

LA INNOVACIÓN MERCADOTÉCNICA EN EL
AEROPUERTO REGIONAL.
UN ESTUDIO DE CASOS

José RAMÍREZ GONZÁLEZ

Dipòsit legal: Gi. 1891-2015
<http://hdl.handle.net/10803/319457>



<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>

Aquesta obra està subjecta a una llicència Creative Commons Reconeixement

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento

This work is licensed under a Creative Commons Attribution licence



Tesis Doctoral

La Innovación Mercadotécnica en el aeropuerto regional. Un estudio de casos

José Ramírez González

2015



Tesis doctoral

La Innovación Mercadotécnica en el aeropuerto regional. Un estudio de casos

José Ramírez González

2015

Programa de doctorado de Derecho, Economía y Empresa

Dirigida por:

Dra. Andrea Bikfalvi – Universitat de Girona
Dra. Alexandra Simon i Villar – Universitat Autònoma de Barcelona

Memoria presentada para optar al título de doctor por la Universitat de Girona

Certificado de las directoras



La Dra. Andrea Bikfalvi de la Universitat de Girona y la Dra. Alexandra Simon Villar de la Universitat Autònoma de Barcelona

CERTIFICAN

Que el trabajo, *“La Innovación Mercadotécnica en el Aeropuerto Regional. Un estudio de casos”*, que presenta José Ramírez González para la obtención del título de doctor, ha estado realizado bajo nuestra dirección y cumple los requisitos necesarios.

Dra. Andrea Bikfalvi
Directora

Dra. Alexandra Simon i Villar
Directora

José Ramírez González
Doctorando

Girona, febrero 2015

Agradecimientos

Este es el momento en el que debo expresar mi gratitud por la colaboración, soporte y ayuda de todas las personas que han hecho posible este proyecto.

En primer lugar, quiero destacar a las directoras de la tesis, Andrea y Alex, por su apuesta personal y por su compromiso profesional. Ha sido una muy grata aventura compartida con la que este proyecto nos ha deleitado a los tres.

En segundo lugar, reconocer el apoyo recibido de Pablo Torrejón Plaza por su predisposición e interés en la participación en esta obra. Con su actitud y comportamiento se acredita que ni el paso del tiempo ni la distancia son óbices para las inquietudes en las colaboraciones académicas.

Para finalizar, agradecer a AENA, de la mano de Lluís Sala Montero y Vicent Pallarés Piqué, a AEROPORTS DE CATALUNYA, de la mano de Jordi Candela Garriga y a TRANSDEV, de la mano de Denis Leluc, el tiempo prestado y la cooperación brindada.

Gracias a todos por haber estado ahí.

Resumen

El objetivo de la presente tesis doctoral es estudiar empíricamente la aplicación, beneficios, dificultades y consecuencias de las innovaciones mercadotécnicas en los aeropuertos regionales de Girona-Costa Brava, Lleida-Alguaire, Reus y Perpignan-Rivesaltes. Los datos del presente estudio se obtuvieron mediante cuatro entrevistas en profundidad y su posterior análisis de casos de los aeropuertos seleccionados. Las encuestas se llevaron a cabo en aeropuertos secundarios que, por proximidad y contexto, tenían un perfil similar. El estudio de casos revela los diferentes planteamientos relativos a las innovaciones mercadotécnicas así como los efectos derivados de la implementación de las acciones que afectan a los aeropuertos seleccionados. Los resultados muestran distintas propuestas con diferentes preferencias pero todas ellas con un mismo objetivo: el atraer y retener a los clientes aeroportuarios por ser generadores de ingresos.

El estudio ofrece una contribución a la aplicación de las innovaciones mercadotécnicas en el aeropuerto regional en general y, en los aeropuertos seleccionados, en particular. Este es un tema de creciente importancia ante la tendencia generalizada a la privatización de la gestión de las infraestructuras aeroportuarias.

Abstract

The objective of this thesis is to empirically study the application, benefits, challenges and consequences of the marketing innovations in the regional airports of Girona-Costa Brava, Lleida-Alguaire, Reus and Perpignan-Rivesaltes. The data of this study were obtained through four in-depths interviews and a case study analysis of the selected airports. The surveys were conducted in secondary airports which had a similar profile due to their proximity and context. The case study reveals the different approaches of the marketing innovations as well as the effects of the implementation of actions that affect the selected airports. The results show different proposals with different preferences but all with the same goal: to attract and retain customers as they are the airport revenue generators.

The study provides a contribution to the implementation of the marketing innovations in the regional airports and specially in selected airports. This is an issue of increasing importance to the general trend towards the privatization of the airport management.

Resum

L'objectiu d'aquesta tesi doctoral, és estudiar empíricament, l'aplicació, els beneficis, les dificultats i les conseqüències, de les innovacions de màrqueting, als aeroports regionals de Girona-Costa Brava, Lleida-Alguaire, Reus i Perpinyà-Rivesaltes. Les dades del present estudi, es van obtenir mitjançant quatre entrevistes en profunditat i la seva posterior anàlisi dels casos dels aeroports seleccionats. Les enquestes es van dur a terme en aeroports secundaris que, per context i proximitat, tenien un perfil similar. L'estudi dels casos revela diferents plantejaments relatius a les innovacions de màrqueting així com els efectes derivats de l'implamentació de les accions que afecten els aeroports seleccionats. Els resultats mostren diferents propostes amb diferents preferències, però totes elles amb un mateix objectiu: atraure i retenir als clients aeroportuaris per ser generadors d'ingressos.

L'estudi ofereix una contribució a l'aplicació de les innovacions de màrqueting a l'aeroport regional en general i als aeroports seleccionats, en particular. Aquest és un tema de creixent importància davant la tendència generalitzada a la privatització de la gestió de les infraestructures aeroportuàries.

Listado de abreviaturas utilizado en la tesis

Abreviatura	Descripción
A	Autovía
AENA	Aeropuertos españoles y navegación aérea
AP	Autopista de Peaje
ARC	Air Reference Code
AVE	Alta velocidad española
CEDDET	Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico
CEO	Chief Executive Officer
CESDA	Centro de Estudios Superiores de la Aviación
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
DOCE	Diario Oficial de la Comunidad Europea
FSC	Full Service Carrier
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organization
IM	Innovación Mercadotécnica
ILS	Instrumental Landing System
LCC	Low Cost Carrier
MD	Media Distancia
MRO	Maintenance, Repair, Operations
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
PSO	Public Service Obligation
SNFC	Société Nationale des Chemins de Fer Français
TGV	Train à Grande Vitesse
UE	Unión Europea
UAB	Universitat Autònoma de Barcelona
UAM	Universidad Autónoma de Madrid

Índice

Capítulo I. Introducción.....	15
1.1. Objetivos.....	19
Capítulo II. Revisión de Literatura.....	21
2.1. Conceptos.....	21
2.1.1. Innovación mercadotécnica.....	21
2.1.2. La IM en el aeropuerto regional.....	24
2.2. Literatura.....	28
2.2.1. Estado actual.....	28
2.2.2. Hechos relevantes objeto de investigación hasta la fecha.....	29
2.2.2.1. La desregulación.....	29
2.2.2.2. Las LCCs.....	29
2.2.2.3. Tránsito del aeropuerto institucional al comercial.....	31
2.2.2.4. El marketing aeroportuario.....	32
2.2.2.5. La relación entre las aerolíneas, el pasajero y el aeropuerto.....	32
2.2.2.6. La relación entre el aeropuerto y economía local.....	33
2.2.3. Carencias actuales de la literatura.....	36
2.2.4. Perspectiva: estado actual.....	37
Capítulo III. Metodología.....	39
3.1. Introducción: Aeropuertos regionales objeto de estudio.....	39
3.2. Elección de los aeropuertos.....	39
3.3. Recolección de datos.....	40
3.4. Técnica cualitativa.....	41
3.5. El cuestionario.....	41
3.6. El pasajero.....	43
3.6.2. Servicios subvencionados a pasajeros.....	44
3.7. Aeropuerto.....	44
3.7.1. Aspectos considerados de la innovación aeroportuaria.....	45
3.7.2. El rendimiento del aeropuerto en términos relativos.....	46
3.7.3. Gestión y titularidad del aeropuerto.....	46
3.8. Gestión del conocimiento.....	46
3.8.1. Creación del conocimiento.....	46
3.8.2. Divulgación del conocimiento.....	46
3.8.3. Respuesta del conocimiento.....	46
3.9. Las aerolíneas.....	46
3.9.1. Promoción de los servicios.....	46
3.9.2. Dinámica.....	47
3.9.3. Turbulencias del mercado e intensidad de la competencia.....	47
Capítulo IV. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava.....	48
4.1. Denominación del caso.....	48
4.2. Previo.....	48
4.3. Presentación.....	48
4.4. Relato del caso.....	49
4.4.1. Introducción.....	49
4.4.2. Estrategia.....	49
4.4.3. Hechos significativos.....	50
4.4.3.1. Ryanair.....	50
4.4.3.2. Costa Brava.....	51
4.4.3.3. Barcelona.....	51
4.4.3.4. Sudeste de Francia.....	52

4.4.4. Problemáticas.....	53
4.5. Datos.....	53
4.5.1. Aeropuerto-aerolínea.....	54
4.5.1.1. La IM en el aeropuerto.....	54
4.5.1.2. Promoción de los servicios.....	61
4.5.1.3. El rendimiento del aeropuerto en términos relativos.....	62
4.5.1.4. Turbulencias del mercado e intensidad de la competencia.....	63
4.5.1.5. La demanda de servicios y las limitaciones de las infraestructuras.....	64
4.5.1.6. Gestión y titularidad del aeropuerto.....	64
4.5.1.7. Las LCCs.....	65
4.5.2. El pasajero.....	65
4.5.2.1. Servicios relevantes para atraer y consolidar pasajeros.....	65
4.5.2.2. Servicios subvencionados al pasajero.....	69
4.5.3. La gestión del conocimiento.....	69
4.5.3.1. La creación del conocimiento.....	69
4.5.3.2. La divulgación del conocimiento.....	70
4.5.3.3. La respuesta del conocimiento.....	71
Capítulo V. El Airport de Lleida-Alguaire.....	72
5.1. Denominación del caso.....	72
5.2. Previo.....	72
5.3. Presentación.....	72
5.4. Relato del caso.....	73
5.4.1. Introducción.....	73
5.4.2. Estrategias.....	74
5.4.3. Hechos significativos.....	74
5.4.3.1. Lleida.....	75
5.4.3.2. Andorra.....	75
5.4.3.3. Thomas Cook Airlines.....	75
5.4.3.4. Aeroports de Catalunya.....	75
5.4.4. Problemáticas.....	76
5.5. Datos.....	77
5.5.1. Aeropuerto-aerolínea.....	77
5.5.1.1. Aspectos relativos a la innovación aeroportuaria.....	77
5.5.1.2. Promoción de los servicios.....	86
5.5.1.3. El rendimiento aeroportuario en términos relativos.....	87
5.5.1.4. Turbulencias del mercado e intensidad de la competencia.....	87
5.5.1.5. La demanda de servicios y las limitaciones de las infraestructuras.....	88
5.5.1.6. Gestión y titularidad del aeropuerto.....	89
5.5.1.7. Las LCCs.....	89
5.5.2. El pasajero.....	90
5.5.2.1. Servicios relevantes para atraer y consolidar pasajeros.....	90
5.5.2.2. Servicios subvencionados.....	93
5.5.3. La gestión del conocimiento.....	93
5.5.3.1. La creación del conocimiento.....	93
5.5.3.2. La divulgación del conocimiento.....	94
5.5.3.3. La respuesta del conocimiento.....	95
Capítulo VI. El Aeropuerto de Reus.....	97
6.1. Denominación del caso.....	97
6.2. Previo.....	97
6.3. Presentación.....	97
6.4. Relato del caso.....	98

6.4.1. Introducción.....	98
6.4.2. Estrategia.....	98
6.4.3. Hechos significativos.....	99
6.4.3.1. AENA. Titularidad.....	99
6.4.3.2. Ryanair.....	99
6.4.3.3. Costa Daurada.....	99
6.4.3.4. Taula Estratègica.....	100
6.4.3.5. PortAventura.....	100
6.4.3.6. BCN World.....	100
6.4.4. Problemáticas.....	101
6.5. Datos.....	101
6.5.1. Aeropuerto-aerolínea.....	102
6.5.1.1. Aspectos relativos a la innovación en el aeropuerto.....	102
6.5.1.2. Promoción de los servicios.....	109
6.5.1.3. El rendimiento del aeropuerto en términos relativos.....	110
6.5.1.4. Turbulencias del mercado e intensidad de la competencia.....	111
6.5.1.5. La demanda de servicios y las limitaciones de las infraestructuras...	112
6.5.1.6. Gestión y titularidad del aeropuerto.....	112
6.5.1.7. Las LCCs.....	113
6.5.2. El pasajero.....	114
6.5.2.1. Servicios relevantes para atraer y consolidar pasajeros.....	114
6.5.2.2. La importancia de los servicios a pasajeros.....	118
6.5.3. La gestión del conocimiento.....	118
6.5.3.1. La creación del conocimiento.....	118
6.5.3.2. La divulgación del conocimiento.....	119
6.5.3.3. La respuesta del conocimiento.....	120
Capítulo VII. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes.....	122
7.1. Denominación del caso.....	122
7.2. Previo.....	122
7.3. Presentación.....	122
7.4. Relato del caso.....	123
7.4.1. Introducción.....	123
7.4.2. Estrategia.....	123
7.4.3. Hechos significativos.....	124
7.4.3.1. Las LCCs.....	124
7.4.3.2. Perpiñán.....	125
7.4.3.3. Turismo estival.....	125
7.4.3.4. Aeropuerto industrial.....	126
7.4.4. Problemáticas.....	127
7.5. Datos.....	128
7.5.1. Aeropuerto-aerolínea.....	128
7.5.1.1. Aspectos relativos a la innovación en el aeropuerto.....	129
7.5.1.2. Promoción de los servicios.....	136
7.5.1.3. El rendimiento del aeropuerto en términos relativos.....	137
7.5.1.4. Turbulencias del mercado e intensidad de la competencia.....	137
7.5.1.5. La demanda de servicios y las limitaciones de las infraestructuras...	138
7.5.1.6. Gestión y titularidad del aeropuerto.....	139
7.5.1.7. Las LCCs.....	140
7.5.2. El pasajero.....	141
7.5.2.1. Servicios relevantes para atraer y consolidar pasajeros.....	141
7.5.2.2. La importancia de los servicios a pasajeros.....	145

7.5.3. La gestión del conocimiento.....	145
7.5.3.1. La creación del conocimiento.....	145
7.5.3.2. La divulgación del conocimiento.....	146
7.5.3.3. La respuesta del conocimiento.....	147
Capítulo VIII. Los actores.....	148
8.1. El pasajero y la atracción del territorio.....	148
8.1.1. La ubicación de la infraestructura.....	148
8.1.1.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava.....	148
8.1.1.2. El Aeroport de Lleida-Alguaire.....	150
8.1.1.3. El Aeropuerto de Reus.....	151
8.1.1.4. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes.....	151
8.1.2. Accesibilidad.....	153
8.1.2.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava.....	153
8.1.2.2. El Aeroport de Lleida-Alguaire.....	154
8.1.2.3. El Aeropuerto de Reus.....	155
8.1.2.4. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes.....	156
8.1.2.5. Consideración final.....	157
8.1.3. Servicios prestados personalmente al pasajero.....	157
8.1.3.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava.....	157
8.1.3.1.1. Soporte al pasajero.....	158
8.1.3.2. El Aeroport de Lleida-Alguaire.....	159
8.1.3.2.1. Soporte al pasajero.....	159
8.1.3.3. El Aeropuerto de Reus.....	160
8.1.3.3.1. Soporte al pasajero.....	160
8.1.3.4. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes.....	161
8.1.3.4.1. Soporte al pasajero.....	162
8.2. La Administración.....	163
8.2.1. El Aeropuerto.....	163
8.2.2. Aspectos relevantes de la IM.....	164
8.2.2.1. Aspectos relativos a la innovación en el aeropuerto.....	164
8.2.3. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava.....	166
8.2.3.1. El apoyo del sistema RED: AENA.....	166
8.2.3.2. Simbiosis Aeropuerto de Girona y Ryanair.....	167
8.2.3.3. Responsable/enlace con la aerolínea.....	167
8.2.3.4. Elementos generadores de demanda.....	168
8.2.3.5. Consideración final.....	168
8.2.4. El Aeroport de Lleida-Alguaire.....	170
8.2.4.1. Aeroports de Catalunya.....	170
8.2.4.2. Simbiosis Aeroport de Lleida y Thomas Cook Airlines.....	170
8.2.4.3. La promoción del aeropuerto.....	170
8.2.4.4. Flexibilidad en las tarificaciones.....	171
8.2.4.5. Consideración final.....	171
8.2.5. El Aeropuerto de Reus.....	173
8.2.5.1. El apoyo del sistema RED: AENA.....	173
8.2.5.2. Feedbacks.....	173
8.2.5.3. La promoción.....	174
8.2.5.4. Consideración final.....	174
8.2.6. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes.....	176
8.2.6.1. Sistema RED.....	176
8.2.6.2. Demanda interna.....	176
8.2.6.3. Reforma de instalaciones.....	177

8.2.6.4. Aeropuerto industrial.....	177
8.2.6.5. Consideración final.....	177
8.3. La Administración.....	178
8.3.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava.....	178
8.3.2. El Aeroport de Lleida-Alguaire.....	180
8.3.3. El Aeropuerto de Reus.....	181
8.3.4. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes.....	183
8.4. El rendimiento del aeropuerto en los últimos 3 años.....	184
8.4.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava.....	184
8.4.2. El Aeroport de Lleida-Alguaire.....	184
8.4.3. El Aeropuerto de Reus.....	184
8.4.4. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes.....	185
8.5. Gestión y titularidad del aeropuerto.....	186
8.5.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava.....	186
8.5.2. El Aeropuerto de Lleida-Alguaire.....	186
8.5.3. El Aeropuerto de Reus.....	187
8.5.4. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes.....	187
8.6. La gestión del conocimiento.....	188
8.6.1. Creación.....	188
8.6.1.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava.....	188
8.6.1.2. El Aeroport de Lleida-Alguaire.....	189
8.6.1.3. El Aeropuerto de Reus.....	189
8.6.1.4. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes.....	190
8.6.2. Divulgación.....	190
8.6.2.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava.....	190
8.6.2.2. El Aeroport de Lleida-Alguaire.....	191
8.6.2.3. El Aeropuerto de Reus.....	191
8.6.2.4. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes.....	191
8.6.3. Respuesta.....	192
8.6.3.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava.....	192
8.6.3.2. El Aeroport de Lleida-Alguaire.....	192
8.6.3.3. El Aeropuerto de Reus.....	192
8.6.3.4. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes.....	193
8.7. La aerolínea.....	194
8.7.1. Tipos de aerolínea.....	195
8.7.2. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava.....	197
8.7.2.1. Introducción.....	197
8.7.2.2. Aspectos relevantes.....	197
8.7.2.3. La aerolínea.....	199
8.7.2.4. Consideración final.....	200
8.7.3. El Aeroport de Lleida-Alguaire.....	201
8.7.3.1. Introducción.....	201
8.7.3.2. Aspectos relevantes.....	201
8.7.3.3. La aerolínea.....	202
8.7.3.4. Consideración final.....	203
8.7.4. El Aeropuerto de Reus.....	204
8.7.4.1. Introducción.....	204
8.7.4.2. Aspectos relevantes.....	204
8.7.4.3. La aerolínea.....	205
8.7.4.4. Consideración final.....	207
8.7.5. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes.....	208

8.7.5.1. Introducción.....	208
8.7.5.2. Aspectos relevantes.....	208
8.7.5.3. La aerolínea.....	209
8.7.5.4. Consideración final.....	210
Capítulo IX. Conclusiones.....	213
9.1. Introducción.....	213
9.1.1. La IM en el aeropuerto regional.....	214
9.2. Apuestas mercadotécnicas aeroportuarias.....	220
9.3. Implicaciones del presente estudio.....	222
9.3.1. Para el aeropuerto.....	222
9.3.2. Para la aerolínea.....	222
9.3.3. Para la Administración.....	223
9.3.4. Para el pasajero.....	223
9.3.5. Para la zona geográfica de influencia.....	223
9.3.6. Para el gestor aeroportuario.....	223
9.4. Limitaciones del presente estudio.....	224
9.5. Recomendaciones para futuras investigaciones.....	226
9.6. Nota final.....	226
Referencias.....	228
Webgrafía.....	232

Índice de Figuras

Figura 1. Ubicación geográfica de los 4 aeropuertos objeto del estudio.....	15
Figura 2. Ejes del tránsito de un concepto aeroportuario a otro.....	17
Figura 3. Sujetos destacados en la realidad aeroportuaria objeto del presente estudio.....	18
Figura 4. Elementos nucleares en la IM: protagonismo de la intervención del cliente en la generación de valor.....	22
Figura 5. Elementos destacados de cada tipo aeroportuario.....	24
Figura 6. Elementos destacados de la realidad estructural del aeropuerto regional.....	27
Figura 7. Distintos perfiles de cliente aeroportuario con una misma realidad económica.....	28
Figura 8. El nuevo escenario creado por la desregulación.....	34
Figura 9. Órganos gestores responsables y sus respectivos aeropuertos dependientes.....	38
Figura 10. Elementos con influencia directa en los aeropuertos regionales a efectos del presente estudio.....	40
Figura 11. Elementos que conforman el contexto del Aeropuerto de Girona-Costa Brava.....	52
Figura 12. Identificación LCC protagonista con el Aeropuerto de Girona-Costa Brava.....	62
Figura 13. Elementos nucleares tomados en consideración por la LCC en su elección aeroportuaria.....	65
Figura 14. Identificación de cada fase de la gestión del conocimiento con su responsable....	71
Figura 15. Elementos conformantes de la realidad del aeropuerto de Lleida-Alguaire.....	76
Figura 16. Distintas campañas de marketing llevadas a cabo hasta la fecha en el presente aeropuerto.....	80
Figura 17. La gestión del conocimiento, sus distintos responsables y sus principales actividades.....	96
Figura 18. Elementos conformantes del contexto aeroportuario de Reus.....	101
Figura 19. Actores y ámbitos coordinados gracias a la Taula Estratègica.....	104
Figura 20. Dinámica de la creación del conocimiento.....	119
Figura 21. Circunstancias del Aéroport de Perpignan.....	127
Figura 22. Priorización de los clientes a la hora de emprender reformas en las instalaciones aeroportuarias.....	131
Figura 23. Tipos de relación del Aéroport de Perpignan-Rivesaltes con el resto de los aeropuertos del entorno.....	138
Figura 24. Ámbito de influencia de TRANSDEV y la competencia con el ámbito de AENA.....	139
Figura 25. Variables en la elección aeroportuaria por parte de las LCCs.....	140
Figura 26. Aspectos destacados de cada uno de los elementos característicos de la zona de influencia del presente aeropuerto.....	150
Figura 27. Elementos destacados de la realidad aeroportuaria de Perpiñán con capacidad de generar una elevada demanda interna.....	152
Figura 28. Medios de acceso a las respectivas zonas de influencia aeroportuaria de los aeropuertos objeto de estudio.....	157
Figura 29. Evolución hasta la fecha de la LCC de referencia en el Aeropuerto de Girona-Costa Brava.....	169
Figura 30. Esquema evolutivo de la apuesta comercial del Aéroport de Lleida-Alguaire en la búsqueda de mercados.....	173
Figura 31. Esquema de la dinámica del Aeropuerto de Reus basada en el conocimiento.....	176
Figura 32. Elementos destacados en el Aéroport de Perpignan que explicitan su contexto.....	178

Figura 33. Gráfico en el que se observan los elementos positivos y negativos en relación a la administración en el Aeropuerto de Girona-Costa Brava.....	180
Figura 34. Relación existente entre el Aeroport de Lleida-Alguarie, la Generalitat y el mercado.....	181
Figura 35. Miembros de la Taula Estratègica según sector.....	183
Figura 36. Comparativa de los elementos relativos a la Administración por aeropuerto.....	183
Figura 37. Gráfico comparativo y estimativo de las tres ratios relativas a las rutas.....	185
Figura 38. Elementos destacados del rendimiento por aeropuerto.....	185
Figura 39. Comparativa: titularidad-IM de los 4 aeropuertos objeto de estudio.....	187
Figura 40. Elementos destacados de la gestión del conocimiento en el Aeropuerto de Girona-Costa Brava.....	193
Figura 41. Elementos destacados de la gestión del conocimiento en el Aeroport de Lleida-Alguaire.....	194
Figura 42. Elementos destacados de la gestión del conocimiento en el Aeropuerto de Reus.....	194
Figura 43. Elementos destacados de la gestión del conocimiento en el Aéroport de Perpignan-Rivesaltes.....	195
Figura 44. Extremos clave en el presente aeropuerto de Lleida-Alguaire.....	204
Figura 45. Estructura del planteamiento del Aeropuerto de Reus: papel protagonista de la Taula Estratègica como coordinadora de la oferta y demanda.....	207
Figura 46. Elementos característicos del Aeropuerto de Girona-Costa Brava en relación a la aerolínea.....	211
Figura 47. Elementos característicos del Aeroport de Lleida-Alguaire en relación a la aerolínea.....	211
Figura 48. Elementos característicos del Aeropuerto de Reus en relación a la aerolínea.....	212
Figura 49. Elementos característicos del Aéroport de Perpignan-Rivesaltes en relación a la aerolínea.....	212

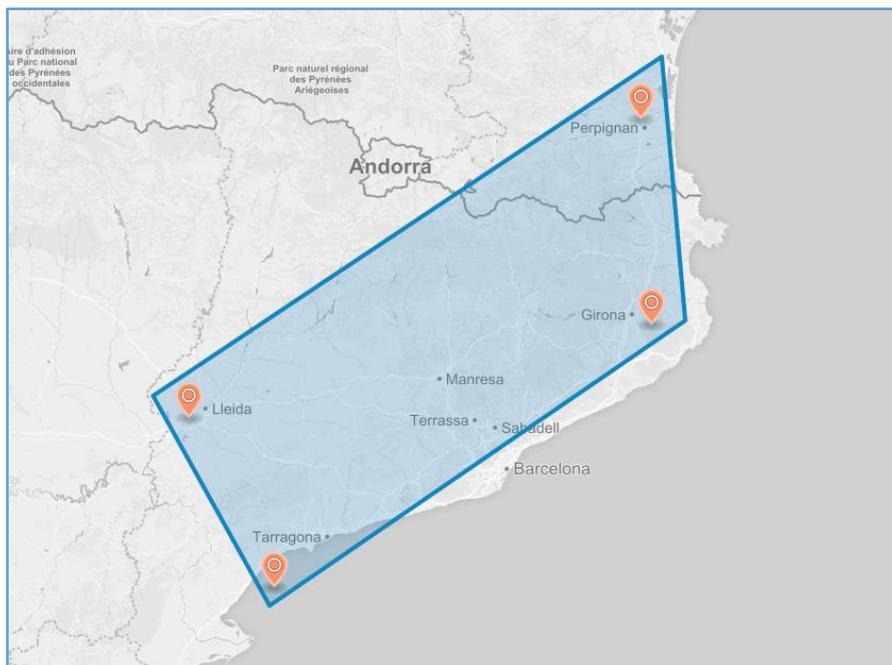
Índice de tablas

Tabla 1. Revisión de literatura.....	35
Tabla 2. Esquema del cuestionario.....	42
Tabla 3. Cuadro resumen de los aspectos relativos a la IM del Aeropuerto de Girona.....	60
Tabla 4. Cuadro resumen: importancia de los aspectos.....	61
Tabla 5. Cuadro resumen de los aspectos relativos a la IM.....	68
Tabla 6. Cuadro resumen: aspectos relativos a la IM del Aeroport de Lleida-Alguaire.....	85
Tabla 7. Cuadro resumen: importancia de los aspectos.....	86
Tabla 8. Cuadro resumen: aspectos relativos a la IM.....	92
Tabla 9. Cuadro resumen: aspectos relativos a la IM del Aeropuerto de Reus.....	108
Tabla 10. Cuadro resumen: importancia de los aspectos.....	109
Tabla 11. Cuadro resumen: aspectos relativos a la IM.....	117
Tabla 12. Cuadro resumen: aspectos relativos a la IM.....	135
Tabla 13. Cuadro resumen: importancia de los anteriores aspectos.....	136
Tabla 14. Cuadro resumen: aspectos relativos a la IM.....	144
Tabla 15. Cuadro resumen de los servicios prestados al pasajero por los distintos aeropuertos.....	163
Tabla 16. Cuadro resumen del tráfico de pasajeros en el año 2010.....	200
Tabla 17. Cuadro DAFO de los 4 aeropuertos.....	219
Tabla 18. Cuadro explicativo de las distintas estrategias.....	220
Tabla 19. Resumen de los cuadros relacionando el impacto de la IM en el aeropuerto y sus determinantes.....	221

Capítulo I. Introducción

La presente tesis doctoral pretende ilustrar el grado de aplicación, beneficios, dificultades y consecuencias de las innovaciones mercadotécnicas en los aeropuertos regionales de Girona-Costa Brava, Lleida-Alguaire, Reus y Perpignan-Rivesaltes, los cuales, tal y como aparece en la Figura 1, formarían parte de una zona geográfica con vocación de núcleo económico o clúster que podría confirmar la tendencia a la concentración regional de la economía (Simon, 2009).

Figura 1. Ubicación geográfica de los 4 aeropuertos objeto del estudio



En cuanto a la Innovación Mercadotécnica, en adelante, IM, se adopta en esta obra la definición comúnmente aceptada por la literatura. El Manual de Oslo (2005), publicación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) cuya finalidad es guiar la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas a nivel mundial, edición 3ª, párrafo 169, define la IM como *“la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, promoción o tarificación”*. Dicha definición es grávida en consecuencias puesto que conlleva las siguientes notas:

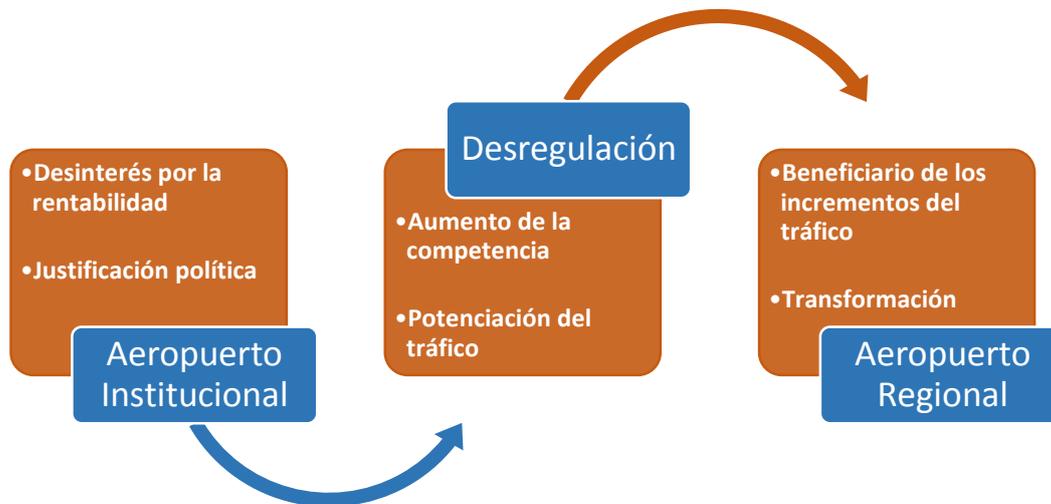
1. Es la adopción de una idea o comportamiento inédito por parte de la entidad que lo lleva a cabo (Damanpour, 1991);

2. Afecta a todas las dimensiones de las actividades de la empresa, tales como el producto o servicio, un nuevo proceso tecnológico de producción, una nueva estructura o sistema administrativo y un nuevo plan o programa dentro de la empresa (Damanpour, 1991);
3. Conlleva variaciones relevantes en el producto, tanto en su forma cuanto en su presentación al cliente.

En relación al aeropuerto, cabe afirmar que es un sistema que sirve a un amplio y complejo abanico de necesidades relativas a los movimientos de personas y entregas de bienes y prestaciones de servicios (Tovar y Rendeiro, 2010) y cuya principal función es gestionar los flujos logísticos de aerolíneas y pasajeros (Frank, 2011), habiendo sido reconocidos como herramientas importantes de crecimiento económico, apoyando la actividad económica local y estimulando nuevas inversiones en el área (Robertson, 1995).

En concreto, del aeropuerto regional se afirma que es el sustituto o relevo que complementa al aeropuerto principal (Graham, 2013). Existe variedad en la denominación oficial de este tipo de infraestructura en función del número de pasajeros: en este sentido existen propuestas por parte de la Unión Europea y del Comité de las Regiones. Introduciendo el tema del aeropuerto regional, cabe manifestar que ha sufrido una serie de cambios relevantes en menos de tres décadas, los cuales se han debido fundamentalmente a la desregulación del sector aeronáutico europeo (Jarach, 2001, Barret, 2000, Elvik, 2006), siguiendo los mismos pasos dados en este sentido por los EE.UU. a partir de 1977. Por desregulación del sector hay que entender el proceso de remoción de obstáculos legales que limitan a su acceso, dando la oportunidad al interesado de participar en el mismo por su propia cuenta y riesgo (Moses y Savage, 1989) por lo que el propósito fundamental de la misma es reforzar en todo caso la competencia (Elvik, 2006). Por ello, el aeropuerto secundario en el pasado inmediato era una estructura estática, pasiva e ineficiente en la que su cartera de clientes y grado de ocupación eran prácticamente irrelevantes por lo que sus ingresos y posible rentabilidad pertenecían a un segundo plano, siendo preferente el perfil político del proyecto (Gerber, 2002). Esto es lo que se propone llamar como aeropuerto institucional. Sin embargo, tal y como se constata en la Figura 2, en la actualidad se está transformando en otra ágil, comercial, con tintes privados y competitiva que tiene la responsabilidad primordial, a los presentes efectos, de captar aerolíneas y pasajeros (Forsyth, 2003, Guillen y Lall, 2001).

