modelo de bajo coste**

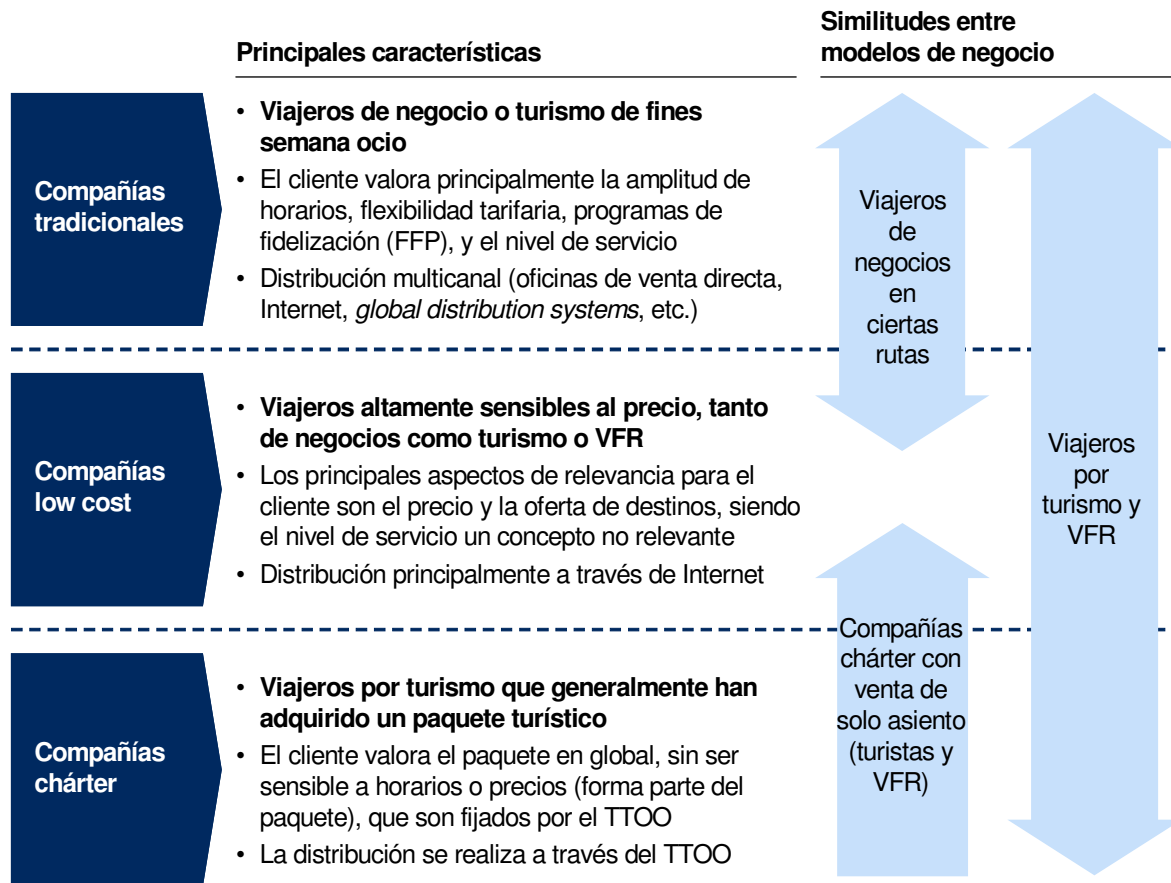
Como hemos comentado, el sector de transporte aéreo ha ido evolucionando de forma importante en los últimos años tras la liberalización del mismo. De hecho han venido conviviendo diferentes modelos de compañía de aérea, que las podemos clasificar de diferentes formas.

Desde el punto de vista del tipo de oferta que realizan, podemos hablar de:

- Grandes compañías, o *major carriers*, que incluye aquellas compañías (tanto las que después denominaremos tradicionales como las de bajo coste), que por su dimensión (número de aviones) como de oferta que realiza (destinos y frecuencias, en general en media /larga distancia, más de 1.000/1.500 kilómetros) las convierte en compañías de medio/gran volumen.
- Compañías regionales, que vienen a cubrir, en muchos casos, necesidades de servicio (por ejemplo tráfico interinsular o insular/península), y que puede llevarles a tener (no necesariamente) algún tipo de subvención pública. En Europa existen diversas rutas reguladas mediante un sistema de obligación de servicio público (OSP) como las que unen la península española con Canarias; Cerdeña con la península italiana o Córcega con Francia; o algunas rutas domésticas en Suecia y Noruega. El alcance medio de las aerolíneas regionales suele ser inferior a los 1.000 kilómetros y acostumbran a tener algún acuerdo de colaboración con una/varias *major carriers*, para la aportación de tráfico entre ambas.
- Compañías de negocios, claramente dirigidas al sector de tráfico de alto ingreso, operando en rutas competitivas con compañías tradicionales (principalmente de media distancia). De poco desarrollo aún en Europa, especialmente comparando con Estados Unidos.