Figura 2. Ejes del tránsito de un concepto aeroportuario a otro



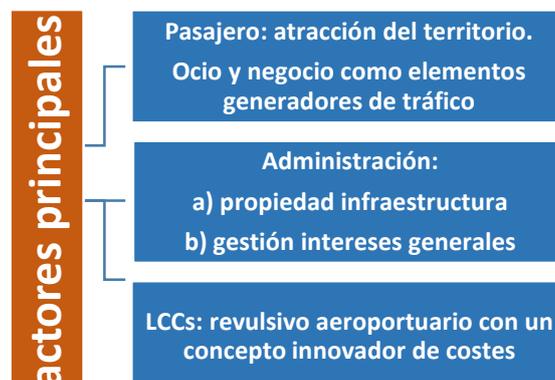
A su vez, también tiene como objetivo el generar un rendimiento económico (Barret, 2000) hasta llegar a convertirse en zonas económicas (Lee y Yang, 2003), para lo cual se esfuerzan en cambiar sus conductas de marketing (Jarach, 2001). El cambio legislativo comunitario comenzó con la entrada en vigor de una serie de medidas legales entre las que destacan los Reglamentos nº 3975/87 y nº 3976/87, la Directiva 87/601 y la Decisión 87/602, culminado dicho proceso en abril de 1997 (Halpern y Pagliari, 2008) para, con posterioridad, experimentar algunas modificaciones en el 2004 y 2009. Por otra parte, la irrupción de las aerolíneas de punto a punto, conocidas popularmente como LOW COST (en adelante, Low Cost Carriers –LCC-), en el aeropuerto regional, con ocasión del nuevo marco legal europeo, ha provocado una profunda transformación de las citadas estructuras y, a su vez, de los hábitos de los pasajeros (Graham, 2013).

A los efectos del presente estudio, el nuevo marco legal se caracteriza por otorgar carta de naturaleza a los vuelos de cabotaje, es decir, de reconocer el derecho de cualquier aerolínea de un país miembro de la Unión Europea a realizar vuelos nacionales en un Estado diferente al propio en idénticas condiciones. Por ello, las reglas de juego han sufrido modificaciones considerables.

Esta obra, tal y como indica la Figura 3, considera que existen tres actores implicados en el presente ámbito cuales son el pasajero, la administración y la aerolínea por lo que la presente tesis va a tener esa misma estructura, dedicando una parte a cada uno de ellos.

- a) El pasajero y la atracción del territorio. El pasajero se desplaza de un punto a otro por dos motivos: por ocio y por negocio. Por tanto, su voluntad de viajar se verá condicionada a la existencia de, al menos, uno de ellos. Se puede afirmar sin ambages que, a mayor capacidad de atracción de dichos motivos, mayor será el flujo de personas que deseen desplazarse a la zona de influencia del aeropuerto en cuestión. Algunos autores agrupan dichos dos factores en uno solo y añaden un segundo independiente consistente en los factores relativos a los servicios, tales como precio por pasajero, frecuencia de salidas y tipo de aeronave (Jorge-Calderón, 1997) pero desde estas líneas se consideran aspectos accesorios.
- b) La administración: sujeto activo y pasivo. La entidad pública posee una doble vertiente en el presente apartado. Por un lado es la gestora y ofertante de la infraestructura cubriendo un servicio público demandado socialmente, la cual tiene a la aerolínea como principal cliente por ser históricamente su principal fuente de ingresos (Frank, 2011). Por otro lado, es la responsable de la creación de las condiciones objetivas que complementan la oferta, debiendo de coordinar los distintos intereses concurrentes en juego (Debagge, 1999).
- c) Las LLCs. La irrupción de las aerolíneas de punto a punto en el mercado aeronáutico ha supuesto un revulsivo para el aeropuerto regional toda vez que su despertar y auge fue provocado por haber sido elegido como base de operaciones de las citadas compañías. En los aeropuertos regionales objeto del presente estudio, las aerolíneas de punto a punto en general y, en particular, RYANAIR, han tenido y mantienen un protagonismo indiscutible.

Figura 3. Sujetos destacados en la realidad aeroportuaria objeto del presente estudio



1.1. Objetivos

Los objetivos de la presente tesis doctoral se centran básicamente en analizar empíricamente el impacto de la IM en los tres actores indicados de los cuatro aeropuertos seleccionados y, de esta manera, descubrir su grado de existencia, así como su aplicación y consecuencias. Los datos de la presente investigación fueron obtenidos a través de entrevistas presenciales con los distintos responsables de los aeropuertos objeto del presente estudio.

Siguiendo la estructura propuesta, se distinguen los siguientes subapartados:

1. ATRACCIÓN DEL TERRITORIO. En este apartado se contemplan los aspectos relativos a la capacidad que tiene la zona de influencia aeroportuaria de atraer a pasajeros:
 - a) Influencia de la IM en la elección del aeropuerto por parte del pasajero.
 - b) Diferencias con el aeropuerto principal.
2. LA ADMINISTRACIÓN. En este apartado se abordan todos los aspectos con relación a la administración pública de la zona de influencia aeroportuaria:
 - a) Incidencia de la IM en la gestión del aeropuerto.
 - b) Influencia de su titularidad, administración central o local, en relación a la IM.
 - c) Impacto de la IM en la cuenta de resultados.
 - d) Grado de flexibilidad en la adaptación a la IM.
3. LAS LCCs. En este apartado se hace análisis la relación existente con las aerolíneas de punto a punto (LCCs):
 - a) Motivación en la elección de uno de los 4 aeropuertos del presente estudio.

- b) Grado de influencia de la IM en su cuenta de resultados.

- c) Necesidades insatisfechas que podrían ser cubiertas a través de la IM.

Capítulo II. Revisión de Literatura

2.1 Conceptos

2.1.1. Innovación mercadotécnica

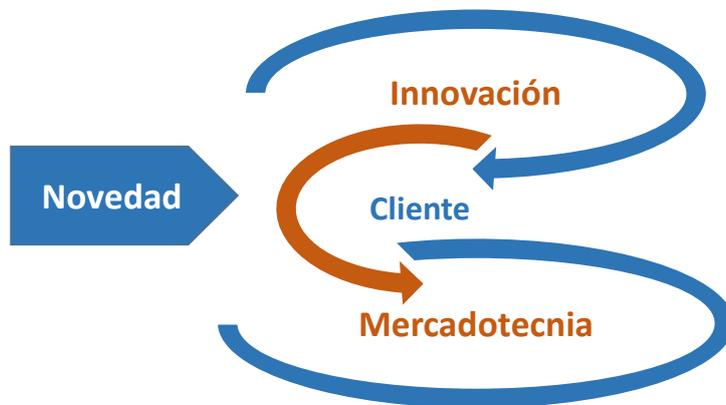
La innovación y la mercadotecnia son conceptos frecuentemente usados en la actualidad. En el ámbito económico-empresarial es en donde tienen su espacio propio y contexto natural. Dichos elementos son dos factores básicos para que las empresas generen riqueza (Drucker, 1973, Srinivasan et al., 2009) puesto que están destinados a mantener y/o incrementar sus ventas, ingresos y facturación lo cual tendrá traducción directa o indirecta en las cuentas de resultados.

En cuanto a su clasificación cabe afirmar que la literatura es pacífica en considerar que la innovación puede ser, según su ámbito de actuación e incidencia, de dos tipos: técnica o no técnica (Damanpour, 1991, Liao et al., 2009; Prahalad y Hamel, 1990). La innovación no técnica, como por ejemplo, la de gestión, mercado y marketing, a pesar de haber recibido una atención menor por parte de la literatura, es tan importante como la innovación técnica puesto que afecta a la mejora de la calidad de las empresas y a su habilidad para alcanzar un mejor rendimiento –v.gr. cuota de mercado, ventas, beneficios- (Viet Ngo y O’Cass, 2013). La innovación conlleva la adopción de una idea o comportamiento inédito por parte de la empresa que, para que sea efectivo, debe de afectar a todos sus aspectos (Viet Ngo y O’cass, 2013), mostrando, por tanto, una realidad poliédrica y multilateral.

A su vez, se destaca la interacción constante entre la empresa y su cliente la cual se concreta en la participación de éste en aquélla para cogenerar un valor por el que se esté dispuesto a pagar (Bendadudí y Leone, 2003; Ravald y Gronroos, 1996). Ello es así porque, al integrar a los clientes en el proceso de innovación y creación, se mejora la calidad del servicio y, por tanto, aumentan las posibilidades de éxito en el mercado (Viet Ngo y O’cass, 2013).

La Figura 4 destaca la novedad en la intervención del cliente en el proceso de creación de valor del producto o servicio final.

Figura 4. Elementos nucleares en la IM: protagonismo de la intervención del cliente en la generación de valor



El ámbito empresarial aeronáutico es una macroindustria compuesta por una gran variedad de distintos actores entre los cuales se encuentra el aeropuerto, del que el regional es una especie. Distintas propuestas de clasificación aeroportuarias se han realizado hasta la fecha sin que exista unanimidad entre las mismas. En el ámbito institucional se destacan tres, las cuales toman en todo momento como referencia el volumen de pasajeros (en millones) que transitan por sus instalaciones (Gámir y Ramos, 2011):

- i. La realizada por la Comisión Europea en 1996 según la cual existen tres tipos de infraestructuras:
 - a) Aeropuerto internacional: >5 millones pasajeros/año
 - b) Aeropuerto comunitario: 1-4 millones pasajeros/año
 - c) Aeropuerto regional y de accesibilidad: 0,25-0,99 millones pasajeros/año

- ii. La realizada por el Comité de las Regiones (2003)-UE 15:
 - A. Hubs: >25 millones pasajeros/año
 - B. Nacional: 10-25 millones pasajeros/año
 - C. Regional RTE-T: 5-10 millones pasajeros/año
 - D. Regional: 1-5 millones pasajeros/año
 - E1. Otros regionales: 0,2-1,0 millones pasajeros/año
 - E2. Locales: <0,2 millones pasajeros/año

- ii. La realizada por el DOCE (2005)-UE27+3

- A. Grandes aeropuertos: >10 millones pasajeros/año
- B. Aeropuertos nacionales: 5-10 millones pasajeros/año
- C. Grandes aeropuertos regionales: 1-5 millones pasajeros/año
- D. Pequeños aeropuertos regionales: <1 millones pasajeros/año

Para contrastar los datos de dichas clasificaciones con los de los aeropuertos objeto del presente estudio en el 2012 se señala que varían desde los 2,8 millones de pasajeros transportados por el Aeropuerto de Girona-Costa Brava hasta los 35.500 pasajeros transportados por el Aeroport de Lleida-Alguaire.

Desde el punto de vista académico, según se describe en la Figura 5, se destaca por su sencillez, efectividad y visos de generalidad la clasificación realizada por Graham (2013) según la cual existirían básicamente dos tipos de aeropuertos, cuales son:

- i. Aeropuerto principal, el cual es el más importante de los núcleos poblacionales más grandes y con un tráfico de aeronaves y de pasajeros superior.

Este tipo de aeropuerto ha tenido el tráfico de aeronaves y pasajeros asegurado a efectos prácticos, tanto por ubicación, cuanto por marco legal vigente, manteniendo importantes notas monopolísticas. De ahí una de las justificaciones primordiales de su elevado tráfico. Como elementos negativos, tienen su alta congestión por su tráfico elevado, confusión por lo complicado y exhaustivo de sus instalaciones así como largos tiempos de camino de un punto a otro debido a la gran dimensión de sus construcciones (Barrett, 2000). Ejemplos de este tipo de aeropuertos son los tradicionales Aeropuerto de Barcelona-El Prat y Aeropuerto Adolfo Suarez Madrid-Barajas.

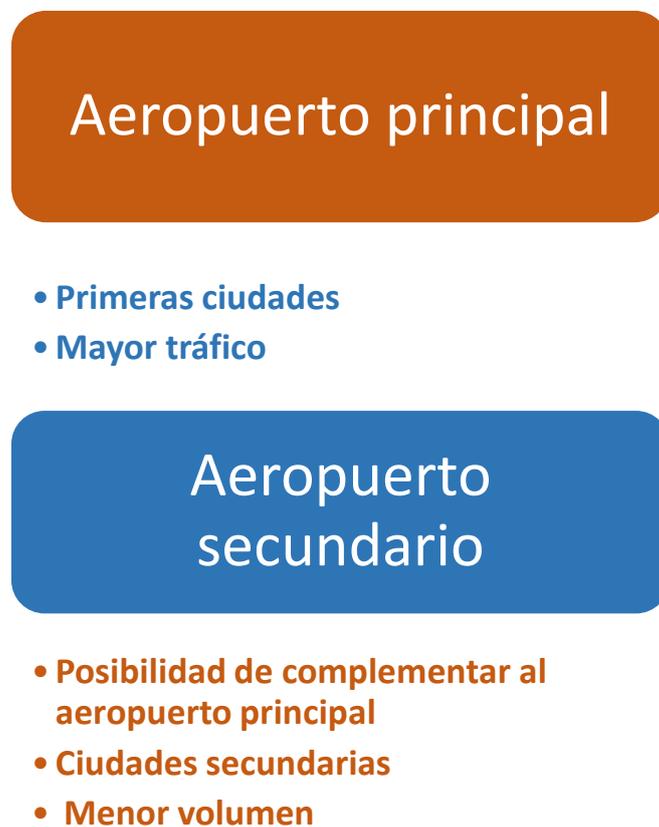
- ii. Aeropuerto secundario, el cual es sustituto o relevo del anterior y, al mismo tiempo pudiendo ser su complementario, barajando unas cifras de pasajeros y de aeronaves inferiores.

Como consecuencia de su punto de partida y realidad, este tipo aeroportuario ha tenido que desplegar distintas estrategias y actuaciones tendentes a la captación clientes: aerolíneas y pasajeros. Ejemplos de este tipo de aeropuerto son antiguos aeropuertos militares desafectados de su destino originario, aeropuertos con bajo nivel de ocupación debido a

cambios del mercado y aeropuertos con fines de promoción turística local (Barrett, 2000). La nota común a este tipo aeroportuario son los siguientes elementos que están relacionados directamente con su competitividad (Innes y Doucet, 1990, Suzuki et al., 2003, Phillips et al., 2005, Zhang y Xie, 2005, Fuellhart, 2007):

1. Tarifa baja.
2. Tiempo de vuelo corto (servicio directo o indirecto).
3. Tipo de avión (reactor o turbohélice).
4. Frecuencia de vuelos, duración de los vuelos y capacidad ofrecida.

Figura 5. Elementos destacados de cada tipo aeroportuario



2.1.3. La IM en el aeropuerto regional

En el marco legal anterior a la desregulación la realidad aeroportuaria se caracterizaba por la estaticidad y la impermeabilidad. Por ello, las distintas administraciones implicadas dificultaban un enfoque orientado al marketing y dirigido al cliente (Valdani y Jarach, 1996). En todo caso, se consideraba más como una manifestación del servicio público que la

administración debe de facilitar a sus ciudadanos que como una actividad económico empresarial (Barrett, 2000).

En la actualidad, el amplio proceso de remoción de obstáculos legales ha conllevado una merma significativa de las rentas monopolísticas aeroportuarias a pesar de lo cual sigue manteniendo ciertas notas de un monopolio natural (Gerber, 2002). Consecuencia de ello, es la necesidad de buscar y explorar nuevas formas de ingresos que contrarresten dicha pérdida de beneficios (Jarach, 2001) puesto que se ha estimulado la competencia entre aeropuertos con el fin último de atraer más aerolíneas a las propias instalaciones (Barrett, 2000), quedando como materia pública exclusiva, a efectos prácticos, la relativa a la seguridad: safety&security (Frank, 2011). Por ello, el aeropuerto se ha convertido en un centro de actividad económica en donde la ventaja competitiva, es decir, la diferenciación y los costes, cobra una importancia real al considerarse que dicho elemento facilitará una mejor actuación y desarrollo empresarial en el mercado.

El nuevo mercado exige nuevas actuaciones como medio para satisfacer las necesidades de los nuevos clientes (generalmente LCCs) y de los clientes tradicionales (pasajeros). A su vez, las nuevas reglas de juego también implican que los aeropuertos que adopten un mayor enfoque al mercado que sus rivales tendrán un mayor éxito (Halpern y Pagliari, 2008), todo lo cual se traducirá en una mayor cuota de mercado. Por ello, las IM aeroportuarias se consideran un medio apropiado para mejorar el éxito del marketing aeroportuario y se espera que las mismas tengan un efecto positivo en la relación entre la orientación al mercado y el rendimiento (Halpern y Pagliari, 2008).

De esta manera se tiene que las nuevas reglas de juego conllevan nuevas soluciones para nuevas situaciones.

El aeropuerto regional en la actualidad tiene encomendadas una serie de obligaciones en las que la IM juega un papel relativamente reciente y, sobretodo, decisivo, básicamente por tres motivos:

- i. La volatilidad de las LCCs puesto que la desregulación ha supuesto más libertad a este tipo de aerolíneas para escoger aeropuerto (Graham, 2003), llegando a ser

consideradas en este sentido por la literatura como compañías sin ataduras o “footloose” (Graham, 2013),

- ii. La competencia real con el resto de aeropuertos, tanto regionales como principales,
- iii. La necesidad de rentabilizar las instalaciones o, al menos, reducir en todo lo posible su coste de mantenimiento.

A los efectos de la presente tesis, se señalan las notas distintivas que debe de poseer el aeropuerto regional para poder encajar en el nuevo marco originado por las nuevas reglas de juego:

- i. Instalaciones que permitan a las LCCs reducir costes y explotar economías de densidad a través de un alto grado de utilización del avión (Pitt y Brown, 2001).

Ello consistente básicamente en posibilitar escalas reducidas en tiempo (de 25 a 30 minutos), buenos slots (es decir, derecho de uso de las instalaciones aeroportuarias por parte de la aerolínea en un tiempo determinado) y escasa congestión.

- ii. Tarifas aeroportuarias bajas y/o negociables o flexibles (Barrett, 2004^a) así como otros costes bajos asociados al uso (Francis, Fidato y Humphreys, 2003).

En un entorno aeroportuario competitivo, los gestores aeroportuarios deberán de entablar negociaciones con las aerolíneas con la finalidad de fijar el importe de las tasas (Barrett, 2000).

- iii. A las anteriores, se propone una tercera que podría ser considerada consecuencia de la primera, consistente en enfatizar la explotación de los vuelos de las zonas geográficas con poder de atracción puesto que, en caso contrario, no habría nicho de mercado ni, por tanto, aerolíneas interesadas en explotarlo

La Figura 6 muestra los elementos con mayor incidencia en el contexto actual del aeropuerto regional, los cuales le caracterizan y distinguen.

Figura 6. Elementos destacados de la realidad estructural del aeropuerto regional



Tal y como se recoge en la Figura 7, Porter (1980,1985) identificó las tres estrategias que se podían aplicar a la industria aeronáutica en general, las cuales tienen plena aplicación al ámbito aeroportuario en particular:

- i. Diferenciación, con una oferta de servicios distintos y valorados por los clientes: en este ámbito entraría en juego unas instalaciones acordes con las necesidades de los clientes así como las características propias del aeropuerto secundario.

En cuanto a lo primero, cabe afirmar que no es infrecuente en la actualidad que se realicen reformas de las instalaciones aeroportuarias consensuadas con las aerolíneas-cliente a cambio de períodos de fidelización suficientemente prolongados en el tiempo como para amortizar la inversión realizada. En cuanto a lo segundo, se hace referencia al menor tiempo necesario para recorrer sus instalaciones, menor coste asociado (v.gr. parking más económico o incluso gratis), menor congestión y masificación y menor tiempo para recoger el equipaje.

- ii. Enfoque, con la identificación y concentración en un segmento concreto de la oferta.

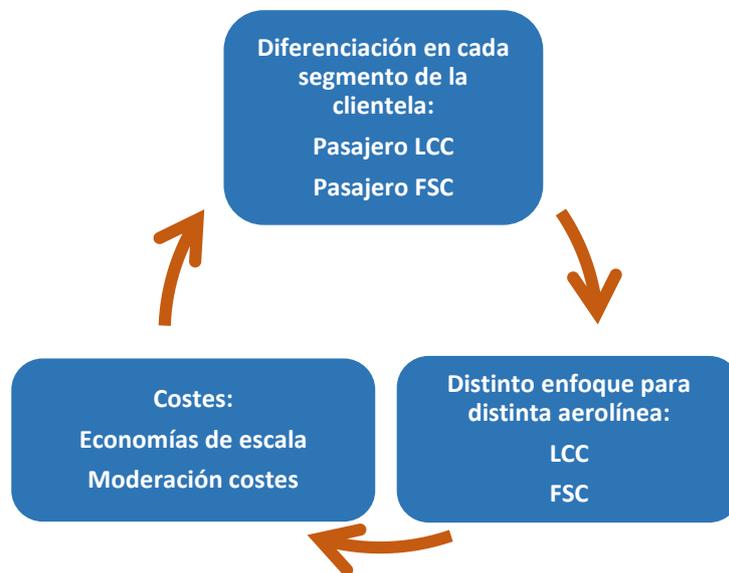
En este aspecto se hace referencia a las características del producto aeroportuario que se deben de tener para ser consideradas atractivas por el tipo de aerolínea deseada: una LCC

tendrá unas necesidades distintas de las que tiene una aerolínea de red, también conocida como Full Service Carrier (en adelante, FSC) o una aerolínea de cargo.

- iii. Liderazgo en costes, con la mejora de eficiencias en la producción a través de economías de escala y con moderación en los costes de producción.

Todo lo cual conlleva a un menor coste repercutido lo que genera una tasa aeroportuaria más reducida a satisfacer por la aerolínea.

Figura 7. Distintos perfiles de cliente aeroportuario con una misma realidad económica



2.2.Literatura

2.2.1. Estado actual

La literatura ha sido esquiva en el tratamiento de la IM en el aeropuerto regional por lo que la obra relativa al tema que nos ocupa es escasa si se compara con otros ámbitos, aeronáuticos o no. Aun así una descripción detallada del estado del arte se encuentra protagonizada por autores como Anne Graham, Nigel Halpern y Keith G. Debagge, entre otros, los cuales han dedicado tiempo y esfuerzos pioneros en crear literatura al respecto con distintos trabajos y proyectos, tal y como se expone en los siguientes apartados.

2.2.2. Hechos relevantes objeto de investigación hasta la fecha

2.2.2.1. La desregulación

El giro copernicano del aeropuerto en general y del regional en particular tuvo su origen en Europa con ocasión de la desregulación del sector aeronáutico en 1997. Este fenómeno ha ocupado un espacio importante en la producción literaria existente. Efectivamente, este hecho está presente en la práctica totalidad de la literatura habida hasta la fecha por afectar a todos los elementos implicados, tal y como representa la Figura 8..

- i. Se destaca el trabajo de Sean D. Barrett (2000). Del mismo cabe resaltar que sostiene el impacto generalizado de la desregulación en los distintos ámbitos aeronáuticos: desde el aeropuerto y aerolínea hasta los servicios de asistencia en tierra (handling) pasando por los costes asociados a los sistemas de reservas.
- ii. También merece atención los trabajos de Rune Elvik (2006). Este autor considera que el fin último de la desregulación de una industria no es otro que el económico puesto que refuerza la competición de las empresas, a pesar de lo cual, sigue sujeta a un marco legislativo básico y vigente compuesto por:
 - a. Leyes antitrust.
 - b. Creación y salvaguarda de estándares de seguridad para aeronaves así como su mantenimiento.
 - c. Exclusividad en la normativa de seguridad para operaciones de tráfico.
 - d. Mantenimiento y defensa del marco legal laboral.

2.2.2.2. Las LCCs

Como consecuencia del anterior proceso, surgieron en Europa con fuerza este tipo de aerolínea, la cual buscaba su ventaja competitiva con precios anómalamente bajos en el sector aeronáutico a través de la reestructuración e innovación en sus sistemas de costes y de comercialización del producto.

El pionero de este tipo de concepto es la aerolínea estadounidense SOUTHWEST AIRLINES la cual comenzó su singladura, tal y como se la conoce en la actualidad, en Texas (EE.UU.) en el año 1971. Se caracterizó por elegir aeropuertos secundarios próximos a las principales ciudades (más eficientes y más económicos que los principales), por utilizar un único modelo de avión, el Boeing 737 (B-737) con el fin de mantener bajo control los costes de operación, por realizar rotaciones rápidas, por su oferta de vuelos cortos y por la supresión del catering y prensa a bordo (no frills). En cuanto al combustible, y a través de políticas agresivas, suele suscribir programas a largo plazo con sus proveedores para asegurarse el precio competitivo de dicho suministro a medio y largo plazo. Así se creó el concepto de bajo coste aéreo. A fecha de hoy, es una de las aerolíneas más rentables del mundo y la que posee la segunda mayor flota de B-737 del mundo.

Como curiosidad se destaca que utiliza habitualmente el humor como elemento importante de su marketing: conocidos son vuelos en los que la tripulación de cabina aparece en sus puestos de trabajo con pijama, o cantando al unísono una canción o incluso la manera que tuvo de dirimir diferencias con una empresa de su competencia, Stevens Aviation, por el plagio de un slogan (“sólo aviones elegantes”), la cual se llevó a cabo mediante un combate de lucha libre entre sus consejeros delegados.

RYANAIR fue fundada en 1985 por el irlandés Tony Ryan. Cuando Michael O’Leary fue nombrado su Consejero Delegado (CEO) en 1991 y ante el grave proceso de pérdidas en el que estaba inmersa dicha aerolínea tuvo como máxima prioridad su refluotación. Viajando a EE.UU., y a través de acuerdos de colaboración existentes a la sazón entre distintas aerolíneas, contactó con SOUTHWEST AIRLINES y tomó como referencia las características de su modelo de negocio. En 1997 y ante el proceso de desregulación europeo, RYANAIR estaba lista para expandirse por todo el viejo continente: en el 1998 adquirió 45 unidades más del modelo B-737, en el 2000 comenzó a vender sus billetes por internet para reducir costes y posteriormente introdujo el billete electrónico para prescindir del papel. Sus bases aéreas en Europa continental siempre han estado en aeropuertos secundarios próximos a grandes ciudades (v. gr. Charleroi-Bruselas, Hahn-Fráncfort). A lo anterior habría que añadir altas frecuencias de vuelos junto con la supresión del catering a bordo (no frills). Así trasladó el mal llamado modelo de negocio del bajo coste aeronáutico a este continente. De esta manera, RYANAIR se ha convertido en la referencia de todas las LCCs en Europa. La anterior estrategia viene reforzada por el hecho de que no realiza transbordos, característico

de las FSCs. RYANAIR es una aerolínea de punto a punto por lo que se ahorra los costes asociados a los transbordos de pasajeros y su equipaje así como reduce drásticamente el tiempo en tierra de sus aeronaves (Graham, 2013) aumentando, por tanto, su rentabilidad.

2.2.2.3. Tránsito del aeropuerto institucional al comercial

Consecuencia del anterior cambio legislativo y la aparición del mencionado tipo de aerolínea, a los presentes efectos, ha sido el profundo cambio de concepto aeroportuario. En este ámbito se destacan varios autores que han estudiado el fenómeno del mencionado tránsito, tales como Paul Freathy, Frank O'Connell, David Jarach, Kekith Debagge, Peter Gerber, Beatriz Tovar, Roberto Rendeiro Martín-Cejas y Nigel Halpern, entre otros.

De entre los anteriores se destacan los siguientes:

- i. Freathy y O'Connell (1999) abordaron las consecuencias directas de la desregulación, destacando que el descenso de ingresos que conlleva dicho proceso a la aerolínea ha provocado una merma de beneficios al aeropuerto que debe de compensar con actividades comerciales no aeronáuticas (landside).
- ii. David Jarach (2001), ante las posibles debilidades del mercado y el contexto de hipercompetitividad existente, aboga por una visión de la situación bajo el prisma del marketing el cual se traduce en la necesidad de crear un componente de diferenciación.

En este sentido, y por una parte, a cada tipo de aeropuerto le correspondería un tipo de clientela. A efectos del aeropuerto regional se hablaría en términos aeronáuticos de servicios de punto a punto y de operadores de bajo precio. Por otra parte, también se hablaría del tipo de servicios internos que el aeropuerto decide ofrecer al segmento de la clientela elegida.

- iii. Peter Berger (2002) trata de las condiciones que se deben de dar para la correcta privatización del aeropuerto y considera que su éxito depende básicamente de las relaciones que hayan entre el triángulo compuesto por gobierno, aerolíneas y aeropuerto, dada la alta interdependencia e interacción existente entre todos ellos.

2.2.2.4. El marketing aeroportuario

Como consecuencia de los dos apartados anteriores se trae a colación el cuarto aspecto abordado por la literatura. En este sentido, distintos autores se han ocupado del tema, los cuales han abordado esta cuestión desde una perspectiva integral: Nigel Halpern (2008, 2009, 2012), Pagliari (2008) y Svein Bråthen (2012).

- i. Nigel Halpern. Este autor, unas veces en solitario y otras conjuntamente con los otros dos autores, ha investigado este nuevo fenómeno.

Sostiene que los aeropuertos con orientación al marketing tienen un mejor rendimiento que los que no comparten dicho enfoque y que, a mayores oportunidades de mercado, mayor es la relación entre la orientación al mercado y rendimiento aeroportuario. Ello es así puesto que las IM son un medio adecuado, idóneo y eficaz para la mejora del rendimiento económico aeroportuario (Halpern y Pagliari, 2008). Concreta 10 fuentes relevantes para la atracción y retención de rutas de las aerolíneas por parte de los aeropuertos, entre las que destaca las siguientes: definición del perfil de aerolínea deseada como cliente, modificación de las instalaciones y/o servicios así como desarrollar estrategias de marketing conjuntas aeropuerto-aerolínea (Halpern, 2010).

- ii. Svein Bråthen también se ha ocupado del tema estudiando la estructura de las tarifas para los servicios aéreos a zonas remotas llegando a la conclusión que la industria del transporte se caracteriza por tener economías de escala y (Bråthen y Halpern, 2012) y por investigar el impacto del aeropuerto local sobre los negocios de su zona de influencia (Halpern y Bråthen, 2010).

2.2.2.5. La relación entre las aerolíneas, el pasajero y el aeropuerto

Esta relación, y otras derivadas del aeropuerto, ha sido abordada de manera extensa por Anne Graham, la cual ha llevado a cabo varias investigaciones. Entre los factores que destaca para que una aerolínea elija a un aeropuerto se destacan los que siguen:

- a) Instalaciones que permitan a las LCCs la reducción de costes y la explotación de economías de densidad (Pitt y Brown, 2001).

- b) Tratarse de aeropuertos con tasas bajas así como otros costes de uso y gestión reducidos (Francis, Fidato y Humphreys, 2003).
- c) Ubicación aeroportuaria en zona de influencia con demanda suficientemente relevante. En este aspecto se destaca que las LCCs han ampliado las zonas de influencias de ciertos aeropuertos, en especial, en lo relativo a los pasajeros de ocio.
- d) Existencia de competencia entre distintos aeropuertos puesto que ello proporciona a las LCCs una posición más fuerte a la hora de negociar.
- e) Existencia de competencia entre varias aerolíneas puesto que una compañía que tenga una posición dominante tendrá más impacto que el resto, todo lo cual deriva en una posición más fuerte para negociar tasas reducidas.
- f) Otros factores: buenas previsiones económicas para negocios y turismo, buen espacio de acceso, existencia de zona de libre disponibilidad aeroportuaria (Warnock-Smith y Porter, 2005), ofertas ajustadas por parte de los gestores aeroportuarios a las circunstancias de la aerolínea.

Por otra parte, entre los factores que destaca para que el pasajero elija un aeropuerto, lo que califica como demanda derivada, destaca los siguientes:

- a) Tarifas baratas.
- b) Ubicación del aeropuerto a una distancia razonable en relación al punto de partida del pasajero (su domicilio), teniendo en consideración que el pasajero de ocio valora en menor medida el tiempo necesario para desplazarse al aeropuerto (Lian y Rønnevik, 2011).
- c) Costes asociados a la acomodación del aeropuerto, tales como parking.

2.2.2.6. La relación entre el aeropuerto y economía local

Una serie de autores han acometido distintos estudios que tienen como objeto el análisis de las citadas relaciones. Entre ellos, se destacan las investigaciones de Jorge Calderón (1997), David M. Levinson, David Gillen y Abid Kanafani (1998) y Keith G. Debagge (1999).

- i. En relación al trabajo de Jorge-Calderón (1997) se extrae como conclusión varios aspectos, de entre los que se destacan: la frecuencia del servicio muestra una elasticidad constante en la distancia y en las economías de densidad. A su vez, el tamaño del avión acentúa su elasticidad en la medida en que la distancia aumenta. En relación a la tarifa, los descuentos tienen efecto positivo en el tráfico, menguando dicho aspecto en la medida en que la distancia aumenta.
- ii. Levinson, Gillen y Kanafani (1998) protagonizan un estudio comparativo entre el transporte aéreo y el de carretera, llegando a la conclusión de que el vehículo terrestre contamina más y es propenso a causar un mayor número de accidentes por lo que tiene un coste social más elevado. Por el contrario, la contaminación acústica, la contaminación medioambiental junto con la congestión son los costes más elevados del transporte aéreo.
- iii. Debagge (1999) acredita la influencia del transporte en la economía local al acentuar las interconexiones de las operaciones aeroportuarias a nivel local, la composición estructural de la economía metropolitana y las consecuencias de las estrategias competitivas de las aerolíneas en el nivel regional y nacional. Por ello, llega a afirmar que en los lugares que se experimentan aumentos en transporte aéreo de pasajeros y servicios aéreos de conectividad también experimentan aumentos similares en empleo.

La Figura 8 muestra características del nuevo marco legal y su interacción y la Tabla 1 recoge la revisión de literatura llevada a cabo.

Figura 8. El nuevo escenario creado por la desregulación



Tabla 1. Revisión de la Literatura

Nº	Nombre artículo	AUTOR	AÑO	PAÍS	M/REF
1	Las alianzas estratégicas en la industria aeronáutica	S.C. Morrish, R.T. Hamilton	2002	NZL	8
		Dawna L. Rhoades & Heather Lush	1997	US	3
2	Gestión de las operaciones irregulares en los Airline Operations control centers	Michael Dudley Delano Clarke	1998	US	5
3	Relaciones entre operaciones aeroportuarias y economía local	J.D. Jorge Calderón	1997	ES	4
		David M Levinson, David Gillen, Adib Kanafani	1998	US	6
		Keith G. Debagge	1999	US	7
4	El enfoque aeroportuario europeo actual: comercialización y márketing	Paul Freathy & Frank O'Connell	1999	GB	23
		David Jarach	2001	IT	14
5	La desregularización de los aeropuertos	Sean D. Barrett	2000	IRL	18
		Rune Elvik	2006	N	10
6	La flexibilización de la gestión aeroportuaria	Keith G. Debagge	2001	US	19
7	Factores clave en la privatización aeroportuaria: ubicación, marco legal y las relaciones entre el consumidor, compañía aérea y aeropuerto	Peter Gerber	2002	D	22
		Beatriz Tovar, Rondero Rendeiro Martín-Cejas	2010	ES	11
8	La vía impositiva en la gestión aeroportuaria	Joshua L. Schank	2005	US	9
		Juan Carlos Martín Augusto Voltes-Dorta	2011	ES	12
9	Pluralidad de modelos de negocio aeroportuarios	Laurence Frank	2011	F	20
10	El marketing aeroportuario en las regiones remotas: gestión, instalaciones, colaboraciones y compañías aéreas	Nigel Halpern, Romano Pagliari	2008	N, UK	15
		Nigel Halpern	2009	N	2
		Jon Inge Lian, Joachim Ronnevik	2011	N	17
		Svein Brathen, Nigel Halpern	2012	N	16
11	La relación entre las compañías aéreas y el aeropuerto: modelo operativo y comercialización	Kung-Jeng Wang, Wang-Chung Hong	2011	CH	13
		Anne Graham	2013	GB	21
12	La contribución del cliente a la innovación en los servicios	Daniel Kindstrom, Christian Kowalowsky, Erik Sandberg	2013	AU	25

2.2.3. Carencias actuales de la literatura

Un análisis del estado del arte actual de la IM del aeropuerto europeo regional en general y de los 4 aeropuertos objeto del presente estudio en particular permite afirmar su ubicación en una fase de incipiente investigación y tratamiento. Dicho extremo viene corroborado por la escasez de estudios llevados a cabo a fecha del presente estudio en la materia en el ámbito europeo y lo prácticamente inexistentes en el ámbito español.

El aeropuerto de las zonas periféricas europeas, v.gr. la del norte de Noruega, ha sido puntualmente objeto de atención literaria pero las características del mismo no son absolutamente extrapolables al aeropuerto regional por cuanto que su sistema está prácticamente basado en su totalidad en un sistema de subvenciones comunitario (Public Service Obligation –PSO-) que le distancia de las reglas del libre mercado y, por tanto, de las tendencias actuales. A su vez, el volumen de pasajeros propio de dicho tipo de infraestructura es sensiblemente inferior al que propio del que es objeto el presente estudio.

Lo reciente del proceso de desregulación aeronáutico europeo, sus consecuencias a corto, medio y largo plazo, el nuevo fenómeno de las LCCs, el descubrimiento de las posibilidades del aeropuerto regional, los procesos de privatización aeroportuarios en ciernes, el tránsito del aeropuerto institucional al aeropuerto comercial actual y la necesidad de aplicar nuevas técnicas de marketing con el fin de ganar cuota de mercado, todo ello arroja una realidad poco conocida pero de gran calado económico y social.

En el ámbito económico, se destacan las repercusiones relevantes que conllevan las decisiones que el aeropuerto debe de tomar para intentar la retención y captación de aerolíneas como su cliente prioritario para el desarrollo de nuevas rutas y para mantener y retener las ya existentes. Y ello sin contar con el impacto de la propia infraestructura, tanto directo con su construcción y mantenimiento, cuanto indirecto con toda la industria de apoyo también ubicada en la zona.

En el ámbito social, se pone de relieve el incremento de tráfico de personas en la zona procedentes del centro y del norte europeo con el consiguiente incremento en la creación de vínculos humanos, tanto derivados de las relaciones personales cuanto de los generados por los intercambios de entregas de bienes y prestaciones de servicios. Por todo ello se infiere

que los esfuerzos dirigidos a analizar el impacto y consecuencias de las nuevas técnicas de mercado en la realidad aeroportuaria regional facilitarán las decisiones a tomar, acentuando la ventaja competitiva de la infraestructura en cuestión a través de distintas propuestas que deriven en fórmulas que vayan más allá de los actuales mecanismos vigentes.

2.2.4. Perspectiva: estado actual

El presente estudio, tal y como se recoge en la Figura 9, tiene como base tres tipos de modelos aeroportuarios correspondientes a 4 aeropuertos, cada uno con una circunstancia propia que lo singulariza y lo distingue de los otros:

- a) El Aeropuerto de Girona-Costa Brava y el de Reus pertenecen al mismo sistema red gestionado por idéntica entidad AENA pero con circunstancias propias distintas.

Son dos de los 47 aeropuertos gestionados por dicho organismo, dependiente del Ministerio de Fomento. El de Girona-Costa Brava juega con la doble baza de ser complementario del aeropuerto de Barcelona-El Prat y, a su vez, ser punto de entrada aéreo de los visitantes de la Costa Brava. El de Reus es el punto de entrada de los veraneantes de la Costa Daurada y de los visitantes de PortAventura. También es tomado como referencia por la práctica totalidad del turismo ruso que veranea en España. De AENA cabe decir que se encuentra en pleno proceso de privatización del 49% de su capital, confirmando la tendencia señalada con anterioridad de privatización y comercialización.

- b) El Aeroport de Lleida-Alguaire es el primer aeropuerto gestionado por un ente autonómico nuevo, creado expresamente y distinto de Aena, siendo el más joven de los cuatro.

Gestionado por AEROPORTS DE CATALUNYA, organismo dependiente del Departament de Territori i Sostenibilitat de la Generalitat de Catalunya, lucha por hacerse un espacio propio en el mercado.

- c) El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes es un aeropuerto perteneciente a un Estado distinto, el cual también posee notas de sistema red mediante su gestor denominado

TRANSDEV pero quizás con una participación más activa en la elaboración de las directrices de su gestión.

Depende de un consorcio formado por varias entidades públicas locales de la zona y es la conexión aérea del Departamento de Pirénées-Orientales, entidad administrativa similar a la provincia, y perteneciente a la región francesa de Languedoc-Roussillon.

Figura 9. Órganos gestores responsables y sus respectivos aeropuertos dependientes



Se desprende de sus nombres oficiales que todos ellos están ubicados en zonas de tráfico secundarias y en todos ellos la llegada de las LCCs ha supuesto un impacto relevante, aspectos estos conformantes de los denominadores comunes del aeropuerto regional.

A fecha de la presente obra, salvo error u omisión, no consta ningún estudio similar relativo a la innovación mercadotécnica en ninguno de los aeropuertos objeto de la investigación en particular ni de ninguno de los aeropuertos del resto de España en general.

Capítulo III. Metodología

3.1. Introducción: Aeropuertos regionales objeto de estudio.

En esta sección se presenta la metodología empleada en la presente tesis doctoral. Básicamente la misma consiste en las siguientes actividades:

- a) Diseño de la investigación.
- b) La recolección de datos, la cual se llevó a cabo principalmente mediante el cuestionario completado en las entrevistas personales realizadas en el propio aeropuerto, a excepción del de Lleida-Alguaire la cual se efectuó en la sede de Aeroports de Catalunya sita en la ciudad de Barcelona.
- c) Su posterior análisis cualitativo.

3.2. Elección de los aeropuertos

Con el propósito de conseguir los objetivos diseñados pretendidos, se centraron los esfuerzos en los 4 aeropuertos objeto del estudio, elegidos, tal y como se recoge en la Figura 10, por considerar que pertenecen al mismo tipo de infraestructura dentro de un marco geográfico definido en proximidad y por haber experimentado todos ellos un impacto sensible con la llegada de las LCCs. Efectivamente,

- a) Todos ellos son aeropuertos secundarios destinados en su origen a satisfacer la demanda de servicios aeronáuticos de las zonas de influencia de sus ciudades importantes más próximas las cuales son capitales de provincia o, el equivalente francés, capital de departamento.
- b) Todos ellos pertenecen a una misma zona geográfica delimitada debido a la existencia de una proximidad notoria toda vez que la mayor distancia existente entre uno y los demás ronda los 300 Kms que son los que separan el Aéroport de Perpignan-Rivesaltes del Aeroport de Lleida-Alguaire.

- c) Todos ellos han experimentado un impacto relevante al haber acogido LCCs en sus instalaciones por lo que se pueden distinguir en los mismos dos etapas nítidamente diferenciadas: una anterior a la llegada de dicho tipo de aerolíneas y otra posterior.
- d) Todos ellos han experimentado la transformación habida entre aeropuerto institucional y aeropuerto comercial.

Figura 10. Elementos con influencia directa en los aeropuertos regionales a efectos del presente estudio



3.3. Recolección de datos

El estudio se realizó entre octubre y diciembre de 2013 mediante entrevistas personales con los distintos directores de los aeropuertos seleccionados en las que procedieron a contestar las cuestiones contenidas en el cuestionario elaborado expresamente para la presente investigación. Así mismo, también expusieron sus opiniones, creencias, inquietudes e intuiciones sobre aspectos relevantes de los distintos apartados las cuales se amparan en sus conocimientos técnicos y experiencia personal en el ejercicio del cargo.

Desde esta obra se destaca la alta calidad de la información suministrada por los directores aeroportuarios puesto que en los mismos convergen de primera mano tanto las necesidades de sus clientes, en la manera de peticiones, cuanto las limitaciones de la administración a las que pertenecen, en la forma de restricciones presupuestarias y ámbitos competenciales, debiendo de gestionar de manera eficaz todos los intereses concurrentes. De esta manera, al director aeroportuario se le ubica en el núcleo de la realidad poliédrica y compleja que conforma dicha infraestructura.

Las citadas entrevistas fueron complementadas mediante distintos contactos llevados a cabo con posterioridad para acabar de perfilar y supervisar las respuestas recogidas.

A su vez, también se dispuso del apoyo técnico del Sr Pablo Torrejón Plaza, Jefe de la División de Coordinación Institucional y Asuntos Parlamentarios de AENA, Coordinador Institucional de la RED Expertos Iberoamericanos del CEDDET, Profesor Honorario del Grado en Gestión Aeronáutica de la UAM y Profesor Colaborador del Máster en Gestión Aeronáutica de la UAB, el cual goza de una solvencia contrastada en el ámbito aeroportuario.

Como soporte también se ha utilizado distinto material facilitado en el citado Máster (curso 2009/2010) por los distintos profesores pertenecientes al ámbito profesional.

3.4. Técnica cualitativa

Desde el punto de vista cualitativo en la presente investigación se ha intentado, siguiendo a Yin (2011), en primer lugar, que la transparencia caracterice todas las fases del proceso así como todos los elementos existentes en cada uno de ellos. En segundo lugar, se ha estructurado toda la actividad investigadora desde el punto de vista metodológico, otorgando prioridad y énfasis a los elementos contrastables así como evitando los incontrastables. En tercer lugar, en la presente tesis subyace la totalidad del material objetivo del que se han extraído las conclusiones expuestas.

Como última fase, se procedió al análisis de los datos obtenidos, priorizando la importancia de los elementos concurrentes para, ulteriormente, extrapolar los principios obtenidos con el fin de obtener conclusiones empíricas.

3.5. El cuestionario

El cuestionario diseñado al efecto consta básicamente de los siguientes cinco apartados que constan en la Tabla 2:

Tabla 2. Esquema del Cuestionario

N°	NOMBRE	ARGUMENTO
1	Previo	Circunstancias generales: v.gr. plantilla, facturación, aerolíneas, pasajeros
2	Presentación	Introducción al objeto del estudio relativo a la Innovación Mercadotécnica
3	Relato del caso	
	Estrategias	Mecanismos desarrollados y aplicados en la etapa comercial
	Hechos significativos	Hechos relevantes que caracterizan al aeropuerto y/o su entorno
	Problemáticas	Dificultades coyunturales y contextuales para la implantación de la IM
4	Datos	
	Aeropuerto-Aerolínea	IM: i. Aspectos relevantes de la IM en relación al aeropuerto ii. Promoción de servicios iii. Rendimiento aeroportuario iv. Turbulencias del mercado v. Titularidad
	Pasajero	IM: i. Servicios relevantes ofrecidos ii. Servicios subvencionados
	Gestión del conocimiento	IM: i. Creación ii. Divulgación iii. Respuesta
5	Fuentes	Orígenes información utilizada

En su elaboración se han tomado como base y referencia la siguiente literatura:

- a) En cuanto al apartado del marketing aeroportuario, en relación al aeropuerto y la aerolínea, se han seguido las obras especialmente de Halpern (2010) y en segundo lugar de Graham (2003) y Jarach (2005), ajustando sus contenidos y reflexiones a las circunstancias existentes.
- b) En cuanto al apartado del pasajero, se han tomado como punto de partida los trabajos de Graham (2009, 2013) y Freathy y O'Connell (1999).
- c) En cuanto a la creación del conocimiento y con el fin de medir la orientación al marketing, se ha tomado como referencia el trabajo de Halpern y Pagliari (2008) con diversos ajustes en aras de una mayor precisión con las circunstancias del objeto del presente estudio.

Se considera que los distintos ámbitos objeto de tratamiento otorgan una visión holística e integradora a la investigación puesto que se ocupan de los tres ejes de los que consta la realidad aeroportuaria en relación con la innovación mercadotécnica: el aeropuerto y la aerolínea, el pasajero y la gestión del conocimiento.

3.6. El pasajero

3.6.1. Se han considerado relevantes los siguientes servicios tomando en consideración al pasajero:

1. Cambio de divisas.
2. Alquiler de coches.
3. Parking.
4. Información.
5. Snack Bar.

6. Restaurant.
7. Fast Food.
8. Parque infantil.
9. Tienda varios.
10. Boutique.
11. Duchas.
12. WIFI.
13. Cargador de dispositivos electrónicos.
14. Transporte aeropuerto-ciudad.
15. Taxi.
16. Servicios médicos.
17. Comisaría de Policía.

3.6.2. Servicios subvencionados a pasajeros

Importancia de dichos servicios.

3.7. Aeropuerto

En relación al aeropuerto se ha procedido a seleccionar todos aquellos aspectos considerados relevantes por la literatura así como los que de manera contrastada inciden directamente en la realidad aeroportuaria. También se abarca la Administración.

3.7.1. En cuanto a la innovación aeroportuaria se han tomado en consideración los siguientes aspectos:

1. La reforma de las instalaciones.
2. La modificación de los servicios prestados.
3. La promoción de la aerolínea.
4. La promoción de la zona geográfica.
5. La promoción del aeropuerto en las zonas de destino.
6. Búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o ya existentes.
7. Proporcionar estudios de mercado a las aerolíneas.
8. Crear alianzas estratégicas de marketing.
9. Flexibilidad en las tarificaciones.
10. Desarrollo de campañas conjuntas.
11. Soporte a pasajeros.
12. Nombramiento de un responsable que haga de enlace con la nueva aerolínea.
13. Proporcionar conexión aeropuerto-ciudad-aeropuerto.
14. Proporcionar instalaciones para compañías logísticas.
15. Negociar con la administración la participación en la toma de decisiones.
16. Mejora de imagen.

17. Otros: ILS (Instrument Landing System), el cual consiste en un sistema electrónico que facilita el aterrizaje de aeronaves en situaciones de visibilidad reducida.

3.7.2. El rendimiento del aeropuerto en términos relativos

1. Atracción de nuevas rutas.
2. Desarrollo de rutas existentes.
3. Retención de rutas existentes.

3.7.3. Gestión y titularidad del aeropuerto

- a) La posible incidencia de la gestión, titularidad y cuenta de resultados causada por la IM.
- b) Preguntas abiertas varias relacionadas con los anteriores temas.

3.8. Gestión del conocimiento

3.8.1. Creación del conocimiento a base de contactos con los distintos agentes implicados.

3.8.2. Divulgación del conocimiento mediante reuniones y valoraciones de iniciativas del personal.

3.8.3. Respuesta del conocimiento mediante controles e intervenciones coordinadas.

3.9. Las aerolíneas

3.9.1. En cuanto a la promoción de servicios:

1. Promoción de servicios regulares operados por las FSCs.
2. Promoción de servicios regulares operados por las LCCs.

3. Promoción de servicios chárter.
4. Promoción de transporte de mercancías.

3.9.2. Dinámica

1. Motivación para elegir/cambiar de aeropuerto objeto de estudio.
2. Incidencia de la IM en su cuenta de resultados.
3. Necesidades a cubrir mediante la IM.
4. Planes de IM.

3.9.3. Turbulencias del mercado e intensidad de la competitividad

1. Preguntas abiertas en relación a la aerolínea: modificación de vuelos y prestación de servicios.
2. Preguntas abiertas en relación a las turbulencias del mercado, competitividad, medición de servicios, limitaciones físicas del aeropuerto.

Capítulo IV. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava

4.1. Denominación del caso

Informe del Aeropuerto de Girona-Costa Brava.

Códigos iata: GRO; icao: LEGE; arc: 4D.

4.2. Previo

El Aeropuerto de Girona-Costa Brava es el aeropuerto objeto del presente estudio con mayor envergadura en términos de recursos, ingresos y tráfico.

Lo anterior se apoya en los siguientes datos objetivos:

- Plantilla: 800 personas, llegando a ser 1.000 en temporada estival.
- Volumen de pasajeros: se sitúa en alrededor de los 3.000.000 anuales, llegando a ser en el año 2009 el octavo aeropuerto español en estos términos.
- Volumen de facturación: 27.000.000,00 € en 2012.
- Número de aerolíneas: 20 en el año 2013 con más de 8 frecuencias al mes.
- Superficie de oficinas: 800m².

4.3. Presentación

El presente caso tiene como objeto estudiar, analizar y así como recoger otra información relevante para la implantación de la IM en el presente aeropuerto.

Su inauguración se sitúa en el año 1965 pero no ha sido sino hasta fechas relativamente recientes en que esta infraestructura ha experimentado un profundo cambio el cual ha sido provocado en gran medida por la aparición de las denominadas compañías aéreas de punto a punto y por la flexibilización del sistema tarifario.

Para tener una idea aproximada del impacto se acota el hecho de que en el año 2001 el parking del aeropuerto era gratuito y habitualmente carecía de un número relevante de usuarios. Sin embargo, en la actualidad existe un parking de nueva construcción gestionado por SABA (concesionaria de AENA) con 3.600 plazas y ello sin contar con los otros parkings de bajo coste existentes en las inmediaciones que compiten con el anterior por precio, tales como Aparkivoli Girona, Parking Cufí y Aeropark 2010, aumentando de esta manera el número de plazas ofertadas.

Se ha optado por obtener el material empírico básicamente de las entrevistas realizadas al Director del presente aeropuerto en su despacho ubicado en dichas instalaciones, el Sr Lluís Sala Montero, durante unas dos horas del día 23.10.2013 por la mañana y alrededor de una hora del día 31.10.2013 por la tarde. Goza de una posición privilegiada al converger en el mismo los tres actores implicados, cuales son la Administración, de la que el aeropuerto es una especie, la aerolínea y el viajero. Se pudo contactar con él gracias a la colaboración de un antiguo profesor del Máster en Gestión Aeronáutica, el Sr Pablo Torrejón Plaza.

4.4. Relato del caso

4.4.1. Introducción

La profunda transformación de este tipo de infraestructuras ha venido causado básicamente por la liberación del transporte aéreo en la Unión Europea, lo que ha traído consigo, entre otras, que los vuelos de cabotaje (vuelos nacionales, interiores o domésticos) puedan ser realizados por compañías de otros Estados miembros de la Unión en iguales condiciones que las propias compañías nacionales. Dentro de las aerolíneas, las que vamos a considerar en el presente estudio son las LCCs.

4.4.2. Estrategia

A grandes rasgos, el Aeropuerto de Girona-Costa Brava ha tenido varios mecanismos para el buen fin de su nueva etapa. En relación a las aerolíneas y en primer lugar, las distintas administraciones directamente implicadas, básicamente la Generalitat de Catalunya y la Diputació de Girona, han utilizado ayudas públicas como elemento atrayente y fidelizador de la aerolínea.

En segundo lugar, se utilizan las tasas aeroportuarias como aliciente y reclamo: una tasa más baja implica un coste menor a la aerolínea que conlleva una repercusión menor en el precio final del billete lo que crea una mayor competitividad. En este sentido se ha jugado básicamente con la congelación de las tasas por parte de AENA y con la clasificación de su importe según su volumen y tamaño, correspondiendo las del presente aeropuerto a las del cuarto tipo, después de las de Adolfo Suarez-Madrid Barajas, Barcelona-El Prat y el tercer tipo formado por los de Alicante, Gran Canaria, Tenerife Sur, Málaga-Costa del Sol y Palma de Mallorca.

En tercer lugar, se ha procedido a la adaptación de las infraestructuras a las necesidades del cliente estratégico del aeropuerto y creador de su revulsivo, RYANAIR al elegirlo como base del sur de Europa.

En relación al pasajero, la presente infraestructura ha ido adaptando sus instalaciones a las nuevas necesidades, llegando a ofrecer en la actualidad desde un moderno parking automatizado, vigilado y cubierto hasta la popular oferta de comida rápida de McDonald's.

4.4.3. Hechos significativos

De las entrevistas llevadas a cabo se extrajeron como hechos significativos los siguientes, los cuales se recogen en la Figura 11:

4.4.3.1. RYANAIR

La presente aerolínea inició sus vuelos en este aeropuerto en diciembre de 2002 y el incremento de los mismos ha sido constante e incesante en los años sucesivos. En consecuencia, la aerolínea ubicó su base del sur de Europa en el presente aeropuerto en 2004. Este hecho provocó el mayor impacto en toda su historia. Efectivamente, tal y como se desarrollará en el apartado siguiente, fue en el año 2004 cuando se comenzaron a ejecutar las reformas necesarias en la infraestructura para adecuarla a la nueva realidad puesto que era incapaz, por obsoleta, de poder absorber el nuevo volumen generado de tráfico. En enero de 2014 esta aerolínea unía esta infraestructura con un total de 14 países y 50 de sus aeropuertos. En temporada estival estas cifras aumentan significativamente.

La elección de la presente aerolínea en relación al presente aeropuerto fue fruto de la decisión de una empresa privada en el legítimo y libérrimo ejercicio de su objeto social. Ahora bien, la retención de la misma y su posterior desarrollo de rutas y frecuencias fue como consecuencia de la sinergia nacida entre la citada aerolínea y las distintas administraciones implicadas (básicamente la Generalitat de Catalunya, la Diputació de Girona y AENA) y ello tuvo lugar en el mismo instante en que el sector público tuvo habilidad y visión suficiente para atender a las necesidades que la nueva realidad estaba creando, la cual era diametralmente opuesta a la existente en la inauguración del año 1965. En este punto, gracias a la IM, se pudo atraer a la citada aerolínea y a otras más (20 en el año 2013), retenerlas y desarrollar nuevas rutas.

4.4.3.2. COSTA BRAVA

Se destaca la importancia que objetivamente tiene el ámbito geográfico en donde se encuentra ubicada la infraestructura. Tan es así que el entrevistado llegó a hablar de lo que él denomina “*producto aeroportuario*” el cual es conceptualizado como elemento estructural y vertebrador del aeropuerto por su efecto generador de tráfico de personas, y por ende, de aerolíneas, en la infraestructura. Con este concepto, el entrevistado considera que lo que realmente genera el flujo de personas creador de oportunidad de negocio para las aerolíneas es la zona geográfica de influencia aeroportuaria por su atracción turística y/o de negocios. En dicho sentido, la Costa Brava es un indiscutible centro turístico de referencia y relevancia incuestionable con una importante capacidad hotelera capaz de servir de reclamo y acomodamiento a un importante número de turistas procedentes básicamente de la Unión Europea. Este elemento, a pesar de tener el estigma de ser esencialmente estacional estival, tiene el contrapunto de generar un fuerte volumen de tráfico de personas.

4.4.3.3. BARCELONA

Debido a la proximidad con la Ciudad Condal (100Km), y la excelente vía de comunicación por carretera con Girona (autopista) y tren (AVE y MD), la presente infraestructura ha jugado el papel de complementariedad del Aeropuerto de Barcelona-El Prat. A dicha característica ha influido de manera notable las instalaciones del aeropuerto las cuales permiten albergar un sistema de transporte público de autobuses ágil y fluido prestado en la actualidad por las compañías SAGALÉS y SARFA. De esta manera, el presente aeropuerto

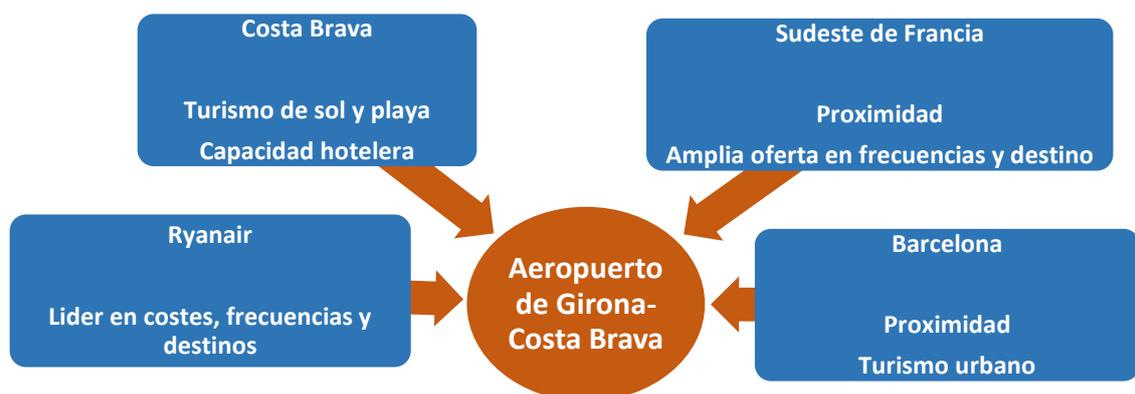
ha sabido obtener beneficios del poder de atracción de la Ciudad Condal, sirviendo de puerta de entrada a parte del tráfico de pasajeros que visitan la capital catalana. La IM ha sido capaz de ver oportunidad de negocio en la complicidad del presente aeropuerto con la cercanía con la ciudad de Barcelona, facilitando el transporte por carretera en autobús al ser capaz de ver más allá de la propia zona geográfica inmediata en donde está ubicado.

4.4.3.4. SUDESTE DE FRANCIA

De una manera menos relevante que las anteriores pero también con cierto peso significativo, se tiene que la ubicación del Aeropuerto de Girona-Costa Brava le otorga una importante proximidad a la zona de sudeste francés, concretamente a 100 Km de la ciudad de Perpiñán, capital del departamento de los Pirineos Orientales, región de Languedoc-Rosellón. Al aspecto anterior habría que añadir el hecho de que la presente infraestructura tiene un mayor volumen de vuelos, frecuencias, aerolíneas y variedad de destinos que el Aéroport de Perpignan-Rivesaltes.

A los dos extremos anteriores se le une el hecho de la buena comunicación existente por carretera entre Perpiñán y el presente aeropuerto, lo cual facilita el transporte por autobús, servicio prestado en la actualidad por la compañía FROGBUS. Además, desde fechas recientes hay que añadir la comunicación que ofrece el tren de alta velocidad, el cual comunica Girona con Perpiñán. Sumando estos tres elementos resulta que también cumple la función de aeropuerto complementario del sudoeste francés. En este punto también se deben aplicar las observaciones realizadas en el apartado anterior en relación a la IM al tener previstas las instalaciones para acoger la estación de autobús.

Figura 11. Elementos que conforman el contexto del Aeropuerto de Girona-Costa Brava



4.4.4. Problemáticas

En cuanto a las dificultades habidas para la implantación de las distintas propuestas relativas a la IM, se destaca la lentitud propia del sistema administrativo, el cual ha limitado la rapidez y capacidad de anticipación a las distintas nuevas necesidades creadas por los cambios acaecidos. En este sentido y aunque sea de manera hipotética, la evolución del volumen de tráfico hubiese sido más rápida y superior si hubiese habido un mayor grado de anticipación en el acondicionamiento de las instalaciones ante el incremento del tráfico.

Por otra parte y próximo con lo anterior, se destaca el importante retraso a la hora de tener conciencia de la importancia en la participación de la toma de decisiones con las administraciones implicadas en aquellos asuntos con incidencia directa en el aeropuerto. Efectivamente, no ha sido sino hasta fechas recientes cuando se han comenzado a dar los primeros pasos en este sentido con la finalidad de transmitir de primera mano las inquietudes, problemas y necesidades existentes a las distintas administraciones implicadas en el proceso de toma de decisiones. Por ello, es fácil inferir que en el presente ámbito se está en un estadio incipiente que tardará algún tiempo en traducirse en hechos concretos.

A su vez, la pertenencia a un sistema de red provoca que las iniciativas tengan que estar aprobadas por AENA, restándole de esta manera de una nota de protagonismo importante.

4.5. Datos

Las entrevistas llevadas a cabo constan básicamente de tres grandes bloques, cuales son:

- I. Aeropuerto-aerolínea.
- II. Pasajero.
- III. Gestión del conocimiento.

A continuación se va a proceder al desarrollo de cada uno de ellos.

4.5.1. Aeropuerto-aerolínea

Teniendo en cuenta de la simbiosis que se produce entre el aeropuerto regional y la aerolínea, se ha decidido ubicar a estos dos protagonistas en el mismo bloque.

4.5.1.1. La IM en el aeropuerto

Tal y como se afirmó con en el apartado 3.7.1, en relación a los aspectos relativos a la innovación en el aeropuerto, la literatura es pacífica en considerar relevantes los siguientes aspectos (Halpern, 2010, Graham, 2003, Jarach, 2005):

1. La reforma de las instalaciones.
2. La modificación de los servicios prestados.
3. La promoción de la aerolínea.
4. La promoción de la zona geográfica.
5. La promoción del aeropuerto en las zonas de destino.
6. Búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o ya existentes.
7. Proporcionar estudios de mercado a las aerolíneas.
8. Crear alianzas estratégicas de marketing.
9. Flexibilidad en las tarificaciones.
10. Desarrollo de campañas conjuntas.
11. Soporte a pasajeros.
12. Nombramiento de un responsable que haga de enlace con la nueva aerolínea.

13. Proporcionar conexión aeropuerto-ciudad-aeropuerto.
14. Proporcionar instalaciones para compañías logísticas.
15. Negociar con la administración la participación en la toma de decisiones.
16. Mejora de imagen.
17. Otros: en este caso, ILS (Instrument Landing System), el cual consiste en un sistema electrónico que facilita el aterrizaje de aeronaves en situaciones de visibilidad reducida.

De los anteriores aspectos se destacan los siguientes extremos:

- a) En relación a los dos primeros, cabe manifestar que se consideran prioritarios puesto que una dinámica óptima obliga a adaptarse a los recursos y planteamiento de la aerolínea en cuestión.

Por ello, el entrevistado manifestó que *“la reforma de las instalaciones es un objetivo prioritario para cualquier gestor aeroportuario toda vez que el aeropuerto debe de poder ofrecer el producto que la aerolínea desea cuando realiza su elección”*. Como consecuencia, con las reformas acometidas se han conseguido *“escalas de tan solo 25 minutos en el proceso motor aeroportuario, es decir, desde facturación hasta el embarque”*. Con ello se permite que la aeronave esté el tiempo imprescindible en tierra lo que aumenta su productividad y rendimiento al poder estar más tiempo volando. De ello se infiere un alto grado de cumplimiento del presente objetivo en términos generales.

El proceso de reformas se inició en el año 2004 y su implementación tiene un carácter continuo. En cuanto a la importancia de estos aspectos en relación a la IM cabe manifestar que el entrevistado considera que es de un 4 sobre 5.

- b) La promoción de la marca de aerolínea es un aspecto cuya implementación comenzó en el año 2003 y se considera que el grado de cumplimiento es total.

En este sentido el entrevistado entiende que *“hay aerolíneas que influyen más que otras”*, refiriéndose a RYANAIR, para continuar afirmando que dicha compañía *“es estratégica para la provincia de Girona puesto que se la considera una buena aerolínea y desde el principio se está satisfecho con el equilibrio existente entre los servicios que presta y sus exigencias”*. La importancia de este aspecto en relación a la IM es, según el entrevistado, media (de un 3 sobre 5).

- c) La promoción de la zona geográfica es relativamente muy reciente (2011) pero no por ello menos importante. Al respecto, el entrevistado afirma que *“el gran secreto del aeropuerto es el atractivo del territorio en el que se encuentra ubicado puesto que la existencia de ciertos elementos extraordinarios, tales como El Cellar de Can Roca o el Museu Dalí, es lo que realmente moviliza a las personas”*, siendo, además, *“un apoyo a la zona geográfica en donde está ubicado”*.

En relación a la citada promoción, continúa diciendo que *“la consecución del objetivo es mejorable en Catalunya y ello es debido a la dificultad que tiene la percepción de su importancia por la clase política”*. Aun así, este aspecto es de máxima importancia para la IM (5 sobre 5).

- d) Los aspectos 5, 6 y 7 (promoción del aeropuerto en las zonas de destino, la búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o existentes y la facilitación de estudios de mercado) son consensuados con AENA y llevados a cabo con su colaboración promocionando y organizando conferencias anuales.

La promoción del aeropuerto en las zonas de destino es un aspecto cuya implementación se lleva realizando desde la misma inauguración de la infraestructura. A pesar de que en este sentido se depende del sistema red al que se pertenece el presente aeropuerto, el entrevistado manifestó que *“hay que poner de relieve que hoy día, ante la nueva perspectiva aeroportuaria existente, todos los aeropuertos dependientes de AENA compiten entre sí”*. El objetivo último *“es la búsqueda de nuevos nichos de mercado para una mejor oportunidad de negocio”*. Estos aspectos tienen, a juicio del entrevistado, una importancia media pero sobresaliendo la promoción en destino del aeropuerto.