Otra forma de clasificar las compañías aéreas, utilizada de forma tradicional, ha sido la de segmentar las compañías en función de su modelo de negocio, entre compañías de

red (o tradicionales o de bandera), compañías chárter y compañías de bajo coste. Se trata de tres modelos diferenciados que, no obstante, en algunos casos presentan múltiples similitudes como puede observarse en la figura 1.



VFR: *Visiting friends & relatives*. Visitas a amigos y familiares

Figura 1: Modelos de compañía de transporte aéreo.

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar encontramos las compañías tradicionales. En líneas generales estaríamos hablando del modelo de compañía que trata de cubrir diferentes mercados y que, originariamente, especialmente en el caso europeo, su accionariado contaba con una presencia importante del Estado en el que estaba ubicado. De ahí su antigua denominación de compañía de bandera, representativo del país. Generalmente realizan vuelos programados en rutas en que la densidad de la demanda permite soportar una operación estable.

Las compañías chárter coexistieron con las de bandera durante el periodo de fuerte regulación del sector. Generalmente están vinculadas a tour operadores turísticos, lo que permitía a estos distribuir (y “producir”) todo el producto turístico, es decir, viaje y estancia. Su carácter “no programado” les permitía cubrir rutas de reducida densidad con un número menor de vuelos.

Finalmente, encontramos las compañías *low cost*, o de bajo coste (en adelante LCCs<sup>1</sup>), que en cierto modo han revolucionado el sector al introducir un modelo operativo y de gestión diferente al seguido hasta su irrupción (a finales del siglo XX). Su origen se debe en primer lugar a la liberalización de los mercados y de las restricciones para crear nuevas aerolíneas, y en segundo lugar a la evolución de las compañías chárter hacia compañías de bajo coste al legalizarse la venta de billetes “sólo asiento”, sin necesidad de vincularlos a paquetes turísticos. Este sería el caso de AIR BERLIN, hoy en día catalogada como aerolínea de bajo coste pese a sus orígenes como compañía chárter.

En los últimos años el peso de la actividad chárter se ha venido reduciendo significativamente, por la irrupción de las LCCs y el desplazamiento en el modelo de gestión de las compañías tradicionales. Por lo tanto, proseguiremos nuestro análisis observando las principales diferencias existentes entre el modelo de negocio y operacional de las compañías tradicionales y el de las LCCs,

### **Comparación entre los modelos de negocio de las compañías tradicionales y de las compañías de bajo coste**

Los modelos de negocio de ambos tipos de compañía difieren sustancialmente en el nivel de servicio prestado al cliente, en la estructura de ingresos y costes, y en el propio diseño de producto y red, como puede observarse en la figura 2.

	<b>COMPANÍAS TRADICIONALES</b>	<b>COMPANÍAS BAJO COSTE</b>
Aeropuertos utilizados	Principales	Secundarios
Reservas	Internet, agencia de viajes, oficinas propias, <i>global</i>	Básicamente internet

<sup>1</sup> LCCs : *Low cost carriers*

	<i>distribution systems, etc.</i>	
Clases	<i>Business</i> y turista	Única
Check-in	Anticipado	En aeropuerto
Destinos	Medio y largo radio	Medio radio
Flota	No es posible unificar, debido a las diferentes necesidades de alcance (distancia) y calibre (densidad de la ruta)	Única
Servicio a bordo	Gratuito en <i>business</i> y en largo radio en turista	De pago
Gestión de incidencias (conexiones, anulaciones de vuelo, equipaje)	Gestión directa y tratando de ser lo más eficiente posible	Menor dedicación de recursos
Gestión de ingresos	Se realiza, tratando de maximizar el ingreso por AKO <sup>2</sup> , de la Compañía	Se realiza, tratando de maximizar el ingreso por AKO, de la ruta
Precio ofertado	En general, estructura más simple de cara al pasajero	En general, deben adicionarse cargos por medio de pago, equipaje a facturar (en revisión), preacceso al avión, reserva de asiento, etc.
Negocio de carga	Considerado, en mayor o menor medida, según la compañía	Obviado. Sólo utiliza las bodegas para equipaje
Otros negocios auxiliares	Alguna participación, dependiendo de la compañía, como puede ser <i>handling</i> , mantenimiento, catering, etc.	Acude al <i>outsourcing</i> de forma prioritaria. Sí trata de maximizar ingresos accesorios ( <i>ancillary</i> ), a través de productos y servicios a bordo y en la web.
Ayudas públicas	De más difícil gestión, en caso de existir	Se realizan, normalmente basadas como campañas de publicidad y/o comunicación
Estructura de red	Mercado	Punto a punto