- e) En relación a la creación de alianzas estratégicas de marketing es un aspecto no introducido pero que *“en la actualidad se encuentra en fase de estudio”*. A pesar de lo anterior, se considera que tiene una importancia relevante sobre la IM (de 4 sobre 5).

- f) En cuanto a la flexibilización de las tarifas se destaca el hecho de que se incorpora oficialmente en el año 2013 y pasa a ser regla general en el 2014 en la presente infraestructura y, por extensión, al resto de los aeropuertos de la red AENA. El grado de cumplimiento del presente aspecto es total.

Se destaca la elevada importancia que el entrevistado otorga a este aspecto, el cual la sitúa al mismo nivel de la zona geográfica, siendo los dos los pilares del éxito de un aeropuerto. Tan es así que lo considera, junto con la promoción de la zona geográfica, de vital importancia. A su vez, el entrevistado criticaba el sistema aeroportuario tarifario existente por considerarlo injusto, toda vez que favorece a los grandes y perjudica a los pequeños.

Su opinión venía justificada por cuanto existen unas tarifas sin grandes diferencias para los aeropuertos de la red cuando, en realidad, la tarifa tendría que tener una relación directa con los gastos que genera la propia infraestructura: por ese principio, las tarifas del Aeropuerto de Barcelona-El Prat deberían de ser sensiblemente superiores a las de la infraestructura del presente estudio.

- g) Hasta la fecha no se han efectuado campañas de promoción conjuntas con las aerolíneas y eso a pesar de que se considera que tiene una importancia media (3 sobre 5) en relación a la IM.
- h) En relación al soporte a pasajeros el que se presta actualmente es el llevado a cabo por el Patronat de Turisme Costa Brava desde el 2005 y se considera que su grado de cumplimiento es total.

Por el contrario, lo que inexistente a fecha del presente estudio es el soporte a pasajeros en el ámbito no turístico, probablemente por considerar que se encuentra extramuros de la oferta de un aeropuerto regional. Se considera que su incidencia es media (3 sobre 5) en relación a la IM.

- i) Hasta la fecha, tal y como manifestó el entrevistado, *“no hay designado un responsable que haga de enlace con la aerolínea”* por lo que el contacto con las aerolíneas se lleva a cabo mediante entrevistas puntuales y no formales con miembros de su personal. Las mismas tienen como objeto contrastar el grado de satisfacción con las medidas

adoptadas y su posterior implementación. En todo caso, se considera que su incidencia es de importancia media (3 sobre 5) en relación a la IM.

La conexión aeropuerto-ciudad-aeropuerto se considera muy importante como complemento al viaje del pasajero. A fecha del presente informe hay tres compañías privadas, SARFA, SAGALÉS y FROGBUS que permiten la conexión principalmente con las ciudades de Girona, Barcelona y Perpiñán. También existe conexión Girona-Andorra mediante la compañía NOVATEL. Se destaca que se dispone de una estación de autobuses en el aeropuerto que permite el tráfico fluido de dichos vehículos así como la llegada y salida de pasajeros. Y ello es así por el perfil propio del viajero de la aerolínea de bajo coste, el cual depende en mayor medida del transporte público o transporte compartido (Lian and Rønnevik, 2011). Se destaca que el grado de cumplimiento es total, llevando en funcionamiento desde el año 2004 y se considera de vital importancia para la IM.

- j) En relación a las *aerolíneas logísticas* se sostiene por parte del entrevistado que no son en sí un objetivo del presente aeropuerto pero que en todo caso se estaría dispuesto a escuchar propuestas que conlleven una implicación económica por parte de las compañías interesadas.

A fecha del presente estudio solamente hay una aerolínea de cargo que tome como referencia la presente infraestructura pero de presencia discreta toda vez que carece de base permanente en la misma.

Es probable que el tipo de tejido industrial de la zona, que el valor añadido del producto manufacturado y que la ubicación geográfica del cliente/proveedor no sea el más idóneo para este tipo de transporte, el cual es más apropiado para productos de alto valor añadido.

- k) Por lo que se refiere a la participación en la toma de decisiones con la administración se puede afirmar sin ambages que un aspecto muy reciente por lo que su grado de cumplimiento es muy bajo.

Probablemente este aspecto sea uno de los pendientes con mayor relevancia y que más urgencia necesite en su desarrollo a pesar de que tenga la consideración de una importancia media en relación a la IM.

- l) La mejora de imagen se hace, según el entrevistado, *“desde el inicio, creando opinión a través de excursiones infantiles para que el aeropuerto se integre en su realidad, sus vidas y en su zona”*. Este aspecto se introdujo en el año 2004 y se considera que su grado de cumplimiento es medio.

En relación al mismo se puede afirmar que estaría más próximo de la función social que de la cuenta de resultados y sus frutos se recogerían en el largo plazo. Quizá por ello el entrevistado considera que tiene una máxima importancia, en cuanto a la IM se refiere, dentro de su ámbito temporal.

- m) El ILS es el acrónimo de INSTRUMENT LANDING SYSTEM y es un sistema electrónico que facilita el aterrizaje de aeronaves en situaciones de visibilidad reducida.

Se considera por parte del entrevistado como *“básico puesto que, sin dicho sistema, los vuelos, ante determinadas condiciones meteorológicas adversas, se tenían que desviar al Aeropuerto de El Prat”*. Su implantación fue en fechas recientes y su importancia es máxima puesto que *“reduce la incertidumbre de los vuelos, sus salidas, llegadas revertiendo en la puntualidad y calidad del servicio”*.

La Tabla 3 recoge los aspectos relativos a la IM y su relación con los elementos tomados en consideración.

La Tabla 4 recoge la importancia, de menos (1) a más (5), otorgada a los anteriores aspectos.

Tabla 3. Cuadro Resumen: aspectos relativos a la IM

#	IM	Año introducción IM	Año en el que se completó la IM	No implementado	Objetivos buscados				Grado cumplimiento del objetivo			
					Calidad	coste	eficiencia	Orientación al cliente	Bajo	Medio	Alto	total
1	Reformar las instalaciones para mayor rapidez en las escalas	2004	Continuo	-	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-
2	Modificación de los servicios prestados	2004	Continuo	-	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-
3	Promoción de la marca de aerolínea	2003/2004	Continuo	-	-	-	✓	✓	-	-	-	✓
4	Promoción de la zona geográfica	2011/2012	Continuo	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-
5	Promoción del aeropuerto en las zonas de destino*	De siempre	Continuo	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-
6	Búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o existentes*	2012	Continuo	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-
7	Proporcionar estudios de mercado a las aerolíneas*	2007	Continuo	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-
8	Crear alianzas estratégicas de marketing*	En estudio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	Flexibilidad en las tarificaciones*	2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
10	Desarrollo de campañas de promoción conjuntas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	Soporte a pasajeros**	2005	Continuo	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓
12	Nombramiento de un responsable que haga de enlace con la nueva aerolínea	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Proporcionar conexión aeropuerto-ciudad-aeropuerto	2004	2004	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓
14	Proporcionar instalaciones para compañías logísticas	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-
15	Negociar con la Administración la participación en la toma de decisiones	Reciente	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-
16	Mejora de imagen	2004	Continuo	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-
17	I.L.S	Reciente	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-

*Consensuado y con el soporte de Aena

**Servicio prestado por el Patronat de Turisme Costa Brava

Tabla 4. Cuadro resumen: importancia de los aspectos

1	Reformar las instalaciones para mayor rapidez en las escalas	1	2	3	✓	5
2	Modificación de los servicios prestados	1	2	3	✓	5
3	Promoción de la marca de aerolínea	1	2	✓	4	5
4	Promoción de la zona geográfica	1	2	3	4	✓
5	Promoción del aeropuerto en las zonas de destino	1	2	✓	4	5
6	Búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o existentes	1	2	3	✓	5
7	Proporcionar estudios de mercado a las aerolíneas	1	2	3	✓	5
8	Crear alianzas estratégicas de marketing	1	2	3	✓	5
9	Flexibilidad en las tarificaciones	1	2	3	4	✓
10	Desarrollo de campañas de promoción conjuntas	1	2	✓	4	5
11	Soporte a pasajeros	1	2	✓	4	5
12	Nombramiento de un responsable que haga de enlace con la nueva aerolínea	1	2	✓	4	5
13	Proporcionar conexión aeropuerto-ciudad-aeropuerto	1	2	3	4	✓
14	Proporcionar instalaciones para compañías logísticas	1	✓	3	4	5
15	Negociar con la Administración la participación en la toma de decisiones	1	2	✓	4	5
16	Mejora de imagen	1	2	3	4	✓
17	Otros: ILS	1	2	3	✓	5

4.5.1.2. En relación con la promoción en el Aeropuerto de Girona de los distintos tipos de servicios en los últimos tres años se destacan los siguientes extremos:

- a) Los servicios regulares operados por las FSCs están siendo promocionados desde su inauguración en el 1967, siendo inherentes a su propósito aeroportuario de servicio público.
- b) Los servicios regulares operados por las LCCs están siendo promocionados desde el 2004, año en que RYANAIR eligió el presente aeropuerto como su base para el sur de Europa. Tal y como se dijo con anterioridad y como se refleja en la Figura 12, este tipo de aerolínea es a la que se le ha prestado una mayor importancia desde la liberación del sector aeronáutico.

- c) Las promociones a los servicios chárter asociados al turismo y a los negocios también están presentes pero a cierta distancia de los dos anteriores, siendo su importancia, en términos cuantitativos y cualitativos, secundaria.
- d) Sin embargo, los servicios de transporte de mercancías no han sido objeto de promoción alguna. Solamente cuando existen incidentes que afectan a la producción de grandes empresas, v.gr. huelgas en el transporte de carretera, el Cargo en el presente aeropuerto tiene cierta presencia puntual y ocasional.

Tal y como se afirmó al comienzo, es la LCC la protagonista del aeropuerto regional y sobre todo, de su transformación. Por ello ha habido mucha más necesidad de innovar el marketing en este tipo de aeropuerto que en los denominados principales.

Figura 12. Identificación LCC protagonista con el presente aeropuerto regional



4.5.1.3. El rendimiento del aeropuerto en términos relativos

Si se considera el rendimiento de la presente infraestructura en relación a sus homólogos de Reus, Lleida-Alguaire y Perpignan-Rivesaltes se obtienen los siguientes datos: de las tres RATIOS de la encuesta (atracción de nuevas rutas, desarrollo de rutas existentes y de la retención de rutas existentes), el entrevistado otorga a las mismas la máxima puntuación (5

de 5). Además, y según su parecer, la ventaja competitiva del presente aeropuerto es, y con mucha diferencia, la cantidad de rutas que ofrece con respecto al resto de la zona.

4.5.1.4. Turbulencias del mercado e intensidad de la competencia

En este punto se destacan los siguientes aspectos:

- a) Las aerolíneas que operan en el Aeropuerto de Girona-Costa Brava, como *“reacción ante las variaciones del mercado y en respuesta de las mismas, suelen cambiar o cancelar rutas, frecuencias o asientos regularmente”*, tal y como señaló el entrevistado.
- b) En lo que a la manera de atender a las aerolíneas, cabe mencionar que no se han realizado variaciones a destacar en los tres últimos años, manteniendo básicamente los protocolos existentes, calidad similar y mismo tipo de servicios.
- c) En cuanto a la competencia con otros aeropuertos, se destaca la relación de complementariedad y no de sustitución que tiene la presente infraestructura con el Aeropuerto de Barcelona-El Prat señalada con anterioridad.
- d) A pesar de que los pasajeros elijan el Aeropuerto de Girona por la zona geográfica, se compite activamente con el resto de las infraestructuras próximas puesto que en este caso no sería una relación de complementariedad sino de sustitución.
- e) Se pone de relieve el riesgo real de pérdida de aerolíneas y pasajeros si no se satisfacen sus necesidades en un tiempo prudencial y de manera razonable. Estos incumplimientos, tal y como recordó el entrevistado, *“afectan en mayor medida a las aerolíneas que a los viajeros”*.

Por otra parte,

- f) Las turbulencias del mercado. Se miden evaluando mensualmente los mismos de otras zonas y realizando comparaciones entre ellos y los datos arrojados por los propios resultados.

- g) La competitividad. También se mide y se lleva a cabo definiendo protocolos de actuación y a través del sistema tarifario.

4.5.1.5. Propuestas realizadas para medir la demanda de servicios aéreos y las limitaciones de las infraestructuras

En este aspecto cabe destacar los siguientes puntos:

- a) Existe una demanda potencial de servicios aéreos en la zona que ofrece oportunidades relevantes: el potencial turístico de la zona, su proximidad con Barcelona y su cercanía con Francia ofrece un nicho de mercado contundente para las aerolíneas.
- b) Debido fundamentalmente a la coyuntura económica actual, los servicios aéreos en la zona sufrieron un leve retroceso, al igual que la práctica totalidad del resto de los aeropuertos de la red AENA y del sur de Europa.
- c) El estado actual de la infraestructura está en condiciones de absorber un tráfico aéreo y de personas superior al actual por lo que un repunte en el tránsito no provocaría congestión ni ralentización.
- d) La zona geográfica en donde está ubicado el aeropuerto no ofrece limitaciones naturales a las posibles ampliaciones de la estructura que pudieran replantearse puesto que no tiene núcleos poblacionales próximos ni accidentes geográficos adyacentes que restrinjan dicha posibilidad.

En relación al transporte de mercancías (CARGO), debido al incipiente fin de la recesión económica y al escaso volumen de tráfico existente previamente, estos servicios están creciendo en importancia desde fechas muy recientes. A pesar de lo anterior, en la actualidad el volumen generado no es relevante.

4.5.1.6. Gestión y titularidad del aeropuerto

En este apartado es menester explicitar los siguientes extremos:

- a) Según el entrevistado, *“ni la gestión, pública o privada, del aeropuerto ni su titularidad, local, autonómica o central, afectan a la IM”*.
- b) Por el contrario, *“sí que existe impacto de la IM sobre la cuenta de resultados del aeropuerto toda vez que cada actuación aplicada tiene un coste y su evaluación se realiza a través del análisis coste-beneficio”*.

4.5.1.7. Las LCCs

- a) Lo que motiva a las LCCs a elegir, a descartar o a cambiar uno de los cuatro aeropuertos regionales objeto del presente estudio es, según el entrevistado y tal y como se explicita en la Figura 13, *“básicamente la tarifa aeroportuaria y el producto aeroportuario”*.
- b) Por otra parte, la IM tiene una influencia directa en sus cuentas de resultados, tal y como se ha afirmado anteriormente.
- c) A su vez, el entrevistado sostiene que no existe definición hasta la fecha sobre las necesidades que podrían cubrirse a través de la IM por lo que *“habría que avanzar en este ámbito a través de estudios e investigaciones”*.

Figura 13. Elementos nucleares tomados en consideración por la LCC en su elección aeroportuaria



4.5.2. El pasajero

4.5.2.1. En relación al pasajero, tal y como se señaló en el apartado 3.6.1, los siguientes servicios son considerados **relevantes para atraer y consolidar** a los mismos en el Aeropuerto de Girona-Costa Brava:

1. Cambio de divisas.
2. Alquiler de coches.
3. Parking.
4. Información.
5. Snack Bar.
6. Restaurant.
7. Fast Food.
8. Parque infantil.
9. Tienda varios.
10. Boutique.
11. Duchas.
12. WIFI.
13. Cargador de dispositivos electrónicos.
14. Transporte aeropuerto-ciudad-aeropuerto.
15. Taxi.
16. Servicios médicos.
17. Comisaría de Policía.

El aeropuerto de Girona ofrece la práctica totalidad de los citados a excepción del cambio de divisas, el cargador de dispositivos y los servicios médicos.

El grado de importancia por regla general es muy alto. De los anteriores servicios, los considerados más relevantes para atraer y consolidar pasajeros son los que siguen: Rent a Car, información, Snack Bar, restaurante, Fast Food, tienda varios, boutique, duchas, transporte aeropuerto-ciudad-aeropuerto, Taxi y Comisaría Policía. En relación a este último, el entrevistado considera que es esencial puesto que sin dicho servicio *“legalmente no se podría considerar un aeropuerto internacional puesto que carecería de control de inmigración”*.

La importancia de los citados servicios se sitúa en torno del 80% al 100% y el grado de cumplimiento se sitúa en el 90%. Se destaca que la gran mayoría de los servicios anteriores revierten en un beneficio económico para el propio aeropuerto puesto que los mismos generan ingresos comerciales a su favor.

La Tabla 5 recoge todos los datos relevantes de la IM relativa al pasajero así como su valoración.

Tabla 5. Cuadro resumen de los aspectos relativos a la IM

TIPO DE SERVICIO	SERVICIO	AÑO	MOTIVO	OBJETIVO	GRADO *	PUNTUACIÓN				
	DISPONIBLE	COMIENZO	OFERTA		CUMPLIMIENTO	1	2	3	4	5
Cambio divisas	No	-	-	-	✓ M A	1	2	✓	4	5
Rent a car	Si	-	Atención pasajero	Calidad	B M ✓	1	2	3	5	✓
Parking	Si	-	“”	“”	B ✓ A	1	2	✓	4	5
Información	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	3	4	✓
Snack Bar	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	3	✓	5
Restaurant	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	3	✓	5
Fast food	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	3	✓	5
Parque infantil	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	✓	4	5
Tienda varios	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	3	4	✓
Boutique/s	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	3	4	✓
Duchas	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	3	✓	5
WIFI-internet público	Si	-	“”	“”	B ✓ A	1	2	✓	4	5
Cargador dispositivos	No	-	-	-	✓ M A	1	2	3	4	5
Transporte público aeropuerto-ciudad-aeropuerto	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	3	4	✓
Taxi	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	3	✓	5
Servicios médicos	No	-	-	-	B M ✓	1	2	3	4	5
Comisaría Policía	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	3	4	✓
Otros	-	-	-	-	B M A	1	2	3	4	5

* B bajo; M medio; Alto

4.5.2.2. En relación a **los servicios subvencionados a pasajeros** cabe decir que los mismos carecen de significación puesto que a quien se atiende “*es al pasajero*”. En este aspecto el entrevistado destaca tres puntos:

- a) La subvención únicamente es útil cuando el mercado distorsiona puesto que actúa como elemento corrector.
- b) Prevalece el “*producto aeroportuario*” al servicio subvencionado.
- c) Cada aeropuerto debe tener una tarifa acorde con su coste de mantenimiento: ello quiere decir que, v.gr, el Aeropuerto de Barcelona-El Prat no puede tener la misma tarifa que el Aeropuerto de Girona-Costa Brava.

4.5.3. La gestión del conocimiento

Las tres fases de la gestión del conocimiento dependen de distintos responsables, tal y como se recoge en la Figura 14.

4.5.3.1. La creación del conocimiento

Con carácter previo se señala que la creación de conocimiento, en términos generales, es una competencia que corresponde a AENA y que, por tanto, gestiona dicho órgano. En el Aeropuerto de Girona-Costa Brava se realizan las siguientes actuaciones conducentes a la creación del conocimiento:

- a) Se mantienen contactos periódicos con las aerolíneas para discernir sus necesidades próximas aunque su grado de ejecución y logro es mejorable. Consecuencia de lo anterior es que existen ciertas dificultades en detectar cambios en las preferencias de las aerolíneas así como en sus tendencias y el impacto que tiene en las mismas la coyuntura económica sobre las mismas.
- b) Se mantienen contactos con las aerolíneas para conocer su grado de satisfacción y ello se realiza a través de encuestas anuales cuyos resultados son tenidos en cuenta en las sucesivas actuaciones.

Por ello existen ciertas dificultades en detectar cambios en las preferencias de las aerolíneas así como en sus tendencias y el impacto que tiene en las mismas la coyuntura económica sobre las mismas.

- c) Se mantienen contactos con las aerolíneas para conocer su grado de satisfacción y ello se realiza a través de encuestas anuales cuyos resultados son tenidos en cuenta en las sucesivas actuaciones.
- d) También se mantienen contactos con los touroperadores para conocer las preferencias de los viajeros, manteniendo reuniones periódicas para tal fin aunque se reconoce que existirían ciertas dificultades en detectarlas.

En este sentido se tendrían que mantener más contactos con organismo de otras administraciones implicadas del tipo Patronat de Turisme Costa Brava.

- e) Por otra parte, se realizan encuestas diarias para conocer la opinión de los pasajeros.

4.5.3.2. La divulgación del conocimiento

- a) Las reuniones periódicas de los responsables de los distintos departamentos cuyo objetivo es la discusión de las previsiones de las aerolíneas y los contactos regulares entre los responsables y el resto de personal son prácticas habituales en el presente aeropuerto.
- b) La iniciativa de los empleados también es aceptada positivamente por la importancia que se le da al conocimiento directo que poseen.
- c) En relación a la agilidad del personal a la hora de descubrir cuando un hecho relevante afecta a una de las aerolíneas, se realizan propuestas que den respuesta a los cambios relevantes del entorno. En referencia al hecho de si comparten ideas sobre temas importantes en reuniones periódicas, cabe decir que su grado de existencia y práctica es medio.
- d) Los responsables de los distintos departamentos no se suelen reunir para discutir las tendencias del mercado.

4.5.3.3. La respuesta del conocimiento

- a) Es una competencia compartida de AENA y del propio aeropuerto
- b) Se controla con regularidad la calidad de los servicios prestados para comprobar que cubren las necesidades de las aerolíneas y también existen controles en la ejecución de los planes de marketing
- c) Se suelen llevar a cabo reuniones cuyo objetivo es la satisfacción de las aerolíneas cuando se descubren necesidades y cuando se detectan cambios aeroportuarios y aeronáuticos
- d) Se realizan acciones tendentes a fidelizar a las aerolíneas a través de distintas propuestas
- e) No existen acciones para contraofertar a la aerolínea que quiera abandonar el aeropuerto

Figura 14. Identificación de cada fase de la gestión del conocimiento con su responsable



Capítulo V. El Aeroport de Lleida-Alguaire

5.1. Denominación del caso

Informe del Aeroport de Lleida-Alguaire.

Códigos iata: ILD; icao: LEDA; arc: 4C.

5.2. Previo

El Aeroport de Lleida-Alguaire es el aeropuerto objeto del presente estudio más joven y, a su vez, más reducido en términos de dimensiones, recursos, ingresos y tráfico. A continuación se exponen algunos datos relevantes que lo corroboran:

- Plantilla: 7 personas.
- Volumen de pasajeros: 35.000 anuales.
- Presupuesto anual: 4.000.000,00 €.
- Número de aerolíneas: 3 (Air Nostrum, Thomas Cook y Flybe).
- Superficie oficinas: 200m².

5.3. Presentación

El caso tiene como objeto estudiar, analizar y comparar el grado de aplicación de la IM en el presente aeropuerto. La fecha de su inauguración se sitúa en el 17.01.2010 por lo que su historia abarca poco más de 4 años. De esta manera, no hay base temporal suficiente para distinguir etapas nítidas ni, por tanto, realizar comparativas entre las mismas a fin de poder realizar análisis efectivos.

Otra consecuencia de su juventud es que la presente infraestructura partió de cero en fechas recientes por lo que su principal objetivo comercial era y es la búsqueda de clientes, tanto aerolíneas cuanto pasajeros, para hallar una demanda de sus servicios que pudiera ser

satisfecha por y en sus instalaciones. No en vano, el entrevistado manifestó que *“la diferencia del Aeroport de Lleida-Alguaire con el resto de los aeropuertos objeto del presente estudio es que es de nueva y reciente construcción”*. A su vez, también se subraya que la entidad que la gestiona, Aeroports de Catalunya, dependiente de la Generalitat de Catalunya, también se caracteriza por su novedad a la hora de crear y gestionar un aeropuerto. Ambos factores tienen una incidencia directa en su apuesta en relación a la Innovación Mercadotécnica puesto que su punto de partida hace ser a esta infraestructura más proclive a la hora de buscar e intentar nuevas fórmulas de marketing que otros aeropuertos que tengan una trayectoria más amplia y, por extensión, una cartera de clientes viva y consolidada.

Al igual que en el resto de los aeropuertos objeto del presente estudio, se optó por obtener el material empírico de la entrevista realizada al Sr. Jordi Candela Garriga, Director de Aeroports de Catalunya, entidad que gestiona el Aeroport de Lleida-Alguaire y el Aeroport Pirineus-La Seu d’Urgell, durante unas dos horas de la mañana día 06.11.2013 en su despacho de Barcelona. Se contactó con él gracias a la colaboración del Sr. Lluís Montero Sala.

5.4. Relato del caso

5.4.1. Introducción

El origen de la presente infraestructura es netamente político y reciente, por lo que supone un reto tanto para sí misma como para Aeroports de Catalunya. Tal y como manifestó el entrevistado, *“el origen de este aeropuerto es muy político, social y de cohesión territorial pero no de mercado”*.

Dada su juventud, en este caso no se puede hablar de transformación o de impacto de las aerolíneas de bajo coste sobre la presente infraestructura puesto que éstas ya estaban consolidadas en el mercado en el momento de la inauguración del aeropuerto.

Los aeropuertos regionales por regla general han tenido que idear, generar y ejecutar distintas estrategias para atraer, desarrollar y retener aerolíneas. Con más motivo e intensidad se están llevando a cabo dichas actividades en la infraestructura objeto del presente estudio. En todo caso y tal y como manifestó el entrevistado, *“dadas sus características y potencialidades, es difícil que un aeropuerto regional pueda llegar a ser rentable”*. Por ello, continuó afirmando que *“el aeropuerto debe tener una clara intención de servicio público”*.

5.4.2. Estrategias

Como instrumentos de los que se está valiendo para lograr su cartera de clientes-aerolínea se podrían hablar básicamente de los siguientes grandes grupos.

1. Acuerdos comerciales con aerolíneas los cuales, por regla general y tal y como afirmó el entrevistado, *“consisten en fidelizaciones de las aerolíneas por un período temporal de 5 años y a precio de derribo”*.
2. Como complementaria al anterior, unas tasas aeroportuarias reducidas como elemento atractivo de un menor coste en el producto final para las aerolíneas y pasajeros.
3. Unas instalaciones modernas y acertadas que permiten escalas rápidas de 20 minutos.
4. Oferta de suelo industrial aeronáutico activo y barato. Esto ha supuesto un vuelco reciente en su actividad aeroportuaria.
5. Campañas de marketing innovadoras, atrevidas y agresivas.

En relación con el cliente-pasajero, la estrategia consistiría básicamente en:

1. Unas instalaciones nuevas, atractivas, cómodas y ágiles.
2. La búsqueda de la complicidad de su zona de influencia promocionándola a través del turismo de invierno en conexión con el propio aeropuerto.

5.4.3. Hechos significativos

De la entrevista llevada a cabo, y tal y como consta en la Figura 15, se destacan los que se exponen a continuación.

5.4.3.1.LLEIDA

El espíritu de servicio del presente aeropuerto tiene como vocación primera el satisfacer las necesidades aeronáuticas de la capital así como de su zona metropolitana y área de influencia, la cual se calcula por algunas fuentes en 520.000 personas.

5.4.3.2.ANDORRA

Dada la proximidad con el país pirenaico, 160 Km, esta infraestructura se ofrece como su único aeropuerto de línea regular para gestionar el tráfico aéreo que genera sus habitantes y tejido industrial. Si bien el Aeroport Pirineus-La Seu d'Urgell es mucho más cercano a dicha ciudad-Estado, 27 Km, sus reducidas dimensiones solo permitirían la aviación corporativa.

5.4.3.3.THOMAS COOK AIRLINES

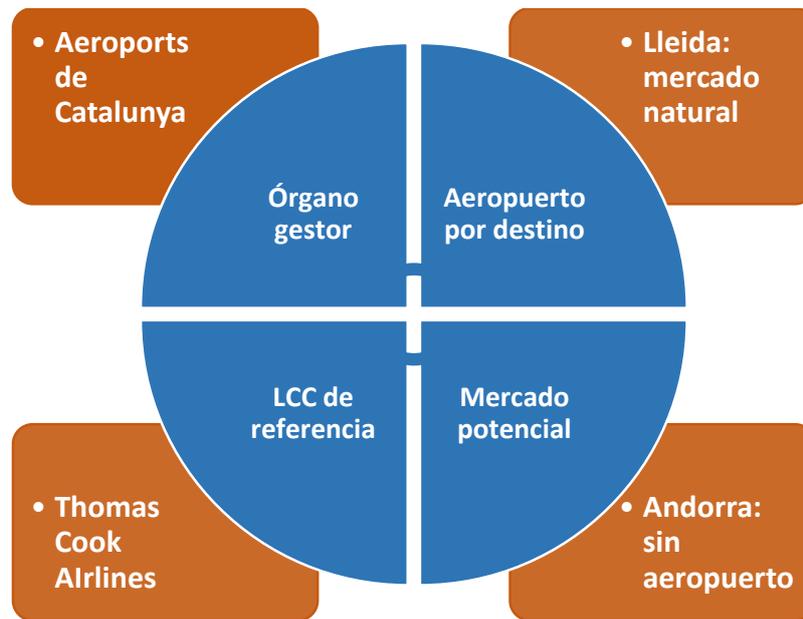
En el año 2011 se llevó a cabo un acuerdo comercial con la aerolínea THOMAS COOK calificable de ambicioso. Dicho acuerdo consistió en la ampliación del aeropuerto, creando nueva plataforma, parking y servicios con una inversión por parte de Aeroports de Catalunya de 1,5 millones de euros a cambio de una fidelización por parte de la aerolínea de 3 años.

5.4.3.4.AEROPORTS DE CATALUNYA

Los aeropuertos calificados de *interés general* dependen de AENA por lo que la impronta de su gestión, con distintos matices, está presente en toda su red. Por el contrario, el presente aeropuerto no pertenece a dicho grupo. Consecuencia de ello fue la necesidad de crear de un organismo que lo gestionase. En virtud de lo dispuesto por la Llei 14/2009 de la Generalitat, nace Aeroports de Catalunya, entidad dependiente del Departament de Territori i Sostenibilitat de la Generalitat de Catalunya. Dicha entidad tiene encomendada la gestión de aeropuertos, aeródromos y helipuertos que sean de titularidad autonómica y de aeropuertos ubicados en Cataluña que no sean calificados de interés general.

Lo novedoso de su creación aproxima sus principios al dinamismo y flexibilidad, elementos que, no infrecuentemente, son traducidos en la gestión y visión de la presente infraestructura.

Figura 15. Elementos conformantes de la realidad del presente aeropuerto



5.4.4. Problemáticas

En cuanto a las dificultades habidas para la implantación de las distintas propuestas relativas a las IM se destacan su propia juventud, la cual impide distinguir épocas y así poder realizar comparaciones con las que hacer nuevas propuestas. Así mismo, la ubicación del presente aeropuerto ha sido un elemento controvertido toda vez que se ha puesto en entredicho que la provincia de Lleida necesite un aeropuerto como el presente, básicamente por tres motivos:

- a) La población existente en su zona de influencia, no excesivamente amplia en términos relativos y absolutos;
- b) El poder de atracción que tiene su zona geográfica de influencia, el cual es inferior al que puedan tener el resto de los aeropuertos del presente estudio y, para finalizar,
- c) La distancia con el Aeropuerto de Barcelona-El Prat (169 Km), la cual no le permite ser complementario del mismo.

Todos estos extremos provocan que un número importante de aerolíneas muestren sus dudas en su apuesta para con la presente infraestructura a pesar de que algunas de ellas lo

han intentado desde su inauguración (entre otras, RYANAIR y VUELING) para descartarlo con posterioridad.

5.5. Datos

La entrevista llevada a cabo se puede dividir en tres grandes bloques, cuales son:

- I. Aeropuerto-aerolínea.
- II. Pasajero.
- III. Gestión del conocimiento.

5.5.1. Aeropuerto-aerolínea

Teniendo en cuenta la especial relación existente entre el aeropuerto y la aerolínea se ha decidido ubicar a estos dos protagonistas en el mismo bloque.

5.5.1.1. En relación a los **aspectos relativos a la innovación en el aeropuerto**, la literatura es pacífica en considerar relevantes los siguientes aspectos (Halpern, 2010, Graham, 2003, Jarach, 2005):

1. La reforma de las instalaciones.
2. La modificación de los servicios prestados.
3. La promoción de la aerolínea.
4. La promoción de la zona geográfica.
5. La promoción del aeropuerto en las zonas de destino.
6. Búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o ya existentes.

7. Proporcionar estudios de mercado a las aerolíneas.
8. Crear alianzas estratégicas de marketing.
9. Flexibilidad en las tarificaciones.
10. Desarrollo de campañas conjuntas.
11. Soporte a pasajeros.
12. Nombramiento de un responsable que haga de enlace con la nueva aerolínea.
13. Proporcionar conexión aeropuerto-ciudad-aeropuerto.
14. Proporcionar instalaciones para compañías logísticas.
15. Negociar con la administración la participación en la toma de decisiones.
16. Mejora de imagen.

De los anteriores aspectos se destacan los siguientes extremos:

- a) La reforma de las instalaciones y la modificación de los servicios se llevó a cabo en el año 2011, es decir, al poco tiempo de su inauguración.

En dicho año se firmó un acuerdo comercial con la aerolínea THOMAS COOK AIRLINES calificable de ambicioso el cual recuerda en algún sentido al llevado a cabo entre RYANAIR y el Aeropuerto de Girona-Costa Brava junto con las administraciones implicadas. Tal y como manifestó el entrevistado, el acuerdo consistió en *“la ampliación del aeropuerto, creando nueva plataforma, parking y servicios con una inversión de 1,5 millones de euros a cambio de un acuerdo de fidelización de 3 años”*. Dicho pacto *“fue fruto de una operación estratégica junto con los touroperadores del esquí y de THOMAS COOK cuya finalidad era atraer pasajeros del aeropuerto de Toulouse”*. El objetivo eran los esquiadores con destino a Andorra y, por extensión, a los Pirineos. En todo caso, tal y como manifestó el entrevistado, *“aunque la empresa sea pública debe de ser mercantil por*

lo que siempre se busca el coste y la eficiencia en cualquier ampliación". Por ello, a pesar de que THOMAS COOK no se implicase económicamente de modo directo en esta operación, "sí que lo hizo a través de un acuerdo de fidelización y de descuento en cuya virtud se obligan a operar en el presente aeropuerto, por lo que ellos repagan la ampliación con los ingresos que generan".

Las obras comenzaron y finalizaron en el año 2011 y el grado de cumplimiento se considera alto. En todo caso, los objetivos buscados eran la calidad, costes, eficiencia y la orientación al cliente y su importancia para la IM se sitúa en un 5 sobre 5.

- b) Hasta la fecha no se ha procedido a la promoción de la marca de la aerolínea y no se tiene en estudio su instauración. Consecuente con ello, la importancia para la IM se sitúa en un 1 sobre 5.
- c) En cuanto a la promoción de la zona geográfica, cabe manifestar que se llevó a cabo una campaña en el año 2011, su grado de cumplimiento se califica como de alto y su importancia para la IM se sitúa en un 4 sobre 5.

Tal y como refleja la Figura 16, han habido tres programas de promoción del aeropuerto. Uno de los tres programas, en concreto el segundo, se denominó FLY y tuvo un marcado acento turístico y de orientación al cliente.

Básicamente consistía en una campaña de promoción turística en complicidad con los territorios implicados. En este sentido se garantizaban 170 días soleados al año con nieve y la oferta de 4 grandes zonas de esquí, cuales son:

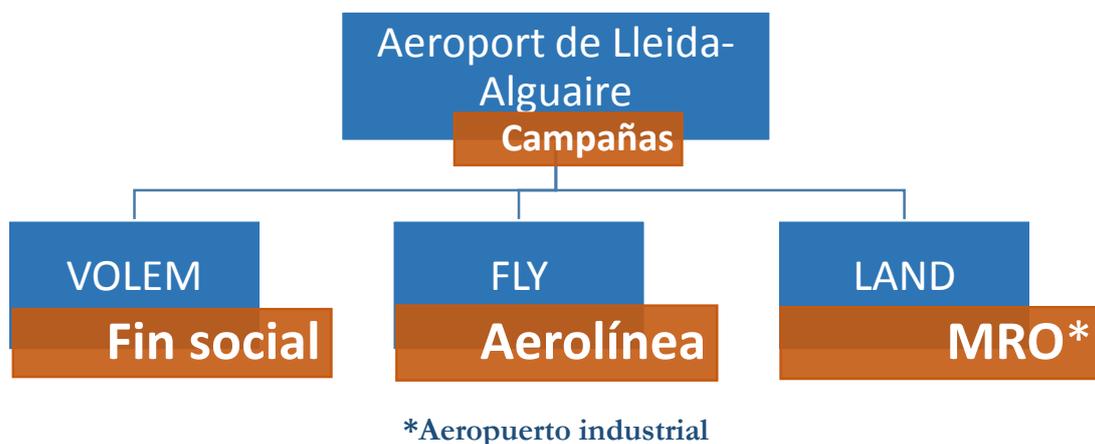
- Vall d'Aran (Baqueira, Boí-Taüll, Gran Pallars).
- Girona (La Molina, La Masella).
- Andorra (Vallnord, Gran Valira).
- Huesca (Cerler, Formigal).

A juicio del entrevistado, *"esta zona compite con Los Alpes pero se diferencia de la misma por disfrutar de más sol y vida nocturna, elementos atractivos para el turista inglés".*

Aparte del anterior, el presente aeropuerto, en su inauguración, estrenó una campaña publicitaria y de marketing denominada VOLEM en la que se jugaba con su doble significado de QUEREMOS y VOLAMOS. La finalidad última era la de *“vender ilusión, proyecto político y la conexión con el territorio porque el político vende obra pero no servicio”*. Ante su escaso éxito se puso en marcha la anterior campaña denominada FLY, a la cual nos remitimos.

Y ante el resultado insuficiente de las anteriores campañas se diseñó una tercera campaña denominada LAND, la cual juega con el doble significado de ATERRIZAR y TIERRA y tiene como objetivo la comercialización del suelo industrial del aeropuerto con el fin de satisfacer la demanda del mantenimiento aeronáutico. Tal y como manifestó el entrevistado, *“el futuro del Aeroport de Lleida-Alguaire es el de proyecto industrial por la cantidad de suelo disponible puesto que es el primer aeropuerto industrial de Catalunya”*. La presente infraestructura posee los atributos para tal destino toda vez que *“su suelo es barato y tiene poca congestión”*. Como contrapunto se afirma que desde la opinión del político, este punto de partida no es recibido con agrado puesto que *“es costoso al medir el éxito exclusivamente por volumen de pasajeros”*.

Figura 16. Distintas campañas de marketing llevadas a cabo hasta la fecha en el presente aeropuerto



En la actualidad, se destacan los siguientes proyectos derivados de esta tercera campaña:

1. El proyecto de AIR HOSTER, llamado AERONPARK, el cual consta de 13,5 hectáreas para mantenimiento y aparcamiento de aeronaves, ofreciendo en este sentido según el entrevistado *“una gestión más ágil e inmediata que la del aeropuerto de Teruel, su próximo competidor en este ámbito de aeropuerto industrial-MRO (Maintenance, Repair,*

Operations), *el cual forma parte de un proyecto cuyo tiempo de implementación ha sido sensiblemente superior al de Lleida-Alguaire debido a su mayor rigidez en la gestión*”.

2. SINGULAR AIRCRAFT, compañía especializada en el diseño y fabricación de drones la cual utiliza las instalaciones aeropuerto para realizar pruebas de sus aparatos voladores no tripulados dirigidos por control remoto.
 3. A cierta distancia de los anteriores se destacan proyectos de menor calado económico pero de mayor impacto social y publicitario entre el gran público: dentro de ellos se destaca el AIR RACE F1 (carrera internacional de velocidad de aviones) y el rodaje del anuncio de XXL ALL SPORTS UNITED.
- d) En lo relativo a la promoción del aeropuerto en las zonas de destino, se ha llevado una campaña que se inició en su inauguración y terminó en el año 2013. Los objetivos buscados eran los cuatro básicos (calidad, coste, eficiencia y orientación al cliente).

Según el entrevistado, *“el grado de cumplimiento del objetivo es bajo pero se sigue trabajando en este sentido”*. Prueba de ello es que en la fecha de la realización de la entrevista (noviembre 2013), un comercial de Aeroports de Catalunya estaba a punto para desplazarse a Israel con el fin de promocionarlo. Consecuencia de lo anterior, fue el anuncio en el mes de abril de 2014 por parte de Aeroports de un vuelo semanal de Lleida-Alguaire a Tel Aviv a partir de junio de 2014. Para el buen fin de este proyecto, Aeroports no cobró tasas aeroportuarias y la Diputació de Lleida aportó 60.000,00 € en efectivo.

- e) En relación a la búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o existentes cabe manifestar que dicha actividad comenzó en el mismo inicio de la inauguración de la presente infraestructura, 2010, y es una actividad constante.

A pesar de que el grado de cumplimiento del objetivo es bajo, se está en constante investigación para aportar nuevas propuestas puesto que, según el entrevistado, *“se siguen buscando aerolíneas que vuelen a Lleida-Alguaire”*. En todo caso, el entrevistado manifestó de manera rotunda que *“el Aeroport de Lleida-Alguaire tiene un perfil más marcado de servicio público que de mercado, entre otros motivos porque un aeropuerto regional es muy difícil que sea rentable: en Europa con 1,5 millones de pasajeros se puede hablar de rentabilidad y en España se podría hablar de rentabilidad a*

partir de 3 millones". El entrevistado continuó afirmando que *"un aeropuerto con bajo volumen de pasajeros se mantiene por servicio público"*, resaltando la situación de *"exceso de oferta aeroportuaria en el que se encuentra España, el cual explica la baja ocupación de las citadas infraestructuras"*. Así las cosas, *"este aeropuerto compite por los pasajeros de Toulouse, de Tarbes-Lourdes, Carcasona y Barcelona"* por lo que *"su entorno es muy competitivo y de exceso de oferta"*.

En otro orden de cosas el entrevistado sostiene que *"el Aeroport de Lleida-Alguaire selecciona aerolíneas en base al potencial del territorio porque la marca Pirineos es su nicho de mercado natural"*. Los objetivos buscados en este apartado son los de calidad, eficiencia y de orientación al cliente.

- f) La proporción de estudios de mercado a las aerolíneas, y en menor medida, la creación de alianzas de marketing, se iniciaron en el 2010 y siguieron hasta el 2013.

A pesar de que el grado de cumplimiento del objetivo es bajo para el primero y casi nulo para el segundo, se busca la calidad, costes, eficiencia y la orientación al cliente. Por ello, el primero, tiene una relevancia de 4 sobre 5 para la IM.

- g) En lo relativo a la creación de alianzas estratégicas de marketing, el entrevistado manifiesta que *"el aeropuerto de Lleida opta inequívocamente por la Generalitat de Catalunya"*. Le otorga una importancia de 4 sobre 5 en relación a la relevancia para la IM.

- h) Por el contrario, la flexibilidad en las tarificaciones es un aspecto relevante que tiene relación directa con la eficiencia, cuyo grado de cumplimiento es medio y su importancia para la IM es de 3 sobre 5.

El entrevistado manifestó que *"un nicho de mercado a explotar es ir a coste (precio de derribo) a cambio de fidelización a 5 años. Lo malo que tiene esta estrategia desde el punto de vista territorial es que se renunciaría a ingresos para llenar un aeropuerto de pasajeros que después se irían de la zona de Lleida a la Costa Brava"*.

- i) El desarrollo de campañas de promoción conjuntas, el soporte a pasajeros, el nombramiento de un enlace con la aerolínea y el transporte aeropuerto-ciudad son aspectos que, a fecha del presente informe, no tienen espacio propio en la presente

infraestructura. Como corolario de lo anterior tienen una importancia de 1 sobre 5 en relación a la IM.

- j) El transporte de mercancías tampoco merece la atención del presente aeropuerto porque *“el cargo es costoso desde el punto de vista del gestor aeroportuario puesto que debe de poder ofrecer personal las 24h y, a su vez, facilitar maquinaria puesto que las personas se mueven solas pero las cosas no”*. Consecuentemente se le otorga una escasa importancia en su impacto sobre la IM (1 sobre 5).

En todo caso, el entrevistado considera que *“el cargo en Catalunya, en general, y en Barcelona y Lleida en particular no tiene mercado”*. En lo relativo a la presente infraestructura afirma que *“el producto de Lleida es de poco valor para que los costes del aerotransporte puedan ser razonables”* y ello *“sin contar con el problema que supone encontrar mercancía para transportar en el viaje de retorno de la aeronave (empty leg)”* con lo que su rentabilidad queda aún más en peor situación.

- k) En lo relativo a las negociaciones con la administración para la participar en la toma de decisiones es un aspecto que se inició en el año 2010 y se sigue haciendo en la actualidad.

El grado de cumplimiento es bajo y se considera aún como no implementado. A pesar de lo anterior se considera que la importancia para la Innovación Mercadotécnica es de 3 sobre 5.

El entrevistado considera el aeropuerto *“como bisagra porque son parte de la administración y, a su vez, eficientes y flexibles”*. Como ejemplo para corroborar lo dicho trae a colación el proyecto AERONPARK, *“el cual, en menos de un año se firmó el acuerdo, se presentó el proyecto y se ejecutó, mientras que el proyecto de Teruel (denominado TARMAC ARAGÓN) tuvo un proceso total de 4 a 5 años”*. Por ello, el entrevistado, entiende que *“la flexibilidad y la rapidez son una fuerte ventaja competitiva del Aeroport de Lleida”*.

- l) En cuanto a la imagen, el entrevistado considera que *“este aeropuerto arquitectónicamente es muy potente y, a su vez, su marca es el edificio, el cual otorga una imagen de modernidad”*.

No en vano, fue propósito del equipo de arquitectos que lo diseñó el realizar una construcción que guardase absoluta armonía con la zona en la que está ubicado, tanto en las

formas como en los colores, manteniendo, a su vez, todas las funcionalidades técnicas exigibles.

A nivel de resumen se presenta la Tabla 6 la cual recoge los aspectos relativos a la IM en relación con los datos tomados en consideración.

También al mismo nivel se presenta la Tabla 7 la cual refleja la importancia de los anteriores aspectos, de menos (1) a más (2).

Tabla 6. Cuadro Resumen: aspectos relativos a la IM

#	IM	Año introducción IM	Año en el que se completó la IM	No implementado	Objetivos buscados				Grado cumplimiento del objetivo			
					Calidad	coste	eficiencia	Orientación al cliente	Bajo	Medio	Alto	total
1	Reformar las instalaciones para mayor rapidez en las escalas	2011	2011	-	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-
2	Modificación de los servicios prestados	2011	2011	-	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-
3	Promoción de la marca de aerolínea	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Promoción de la zona geográfica	2011	2011	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-
5	Promoción del aeropuerto en las zonas de destino	2010	2013	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-
6	Búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o existentes	2010	-	-	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-
7	Proporcionar estudios de mercado a las aerolíneas	2010	2013	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-
8	Crear alianzas estratégicas de marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	Flexibilidad en las tarificaciones	2012	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-
10	Desarrollo de campañas de promoción conjuntas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	Soporte a pasajeros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	Nombramiento de un responsable que haga de enlace con la nueva aerolínea	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Proporcionar conexión aeropuerto-ciudad-aeropuerto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	Proporcionar instalaciones para compañías logísticas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	Negociar con la Administración la participación en la toma de decisiones	2010	2013	✓	-	-	✓	✓	✓	-	-	-
16	Mejora de imagen	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓
17	Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabla 7. Cuadro resumen: importancia de los aspectos

1	Reformar las instalaciones para mayor rapidez en las escalas	1	2	3	4	✓
2	Modificación de los servicios prestados	1	2	3	4	✓
3	Promoción de la marca de aerolínea	✓	2	3	4	5
4	Promoción de la zona geográfica	1	2	3	✓	5
5	Promoción del aeropuerto en las zonas de destino	1	2	3	4	✓
6	Búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o existentes	1	2	✓	4	5
7	Proporcionar estudios de mercado a las aerolíneas	1	2	3	✓	5
8	Crear alianzas estratégicas de marketing	1	2	3	✓	5
9	Flexibilidad en las tarificaciones	1	2	✓	4	5
10	Desarrollo de campañas de promoción conjuntas	✓	2	3	4	5
11	Soporte a pasajeros	✓	2	3	4	5
12	Nombramiento de un responsable que haga de enlace con la nueva aerolínea	✓	2	3	4	5
13	Proporcionar conexión aeropuerto-ciudad-aeropuerto	✓	2	3	4	5
14	Proporcionar instalaciones para compañías logísticas	✓	2	3	4	5
15	Negociar con la Administración la participación en la toma de decisiones	1	2	✓	4	5
16	Mejora de imagen	1	2	3	4	✓
17	Otros	-	-	-	-	-

5.5.1.2. En relación a la **promoción en el Aeroport de Lleida-Alguaire de los distintos tipos de servicios** en los últimos tres años se destacan los siguientes:

- a) Los servicios regulares operados por aerolíneas de red está siendo promocionados desde su misma inauguración.
- b) Los servicios regulares operados por aerolíneas de punto a punto también se están promocionando desde su inauguración.
- c) A su vez, los servicios chárter que apoyan el turismo también se promocionan desde su inauguración.

- d) Los business charters (aviación corporativa) también se están promoviendo desde los inicios.
- e) Por el contrario, tal y como se dijo con anterioridad, los servicios de transporte de mercancías inexisten por lo que no se promueven.

5.5.1.3. El rendimiento en el aeropuerto en términos relativos

Si se considera el rendimiento de la presente infraestructura en relación a sus homólogos de Girona-Costa Brava, Reus y Perpiñán se obtienen los siguientes datos:

- a) En una escala del 1 al 5, la atracción de nuevas rutas tiene una valoración de 4.
- b) En esa misma escala, el desarrollo de rutas existentes tiene una valoración de también de 4.
- c) Y para finalizar, la retención de rutas existentes tiene la máxima valoración de 5.

En todo caso, según el entrevistado, *“en la decisión de la aerolínea, el aeropuerto es poco relevante porque lo importante es el territorio al estar a su servicio”*. Además es del parecer de que *“se debe intentar de que no se hable del aeropuerto, como si de un buen árbitro en un partido de fútbol sin incidencias se tratase”*.

5.5.1.4. Turbulencias del mercado e intensidad de la competencia

En este apartado se destacan los siguientes puntos:

- a) Las aerolíneas que operan en el presente aeropuerto no cambian y no cancelan rutas ni frecuencias regularmente.
- b) En la presente infraestructura se atienden a las aerolíneas de la misma manera que hace tres años.

- c) Así mismo, se compite activamente con otros aeropuertos por aerolíneas, *“en especial con el de Toulouse”*.
- d) A su vez, se considera que se pierden aerolíneas si no se satisfacen sus necesidades.
- e) Por el contrario, no se pierden pasajeros si no se satisfacen sus necesidades.

Por otra parte,

- f) Se miden las turbulencias del mercado y se lleva a cabo tal actividad mediante las tarifas aeroportuarias, el tiempo mínimo en el destino final, la continuidad de las aerolíneas en el aeropuerto y la adecuación a las necesidades del cliente.
- g) Se mide la competitividad y se hace mediante la flexibilidad de las tarifas aeroportuarias, con el tiempo mínimo en el destino final, con la adecuación a las necesidades del cliente, con incentivos de marketing y con el apoyo de la administración.

5.5.1.5. Propuestas realizadas para medir la demanda de servicios aéreos y las limitaciones en las infraestructuras

- a) La demanda potencial de servicios aéreos en la región ofrece oportunidades relevantes.
- b) El mercado de servicios aéreos en la región no creció el año pasado (2013).
- c) El crecimiento futuro está limitado por las infraestructuras. En este sentido, las infraestructuras que limitan el crecimiento son la plataforma y la terminal.

Al hilo de lo anterior, el entrevistado afirmó que *“el presente aeropuerto tiene unas puntas muy importantes. La semana es de domingo a domingo por lo que reciben vuelos los mismos días a las mismas horas y solo se disponen de dos puertas. Por ello, se forman cuellos de botella en la plataforma y en la terminal. Para crecer, habría que duplicar la terminal y eso no es ni rentable ni viable”*.

- d) El crecimiento futuro está limitado por las condiciones naturales del entorno, por tener incidencia en las posibles ampliaciones del tamaño de la plataforma y terminal. El volumen del presupuesto anual también mengua posibilidades de ampliaciones.
- e) Y los servicios de transporte de mercancías no están creciendo en importancia.

5.5.1.6. Gestión y titularidad del aeropuerto

En este apartado se destacan los siguientes hechos relevantes:

- a. Según el entrevistado, *“la gestión pública o privada del aeropuerto no afecta al aeropuerto pero sí que afecta a los costes”*. Continuó afirmando que *“el marco público no ayuda a la eficiencia porque cuando menos ágil se sea, mayores son los costes. Así mismo, considera que “hay que consensuar la gestión con las administraciones públicas”*. También es del parecer que *“su gestión es lo más ajustada posible a la demanda”*. En este sentido se añade que, en su momento, se llevó a cabo un concurso público para gestionar el presente aeropuerto pero el mismo quedó desierto.
- b. La titularidad de la infraestructura, estatal, autonómica o local, no afecta a la IM puesto que *“en todo caso es público y la titularidad corresponde a la Generalitat de Catalunya pero en el tema de costes son más competitivos que AENA”*.
- c. En lo relativo a la cuenta de resultados y su impacto en la IM cabe manifestar que el entrevistado sostiene que *“no afecta directamente a la cuenta de resultados del aeropuerto pero sí en la cuenta de Aeroports de Catalunya”*.
- d. Por otra parte, el Aeroport de Lleida-Alguaire no tiene planificada ninguna IM ni a corto, ni medio ni a largo plazo.

5.5.1.7. Las LCCs

- a. Lo que motiva a las LCCs a elegir uno de los aeropuertos regionales del presente estudio es, según el entrevistado, *“la proximidad con el destino final, la demanda existente en el territorio y la flexibilidad tarifaria”*.

- b. Lo que toman en consideración las LCCs a la hora de descartar un aeropuerto regional objeto del presente estudio son *“las instalaciones, los servicios, el importe de las tarifas y el coste de los servicios de asistencia en tierra (handling)”*.
- c. En sentido contrario, lo que motiva a las LCCs a cambiar de aeropuerto es la insuficiencia de servicios e instalaciones.

5.5.2. El pasajero

5.5.2.1. En relación al pasajero, tal y como se adelantó en el apartado 3.6.1., **los siguientes servicios son considerados relevantes** para atraer y consolidar a los mismos en el presente aeropuerto:

1. Cambio de divisas.
2. Alquiler de coches.
3. Parking.
4. Información.
5. Snack Bar.
6. Restaurant.
7. Fast Food.
8. Parque infantil.
9. Tienda varios.
10. Boutique.
11. Duchas.

12. WIFI.
13. Cargador de dispositivos electrónicos.
14. Transporte aeropuerto-ciudad-aeropuerto.
15. Taxi.
16. Servicios médicos.
17. Comisaría de Policía.

El Aeroport de Lleida-Alguaire ofrece la práctica totalidad de los citados servicios. La importancia dada, pasa de las menos importantes, tales como el cambio de divisas, boutique, duchas y cargador de dispositivos hasta las más importantes, tales como el parking, Snack Bar y el parque infantil. De importancia media se destacan el alquiler de coches, información general, restaurante, fast food, tienda varios y WI-FI. La importancia del segundo bloque se sitúa entre el 80% y el 100% y su grado de cumplimiento se encuentra entre 60% y el 100%. Al igual que en el resto de los aeropuertos del presente estudio, se señala que los citados servicios generan un beneficio económico para la propia infraestructura.

A título de resumen se acota la Tabla 8 expuesta a continuación.

Tabla 8. Cuadro resumen: aspectos relativos a la IM

TIPO SERVICIO	SERVICIO	AÑO	MOTIVO	OBJETIVO	GRADO *	PUNTUACIÓN				
	DISPONIBLE	COMIENZO	OFERTA		CUMPLIMIENTO					
Cambio divisas	No	-	-	-	✓ M A	✓	2	3	4	5
Rent a car	Si	2010	Atención al pasajero	Calidad	B M ✓	1	2	3	✓	5
Parking	Si	2010	“”	“”	B ✓ A	1	2	3	4	✓
Información	Si	2010	“”	“”	B ✓ A	1	2	✓	4	5
Snack Bar	Si	2010	“”	“”	B M ✓	1	2	3	4	✓
Restaurant	Si	2010	“”	“”	B ✓ A	1	2	✓	4	5
Fast food	Si	2010	“”	“”	B M ✓	1	2	3	✓	5
Parque infantil	Si	2010	“”	“”	B M ✓	1	2	✓	4	5
Tienda varios	Si	2010	“”	“”	B M ✓	1	2	3	✓	5
Boutique/s	No	-	-	-	✓ M A	✓	2	3	4	5
Duchas	No	-	-	-	✓ M A	1	✓	3	4	5
WIFI-internet público	Si	2010	“”	“”	B M ✓	✓	2	3	4	5
Cargador de dispositivos	No	-	-	-	✓ M A	✓	2	3	4	5
Transporte aeropuerto-ciudad-aeropuerto	No	-	-	-	✓ M A	✓	2	3	4	5
Taxi	Si	2010	“”	“”	B M ✓	1	✓	3	4	5
Servicios médicos	No	-	-	-	B ✓ A	✓	2	3	4	5
Comisaría Policía	Si	2010	“”	“”	B M ✓	✓	2	3	4	5
Otros	-	-	-	-	B M A	1	2	3	4	5

* B bajo; M medio; A alto

5.5.2.2. En relación a la importancia de los **servicios subvencionados ofrecidos** en los últimos tres años, se destacan los siguientes puntos:

- a) Los servicios de pasajeros subvencionados, los mismos tienen una máxima importancia que comienza en la inauguración del aeropuerto pero el entrevistado, matizando, calificó su oferta como de *“acuerdos comerciales con aerolíneas a través de canales de marketing con aerolíneas”*.

El entrevistado mostró su disconformidad con distintos aspectos de la política de la Unión Europea al respecto puesto que, por una parte, *“se apoya la intervención pública sobre aerolíneas a través de subvenciones con programas del tipo PSO (Public Service Obligation). y por otra, penaliza acuerdos comerciales como el presente con la apertura de expedientes administrativos con el fin de averiguar la posible conculcación de las normas de la libre competencia”* En dicho sentido, *“recientemente se aprobó un PSO en Luxemburgo con una subvención por pasajero de 150,00 € mientras que aquí se cuestionan pagos de 2,00 ó 3,00 € por pasajero”*. Por ello, el entrevistado sostiene que *“se discriminan las ayudas que recibe España en relación con los programas PSO aplicados y vigentes en la Unión Europea”*.

- b) Por el contrario, los servicios de transporte de mercancías subvencionados carecen de significación y de implantación alguna.
- c) A su vez, los servicios comerciales de pasajeros tienen una importancia media.
- d) Y para terminar, los servicios comerciales de transporte de mercancías carecen de presencia.

5.5.3. La gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento viene caracterizada por los elementos expuestos a continuación y explicitados en la Figura 17:

5.5.3.1. La creación del conocimiento

Previamente se subraya que la gestión del conocimiento es una actividad desarrollada por Aeroports de Catalunya.

- a) En el Aeroport de Lleida-Alguaire se mantienen contactos periódicos y regulares con las aerolíneas para averiguar sus necesidades próximas.
- b) Se realizan estudios de mercado pero se hace, según el entrevistado, *“de manera irregular”*.
- c) Se reconoce que existen dificultades en detectar cambios en las preferencias y las nuevas tendencias de las aerolíneas.
- d) No se estudia el efecto en las aerolíneas de los cambios provocados por la coyuntura económica pero se mantienen contactos para conocer su grado de satisfacción.
- e) Se mantienen contactos con los touroperadores para conocer las preferencias de los viajeros pero no para conocer sus tendencias.
- f) Se reconocen dificultades para detectar los cambios en las preferencias de los viajeros.
- g) En fechas próximas a su inauguración sí que se realizaban encuestas para conocer la opinión de los pasajeros.

5.5.3.2. La divulgación del conocimiento

Dado el reducido número de empleados de Aeroports de Catalunya y su estrecha relación, *“la divulgación del conocimiento se realiza en términos familiares”*.

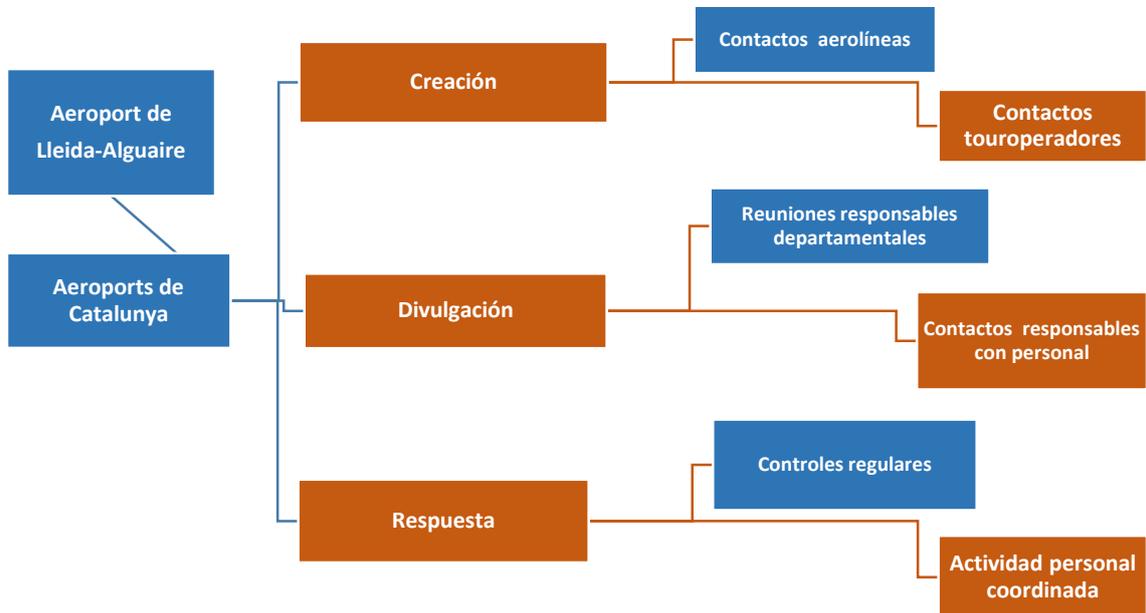
- a. Los responsables de los distintos departamentos se reúnen con carácter general de manera periódica para discutir las tendencias del mercado y las previsiones de las aerolíneas.
- b. Generalmente se mantienen contactos regulares entre los responsables y el resto del personal. En relación a estos dos extremos cabe afirmar que, dado el reducido grupo de empleados, *“el equipo de trabajo es netamente familiar”* debido a la cercanía y proximidad imperante en el clima de laboral existente.

- c. Se considera que el personal es ágil en descubrir cuándo un hecho relevante afecta a una de las aerolíneas.
- d. El personal no es lento a la hora de realizar propuestas compatibles con los cambios relevantes en el entorno del ámbito aeronáutico.
- e. Por el contrario, el personal comparte sus ideas sobre los temas importantes en reuniones periódicas y se valora la iniciativa del personal.

5.5.3.3. La respuesta del conocimiento

- a. Existe un acuerdo contundente en reconocer la existencia de controles regulares de la calidad de los servicios para comprobar que están dentro de lo que la aerolínea necesita.
- b. Por regla general los responsables se reúnen periódicamente para plantear iniciativas que den respuesta a los cambios del entorno. Se reitera que *“el equipo de trabajo del presente aeropuerto es de perfil familiar”*.
- c. Generalmente existen controles en la ejecución de los planes de marketing previstos.
- d. Existe convicción en la existencia de ejecución de acciones tendentes a satisfacer necesidades de las aerolíneas cuando se detectan.
- e. Por el contrario, apenas se realizan actividades que impliquen seguimientos en las ejecuciones de las acciones conducentes a satisfacer las necesidades de las aerolíneas.
- f. Las actividades del personal están plenamente coordinadas y correctamente ejecutadas.
- g. Se realizan acciones tendentes a fidelizar a las aerolíneas así como que se le realizan contraofertas en el caso de que quieran abandonar el aeropuerto.

Figura 17. La gestión del conocimiento, sus distintos responsables y sus principales actividades



Capítulo VI. El Aeropuerto de Reus

6.1. Denominación del caso

Informe del Aeropuerto de Reus.

Códigos iata: REU; icao: LERS; arc: 4D.

6.2. Previo

El Aeropuerto de Reus es uno de los dos aeropuertos regionales de tamaño medio objeto del presente estudio. Esto viene corroborado por los siguientes datos:

- Plantilla: 96 personas.
- Volumen pasajeros: 937.341 (2012).
- Presupuesto anual: 17.580.000,00 € (2011).
- Número de aerolíneas: 11.
- Superficie oficinas: 586m².

6.3. Presentación

El caso tiene como objeto estudiar, analizar y comparar el grado de aplicación de la IM en el presente aeropuerto. Esta infraestructura tiene la segunda mayor trayectoria histórica de los cuatro aeropuertos objeto de la presente investigación. Al ser sumamente dilatada, se caracterizada por distintas etapas, usos y destinos. Se inauguró en el 1935 y su destino inicial fue deportivo para después pasar a ser militar, primero exclusivo y luego compartido con la aviación civil. No fue sino hasta fechas recientes, 1992, cuando comenzó su carácter actual, netamente civil y comercial. Es uno de los 47 aeropuertos gestionados por la red de AENA por lo que comparte algunas características con el Aeropuerto de Girona-Costa Brava aunque siempre manteniendo su propia idiosincrasia, personalidad y circunstancia.

Al igual que en el resto de los aeropuertos, se ha optado por la obtención del material empírico a través de la entrevista realizada a su director, el Sr Vicent Pallarés Piqué, durante unas dos horas de la mañana del pasado día 20.11.2013 en su despacho del Aeropuerto de Reus. Se contactó con este señor directamente a través de llamadas telefónicas y correos electrónicos.

6.4. Relato del caso

6.4.1. Introducción

En su origen, el Aeropuerto de Reus se denominó Aeroclub de Reus para luego pasar a ser RACREUS (Reial Aeroclub de Reus). Durante la guerra civil interrumpió sus actividades para luego retomarlas en el 1940. Una vez finalizada la contienda, tuvo un uso exclusivo militar y a principios de los 90 pasó a ser de uso civil y comercial bajo la titularidad de AENA. En la actualidad sus instalaciones siguen albergando la sede de RACREUS a la que se le ha unido el Centro de Estudios Superiores de la Aviación (CESDA), órgano adscrito a la Universitat Rovira i Virgili y dedicado a la formación universitaria de pilotos de aeronaves y operaciones.

Comparte prácticamente en su totalidad el impacto provocado por la llegada de las aerolíneas de punto a punto junto ocurrido en la infraestructura de Girona-Costa Brava, también protagonizado principalmente por RYANAIR.

6.4.2. Estrategia

La estrategia seguida por este aeropuerto, fundamentalmente, se ha basado en los puntos que se exponen a continuación:

1. Vocación de servicio al territorio en el que está ubicado y, por extensión, a su área geográfica de influencia porque, según el entrevistado, *“el territorio es estratégico y el aeropuerto que no lo ha sabido ver así ha fracasado porque se tiene que vender como un todo”*.
2. Búsqueda de complicidades con los actores privados afectados porque *“el aeropuerto tiene que saber qué opinión, qué necesidades y qué posibilidades tiene el sector hotelero, el de los apartamentos turísticos y el del camping”*.

3. Conocimiento del sector institucional para conocer y coordinar sus posibilidades y voluntad de actuación.
4. Posibilidad y capacidad de coordinación de los intereses privados y las posibilidades públicas de actuación: en este aspecto se hablará más adelante de la Taula estratégica.
5. Costa Daurada, Port Aventura y próximamente BCN World.