Figura 2: Comparación modelo de compañía aérea tradicional y de bajo coste.

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar existen diferencias significativas, pero cada vez estos modelos se han venido aproximando, en algunos aspectos, durante los últimos años. Así, por ejemplo, hoy nadie se sorprende que en una compañía de bandera los servicios de

<sup>2</sup> AKO: asiento kilómetro ofrecido. Medida de homogeneización de la oferta en el sector

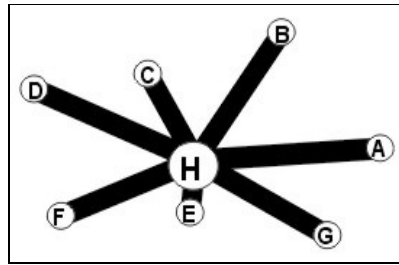
restauración a bordo (especialmente en las rutas de corto y medio radio), sean de pago, como sucede en las LCCs. O factores no vinculados a coste, sino a ingresos. Hoy en día, las compañías tradicionales ofertan una amplia estructura tarifaria, diferenciando por días y horas (*revenue o yield management*), alejándose del modelo antiguo tradicional de tarifas oficiales declaradas sobre las que se aplicaban descuentos puntuales. Llevan a cabo una política muy próxima a la que pueden llevar las LCCs, pudiendo ofrecer, en muchos casos, precios incluso inferiores a éstas.

Sí siguen concentrándose las compañías tradicionales en aeropuertos principales, próximos a las ciudades de destino en su tráfico punto a punto), mientras que las LCCs, generalmente, siguen operando en aeropuertos secundarios. Al ser sus pasajeros menos sensibles a esta distancia a la ciudad, el operar en estos aeropuertos les permite mayor utilización media de la flota (menor congestión aérea para las tomas y despegues, menor tiempo de rodadura en la pista, y menor tiempo de operación de embarque/desembarque de pasajeros, etc.) y unos costes menores por tasas de aterrizaje; entre otras ventajas.

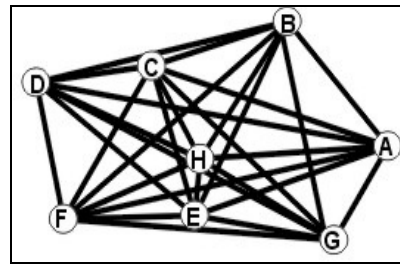
De dicha comparación entre ambos modelos de compañía, hoy por hoy el aspecto más relevante, para comprender la evolución futura del sector, se encuentra en la estructura de red. Mientras que las compañías tradicionales actúan como una red, atendiendo mercados, las LCCs atienden los dos destinos que une el vuelo, el punto a punto.

### **Comparación entre las estructuras de red o de mercado de las compañías tradicionales y de las estructuras punto a punto de las compañías de bajo coste**

En la figura 3 podemos ver una comparativa de ambas estructuras de operación



*Hub & spoke*



Punto a punto

Figura 3: Comparación estructura de red de *hub&spoke* y punto a punto.

Fuente: Elaboración propia

Analizando la misma podemos ver que en el caso de la estructura de mercado, a través de un hub de distribución, para conectar los diferentes puntos entre sí, se realizan vuelos al aeropuerto H, que actúa como centralizador de los vuelos de los diferentes destinos A; B, C,....., G; y desde el mismo se vuela a los mismos puntos A, B, C,....., G. De esta forma se permite interconectar un número elevado de aeropuertos con un número reducido de vuelos. Esta reducción de número de vuelos se observa si comparamos, en la misma figura 3, el número de vuelos que son necesarios para interconectar todos los aeropuertos A, B, C,....., H, si se actúa bajo una estructura de punto a punto y en una estructura de hub.