6.4.3. Hechos significativos

Los hechos significativos son expuestos en la Figura 18 y los desarrollados a continuación:

6.4.3.1. AENA. Titularidad

Después de la guerra civil, el uso y destino del aeropuerto fue netamente militar por lo que su titular era el, a la sazón, Ministerio de Defensa. En el año 1992 su destino pasó a ser únicamente civil y comercial, por lo que ese fue el inicio de la era actual de la presente infraestructura. Consecuencia natural de lo anterior es que su titularidad pasó a ser de AENA con su impronta en la gestión.

6.4.3.2. RYANAIR

En sus inicios como aeropuerto civil y comercial, era considerado como un aeropuerto estacional, turístico y chárter, con altas puntas en verano y escaso tráfico en el resto del año. Tan era así que el entrevistado manifestó que *“por aquellas fechas, el parking del aeropuerto alojaba únicamente los coches de sus empleados y los de las empresas de alquiler”*. La llegada de RYANAIR en el año 2002 ha conllevado, tal y como manifestó el entrevistado, *“que de ser un aeropuerto turístico y chárter a pasar a ser turístico, chárter y con vuelos regulares de bajo coste”* (de los 47.699 pasajeros de línea regular en 1999 a los 1.018.578 de 2010).

6.4.3.3. COSTA DAURADA

El turismo estival juega un papel importante en cuanto a la atracción de personas por su importancia turística.

Ello es posible por su experiencia hotelera, el número de camas disponibles y la calidad de sus servicios. Por ello, la Costa Daurada es una de las costas más populares y relevantes de las existentes en el conjunto del Estado y el Aeropuerto de Reus una de sus vías de acceso más importantes. No en vano es la zona de todo el conjunto del país que más turismo ruso recibe. Por ello, según el entrevistado, *“el turismo es estratégico y la reina de la corona de la economía de España. Tan es así que la ventaja competitiva es que recalcan en el territorio provocando un impacto enorme y eso es lo que hace rodar un aeropuerto por sí solo”*.

6.4.3.4. TAULA ESTRATÉGICA

Con el fin de promocionar el aeropuerto se creó el presente organismo el cual está integrado por la Diputació de Tarragona, Generalitat, Cámara de Comercio y distintas entidades socioeconómicas vinculadas al turismo de la zona. Este órgano está pensado en clave consenso, de presión a AENA y de refuerzo para la apertura de nuevas rutas comerciales.

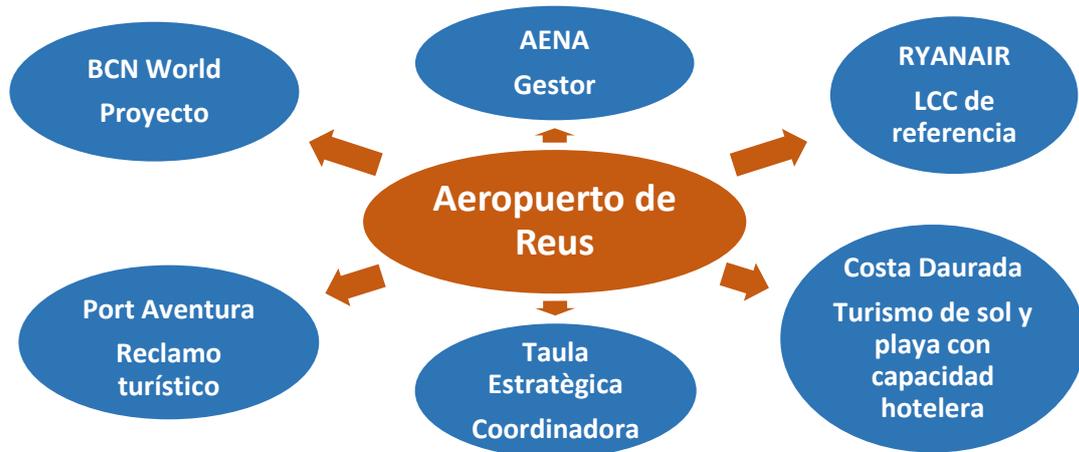
6.4.3.5. PortAventura

Es el primer parque temático de España y el sexto de Europa con unos visitantes totales en el 2012 de 3.540.000. Se inauguró en mayo de 1995 y hasta la fecha se suelen invertir de 20 a 30 millones de euros cada dos o tres años en ampliaciones y mejoras. El presente centro de ocio juega el papel de acicate a la hora de acentuar el atractivo turístico de la zona lo que conlleva un aumento significativo de visitantes, parte de los cuales lo hace a través del Aeropuerto de Reus.

6.4.3.6. BCN WORLD

Proyecto aprobado en septiembre de 2012, calificable de ambicioso con una inversión estimada de 4.700.000.000,00 € y cuya ubicación se encuentra al lado de Port Aventura, a 10 minutos de Tarragona y a poca distancia del presente aeropuerto. Los inversores calculan en 10.000.000 de visitantes al año la afluencia prevista. Todas estas cifras, ciertamente astronómicas, conllevarán un impacto directo y significativo en el aumento del tráfico de la presente infraestructura.

Figura 18. Elementos conformantes del contexto aeroportuario de Reus



6.4.4. Problemáticas

En cuanto a las dificultades para la implantación de las distintas propuestas de la IM se destacan las siguientes:

1. La pertenencia a un sistema de RED centralizado y controlado por AENA conlleva que no haya inmediatez en su actuación como organismo, provocando que las iniciativas tengan que estar filtradas, aprobadas y supervisadas por el gestor central.
2. La propia política de tasas de AENA la cual hasta la fecha, con su diseño tarifario vigente, castiga los aeropuertos regionales como el presente en favor de los grandes y próximos, en este caso, el aeropuerto de Barcelona El Prat.

Por ello, según el entrevistado, *“si la diferencia entre las tasas entre uno y otro aeropuerto hubiesen sido más importantes RYANAIR no hubiera abandonado Reus”*.

6.5. Datos

La entrevista llevada a cabo consta de tres grandes grupos, cuales son los que siguen:

- I. Aeropuerto-Aerolínea.
- II. Pasajero.

III. Gestión del conocimiento.

A continuación se procede al desarrollo de cada uno de ellos:

6.5.1. Aeropuerto-aerolínea

Debido a la estrecha relación existente entre el aeropuerto regional y la aerolínea se ha decidido ubicar a estos actores en el mismo bloque.

6.5.1.1. En relación a los **aspectos relativos a la innovación en el aeropuerto**, la literatura es pacífica en considerar relevantes los siguientes aspectos (Halpern, 2010, Graham, 2003, Jarach, 2005):

1. La reforma de las instalaciones.
2. La modificación de los servicios prestados.
3. La promoción de la aerolínea.
4. La promoción de la zona geográfica.
5. La promoción del aeropuerto en las zonas de destino.
6. Búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o ya existentes.
7. Proporcionar estudios de mercado a las aerolíneas.
8. Crear alianzas estratégicas de marketing.
9. Flexibilidad en las tarificaciones.
10. Desarrollo de campañas conjuntas.
11. Soporte a pasajeros.

12. Nombramiento de un responsable que haga de enlace con la nueva aerolínea.
13. Proporcionar conexión aeropuerto-ciudad-aeropuerto.
14. Proporcionar instalaciones para compañías logísticas.
15. Negociar con la administración la participación en la toma de decisiones.
16. Mejora de imagen.
17. Otros: en este caso, ILS (Instrument Landing System), el cual consiste en un sistema electrónico que facilita el aterrizaje de aeronaves en situaciones de visibilidad reducida.

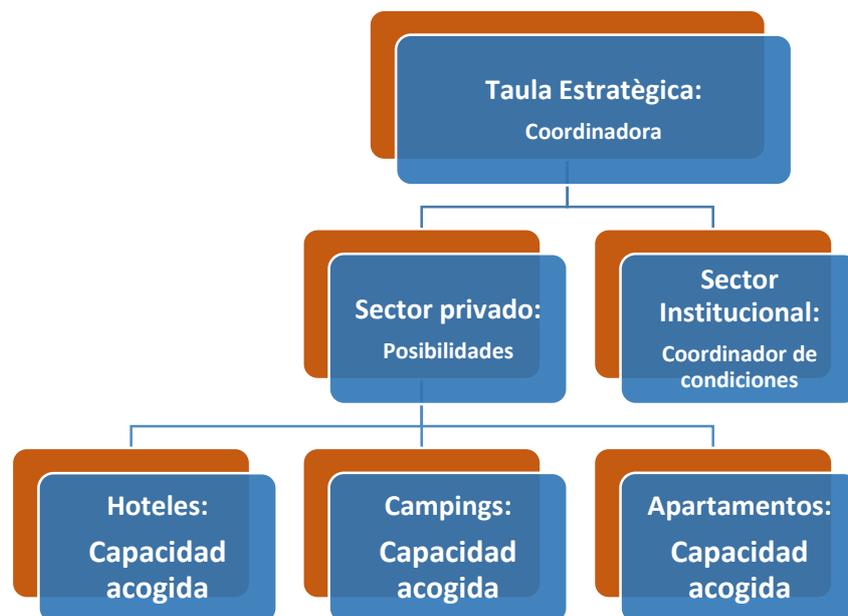
De los anteriores aspectos se destacan los siguientes extremos:

- a) En relación a la reforma de las instalaciones, las mismas se renovaron entre el 2005 y 2010, *“buscando calidad y orientación al cliente con un grado de cumplimiento elevado puesto que cubre las expectativas de los clientes”*. Se le da una puntuación de 3 sobre 5 en cuanto a su relevancia para la IM. El entrevistado continuó afirmando que *“desde que yo soy director del aeropuerto, se hacen encuestas trimestrales a pasajeros, usuarios, acompañantes y aerolíneas por lo que es conocedor del grado de satisfacción del cliente”*. Considera que *“es estratégico conocer las necesidades del cliente y si esto se logra en Reus es por la estrategia conjunta llevada a cabo con AENA, máximo gestor aeroportuario mundial”* porque *“lo bueno del sistema RED es que hay servicios centrales trabajando para ti”*.
- b) En cuanto a la modificación de los servicios prestados, en el año 2008 se llevó a cabo una de ellas de relevancia la cual consiste en *“la entrada de un segundo operador de Handling a partir del millón de pasajeros”*. También se llevó a cabo *“un cambio de filosofía en relación a las Personas con Movilidad Reducida (PMR) aumentando los servicios y su calidad”*. Se considera que el grado de cumplimiento del presente objetivo es alto y se pretende buscar objetivos relativos a la calidad, eficiencia y orientación al cliente. También se le otorga un 3 sobre 5 en cuanto a su relevancia para la IM.

- c) No se hacen promociones a las aerolíneas en la presente infraestructura, al menos hasta la fecha del presente informe.
- d) Por el contrario, sí que se promociona la zona geográfica, actividad que se lleva desarrollando desde el año 2000. El grado de cumplimiento se considera total y su objetivo es la eficiencia y tiene orientación al cliente. Además que se le da una puntuación de 5 sobre 5 en cuanto a su relevancia para la IM.

Tal y como sostiene el entrevistado, *“esta actividad se lleva a cabo de manera bicéfala junto con la estrategia conjunta con el territorio porque el aeropuerto tiene que trabajar con el territorio y promocionar conjuntamente la zona geográfica. La presente actividad se lleva haciendo de manera continua desde el año de su instauración”*. En dicho sentido, se acota la Figura 19, la cual reúne a todos los agentes implicados en la Taula Estratègica. El entrevistado insistió en dicho aspecto puesto que afirmó que *“todos los aeropuertos de su grupo buscan un modelo similar que es el de la Taula Estratègica en la que se crea complicidad con el territorio para canalizar todos los aspectos técnico-operativos y comerciales por lo que todos los implicados tienen que desarrollar su papel de manera coordinada”*. A continuación comentó que *“el aeropuerto tiene que saber qué hace el sector institucional y el sector privado porque todos hacemos marketing y mercadotecnia en cada minuto por lo que tiene que saber la opinión del sector hotelero, el de los apartamentos turísticos y el del camping para ir todos a una con el fin de poder tomar una decisión final sobre algo que hay que haber trabajado conjuntamente”*.

Figura 19. Actores y ámbitos coordinados gracias a la Taula Estratègica



- e) El aeropuerto se promociona en las zonas de destino desde el año 2000 y dicha promoción tiene un carácter continuo. Su grado de cumplimiento es total y se busca la eficiencia y al orientación al cliente. Se le da una puntuación de 5 sobre 5 en cuanto a su relevancia para la IM. El entrevistado matiza que *“la promoción del aeropuerto es una cosa y las ayudas institucionales otra”*.
- f) Desde el Aeropuerto de Reus *“se buscan aerolíneas desde el año 2000”* y la presente actividad tiene carácter continuo. Su grado de cumplimiento es total y su objetivo es la eficiencia así como la orientación al cliente. Tiene una puntuación de 5 sobre 5 en cuanto a su relevancia para la IM.
- g) En relación a los estudios de mercado a las aerolíneas, desde la presente infraestructura *“se tiene a una persona como responsable comercial junto con AENA para colaborar con ellas (las aerolíneas) ofreciéndoles estudios de mercado con datos frescos y actualizados”*. Por ello, *“cuando hay una aerolínea interesada la asesoran y se hace de modo continuo por lo que la colaboración es estratégica y conjunta”*. Se considera que tiene una puntuación de 4 sobre 5 en cuanto a su relevancia para la IM.
- h) En cuanto a la creación de alianzas estratégicas de marketing es una actividad que se está llevando a cabo desde el año 2000 y tiene un claro carácter continuo. Tiene un grado de cumplimiento alto y como objetivos se destacan el de la eficiencia y el de la orientación al cliente. Se considera que tiene un 4 sobre 5 en relación a su relevancia para la IM.
- i) En lo relativo a la flexibilidad de las tarificaciones, en primer lugar el entrevistado matiza que *“las mismas son públicas por lo que, hasta la fecha, es un objetivo no implementado”*. Aun así, *“la flexibilidad comenzó a introducirse en la manera de ayudas por parte de AENA a partir de un cierto número de operaciones. Ha sido un aliciente para las aerolíneas pero son medidas que afectan por igual a toda la red aeroportuaria”*.
- j) En cuanto a las campañas de promoción cabe manifestar que las mismas se introdujeron en el año 2010 y en lo relativo a las mismas pero con carácter conjunto el entrevistado sostiene que *“las hay en relación a la aerolínea y el aeropuerto a través de tarifas en función del número de vuelos”*. Continuó afirmando que *“las instituciones y el sector privado*

van por una vía y AENA va por el sistema RED". Se considera que tiene una importancia de 4 sobre 5 en cuanto a su relevancia para la IM.

- k) El soporte a pasajeros es un aspecto que, a fecha del presente informe, no está introducido. En cuanto a los pasajeros con movilidad reducida (PMR) sí que existen actuaciones con el fin de adaptar las posibilidades a la legislación comunitaria.
- l) El nombramiento de un responsable que haga de enlace con la aerolínea se introdujo en el año 2000 y tiene un carácter continuo. Goza de un grado de cumplimiento alto porque *"existe tanto a nivel local del propio aeropuerto de Reus como a nivel de RED. Por lo demás, como objetivo se destacan el de la calidad, eficiencia y la orientación al cliente. Además, se considera que tiene un 4 sobre 5 en lo referente a su relevancia para la IM.*
- m) La conexión aeropuerto-ciudad-aeropuerto es *"un aspecto ofrecido por la Generalitat, calificable como básico y estratégico por lo que todas las conexiones están adaptadas a las frecuencias de las aerolíneas"*. Tiene un grado de cumplimiento alto y como objetivos se destacan el de la calidad, eficiencia y el de la orientación al cliente. Se entiende que tiene un importancia de 5 sobre 5 en lo relativo a su relevancia para la IM. Se destaca que el entrevistado observa que *"tal y como se dijo con anterioridad, a partir del año 2002 el Aeropuerto de Reus pasó a ser turístico, chárter y con vuelos regulares. Consecuencia de ello es el cambio del tipo de pasajero, el cual es individual por lo que usa tanto el coche, como el taxi como el autobús"*.
- n) En lo relativo al transporte de mercancías, según el entrevistado, en la presente infraestructura *"por regla general nunca ha habido cargo porque en España la presente actividad tiene relación con las economías de escala por lo que hay solamente espacio para tres o cuatro aeropuertos cuales son Barcelona, Madrid, Zaragoza y Vitoria"*. Aun así *"hay operaciones puntuales cuando hay huelga de transporte por carretera porque en la zona hay industria auxiliar del automóvil que no puede interrumpir su producción"*. Por ello, *"el transporte de mercancías, como el de pasajeros, está sujeto al mercado"*. Las instalaciones de cargo se llevaron a cabo en el año 2000, tienen carácter continuo y su grado de cumplimiento es, para lo limitado del servicio que presta, medio con objetivos de calidad, eficiencia y

orientación al cliente. Se considera que goza de una importancia de 3 sobre 5 en cuanto a la relevancia para la IM.

- o) En cuanto a la negociación con la administración, el entrevistado manifestó que *“siempre se está en contacto con la administración y el Aeropuerto de Reus es un miembro activo y asesor de la Taula Estratègica”*. Este aspecto se inició en el año 2000, posee un carácter continuo, su grado de cumplimiento es alto y como objetivo buscado se destaca básicamente el de la orientación al cliente. Su puntuación es la de un 4 sobre 5 en cuanto a la relevancia para la IM.

- p) En lo referente a la mejora de imagen, es un aspecto introducido en el año 2000, tiene carácter continuo, su grado de cumplimiento es medio y como objetivos se destacan la calidad, la eficiencia y la orientación al cliente. Por ello, el entrevistado califica al presente aspecto como *“muy importante porque el aeropuerto tiene que prestar sus servicios de manera perfecta por lo que no tendría que haber diferencias importantes entre un aeropuerto y otro”*. Se considera que su relevancia en cuanto la IM es de 4 sobre 5.

- q) En el apartado Otros se destaca que también posee el sistema ILS (Instrument Landing System), el cual consiste en un sistema electrónico que facilita los aterrizajes de aeronaves cuando las condiciones atmosféricas son desfavorables.

La Tabla 9 resume los aspectos relativos a la IM así como los extremos más álgidos tomados en consideración.

La Tabla 10 refleja la importancia de los anteriores aspectos, de menos (1) a más (2).

Tabla 9. Cuadro Resumen: aspectos relativos a la IM

#	IM	Año introducción IM	Año en el que se completó la IM	No implementado	Objetivos buscados				Grado cumplimiento del objetivo			
					Calidad	coste	eficiencia	Orientación al cliente	Bajo	Medio	Alto	total
1	Reformar las instalaciones para mayor rapidez en las escalas	2005/2010	2010	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	-
2	Modificación de los servicios prestados (PMR, Handling)	2008	2008	-	✓	-	✓	✓	-	-	✓	-
3	Promoción de la marca de aerolínea	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4*	Promoción de la zona geográfica	2000	Continuo	-	-	-	✓	✓	-	-	-	✓
5	Promoción del aeropuerto en las zonas de destino	2000	Continuo	-	-	-	✓	✓	-	-	-	✓
6	Búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o existentes	2000	Continuo	-	-	-	✓	✓	-	-	-	✓
7**	Proporcionar estudios de mercado a las aerolíneas	2000	Continuo	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-
8	Crear alianzas estratégicas de marketing	2000	Continuo	-	-	-	✓	✓	-	-	✓	-
9	Flexibilidad en las tarificaciones	-tarifas públicas-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
10	Desarrollo de campañas de promoción conjuntas	2010 no conjuntas	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-
11	Soporte a pasajeros	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
12	Nombramiento de un responsable que haga de enlace con la nueva aerolínea	2000	Continuo	-	✓	-	✓	✓	-	-	✓	-
13***	Proporcionar conexión aeropuerto-ciudad-aeropuerto	2000	continuo	-	✓	-	✓	✓	-	-	✓	-
14	Proporcionar instalaciones para compañías logísticas	2000	Continuo	-	✓	-	✓	✓	-	✓	-	-
15	Negociar con la Administración la participación en la toma de decisiones	2000	Continuo	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-
16	Mejora de imagen	2000	Continuo	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	-
17	Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

*Se destaca la importancia de implicar al territorio

**AENA realiza encuestas trimestrales

***Depende de la Generalitat

Tabla 10. Cuadro resumen: importancia de los aspectos

1	Reformar las instalaciones para mayor rapidez en las escalas	1	2	✓	4	5
2	Modificación de los servicios prestados	1	2	✓	4	5
3	Promoción de la marca de aerolínea	1	2	3	4	5
4	Promoción de la zona geográfica	1	2	3	4	✓
5	Promoción del aeropuerto en las zonas de destino	1	2	3	4	✓
6	Búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o existentes	1	2	3	4	✓
7	Proporcionar estudios de mercado a las aerolíneas	1	2	3	✓	5
8	Crear alianzas estratégicas de marketing	1	2	3	✓	5
9	Flexibilidad en las tarificaciones	1	2	3	4	5
10	Desarrollo de campañas de promoción conjuntas	1	2	3	✓	5
11	Soporte a pasajeros solo PMR	1	2	✓	4	5
12	Nombramiento de un responsable que haga de enlace con la nueva aerolínea	1	2	3	✓	5
13	Proporcionar conexión aeropuerto-ciudad-aeropuerto	1	2	3	4	✓
14	Proporcionar instalaciones para compañías logísticas	1	2	✓	4	5
15	Negociar con la Administración la participación en la toma de decisiones	1	2	3	✓	5
16	Mejora de imagen	1	2	3	✓	5
17	Otros	-	-	-	-	-

6.5.1.2. En relación con la **promoción del aeropuerto de Reus de los distintos tipos de servicios** en los últimos tres años se destacan los siguientes extremos:

- a) Los servicios regulares operados por aerolíneas de red han sido promocionados desde el año 2002 pero no con demasiada rotundidad. Por ello, el entrevistado marcó tanto la casilla del sí como la del no.
- b) Los servicios regulares de ofrecidos por aerolíneas de punto a punto se han estado promocionando desde el 2002. Los servicios aéreos no regulares destinados a cubrir las necesidades del originadas por el turismo se han promocionado desde el año 2000

“pero al final no se ha podido restar tráfico al Aeropuerto de Girona por ser el de Reus un mercado más limitado”.

- c) Los servicios aéreos no regulares destinados a cubrir las necesidades empresariales (aviación corporativa) no se han promocionado porque, tal y como sostiene el entrevistado, *“el directivo vuela donde tiene que volar con lo que el tráfico que genera Tarragona es escaso en este sentido y no se puede ampliar”.*
- d) Los servicios aéreos destinados a cubrir las necesidades del transporte de mercancías se comenzó a promocionar en el año 2008 pero el entrevistado señala que *“con las compañías de Cargo se ha trabajado pero al final no le han podido hacer competencia al Aeropuerto de Girona por ser el de Reus un mercado muy limitado en esta zona”.*

Para cerrar el presente apartado recogemos unas palabras del entrevistado el cual sostiene que *“en varios aspectos es imposible competir con el Aeropuerto de Girona porque, mediante un análisis DAFO se infiere que su punto fuerte es su situación geográfica (en este caso refiriéndose a su proximidad con el norte de Europa y Barcelona) pero Reus, como destino, es más competitivo porque todo lo que aterriza ahí se queda ahí y no como Girona, cuyo grueso de pasajeros acaba por desplazarse a Barcelona”.*

6.5.1.3. El rendimiento del aeropuerto en términos relativos

Considerando el rendimiento de la presente infraestructura en relación a sus homólogos de Girona-Costa Brava, Lleida-Alguaire y Perpiñán se obtienen los presentes datos:

- a) En relación a la atracción de nuevas rutas, el entrevistado otorga un 4 sobre 5 al Aeropuerto de Reus.
- b) En relación al desarrollo de rutas existentes, el entrevistado otorga un 3 sobre 5 señalando que *“VUELING y RYANAIR tienen una guerra no declarada en el Aeropuerto de El Prat la cual puede terminar en favor de ésta última puesto que está en condiciones de atacar comercialmente en Reus y Girona a la vez para poder debilitar VUELING en Barcelona”.*

- c) Por lo referente a la retención de rutas existentes, el entrevistado otorga un 4 sobre 5 afirmando que *“Reus ha retenido rutas importantes sobre todo las que derivaban de touroperadores que iban en descenso”*.

6.5.1.4. Turbulencias del mercado e intensidad de la competencia

Se destacan los siguientes aspectos:

- a) La aerolínea no cambia ni cancela rutas, frecuencias o asientos regularmente porque *“las que operan en Reus son estables y no suelen cancelar rutas”*.
- b) En cuanto a la manera de atender a las aerolíneas, se hace de la misma manera que hace tres años.
- c) En lo relativo a la competencia con otros aeropuertos para captar aerolíneas, el entrevistado marcó la respuesta SI y la NO a la vez, afirmando que *“se compite por las aerolíneas a muerte pero cada aeropuerto tiene su propia estrategia y es el mercado y el territorio lo que inclina la balanza a uno u otro”*.

Continuó afirmando que *“Reus se vende como un territorio en su conjunto y no una infraestructura complementaria de Barcelona”*.

- d) El entrevistado considera que no se pierden aerolíneas si no se satisfacen sus necesidades *“porque éstas (las compañías aéreas) tienen un interés económico en el aeropuerto en cuestión como destino, con independencia de si se satisfacen sus necesidades”*.
- e) Y en cuanto a la posible pérdida de pasajeros si no se satisfacen sus necesidades, el entrevistado considera que *“no se pierden pasajeros, al igual que RYANAIR no pierde pasajeros por ser como es”* (en alusión a su extremada austeridad).

Por otra parte,

- f) Según el entrevistado, *“sí que se miden las turbulencias del mercado y se lleva a cabo con estudios comparativos trimestrales a las aerolíneas LOWCOST y Touroperadores llevados a cabo por la*

Diputació de Tarragona, la Facultat de Turisme de la Universitat Rovira i Virgili y AENA y se analizan mensualmente”.

- g) Se mide la competitividad en el Aeropuerto de Reus y se lleva a cabo de la misma manera que en el extremo anterior.

6.5.1.5. Propuestas realizadas para medir la demanda de servicios aéreos y las limitaciones de las infraestructuras

- a) La demanda potencial de servicios aéreos en la región ofrece oportunidades relevantes puesto que a juicio del entrevistado, *“Reus es diferente del turismo de sol y playa puesto que, además, ofrece PortAventura y, dentro de no mucho, BCN WORLD”.*
- b) El mercado de los servicios aéreos en la región no creció el año anterior debido básicamente *“a la coyuntura económica internacional”.*
- c) Por el contrario, el crecimiento futuro no está limitado por las infraestructuras.
- d) A su vez, el crecimiento futuro está limitado por las condiciones naturales del entorno toda vez que *“las condiciones naturales limitan siempre al aeropuerto”.* En este caso, se esperan *“12.000 nuevas plazas de hoteles de 4 y 5 estrellas en BCN WORLD y ello sin contar con las nuevas plazas que, cada dos o tres años, se suelen crear en PortAventura”.* De ello se infiere que *“lo que limita el crecimiento del aeropuerto es, en realidad, el número de camas y la capacidad hotelera”.*
- e) Por otra parte, los servicios de transporte de mercancías no están creciendo en importancia en el presente aeropuerto.

6.5.1.6. Gestión y titularidad del aeropuerto

En este apartado se destacan los siguientes hechos relevantes:

- a) La gestión pública o privada del aeropuerto no afecta a la IM porque, a juicio del entrevistado, *“da igual que gestione AENA o ABERTIS porque la gestión tiene que ser lo más*

ajustada posible al modelo privado para que, con dinero público, se sea eficiente aunque, en el fondo, no dejará de ser un servicio público que da vida y servicio a un territorio”.

- b) La titularidad de la infraestructura, ya sea de la administración central o local, tampoco afecta a la IM.
- c) Por otra parte, existe un claro impacto de la IM en las cuentas de resultado del aeropuerto puesto que *“el impacto se traduce en un incremento en la cuenta de resultados”.*

6.5.1.7. Las LCCs

En este apartado se destacan los siguientes puntos:

- a) Lo que motiva a una LCC a elegir uno de los 4 aeropuertos objeto del presente estudio (v.gr. instalaciones, servicios, flexibilidad de tarifas, conexión con la ciudad) es, según el entrevistado, *“el mercado”*, en referencia al poder de atracción sobre las personas que ofrece la zona de influencia de la infraestructura.
- b) Las aerolíneas de punto a punto no toman en consideración ni las instalaciones, ni los servicios, ni la flexibilidad de tarifas ni la conexión con la ciudad para descartar a uno de los aeropuertos objeto del presente estudio.
- c) Lo que en realidad empuja a este tipo de aerolínea a cambiar de uno de los aeropuertos del presente estudio es *“la flexibilidad en las tarifas y el mercado que es lo que empuja a la aerolínea a cambiar de aeropuerto puesto que cada uno ofrece un producto diferente”.* Por ello, *“si las diferencias de tasas entre Reus y Barcelona hubiesen sido más importantes RYANAIR no hubiese abandonado el presente aeropuerto”.*
- d) Las necesidades actuales e insatisfechas que se podrían cubrir a través de la IM son *“nuevas rutas”.*
- e) En cuanto a la planificación de IM se destaca que, a corto plazo están en proyectos nuevas rutas a Madrid, Nador, Marrakech, Polonia y Rusia.

En este sentido el entrevistado sostiene que *“el AVE en Tarragona mueve al año 600.000 pasajeros pero su estación está en un lugar apartado del centro de la ciudad por lo que se está trabajando para intentar restar un 10% de dicho pasaje para transportarlo por avión”*. También *“se está trabajando para nuevas rutas a Marrakech y Nador dada la numerosa población originaria de dichos países en la zona”*. Y para finalizar *“se quiere insistir en las rutas a Rusia porque en la actualidad, el 70% del turismo ruso que llega a España, lo hace a Catalunya y de esa cantidad, el 70% se queda en la Costa Daurada”*.

6.5.2. El pasajero

6.5.2.1. En relación al pasajero, tal y como se adelantó en el apartado 3.6.1., se consideran **relevantes los siguientes servicios para atraerlo y consolidarlo** en el presente aeropuerto:

1. Cambio de divisas.
2. Alquiler de coches.
3. Parking.
4. Información.
5. Snack Bar.
6. Restaurant.
7. Fast Food.
8. Parque infantil.
9. Tienda varios.
10. Boutique.
11. Duchas.

12. WIFI.
13. Cargador dispositivos electrónicos.
14. Transporte aeropuerto-ciudad-aeropuerto.
15. Taxi.
16. Servicios médicos.
17. Comisaría de Policía.

El Aeropuerto de Reus ofrece la práctica totalidad de los citados servicios y la importancia de los mismos varía. A continuación se ofrece la versión dada por el entrevistado:

- a) El Cambio de divisas, *“desde la entrada en vigor del Euro, tiene una importancia baja”*, dándole la puntuación menor posible (1 sobre 5) y un grado de cumplimiento bajo.
- b) El Rent a Car, *“el alquiler de coches es importante”*, dándole un 4 sobre 5 y un grado de cumplimiento alto.
- c) El parking *“implica ingresos para el aeropuerto pero no se lo considera un servicio Sine qua non para el viajero”*, dándole un 2 sobre 5 y con un grado de cumplimiento alto.
- d) La información *“se considera importante”*, otorgándole un 4 sobre 5 con un grado de cumplimiento alto.
- e) En cuanto al restaurante, *“se considera menos importante que el Fast Food”*, otorgándole un 3 sobre 5 con un grado alto de cumplimiento.
- f) El Fast Food tiene una puntuación de 4 sobre 5 con un alto grado de cumplimiento.

- g) El parque infantil tiene una puntuación de 2 sobre 5 con un bajo grado de cumplimiento. A este respecto, el entrevistado manifestó que *“parque infantil no lo hay pero lo hubo para hacer más llevadero el posible retraso en las llegadas previstas”*.
- h) Las tiendas son importantes, con una puntuación de 4 sobre 5 y un alto grado de cumplimiento.
- i) Las boutiques no se consideran importantes pero se las puntúa con un 3 sobre 5 con un grado de cumplimiento medio.
- j) Las duchas no se consideran importantes, se les da una puntuación de 1 sobre 5 con un bajo grado de cumplimiento.
- k) El WIFI se considera importante, con una puntuación de 4 sobre 5 y un alto grado de cumplimiento.
- l) No se ofrece el servicio de cargador de dispositivos pero está en estudio y se considera que tiene una puntuación de 3 sobre 5.
- m) El transporte aeropuerto-ciudad se entiende que tiene una importancia máxima de 5 sobre 5 y un alto grado de cumplimiento, al igual que el Taxi.
- n) Los servicios médicos no se prestan pero se considera que tienen una importancia de 2 sobre 5.
- o) La Comisaría de Policía es básico para que *“se vea seriedad y seguridad”*. Tienen comisaría de los Mossos d’Esquadra, Guardia Civil y Policía Nacional.

El entrevistado matizó que *“no hay que olvidar que el pasajero de bajo coste está el tiempo justo en el aeropuerto por lo que habría que identificar el perfil del pasajero porque identifica el perfil del aeropuerto”*.

Como resumen se acompaña la Tabla 11 en la constan la totalidad de los aspectos relativos la IM del pasajero.

Tabla 11. Cuadro resumen: aspectos relativos a la IM

TIPO SERVICIO	SERVICIO	AÑO	MOTIVO	OBJETIVO	GRADO *	PUNTUACIÓN				
	DISPONIBLE	COMIENZO	OFERTA		CUMPLIMIENTO	1	2	3	4	5
Cambio divisas	-	-	-	-	✓ M A	✓	2	3	4	5
Rent a car	Si		Atención al pasajero	Calidad	B M ✓	1	2	3	✓	5
Parking	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	✓	3	4	5
Información	Si		“”	“”	B M ✓	1	2	3	✓	5
Snack Bar	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	3	✓	5
Restaurant	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	✓	4	5
Fast food	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	3	✓	5
Parque infantil	-	-	-	-	✓ M A	1	✓	3	4	5
Tienda varios	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	3	✓	5
Boutique/s	-	-	-	-	B ✓ A	1	2	✓	4	5
Duchas	-	-	-	-	✓ M A	✓	2	3	4	5
WIFI-internet público	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	3	✓	5
Cargador dispositivos	-	-	-	-	X M ✓	1	2	✓	4	5
Transporte público aeropuerto-ciudad- aeropuerto	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	3	4	✓
Taxi	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	3	4	✓
Servicios médicos	-	-	-	-	✓ M A	1	✓	3	4	5
Comisaría Policía	Si	-	“”	“”	B M ✓	1	2	3	4	✓
Otros	-	-	-	-	B M A	1	2	3	4	5

*B bajo; M medio; A alto

6.5.2.2. La importancia de los servicios a pasajeros ofrecidos en los tres últimos años se destacan los siguientes puntos:

- a) En relación a los servicios de pasajeros subvencionados y los servicios de transporte de mercancías subvencionados, el entrevistado manifestó que *“en el Aeropuerto de Reus no aplica”* por carecer de significación e implantación.
- b) Por otra parte, en relación a los servicios comerciales de pasajeros y a los servicios comerciales de transporte de mercancías, se les da una importancia de 3 sobre 5.

6.5.3. La gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento en el presente aeropuerto tiene como fuentes la información obtenida de las aerolíneas, touroperadores y pasajeros, en el sentido apuntado en la Figura 20.

6.5.3.1. La creación del conocimiento

- a) Se mantienen contactos periódicos con las aerolíneas para discernir sus necesidades próximas.

En este aspecto el entrevistado sostuvo que *“hay un análisis continuo con las aerolíneas para conocer sus necesidades”* para continuar afirmando que *“la fortaleza de AENA es que es el máximo gestor aeroportuario del mundo por número de pasajeros”*.

- b) Se realizan estudios de mercado.
- c) No existen dificultades en detectar cambios en las preferencias de las aerolíneas, ni dificultades en detectar cambios en el sector ni dificultades en detectar nuevas tendencias en las aerolíneas porque *“se mantienen contactos regulares mensuales y cada semana se reciben encuestas de las aerolíneas y touroperadores de THOMSON y THOMAS COOK con sus puntuaciones en comparación con los aeropuertos similares”*.

- d) Regularmente se estudia el efecto en las aerolíneas de los cambios provocados por la coyuntura económica.
- e) Se mantienen contactos con las aerolíneas para conocer su grado de satisfacción.
- f) Se mantienen contactos con los touroperadores u organismos similares para conocer las tendencias y preferencias de los viajeros.

En este aspecto el entrevistado manifestó que *“se llevan a cabo reuniones con touroperadores y aerolíneas al inicio y fin de temporada. Además, la Universitat Rovira i Virgili y la Diputació de Tarragona hacen estudios anuales puntuando los servicios del aeropuerto y del territorio hecho a la salida del pasajero”*.

- g) Por todo lo anterior, no se considera que existan dificultades en detectar cambios en las preferencias de los viajeros.
- h) Y consecuentemente con lo anterior, también se llevan a cabo estudios para conocer la opinión de los viajeros.

Figura 20. Dinámica de la creación del conocimiento



6.5.3.2. La divulgación del conocimiento

- a) Existe un acuerdo alto (4 sobre 5) en que los responsables de los distintos departamentos se reúnen periódicamente para discutir las tendencias del mercado.
- b) Existe el mismo grado de acuerdo en que los responsables de los distintos departamentos se reúnen periódicamente para discutir las previsiones de las aerolíneas.

- c) La misma intensidad de acuerdo merece el que se mantienen contactos regulares entre los responsables y el resto del personal.
- d) El mismo grado de acuerdo se concede a que el personal es ágil en descubrir cuándo un hecho relevante afecta a una de las aerolíneas. En este sentido el entrevistado manifestó que *“el personal se tiene que implicar con el aeropuerto y la aerolínea y estar las 24 horas”*. Para recordarles la necesidad de dicha obligación el entrevistado pregunta a veces a los empleados para recordarles en dónde están y para quién trabajan: *“tú dónde trabajas, en el aeropuerto o en el PRYCA?”* (en referencia a la conocida cadena de supermercados).
- e) Por ello, el personal no tiende a ser lento en realizar propuestas compatibles con los cambios relevantes en el entorno del ámbito aeronáutico (2 sobre 5).
- f) Por otra parte, el personal comparte sus ideas sobre los temas importantes en reuniones periódicas (4 sobre 5).
- g) Y para finalizar, se valora positivamente la iniciativa del personal (4 sobre 5).

6.5.3.3. La respuesta del conocimiento

- a) Se controla con regularidad la calidad de los servicios para comprobar que están dentro de lo que la aerolínea necesita (4 sobre 5). El entrevistado afirmó que *“siempre se hacen análisis de encuestas y resultados para encontrar puntos de mejora para avanzar y perfeccionar”*.
- b) Los responsables se reúnen periódicamente para plantear iniciativas que den respuesta a los cambios del entorno (4 sobre 5).
- c) Existen controles en la ejecución de los planes de marketing (4 sobre 5).
- d) Cuando se descubren necesidades de las aerolíneas se llevan a cabo acciones conducentes a satisfacerlas (4 sobre 5) porque, tal y como afirmó el entrevistado *“cuando se detecta alguna necesidad se ofrecen alternativas y se hacen seguimientos”*.

- e) Consecuentemente con la anterior, se realizan seguimientos de las ejecuciones de las acciones conducentes a satisfacer las necesidades de las aerolíneas (4 sobre 5).
- f) Las actividades del personal están bien coordinadas y correctamente ejecutadas (5 sobre 5).
- g) Se realizan acciones tendentes a fidelizar a las aerolíneas (4 sobre 5).
- h) No existen planes para contraofertar a la aerolínea que quiera abandonar el aeropuerto porque *“cuando una aerolínea se quiere ir es porque ya se lo tiene bien pensado: ya han encontrado respuesta a la pregunta de si la ruta es rentable o no”*.

Capítulo VII. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes

7.1. Denominación del caso

Informe del Aéroport de Perpignan-Rivesaltes.

Códigos iata: PGF; icao: LFMP; arc 4D.

7.2. Previo

El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes es el tercer aeropuerto, por volumen y pasajeros, objeto del presente estudio. Lo anterior se apoya en los siguientes datos objetivos:

- Plantilla: 80 personas.
- Volumen de pasajeros: 370.000 en 2013.
- Volumen de facturación: 9.000.000,00 € en 2012.
- Número de aerolíneas: 7.
- Superficie de oficinas: 350m².

7.3. Presentación

El presente caso tiene como objeto estudiar, analizar y así como recoger otra información relevante para la implantación de la IM en el presente aeropuerto. Su inauguración se sitúa en el año 1923 por lo que es el aeropuerto más veterano de los 4 que compone el presente estudio, pudiéndose distinguir en el mismo distintas épocas, destino y usos. Además, esta infraestructura es la única que pertenece a un país distinto, lo que conlleva una administración y funcionamiento diferenciado. En este caso, la titularidad corresponde a un órgano compuesto por la Région Languedoc Roussillon, el Département Pyrenees Orientales y la Communauté d'agglomération Perpignan Méditerranée, el cual se rige por su propio ordenamiento jurídico. Así mismo, el presente aeropuerto está operado por TRANSDEV, empresa pública francesa de transporte participada por la Caisse des Dépôts et

Consignations, inversor público galo a largo plazo que financia proyectos relacionados con dicho sector. De manera similar a AENA, la gestión de TRANSDEV es la regla general en los aeropuertos franceses por ser el operador oficial por lo que comparten notas de estructura de RED. Al igual que en el resto de los aeropuertos, se ha optado por obtener el material empírico básicamente de la entrevista personal con el Director del aeropuerto, el Sr Denis Leluc, durante unas dos horas de la mañana del pasado 10.12.2013 en su despacho ubicado en dichas instalaciones, complementada mediante distintos contactos posteriores vía email. Se contactó con él por teléfono y por correo electrónico.

7.4. Relato del caso

7.4.1. Introducción

A pesar de que la inauguración del presente aeropuerto se sitúa en el 1923 hay datos de aterrizaje y despegue de aeronaves desde 1910 por parte del Aéroclub de Roussillon. Su primer nombre oficial fue el de Aérodome de Llabenère, nombre de un pequeño arrollo adyacente. A partir de esa época, este aeropuerto se consagró como escala obligada para los vuelos postales con destino a África del Norte, zona de influencia gala. Con posterioridad, sirvió de plataforma aérea para distintos episodios relacionados con la Segunda Guerra Mundial y la Guerra Civil Española. Ulteriormente se consagró como punto de partida de vuelos con destino a Marruecos y Argelia. En 1950 comenzó a recibir en períodos estivales vuelos chárter ingleses como consecuencia del inicio del fenómeno turístico de la Costa Brava. En 1963 comenzó una remodelación importante que finalizó al año siguiente la cual consistió, básicamente, en unas nuevas pistas y terminales de mayores dimensiones. En su momento llegó a ser considerado el 5º aeropuerto más importante de la República Francesa. En el 1977 fue rebautizado con el nombre actual, el de Aéroport de Perpignan-Rivesaltes, localidad ésta última consagrada al vino por lo que el renombramiento tuvo como finalidad probable la promoción de los caldos de la zona.

7.4.2. Estrategia

El presente aeropuerto está en la actualidad en fase de profunda remodelación de sus instalaciones, la cual tiene prevista su finalización en el año 2015. Esta es su apuesta más importante para la atracción y retención de clientes de los últimos años, tanto de pasajeros

cuanto de aerolíneas puesto que, debido al gran lapso de tiempo transcurrido desde la última reforma hasta la fecha, había un acusado desfase entre sus objetivos actuales y sus posibilidades reales. En todo caso, estas reformas tienen como prioridad al pasajero de manera directa y, en un segundo orden, a la aerolínea. Tal y como más adelante se desarrollará, la flexibilidad de las tasas también entran en juego pero en este caso exclusivamente para incentivar y promover nuevas rutas. Además, es una estrategia relativamente muy reciente. También se trabaja a través promociones en el ámbito local y de destino de la aerolínea y el territorio.

Por otra parte, acoge en sus instalaciones varias empresas punteras, unas directamente aeronáuticas (Airbus) y otras relacionadas con el mantenimiento de aeronaves (EAS Industries). A cierta distancia, y por extensión, también se destaca la existencia en dicha infraestructura de AeroPyrinées.com, escuela dedicada a la formación de pilotos, y de Aero Services Rousillon, centro de mantenimiento de avionetas.

Como se observa, la estrategia tiene como objetivo la captación de la aerolínea, del pasajero, de la empresa de mantenimiento y del centro de formación aeronáutico.

7.4.3. Hechos significativos

De la entrevista llevada a cabo se extraen como hechos significativos los siguientes, los cuales constan gráficamente en la Tabla 21:

7.4.3.1 Las LCCs

En relación a las aerolíneas de punto a punto, el entrevistado afirmó que *“AOM French Airlines y Air Liberté (AIR LIB) fueron las primeras LCCs en volar desde este aeropuerto”*. RYANAIR empezó a volar desde Perpiñán posteriormente, en el 2001, y *“ha tenido un papel importante porque ha supuesto un aumento de pasajeros con puntas diarias muy importantes pero por regla general ha tenido un impacto menor que la suma de los pasajeros que han transportado AOM y AIR LIB”*. En la actualidad RYANAIR es la compañía aérea que más destinos ofrece en este aeropuerto. En todo caso, se apunta que la legislación francesa, en este sentido más estricta que la española, desplaza los intereses mercantiles de RYANAIR en favor de la seguridad jurídica de sus nacionales. Efectivamente, en el país galo se exige, entre otras, que los empleados de las

aerolíneas que tengan base en su territorio deben cotizar allí las cuotas de la seguridad social junto con los demás cargos sociales. En este sentido, un Tribunal de Aix-en-Provence impuso en septiembre de 2013 a RYANAIR la obligación de pago de 8.300.000,00 € en concepto de cuotas impagas a la seguridad social junto con la correspondiente sanción por no efectuar dichos pagos de sus empleados con base en Marsella en Francia entre 2007 y 2010, práctica conocida como *dumping social*. En fechas recientes el Tribunal de Apelación correspondiente ha confirmado dicho pronunciamiento judicial. La presente aerolínea abonaba los gastos sociales en Irlanda porque los contratos de trabajo que suscribe con sus empleados son irlandeses. Probablemente lo que pretendía hacer con este sistema era que los sueldos de sus trabajadores tributasen sus cuotas sociales al 10,5% de la legislación irlandesa y no al 45% de la legislación francesa.

En todo caso, el entrevistado es del parecer de que *“las aerolíneas de punto a punto han influenciado directamente este aeropuerto en la manera en que se gestiona y se trata al pasajero así como en cubrir destinos que solamente este tipo de compañía puede cubrir”*.

7.4.3.2. Perpiñán

La ciudad de Perpiñán es la capital del presente departamento y la segunda ciudad de la región de Languedoc-Roussillon, tras Montpellier. Dicha ciudad y su área metropolitana concentra unos 300.000 habitantes de los 400.000 que tiene el total del Departamento Pyrénées Orientales, al cual pertenece. El entrevistado manifestó que *“Perpiñán y su área de influencia es su mercado principal”*. El tráfico aéreo que genera tiene un componente estacional menos acusado que el resto de los aeropuertos objeto del presente estudio por lo que se lo considera creado y generado en su mayor parte por su propia población, industria y servicios así como extensión territorial. Probablemente sea por esta razón por la que, el autor pudo observar durante la realización de la pertinente entrevista, en temporada no estival como en el resto de los aeropuertos objeto del presente estudio, esta infraestructura era la que más tráfico de personas y aeronaves experimentaba.

7.4.3.3. Turismo estival

El turismo de sol y playa de la zona de influencia del presente aeropuerto es la correspondiente al citado departamento (equivalente a provincia) de Pyrénées Orientales.

Dicha zona no tiene las estructuras turísticas (hoteles, apartamentos, camping) ni la envergadura que puedan tener las zonas análogas inmediatamente más al norte de Francia o inmediatamente más al sur de Europa, es decir, la Costa Brava. Probablemente este sea el motivo por el que, con el nombre añadido de RIVESALTES, lo que se intenta promocionar es el vino de la tierra y no su turismo.

La zona de influencia del presente aeropuerto se compone, básicamente, de las siguientes localidades: la propia ciudad de Perpiñán, Saint Cyprien (10.500 habitantes), Argelès-sur-Mer (10.000 habitantes), Canet-en-Rousillon (13.000 habitantes). Las localidades más al norte y del interior se descartarían de la zona de influencia de la presente infraestructura por caer bajo el influjo de otros aeropuertos (v.gr. Beziers-Cap d'Agde en la costa y Carcassonne-Salvaza en el interior). Por otra parte y de manera sorprendente, la Costa Brava también despliega su influencia en el presente aeropuerto desde mediados del siglo XX de la mano de vuelos chárter ingleses.

En la actualidad dicha atracción continua puesto que a una parte considerable de turistas, sobre todo ingleses, que veranean en la Costa Brava y se desplazan por avión mediante vuelos de RYANAIR, les resulta indiferente llegar por el Aeropuerto de Girona-Costa Brava o por el Aéroport de Perpignan-Rivesaltes, decidiendo su destino únicamente en función del precio del billete.

7.4.3.4. Aeropuerto Industrial

El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes acoge en sus instalaciones a EAS INDUSTRIES AIRCRAFT HEAVY MAINTENANCE, empresa internacionalmente reconocida, dedicada al mantenimiento de aeronaves ocupando una superficie de 13.500 m² y empleando a 250 personas. A su vez, AIRBUS, el gigante aeronáutico europeo, tiene suscrito un contrato con el presente aeropuerto con el fin de poder realizar vuelos de prueba de sus aparatos, dadas las especiales condiciones atmosféricas de la zona. El entrevistado afirmó que *“somos la base de EAS y un lugar importante para vuelos de prueba de AIRBUS por la proximidad con Toulouse –su centro de producción mundial- y las condiciones meteorológicas especiales de la zona (fuerte viento, montaña, altas temperaturas y mar). A pesar de ello, el ser aeropuerto industrial (MRO) no es el principal objetivo de esta infraestructura”*. Las citadas empresas tienen que abonar cuotas/cánones por el uso que hacen de las infraestructuras por lo que son *“una fuente de ingresos importante para*

el aeropuerto por aterrizaje de aeronaves, parking y alquiler de terrenos pero no son la fuente principal”. En todo caso el entrevistado considera que “también son una fuente de ingresos importante para la zona geográfica en donde están incardinadas porque, por ejemplo, EAS emplea a 250 personas que residen en los alrededores”.

Quizás ese sea el motivo por el que “el Aéroport de Perpignan-Rivesaltes sigue en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio relativas a este sector de la industria aeronáutica”.

Figura 21. Circunstancias del presente aeropuerto



7.4.4. Problemáticas

En cuanto a las dificultades habidas para la implantación de las propuestas relativas a la IM se señalan las siguientes:

1. La pertenencia a un sistema red, protagonizado por el operador TRANSDEV, lo que subordina cualquier iniciativa que se tome en el presente aeropuerto al superior parecer del órgano gestor.

En este sentido el entrevistado manifestó “que la IM está centralizada y realizada por TRANSDEV pero bajo la responsabilidad y con estrategia propia decidida por cada director de aeropuerto”.

2. La proximidad con otros aeropuertos de la propia red, y algunos de ellos con cierto volumen importante, tales como:
 - a) el Aéroport de Carcassonne-Salvaza (a 119Km y con 432.000 pasajeros en 2013).
 - b) el Aéroport de Beziers-Cap d’Agde (a 103Km y con 228.000 pasajeros en 2013).

- c) el Aéroport de Montpellier-Méditerranée (a 158 Km y con 1.423.000 pasajeros en 2013).
- 3. Lo anticuado de las instalaciones, tanto en lo relativo para las aerolíneas cuanto para los pasajeros.
- 4. Su propia situación geográfica, la cual provoca una doble limitación:
 - a) Por una parte, la derivada de su propia zona, la cual difícilmente podrá generar más tráfico al carecer de atracción turística relevante por lo que es igualmente difícil captar más aerolíneas que lleven a cabo un servicio ya cubierto por las compañías que operan en la actualidad.
 - b) Y por otra parte, la que genera la proximidad con la Costa Brava y Barcelona. Estos enclaves continúan teniendo un poder de atracción turístico sensiblemente superior a la zona de influencia del presente aeropuerto.

7.5. Datos

La entrevista llevadas a cabo constan de tres grandes bloques, cuales son los que siguen:

- I. Aeropuerto-aerolínea.
- II. Pasajero.
- III. Gestión del conocimiento.

A continuación se va a proceder al desarrollo de cada uno de ellos:

7.5.1. Aeropuerto-aerolínea

Teniendo en cuenta de la simbiosis que se produce entre el aeropuerto regional y la aerolínea, se ha decidido ubicar a estos dos protagonistas en el mismo bloque.

7.5.1.1. En relación a los aspectos relativos a la **innovación en el aeropuerto**, la literatura es pacífica en considerar relevantes los siguientes aspectos (Halpern, 2010, Graham, 2003, Jarach, 2005):

1. La reforma de las instalaciones.
2. La modificación de los servicios prestados.
3. La promoción de la aerolínea.
4. La promoción de la zona geográfica.
5. La promoción del aeropuerto en las zonas de destino.
6. Búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o ya existentes.
7. Proporcionar estudios de mercado a las aerolíneas.
8. Crear alianzas estratégicas de marketing.
9. Flexibilidad en las tarificaciones.
10. Desarrollo de campañas conjuntas.
11. Soporte a pasajeros.
12. Nombramiento de un responsable que haga de enlace con la nueva aerolínea.
13. Proporcionar conexión aeropuerto-ciudad-aeropuerto.
14. Proporcionar instalaciones para compañías logísticas.
15. Negociar con la administración la participación en la toma de decisiones.

16. Mejora de imagen.

17. Otros.

De los anteriores aspectos se destacan los siguientes extremos:

- a) La reforma de las instalaciones y la modificación de servicios es una actuación que se inició en el año 2014 y tiene prevista su finalización el 2015.

Los objetivos que se pretenden conseguir son los de calidad, coste, eficiencia y orientación al cliente. Tal y como sostiene el entrevistado *“con las reformas mejorará la calidad de los servicios que presta el aeropuerto”*. Para el buen fin de la misma y su ejecución, *“el entrevistado mantiene contactos regulares con el arquitecto para efectuar un seguimiento riguroso de la ejecución de la obra”*. Tal es la confianza en esta actuación que el entrevistado afirma que *“con la reforma habrá nueva calidad de los servicios prestados porque se renovará el edificio de la terminal de pasajeros por completo (por dentro y por fuera), suelo, techo, paredes, control de seguridad, zonas de espera. Dichas actuaciones mejorarán la experiencia del pasajero en el aeropuerto”*. Con la citada reforma *“se pretende renovar por completo el aeropuerto, dándole un ambiente moderno con materiales modernos y mobiliario acorde con la consiguiente mejora de la sensación de volúmenes en el interior de la terminal”*.

A diferencia del resto de los aeropuertos objeto del presente estudio, tal y como se recoge en la Figura 22, con las reformas que se están llevando a cabo, el de Perpiñán tiene como objetivo de modo prácticamente exclusivo y prioritario al pasajero. Pero, a pesar de ello, el entrevistado considera que *“con la reforma de la zona de seguridad se lograrán unos flujos de pasajeros más fluidos por lo que las reformas beneficiarán también a las aerolíneas indirectamente. La nueva imagen del edificio, más atractiva, moderna y funcional también se espera que sea un aliciente para las compañías aéreas”*.

Las reformas tienen en consideración al pasajero porque se han estudiado *“sus sugerencias y quejas así como las limitaciones de espacio y presupuesto que tiene el Aéroport de Perpignan-Rivesaltes”*. Se considera que la reforma de las instalaciones tiene una relevancia de 5 sobre 5 en relación a la IM y la modificación de los servicios tiene una relevancia de 3 sobre 5 sobre este mismo aspecto.

Figura 22. Priorización de los clientes a la hora de emprender reformas de las instalaciones aeroportuarias



- b) En lo relativo a la promoción de la marca de la aerolínea cabe destacar que es una actividad iniciada en el año 2011 y tiene un neto carácter continuo. Los objetivos pretendidos son los de eficiencia y orientación al cliente. Su grado de cumplimiento es medio. En este sentido, el entrevistado afirma que *“se hace cierta promoción de la marca de la aerolínea así como publicidad en la ciudad de Perpignan y en su transporte público y el objetivo fundamental es conseguir más aerolíneas”*. Su relevancia para la IM es relevante puesto que se le concede un 4 sobre 5.
- c) En cuanto a la promoción de la zona geográfica se afirma que se introdujo en el año 2011 y tiene un claro carácter continuo. Los objetivos buscados son los de calidad, eficiencia y orientación al cliente y su grado de cumplimiento es alto. El entrevistado manifestó que *“se promociona la zona geográfica desde 2011 sobre todo en Bélgica y Reino Unido con el fin de atraer a más pasajeros y desde el Aeropuerto de Perpignan-Rivesaltes se considera que tiene una importancia alta”*. No en vano, *“trabajan con las aerolíneas para intentar la creación de nuevas rutas con el fin de atraer más pasajeros al aeropuerto y más turistas a la zona”*. Por ello la importancia para la IM es máxima toda vez que se le ha otorgado un 5 sobre 5.
- d) La promoción del aeropuerto en las zonas de destino ha llevado una actuación análoga a la anterior. Se comenzó en su implantación en el año 2011 y tiene un carácter también continuo. Los objetivos buscados son la calidad, eficiencia y

orientación al cliente y el grado de cumplimiento es alto. Al igual que en el aspecto anterior, la importancia para la IM es de 5 sobre 5.

- e) La búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o ya existentes es una actuación que se inició en el año 2011 y tiene una vocación continua. Los objetivos buscados son los de calidad, costes, eficiencia y orientación al cliente. Su grado de cumplimiento es alto. En este sentido el entrevistado manifestó que *“antes del 2011 ya se buscaban aerolíneas pero no con la intensidad actual ni de la misma manera porque ahora depende del propio Aéroport de Perpignan-Rivesaltes. A pesar de que el grado de cumplimiento es muy alto, los resultados no lo son tanto”*.
- f) La actuación consistente en proporcionar estudios de mercado a las aerolíneas se inició en el año 2011 y tiene una neta orientación al cliente. A pesar de que el grado de cumplimiento es medio, la importancia para la IM es de 5 sobre 5. El entrevistado añadió que *“es TRANSDEV quien principalmente realiza los estudios de mercado. La región realiza estudios de mercado para el turismo para todo el departamento pero no solamente para el aeropuerto”*. A su entender *“estos estudios son muy importantes porque son clave para conocer mejor al pasajero y saber qué espera”*.
- g) En el presente aeropuerto, *“generalmente no hay acuerdos con aerolíneas por lo que se carecen de alianzas estratégicas de marketing”*.
- h) En cuanto a la flexibilidad de las tarifas cabe destacar que *“está prevista desde el año 2013 pero solamente se aplica para las nuevas rutas como manera de promocionar la ampliación de tráfico aeroportuario”*. En este caso, *“las tarifas aeroportuarias las fija el órgano gestor, TRANSDEV y las tarifas de navegación las fija la Direction générale de l'aviation civile, la autoridad de la aviación civil francesa”*. De esta manera, *“cada aeropuerto influye en la determinación de las tasas en función de su manera de operar y sus costes”*. Al parecer del entrevistado, *“el sistema tarifario vigente no es justo porque no todos los aeropuertos tienen el mismo tipo de tarifa y de aviación civil, y en especial, no todos tienen las mismas las tasas relativas a la seguridad”*. El objetivo buscado es el de la orientación al cliente y el grado de cumplimiento es medio, al igual que su relevancia para la IM (3 sobre 5).

- i) En cuanto al desarrollo de campañas de promoción conjuntas el entrevistado afirmó que *“se llevan a cabo conjuntamente con las aerolíneas desde el 2011 porque se considera importante la implicación de los interesados al compartir puntos de vista e intereses”*. Tiene un carácter continuo, grado de cumplimiento medio y como objetivos tiene la eficiencia y la orientación al cliente puesto que se busca su complicidad. Al igual que su grado de cumplimiento, su importancia para la IM es media (3 sobre 5).
- j) En la presente infraestructura no se ofrece soporte a pasajeros.
- k) En cuanto al nombramiento de un responsable que haga de enlace con la aerolínea, el entrevistado sostiene que *“tienen un Manager Comercial con las aerolíneas desde el 2011 y está en constante contacto con las mismas por lo que tiene acceso directo a todas sus inquietudes y necesidades, las cuales se intentan coordinar con las posibilidades del aeropuerto”*. Esta actuación tiene un carácter continuo, tiene una inequívoca orientación al cliente y el grado de cumplimiento es medio. La importancia que tiene para la IM es máxima (5 sobre 5).
- l) El presente aeropuerto ofrece conexión aeropuerto-ciudad, conectando los puntos poblacionales de su zona de influencia de lunes a domingo. Se le atribuye un 3 sobre 5 en relación a su relevancia para la IM.
- m) En relación a las instalaciones para las compañías logísticas, el entrevistado opina que *“sí que existen instalaciones de cargo en su aeropuerto pero a pesar de ello los resultados no acompañan”*. Ello se puede deber a que *“no existe un mercado geográficamente localizado en el área de influencia del aeropuerto por lo que será difícil aumentar los ingresos por esta vía*. A pesar de lo anterior, el entrevistado es del parecer de que *“el Cargo puede ser interesante para el aeropuerto de Perpiñán pero tiene que estar mejor estudiado”*. Se comenzó a implementar en el 2011 y tiene un carácter continuo. Su grado de cumplimiento es medio y su impacto en la IM se sitúa en un 2 sobre 5.
- n) En cuanto a la participación con la administración en la toma de decisiones cabe decir que *“las administraciones participan en la toma de decisiones porque a última hora son las propietarias de las instalaciones aeroportuarias”*. Se implantó este aspecto en el año 2011 y tiene un carácter continuo. El grado de cumplimiento se estima en alto y su importancia para la IM se sitúa en un 3 sobre 5.

- o) En lo referente a la mejora de imagen es un aspecto que va de la mano de las reformas que se están llevando a cabo en la actualidad por lo que *“hasta la fecha no se han efectuado prácticas para mejorar la imagen pero se hará cuando se haya acabado el proceso de reformas en curso”*. Este aspecto iniciará en el año 2015 y tiene una importancia de 4 sobre 5 en relación a la IM.

Como resumen se acompaña la Tabla 12 la cual recoge los aspectos relativos a la IM.

También como resumen se acompaña la Tabla 13 la cual recoge la importancia de los anteriores aspectos, de menor (1) a mayor (5).

Tabla 12. Cuadro Resumen: aspectos relativos a la IM

#	IM	Año introducción IM	Año en el que se completó la IM	No implementado	Objetivos buscados				Grado cumplimiento del objetivo			
					Calidad	Coste	Eficiencia	Orientación al cliente	Bajo	Medio	Alto	Total
1	Reformar las instalaciones para mayor rapidez en las escalas	2014*	2015	-	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-
2	Modificación de los servicios prestados	2014*	2015	-	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-
3	Promoción de la marca de aerolínea	2011	Continuo	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	-
4	Promoción de la zona geográfica	2011	Continuo	-	✓	-	✓	✓	-	-	✓	-
5	Promoción del aeropuerto en las zonas de destino	2011	Continuo	-	✓	-	✓	✓	-	-	✓	-
6	Búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o existentes	2011	Continuo	-	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-
7	Proporcionar estudios de mercado a las aerolíneas	2011	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-
8	Crear alianzas estratégicas de marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	Flexibilidad en las tarificaciones	2013**	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-
10	Desarrollo de campañas de promoción conjuntas	2011	Continuo	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	-
11	Soporte a pasajeros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	Nombramiento de un responsable que haga de enlace con la nueva aerolínea	2011	Continuo	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-
13	Proporcionar conexión aeropuerto-ciudad-aeropuerto	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-
14	Proporcionar instalaciones para compañías logísticas	2011	Continuo	-	-	-	-	-	-	✓	-	-
15	Negociar con la Administración la participación en la toma de decisiones	2011	Continuo	-	-	-	-	-	-	-	✓	-
16	Mejora de imagen	2015*	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-
17	Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

*Estimación
**Para nuevas rutas

Tabla 13. Cuadro resumen: importancia de los anteriores aspectos

1	Reformar las instalaciones para mayor rapidez en las escalas	1	2	3	4	✓
2	Modificación de los servicios prestados	1	2	✓	4	5
3	Promoción de la marca de aerolínea	1	2	3	✓	5
4	Promoción de la zona geográfica	1	2	3	4	✓
5	Promoción del aeropuerto en las zonas de destino	1	2	3	4	✓
6	Búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o existentes	1	2	3	4	✓
7	Proporcionar estudios de mercado a las aerolíneas	1	2	3	4	✓
8	Crear alianzas estratégicas de marketing	1	2	✓	4	5
9	Flexibilidad en las tarificaciones	1	2	✓	4	5
10	Desarrollo de campañas de promoción conjuntas	1	2	✓	4	5
11	Soporte a pasajeros	1	✓	3	4	5
12	Nombramiento de un responsable que haga de enlace con la nueva aerolínea	1	2	3	4	✓
13	Proporcionar conexión aeropuerto-ciudad-aeropuerto	1	2	✓	4	5
14	Proporcionar instalaciones para compañías logísticas	1	✓	3	4	5
15	Negociar con la Administración la participación en la toma de decisiones	1	2	✓	4	5
16	Mejora de imagen	1	2	3	✓	5
17	Otros	-	-	-	-	-

7.5.1.2. En relación con la **promoción en el Aéroport de Perpignan-Rivesaltes de los distintos tipos de servicios** en los últimos tres años se destacan los siguientes extremos:

- a) Los servicios regulares operados por aerolíneas de red están siendo promocionados.
- b) Los servicios regulares operados por aerolíneas de punto a punto también están siendo promocionados.
- c) Por otra parte, ni los servicios chárter que apoyan el turismo, ni los business chárter ni los servicios Cargo están siendo promocionados en la presente infraestructura.

7.5.1.3. El rendimiento del aeropuerto en términos relativos

Si se considera el rendimiento del presente aeropuerto en relación a sus homólogos de Girona, Lleida y Reus se obtienen los siguientes datos:

- a) La atracción de nuevas rutas tiene una valoración de 3 sobre 5.
- b) El desarrollo de rutas existentes (pasajeros/rutas) tiene una valoración en esa misma escala de 2.
- c) La retención de rutas existentes tiene una valoración, en esa misma escala, de 4.

7.5.1.4. Turbulencias del mercado e intensidad de la competencia

En este apartado se destacan los siguientes puntos:

- a) Las aerolíneas cambian o cancelan rutas, frecuencias y asientos con cierta regularidad.
- b) Se sigue atendiendo a la aerolínea de la misma que hace 3 años.
- c) Se compete activamente con otros aeropuertos por las aerolíneas.

En este sentido, el entrevistado manifestó que *“el Aeropuerto de Perpiñán es próximo a la zona de influencia del de Beziers, Carcasona y Girona. Por ese motivo los pasajeros están dispuestos a conducir un par de horas para conseguir un vuelo barato. Por ello, desde el presente aeropuerto se intentan desarrollar destinos alternativos que sean complementarios al destino de los otros aeropuertos de la zona francesa”*.

Mención aparte merece el distinto sistema tarifario de los aeropuertos de Girona y Perpiñán, lo que provoca una desventaja para éste último. Efectivamente, el entrevistado afirma que *“en Francia los cargos por seguridad los satisface directamente el pasajero a través de los billetes de avión pero en España los paga el Gobierno por vía impositiva: por ello y por ejemplo, un ticket de 39,00 € en uno y otro aeropuerto supone 13,50 € menos para Ryanair en Perpiñán. Así las cosas, se puede afirmar que la relación con los aeropuertos franceses es de complementariedad y con el de Girona-Costa Brava es de sustitución, tal y como aparece en la Figura 23.*

Figura 23. Tipos de relación del Aéroport de Perpignan-Rivesaltes con el resto de los aeropuertos del entorno



- d) Se compite activamente con otros aeropuertos por pasajeros.
- e) Se considera que no se pierden aerolíneas si no se satisfacen sus necesidades.
- f) Por el contrario, sí que se pierden pasajeros si no se satisfacen sus necesidades.
- g) En el presente aeropuerto se miden las turbulencias del mercado. A su vez, es gestionado desarrollando nuevas rutas para descubrir las necesidades de las aerolíneas. El entrevistado es del parecer que *“en lo relativo a las turbulencias, se estudia y analiza el mercado global para desarrollar nuevas rutas con el fin de promocionar nuevos destinos pero poco más se puede hacer en este ámbito”*.
- h) Por otra parte, se mide la competitividad y se lleva a cabo con criterios económicos y *“se gestiona con la implementación de las conclusiones obtenidas”*. Así mismo, *“la competitividad se mide con aeropuertos de la zona bajo criterios básicamente económicos (Girona, Carcassona, Beziers), por ejemplo, comparando las tasas vigentes del aeropuerto de Girona”*.