La utilización de una estructura de red de hub se caracteriza por:

- Maximiza el número de mercados servidos, especialmente si existe una gestión adecuada de las “ventanas horarias”. Una persona, en el ejemplo de la figura 3 anterior, que desee ir de G a F, deseará tener el mínimo tiempo de escala en H. Para que ello se produzca, el horario de llegada al aeropuerto H debería estar concentrado en una franja lo más reducida posible y, exactamente igual, los horarios de salida de H a los distintos destinos.
- Tráficos de conexión. Los pasajeros que vuelan de G a H, no son solamente los pasajeros que desean ir de la ciudad G a H, sino los que desean ir de G a A, B, C; etc. De esta forma, bajo esta estructura, los aviones transportados en un vuelo responden a una demanda punto a punto (G – H), como una demanda de mercados (G con cada uno de los diferentes destinos de la compañía)



- Producto sofisticado, más complejo de gestionar que una estructura punto a punto, por la gestión de *check-in*, conexiones, equipajes, incidencias, gestión de ingresos y de la ocupación, etc.
- Fuerte dependencia de la eficiencia de las infraestructuras. Para poder facilitar un tiempo de conexión razonable, la infraestructura aeroportuaria se convierte en un factor crítico que incluso lleva a la compañía que opera un hub, en ocasiones, a disponer de una terminal propia.
- Desarrollo de masa crítica necesaria para poder operar esta estructura de red
- En caso de gestionarse adecuadamente, resultan una altas economías de escala
- Entre las desventajas de este sistema figuran la posible congestión y demoras que se pueden generar en el aeropuerto hub fruto del incremento de despegues y aterrizajes, las presiones en el control del tráfico aéreo (ATC), y la necesidad de mayores y más frecuentes inversiones en infraestructuras para absorber el crecimiento del hub (nuevas terminales y pistas).

En cambio una estructura punto a punto se caracteriza por:

- Alta utilización de activos, en este caso de la flota, reduciendo el tiempo de escala al máximo. Al no gestionar carga, no haber preasignación de asiento, no haber tráfico de conexiones con el equipaje y los pasajeros, etc., las operaciones se reducen sensiblemente
- Al volar a aeropuertos secundarios, los tiempos de rodadura, de espera, de retrasos, etc.; se ven reducidos sensiblemente, obteniendo (en líneas generales) una mejor puntualidad que les permite maximizar la utilización de activos.
- Configuración de avión densificada, al disponer de una única clase y no ser elástico el pasajero a esta variable

- Eliminación de servicios de valor añadido
- Bajos costes laborales y de operación. Por ejemplo, la utilización de aeropuertos secundarios reduce significativamente las tasas aeroportuarias.

Por lo tanto, entendemos que hoy en día, más que hablar de compañías tradicionales, de compañías de bajo coste o de compañías de bandera; la mejor clasificación es hablar de compañías que operan mercados (a través de hubs) y de las compañías que operan punto a punto. Bien es cierto, que existe hoy un cierto paralelismo entre punto a punto y LCCs y compañías de bandera con estructura de red; aunque éstas también operan punto a punto.

### **Retos del mercado español a corto y medio plazo**

Aun con la dificultad que supone el hablar de un sector tan complejo, por la multitud de negocios y variables que intervienen, por las operaciones corporativas que se viene produciendo, por la globalidad del mercado que atiende, por las variables políticas que a menudo le afectan, etc.; entendemos que los principales retos de futuro del mercado de transporte aéreo español son los siguientes:

- Estudio del modelo aeroportuario. Durante los últimos años se viene hablando sobre la redefinición del modelo aeroportuario español, actualmente gestionado de forma pública. Existen diferentes modelos posibles; público estatal, público descentralizado, semipúblico, privado; y la definición de dicho modelo puede afectar, en cierto modo, a la implantación y desarrollo de las compañías aéreas.
- Posible proceso de concentración de compañías aéreas españolas. Actualmente está en marcha el proceso de fusión entre VUELING y CLICKAIR. De como finalmente se produzca dicha fusión, del papel que asuma IBERIA en la gestión e integración de los vuelos de la nueva compañía resultante con sus propias redes, se estará definiendo una pieza muy importante de desarrollo futuro del transporte aéreo español. Dicha resultante se verá afectada (y afectará?) a las relaciones de IBERIA con sus socios financieros y tecnológicos BRITISH AIRWAYS y AMERICAN AIRLINES

- También es importante observar cual será el rol a jugar por las restantes principales compañías aéreas españolas, como AIR EUROPA. El caso AIR MADRID demostró, pese a los conocidos problemas de la compañía, que existe una demanda latente entre España y Latinoamérica que puede ser cubierta con un modelo de negocio de “punto a punto - bajo coste, de largo radio”.
  
- La agresividad comercial (y de oferta) que puedan realizar otras compañías europeas de bajo coste podría afectar al desarrollo/gestión de las compañías españolas, especialmente en el caso del aeropuerto de Madrid. ‘Este ha incrementado notablemente su capacidad recientemente y por ahora mantiene un numero de movimientos de compañías de bajo coste por debajo, comparativamente, de los niveles de otras grandes ciudades europeas. Si observamos lo sucedido en Barcelona, en el momento que las compañías de bajo coste irrumpieron con gran agresividad en dicho aeropuerto (más Girona y Reus), captaron el tráfico punto a punto que IBERIA tenía en Barcelona, haciendo no rentable la gestión de tráfico de mercado de IBERIA (pasajeros de Roma con destino a Alicante, vía Barcelona, por ejemplo). Éste fue el motivo de la retirada de IBERIA, siendo reemplazada por CLICKAIR, de forma que hoy IBERIA opera, desde Barcelona, tan solo a los aeropuertos de Madrid (puente aéreo), Londres y París.
  
- Papel futuro del aeropuerto de Barcelona. Desde diferentes sectores se viene hablando sobre la posibilidad de convertir a Barcelona en un hub intercontinental. Para que un aeropuerto se convierta en hub debe disponer, como anteriormente se indicaba, de un elevado tráfico de conexiones, de forma que obtenga la masa crítica necesaria para su operación como hub. Por lo tanto, hoy por hoy, parece lejana esta posibilidad. En cualquier caso, algunas ciudades que disponen de hubs importantes de distribución se están cuestionando la aportación de valor añadido que los mismos le generan. Si los tiempos de conexión son cortos (como debería corresponder a un buen hub), el impacto económico viene dado por las tasas aeroportuarias generadas (y otras posibles variables de más difícil cuantificación, como la localización empresarial, por ejemplo) pero para las que se requiere una gran inversión en infraestructuras y un alto coste medioambiental por el elevado número de operaciones aeroportuarias.

En este sentido, actualmente se esta discutiendo la conveniencia o no de construir una pista de aterrizaje adicional en el aeropuerto de Heathrow en Londres, ya que una gran parte de su trafico es de conexión y, por tanto, no revierte en un mayor numero de visitantes (por negocios o turismo) a dicha ciudad.

- El peso de la carga en el transporte aéreo español sigue siendo pequeño. Quizás la intermodalidad, o los posibles cambios en la gestión aeroportuaria, faciliten un mayor peso de la carga aérea en el transporte de mercancías. No obstante, desde un punto de vista geográfico España difícilmente podrá convertirse en el hub de carga de Europa, ya que otros aeropuertos mas céntricos tienen una ventaja competitiva al tener una menor distancia media al resto de los países europeos para el tráfico intermodal de carga.

Adicionalmente deber tenerse presente que las compañías aéreas de pasaje que entran en el negocio de carga (bodega, combi, avión carguero o combinaciones de las mismas) tienen una desventaja competitiva respecto a los operadores de carga dedicados, los integradores, los transitarios y operadores logísticos, etc. Esto es debido a una menor especialización, y a la falta de capilaridad en los mercados en que la aerolínea no es local, que no les permite hacer un servicio puerta a puerta. Por este motivo terminan vendiendo gran parte de su capacidad a los diversos operadores logísticos e integradores que tienen un gran poder de negociación en precio.

- Desarrollo de transportes alternativos, especialmente del tren de alta velocidad. Como se ha podido observar con la introducción del AVE en el corredor Barcelona-Madrid, el tren de alta velocidad representa una alternativa competitiva al avión, tanto en tiempo como en comodidad, especialmente para el pasajero de negocios. Las experiencias actuales a nivel europeo demuestran que incluso en aquellos casos en que el diferencial de tiempo entre tren y avión (contabilizado desde los correspondientes centros de las ciudades) es ligeramente favorable para el avión (una media hora más rápido en avión), el tren es capaz de alcanzar unas cuotas de mercado cercanas al cincuenta por ciento. Por lo tanto, el

desarrollo de la alta velocidad en España, con trayectos relativamente cortos (en torno a tres horas), afectará significativamente al tráfico aéreo doméstico.

### **Bibliografía**

Doganis, R. *Flying off course: The economics of international airlines*. 3ª edición, 2002

Doganis, R. *The airline business in the 21st century*, 2001

McKinsey. *Hyped Hopes For Europe's Low-Cost Airlines*. The McKinsey Quarterly, 2002, número 4