7.5.1.5. Propuestas realizadas para medir la demanda de servicios aéreos y las limitaciones de las infraestructuras

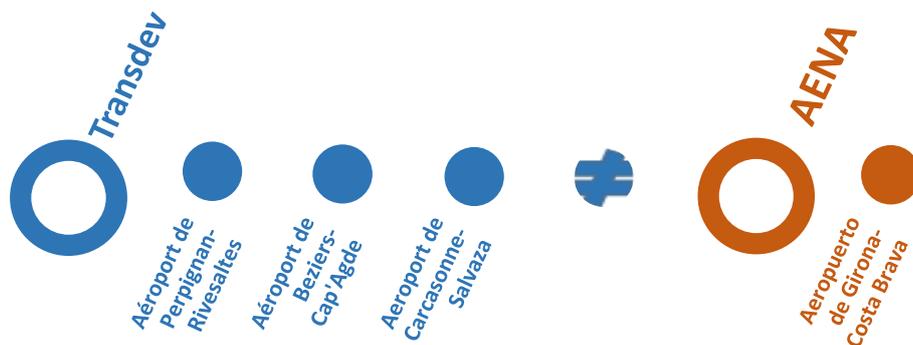
- a) Se considera que la demanda potencial de servicios aéreos en la región ofrece oportunidades relevantes.

- b) El mercado de servicios aéreos creció de manera acusada el año anterior.
- c) El crecimiento futuro no está limitado por las infraestructuras porque *“se tiene espacio suficiente como para dar respuesta al posible incremento de la demanda”*.
- d) Así mismo, el crecimiento futuro tampoco está limitado por las condiciones naturales del entorno.
- e) Por el contrario, los servicios Cargo no están creciendo en importancia.

7.5.1.6. Gestión y titularidad del aeropuerto

- a) La gestión del presente aeropuerto afecta a su IM porque es público con gestión privada. De esta manera y en el sentido expresado en la Figura 24, *“la autoridad propietaria estará satisfecha si se compete con, v.gr, el Aeropuerto de Girona pero no si se compete con aeropuertos gestionados por TRANSDEV, v.gr., Beziers o Carcasona”*.

Figura 24. **Ámbito de influencia de TRANSDEV y la competencia con el ámbito de AENA**



- b) Por el contrario, la titularidad por parte de la administración central o local no afecta a la IM.
- c) Sí que existe impacto de la IM sobre la cuenta de resultados del aeropuerto porque *“cuantas más aerolíneas se consigan para el aeropuerto, más ingresos se generarán”*.

- d) La gestión pública/privada del aeropuerto afecta a la IM porque *“el propietario quiere competir con otros aeropuertos similares puesto que es la manera de conseguir más clientes, tanto aerolíneas cuanto pasajeros”*.
- e) La IM afecta a la cuenta de resultados porque *“cuantos más clientes se tenga, más ingresos se obtendrán y cuanto más se promocione el aeropuerto en destino más rutas habrá y también más ingresos conllevará”*.

7.5.1.7. Las LCCs

El entrevistado opina que *“las LCCs son diferentes de las FSCs puesto que son tipos de aerolíneas distintas que tienen clientes distintos: los viajeros que van a París viajan por negocios y quieren unas buenas condiciones e instalaciones. Sin embargo, los que vuelan con LCCs vuelan por vacaciones y paran poco tiempo en el aeropuerto por lo que no deparan en su estado ni en sus instalaciones”*. Por ello *“RYANAIR no tendrá más clientes por tener una terminal más bonita puesto que este aspecto no les afecta”*.

- a) Lo que motiva a las aerolíneas de punto a punto a elegir uno de los aeropuertos de presente estudio son *“las tasas y el mercado, el cual está básicamente centrado en el turismo”*. El entrevistado opina que *“los viajeros y las aerolíneas van al Aeropuerto de Girona por las tasas más bajas y por su mayor atractivo turístico al tener una capacidad de acogida sensiblemente superior a la de Perpiñán por lo que les será más fácil encontrar alojamiento. El mercado es muy importante porque la tasa aisladamente considerada no es suficiente”*. Ese punto de vista es expresado gráficamente en la Figura 25.

Figura 25. Variables en la elección aeroportuaria por parte de las LCCs



- b) Lo mismo cabe decir en relación a lo que toman en consideración las LCCs para descartar uno de los presentes aeropuertos: mercado y tasas.
- c) Lo que empuja a una aerolínea a cambiar de aeropuerto es *“la mala respuesta del mercado a los intereses de la aerolínea y el hecho de que puedan tener más oportunidades en otros aeropuertos”*.
- d) En cuanto a la influencia que tiene la IM en la cuenta de resultados del aeropuerto el entrevistado es de la opinión de que *“la manera de promocionar los destinos tiene un impacto directo en su cuenta de resultados puesto que esta guarda relación con mayores cuotas de mercado, impuestos e ingresos”*.
- e) Las necesidades actuales insatisfechas que se podrían cubrir a través de la IM se llevarían a cabo mediante las reformas de las instalaciones.
- f) En cuanto a las planificaciones relacionadas con la IM en el presente aeropuerto cabe afirmar que,
- A corto plazo consisten en la reforma de las instalaciones *“porque si se renueva la terminal es porque se considera que se satisfarán mejor las necesidades del pasajero con la posibilidad de poder comprar prensa, comer pizza, etc: eso es lo que se cree que se puede hacer”*.
 - A medio plazo, consisten en la promoción de rutas de las aerolíneas.
 - A largo plazo, consisten en vuelos chárter y touroperadores *“y varias acciones más para atraer pasajeros”*. También entraría en este apartado el aumento del transporte de mercancías.

7.5.2. El pasajero

7.5.2.1. En relación al **pasajero** y tal y como se apuntó en el apartado 3.6.1., los siguientes servicios son considerados relevantes para atraer y consolidar a los mismos en el Aéroport de Perpignan-Rivesaltes:

1. Cambio de divisas.

2. Alquiler de coches.
 3. Parking.
 4. Información.
 5. Snack Bar.
 6. Restaurant.
 7. Fast Food.
 8. Parque infantil.
 9. Tienda varios.
 10. Boutique.
 11. Duchas.
 12. WIFI.
 13. Cargador dispositivos electrónicos.
 14. Transporte aeropuerto-ciudad-aeropuerto.
 15. Taxi.
 16. Servicios médicos.
 17. Comisaría de Policía.
- a) El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes ofrece una parte considerable de los presentes servicios a sus pasajeros.

El cambio de divisas no es considerado relevante toda vez que la entrada en vigor del Euro minimiza las transacciones en distintas monedas por lo que tiene un grado de cumplimiento nulo y la puntuación del 1 al 5 es de 1.

- b) Por el contrario, el alquiler de coches, con 5 empresas ofreciendo sus servicios, y el parking vigilado, tienen un grado de cumplimiento alto con una puntuación de 4 sobre 5.
- c) El servicio de información al viajero no se presta. En relación al Snack Bar, restaurant y Fast Food cabe afirmar que el primero tiene una importancia de 4 sobre 5 con un grado de cumplimiento alto.
- d) El restaurant, por el tipo de pasajero de aerolínea de punto a punto, no es relevante. También el Fast Food tiene una baja importancia de 2 sobre 5 porque, según el entrevistado, *“estamos en Francia, lugar de buena cocina”*.
- e) La tienda de varios y la boutique tienen una importancia de 3 sobre 5 y tienen un grado de cumplimiento medio. Por otra parte, el WIFI tiene una puntuación de 5 sobre 5 con un grado de cumplimiento alto.
- f) El cargador de dispositivos no se presta pero sí el transporte aeropuerto-ciudad-aeropuerto. De ambos se considera que tienen una importancia relevante, en este caso, de 4 sobre 5.
- g) El servicio de Taxi es considerado de suma importancia por lo que se le otorga un 5 sobre 5 con un grado de cumplimiento alto.

Como resumen se acota la Tabla 14 los aspectos relativos la IM relacionados con el pasajero.

Tabla 14. Cuadro resumen: aspectos relativos a la IM

TIPO DE SERVICIO	SERVICIO DISPONIBLE	AÑO COMIENZO	MOTIVO OFERTA	OBJETIVO	GRADO * CUMPLIMIENTO	PUNTUACIÓN				
						1	2	3	4	5
Cambio divisas	No	-	-	-	✓ M A	✓	2	3	4	5
Rent a car	Si	No disponible	Atención al pasajero	Calidad	B M ✓	1	2	3	✓	5
Parking	No	“”	“”	“”	B M ✓	1	2	3	✓	5
Información	No	-	-	-	✓ M A	1	2	✓	4	5
Snack Bar	Si	“”	“”	“”	B M ✓	1	2	3	✓	5
Restaurant	No	-	-	-	✓ M A	1	✓	3	4	5
Fast food	Si	“”	“”	“”	✓ M A	1	✓	3	4	5
Parque infantil	No	-	-	-	✓ M A	1	✓	3	4	5
Tienda varios	Si	“”	“”	“”	B M ✓	1	2	✓	4	5
Boutique/s	No	-	-	-	B M ✓	1	2	✓	4	5
Duchas <i>Showers</i>	No	-	-	-	✓ M A	✓	2	3	4	5
WIFI-internet público	Si	“”	“”	“”	B M ✓	1	2	3	4	✓
Cargador dispositivos	No	-	-	-	✓ M A	1	2	3	✓	5
Transporte público aeropuerto-ciudad-aeropuerto	Si	“”	“”	“”	B ✓ A	1	2	3	✓	5
Taxi	Si	“”	“”	“”	B M ✓	1	2	3	4	✓
Servicios médicos	No	-	-	-	✓ M A	1	✓	3	4	5
Comisaría Policía	Si	“”	“”	“”	B M ✓	1	✓	3	4	5
Otros	-	-	-	-	B M A	1	2	3	4	5

* B bajo; M medio; A Alto

7.5.2.2. En relación a los **servicios a pasajeros ofrecidos en los últimos tres años**, se destacan los siguientes puntos:

- a) Los servicios de pasajeros subvencionados y los servicios de mercancías subvencionados tienen una importancia modesta de 2 sobre 5.
- b) Por el contrario, los servicios comerciales de pasajeros y los servicios comerciales de mercancías tienen una importancia superior de 4 sobre 5.

El entrevistado *“no cree en los servicios a base de subvenciones porque están cada vez más controlados por la Unión Europea”*. En su opinión, *“los subsidios tendrían que estar equitativamente ofrecidos por las autoridades públicas por toda Europa para que la competencia fuese correcta”*.

7.5.3. La gestión del conocimiento

7.5.3.1. La creación del conocimiento

- a) Desde el presente aeropuerto se mantienen contactos periódicos con las aerolíneas para descubrir sus necesidades próximas.

En este sentido el entrevistado manifestó que *“se realizan encuestas una vez al año para conocer su opinión en relación a los servicios prestados”*.

- b) Se realizan estudios de mercado.
- c) No existen dificultades en detectar cambios en las preferencias de las aerolíneas por los controles anuales que se llevan a cabo.
- d) Por el contrario, sí que existen dificultades en detectar nuevas tendencias de las aerolíneas y en el sector porque *“es fácil ver el cambio una vez que se ha consumado porque eso es evidente. Sin embargo anticiparse al cambio no es tan fácil”*.
- e) Se estudia con regularidad el efecto en las aerolíneas de los cambios provocados por la coyuntura económica.

- f) Se mantienen contactos con las aerolíneas para conocer su grado de satisfacción.
- g) Se mantienen contactos con los touroperadores y organismos similares para conocer las tendencias y preferencias de los pasajeros.
- h) No existen dificultades para detectar cambios en las preferencias de los viajeros porque se llevan a cabo estudios para conocer su opinión *“una vez al año y como mínimo a 50 personas por aerolínea y ruta”*.

La información obtenida de todas las encuestas realizadas se utiliza para mejorar la calidad de los servicios prestados.

7.5.3.2. La divulgación del conocimiento

- a) Los responsables de los distintos departamentos se reúnen *“semanalmente para discutir las tendencias del mercado y las previsiones de las aerolíneas”* por lo que hay un acuerdo de 5 sobre 5 en cuanto a la existencia de las presentes actuaciones.
- b) Se mantienen contactos regulares entre los responsables y el resto del personal con un grado de acuerdo de 5 sobre 5 en relación a la existencia de la presente actuación.
- c) El personal es ágil en descubrir cuándo un hecho relevante afecta a una de las aerolíneas (5 sobre 5).
- d) El personal tiende a ser lento realizando propuestas compatibles con los cambios relevantes en el entorno aeronáutico en un grado medio (es decir, de 3 sobre 5).
- e) El personal generalmente comparte sus ideas sobre temas importantes en reuniones periódicas (3 sobre 5).
- f) Se valora positivamente la iniciativa del personal (4 sobre 5).

7.5.3.3. La respuesta del conocimiento

- a) Se controla con regularidad la calidad de los servicios para comprobar que están dentro de lo que la aerolínea necesita (3 sobre 5). Según el entrevistado, *“la calidad de los servicios se controla una vez al año por lo que se considera que se los controla con regularidad”*.
- b) Los responsables se reúnen periódicamente para plantear iniciativas que den respuesta a los cambios del entorno (4 sobre 5).
- c) Existen controles en la ejecución de los planes de marketing (5 sobre 5).
- d) Cuando se descubren necesidades de las aerolíneas se llevan a cabo acciones conducentes a satisfacerlas (4 sobre 5).
- e) Generalmente no se realizan seguimientos de las ejecuciones de las acciones conducentes a satisfacer las necesidades de las aerolíneas (2 sobre 5).
- f) Las actividades del personal están coordinadas y bien ejecutadas (3 sobre 5).
- g) Generalmente se realizan acciones tendentes a la fidelización de las aerolíneas (3 sobre 5).
- h) Existen planes para contraofertar a la aerolínea que quiera abandonar el aeropuerto (4 sobre 5) pero, aun así, se muestran poco efectivos porque *“cuando una aerolínea quiere abandonar el aeropuerto ya se pueden llevar a cabo las acciones que se quieran que lo abandonará igual. Y ello es así porque el mercado está guiado por los pasajeros que pueden llevar las aerolíneas y por el dinero que puede ganar, cosas muy relacionadas entre sí, especialmente para las LCCs.*

Capítulo VIII. Los actores

Una vez realizado el análisis intra-casos, se procederá a complementarlo con el análisis inter-casos estructurado según los actores intervinientes. Tal y como en su momento se adelantó, en la presente obra se clasifican los sujetos implicados en tres grandes grupos los cuales son el pasajero, el aeropuerto y la aerolínea. A continuación se detallan los elementos de los que están compuestos cada uno de los sujetos.

8.1. El pasajero y la atracción del territorio

Dentro del presente gran grupo, se considera pertinente realizar una serie de subdivisiones en aras de una mayor claridad expositiva y mejor sistematización del contenido.

8.1.1. La ubicación de la infraestructura

El lugar en donde se ha ubicado, construido e instalado el aeropuerto es un elemento de una importancia primordial que afecta directamente a toda su circunstancia y aspectos y, por ende, a todos los sujetos implicados pero en especial, al pasajero.

Dos son los elementos tenidos en cuenta para calibrar la influencia del presente aspecto, cuales son el OCIO y el NEGOCIO puesto que los mismos abarcan la totalidad de los aspectos básicos relevantes y relativos al pasajero de las infraestructuras objeto de la presente investigación.

Algunos autores también introducen otros elementos relativos al precio del billete, tipo de avión (reactor o turbohélice), oferta de destinos y frecuencias pero desde estas líneas se considera que los mismos tendrían una mejor cabida en otro tipo de investigación.

8.1.1.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava

En relación a este elemento, cabe decir que la zona en la que está situada la presente infraestructura se caracteriza fundamentalmente por dos aspectos:

- a) El alto grado de poder de atracción directo derivado de la condición de destino turístico indiscutible de la Costa Brava, tanto a nivel nacional cuanto a nivel europeo.

Los paisajes, las playas y el buen clima se acompañan con una importante oferta hotelera, apartamentística y de camping que vertebra la industria turística de la zona. Este primer aspecto conlleva un fuerte componente estacional que se traduce en picos elevados de tráfico concentrados en temporada vacacional en general y estival en particular. Este aspecto se relaciona con el apartado OCIO como motivo principal que impulsa el tráfico de pasajeros a la zona.

- b) Su relación de complementariedad con otras zonas próximas con alto poder de atracción. Dichos lugares gozan de unas buenas condiciones de acceso y comunicación entre sí, provocando potencialmente un tráfico de pasajeros equiparable con el anterior pero constante en el tiempo. Se destaca en primer lugar la ciudad de Barcelona, la cual dista a 100 Km y posee unas excelentes vías de acceso, siendo además un destino conocido y valorado a nivel mundial. Este aspecto posee una doble caracterización, la cual aúna el OCIO como destino turístico urbano y el NEGOCIO derivado de la actividad económica inherente de una ciudad con más de 1,6 millones de habitantes, a la que habría que añadir la población de su zona metropolitana.

En segundo lugar y a cierta distancia, se destaca la proximidad con el Departamento de los Pirineos Orientales, perteneciente a la región francesa de Languedoc-Rosellón, cuya capital es Perpiñán, la cual dista a 100 Km de Vilobí d'Onyar (Girona) y que también posee unas buenas vías de acceso. Este aspecto de complementariedad suaviza en cierta medida la estacionalidad del primero, generando un volumen tráfico también constante en períodos no estivales. La mencionada conjunción de los dos aspectos citados provoca un volumen de tráfico de pasajeros inusualmente elevado en este tipo de infraestructura regional.

La suma de estos dos aspectos, recogida en la Figura 26, configura la singular idiosincrasia del presente aeropuerto, elemento básico para la creación de tráfico de personas y, por tanto, de oportunidad de negocio tanto para la aerolínea cuanto para el aeropuerto. Así las cosas, desde esta investigación se considera que la ubicación natural del presente aeropuerto es privilegiada si se compara con la del resto de las infraestructuras objeto del presente estudio y, por extensión, con la del resto de aeropuertos regionales de España.

Figura 26. Aspectos destacados de cada uno de los elementos característicos de la zona de influencia del presente aeropuerto



8.1.1.2. El Aeroport de Lleida-Alguaire

La zona en la que está incardinada el presente aeropuerto se caracteriza por ser la más limitada de las cuatro infraestructuras del presente estudio en cuanto a tráfico de pasajeros se refiere. Analizando los dos variables tomadas en consideración se obtienen las siguientes conclusiones:

- a) Desde el punto de vista turístico (OCIO), es la zona menos relevante de las cuatro estudiadas y ello conlleva el poseer el poder de atracción más reducido de todas ellas.

El turismo de sol y playa, propio del período estival, no tiene espacio por obvias razones geográficas. Por el contrario, el turismo relevante de la zona se concentra en invierno, teniendo en la nieve su baza relevante pero con un impacto inferior al del verano en las zonas de sol y playa. Es el turismo inglés el que comienza a valorar el producto de la zona, comenzando a apostar por la misma.

- b) Desde el punto de vista del negocio y, de manera paralela al motivo anterior, viene condicionado por las características propias de la actividad económica de la zona, poco dada a traspasar su propio ámbito provincial y/o regional.

Ello conlleva a una localización de su economía que convierte el transporte aéreo en un medio poco apropiado para satisfacer la demanda local relativa a movimientos de personas y mercancías. La distancia existente entre el presente aeropuerto y la ciudad de Barcelona,

cerca de 180Km, y el tiempo necesario para recorrerlos, cerca de dos horas, son una seria limitación a la hora de poder contar con la baza de la complementariedad del Aeropuerto de Barcelona-El Prat y su área de influencia. Probablemente por esta serie de motivos, se destaca el origen y la vocación política de la presente infraestructura.

8.1.1.3. El Aeropuerto de Reus

Este aeropuerto guarda ciertas similitudes con el de Girona-Costa Brava en cuanto a los aspectos tratados se refiere:

- a) Desde el punto de vista del OCIO, la zona geográfica posee fortalezas toda vez que es la puerta de entrada aérea a la Costa Daurada, zona turística de sol y playa de importancia singular tanto a nivel nacional cuanto a nivel europeo.

Dicho turismo, básicamente estacional, viene reforzado por la presencia de PortAventura, parque temático líder absoluto en el sector a nivel estatal y con relevancia contrastada a nivel europeo.

- b) Desde el punto de vista de la actividad económica (NEGOCIO) también merece mención aparte. Se destaca la existencia en la zona del puerto marítimo, el cual es considerado como uno de los 5 más importantes del conjunto del Estado por tonelaje.

A su vez, se subraya la distancia que lo separa de Barcelona, 107 Km, y las excelentes conexiones por carretera (vías rápidas), hacen que el trayecto se pueda realizar en menos de 55 minutos. De ello se infiere también la existencia de una cierta relación de complementariedad con el Aeropuerto de El Prat y su zona de influencia. Todo ello genera una actividad económica que necesita del transporte aéreo para su estabilidad, mantenimiento y desarrollo.

8.1.1.4. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes

El presente aeropuerto guarda cierta relación con el de Girona-Costa Brava y Reus pero con importantes elementos propios los cuales se reflejan en la Figura 27.

- a) En relación al tema del OCIO se destaca la importancia del turismo estacional estival pero en un grado inferior que el existente en la zona de influencia de Girona y Reus. Ello es debido a que su capacidad de acogida al turista (hotelera, apartamentística y de campings) tiene una envergadura sensiblemente inferior a la zona a la que pertenecen los anteriormente citados, todo lo cual conlleva un menor poder de atracción de la zona al pasajero. Quizás el hecho de estar rodeada por dos puntos turísticos importantes, tales como la zona de influencia del Aeropuerto de Girona al sur y la costa de la zona inmediatamente más al norte de Francia le han restado la posibilidad de recibir mayor atención por parte de políticos, empresarios y turistas. Como dato paradójico se destaca que, al menos una parte del tráfico de pasajeros que tienen como destino a la Costa Brava, llega a la misma a través del presente aeropuerto, variando su elección entre uno y otro en función del precio del billete.
- b) En relación a la cuestión de NEGOCIO cabe afirmar que su zona de influencia tiene capacidad suficiente como para cubrir la demanda necesaria de servicios aéreos todo el año. Dicha zona de influencia económica está concentrada en el Departamento de Pirineos Orientales al que pertenece, el cual equivale a la provincia española. A diferencia de los aeropuertos de Girona y Reus, en la presente infraestructura cobra una mayor importancia el aspecto de negocio que el de turismo todo lo cual se traduce en una estacionalidad menos acusada con un tráfico constante todo el año. También influye un territorio con unas distancias superiores, una mayor población así como una estructura político-administrativa centralizada. Los movimientos de personas que generan dichos elementos se traducen en unos ingresos aeroportuarios que subvienen en su totalidad sus necesidades económicas, convirtiéndolo en rentable, o al menos en autosuficiente, con un superávit anual de unos 200.000,00 € de promedio.

Figura 27. Elementos destacados de la realidad aeroportuaria de Perpiñán con capacidad de generar una elevada demanda interna



8.1.2. Accesibilidad

Las comunicaciones existentes en la zona tienen una importancia primordial puesto que permiten y facilitan el acceso del pasajero al/desde el aeropuerto al punto final de destino: cuanto mejores sean las vías de comunicación existentes, más eficaz será la gestión del tránsito de los pasajeros en la zona de influencia aeroportuaria. Este apartado se compone de vías rápidas (autopistas-autovías), carreteras, conexiones aeropuerto-ciudad (autobús, taxi, coche alquiler), tren y puerto.

8.1.2.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava

La privilegiada ubicación natural de la presente infraestructura viene reforzada por las excelentes vías de comunicación de las que goza.

- a) Por carretera, se destaca la doble posibilidad existente tanto por vía rápida (AP7 y C25) cuanto por carretera nacional (NII), las cuales comunican Girona con el resto de capitales de provincia/departamento (v.gr. Barcelona, Tarragona, Lleida y La Jonquera como antesala del departamento francés de Pirineos Orientales).

Aparte de las clásicas conexiones por carretera nacional y comarcal, se destaca que la práctica totalidad de los núcleos poblacionales costeros de norte a sur están comunicados por la autopista AP7. Así las cosas, una hora de coche es suficiente para desplazarse de Girona a Barcelona o a Perpiñán. Todo ello es aprovechado por el presente aeropuerto mediante unas amplias instalaciones que acomodan un sistema de autobuses explotado por varias compañías que lo unen con todos los puntos poblacionales relevantes de la zona, incluso con Perpiñán, Andorra y Lleida, aunque prestando una mayor atención a la ciudad de Girona y Barcelona. Los horarios de dichos servicios están sincronizados con la llegada de aeronaves para gestionar de manera eficaz las llegadas de pasajeros con el fin de minimizar sus esperas y facilitar sus conexiones. Se destaca la gran importancia que se le da a este servicio por parte de la dirección del presente aeropuerto en cuanto a la IM se refiere. El presente apartado está reforzado con la existencia de un servicio de taxi oficial destinado a los pasajeros que, por razones de comodidad, por motivos de escasez de tiempo o porque al compartir gastos, les resulta preferible este tipo de alternativa.

Así mismo, en las dependencias aeroportuarias también se ofrece el servicio de alquiler de coches por las principales compañías del mercado. A su vez, se vuelve a señalar la amplia oferta de parking para automóviles.

- b) Por tren, también existe una doble posibilidad de acceso, compuesta por el MD (media distancia de Renfe) y por el AVE, el cual reduce de manera drástica el tiempo empleado en desplazamientos en destino. Se destaca que, con el AVE y en colaboración con la compañía ferroviaria francesa SNFC, se han abierto las conexiones con varias ciudades francesas, tales como Lyon, Marsella y París, todo lo cual aumenta potencialmente el número de pasajeros y mejora su tránsito.
- c) En cuanto al puerto, se destacan los de Palamós y Roses, los cuales tienen capacidad para acoger cruceros y que están siendo promocionados en la actualidad internacionalmente por la entidad que los gestiona, Ports de Catalunya, dependiente de la Generalitat.

Todo este conjunto de elementos muestra un territorio vertebrado y ágil capaz de gestionar de manera eficaz los flujos de pasajeros que llegan a través del Aeropuerto de Girona-Costa Brava con dirección a su destino final dentro de la zona de influencia.

8.1.2.2. El Aeroport de Lleida-Alguaire

La presente infraestructura cuenta con ciertos déficits de accesibilidad y comunicaciones los cuales revierten en unas posibilidades de tránsito más reducidas.

- a) Por carretera se destaca la conexión por vía rápida (AP7, A2 y C25) con las ciudades de Barcelona y Tarragona y por la tradicional carretera nacional (N240).

Aun así y por circunstancias geográficas, el tiempo empleado para realizar dichos desplazamientos supera prácticamente en un 100% el necesario para desplazarse de Girona a Barcelona lo que supone una desventaja frente a sus competidores.

En sus inicios se prestó conexión aeropuerto-ciudad por autobús, el cual tenía los horarios sincronizados con los de las aeronaves pero en fechas recientes se suspendió

indefinidamente. Por ello, en la actualidad no existe el servicio de conexión aeropuerto-ciudad al pasajero, siendo este aspecto otra desventaja si se toman en consideración a otras infraestructuras que sí lo tienen en activo (Girona, Reus, Perpiñán). Por el contrario, sí que se ofrecen servicios de alquiler de coches así como servicio oficial de taxi.

- b) En cuanto al tren se refiere, se destaca que la ciudad de Lleida dispone de tren convencional (MD de Renfe) y desde hace ya algunos años, estación de AVE, las cuales lo conectan con el resto de los distintos destinos poblacionales (Madrid y Barcelona entre otros).

De esta manera, se puede afirmar que el área de influencia del presente aeropuerto no ofrece un grado de eficacia ni de eficiencia que puedan presentar las zonas de los otros pero en todo caso, la mayoría de las razones de ello son estrictamente geográficas y contextuales.

8.1.2.3. El Aeropuerto de Reus

Las comunicaciones en el presente aeropuerto son similares al de Girona-Costa Brava.

- a) En cuanto a vías rápidas, se cita la autopista AP7 con la cual se llega a Barcelona en una hora aproximadamente. Por vía convencional, también cuenta con acceso por la carretera nacional N-340, la cual une desde Barcelona hasta Cádiz, pasando por todas las poblaciones del mediterráneo.

Ofrece conexión aeropuerto-ciudad, la cual es facilitada por la Generalitat de Catalunya a través de una empresa concesionaria de autobuses. Desde el propio aeropuerto se valora muy positivamente la existencia de este servicio por su vital importancia de caras al pasajero. A su vez, también ofrece servicio de alquiler de vehículos así como servicio de taxi oficial.

- b) Por tren y desde Reus ciudad, se ofrece la posibilidad que brinda Renfe a través de su servicio MD tradicional. A 14 km de Reus se sitúa la estación de AVE de Tarragona la cual conecta todas las capitales de provincia y sur de Francia con la rapidez propia ya conocida de este medio.

- c) En cuanto al puerto, se destaca el antes mencionado puerto de Tarragona y, a cierta distancia en importancia, el Port de Sant Carles de la Rápita, gestionado por Ports de Catalunya, el cual también tiene capacidad para acoger cruceros.

La existencia de todos estos elementos caracteriza al entorno geográfico del Aeropuerto de Reus como plenamente capaz de gestionar la llegada de pasajeros y su tránsito hasta la zona de su destino final de la Costa Daurada.

8.1.2.4. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes

El presente aeropuerto, en este aspecto, se equipara con la mayoría de los que son objeto del presente estudio.

- a) Por vía rápida, se destaca la existencia de la conexión facilitada por la autopista A9. Por vía convencional, el acceso es facilitado por la carretera D900.

Se ofrece el servicio de conexión aeropuerto-ciudad a través de bus lanzadera el cual comunica la propia infraestructura con la capital de Perpiñán así como con más de 30 núcleos poblacionales franceses de la zona. Así mismo, también ofrece servicio de alquiler de vehículos así como servicio de taxi oficial.

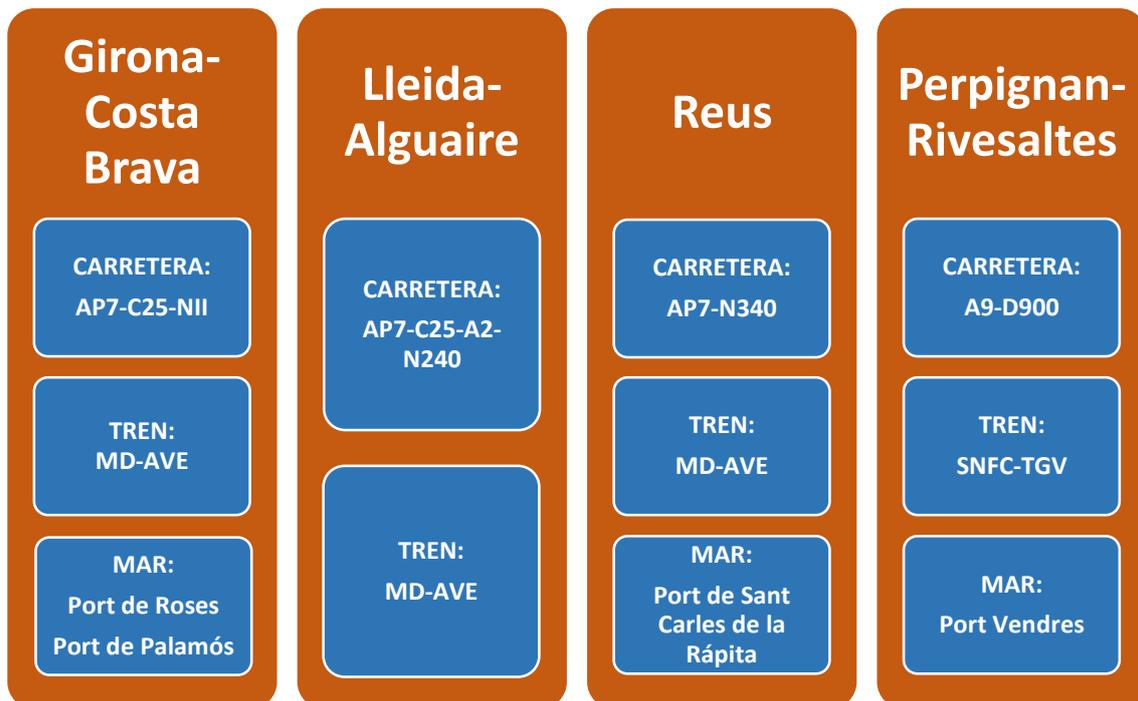
- b) Por tren, la compañía nacional SNFC dispone de la estación de trenes en la localidad de Perpiñán, la cual acoge a los convencionales y, a su vez, a los de alta velocidad (TGV) que lo comunican tanto con las localidades del norte del país galo cuanto, al sur, con Barcelona, pasando por Figueres y Girona.
- c) Por mar, se destaca la existencia en el departamento del puerto de Port-Vendres, centro mundial de almacenaje y redistribución de frutas exóticas.

Toda esta serie de circunstancias hacen que la zona en donde está incardinado el presente aeropuerto sea capaz de gestionar los desplazamientos de los pasajeros llegados a través del mismo a su destino final con unas buenas condiciones.

8.1.2.5. Consideración final

Se observa una clara preeminencia del transporte por carretera en el acceso a la zona de influencia de los presentes aeropuertos mediante autobús y turismo, tal y como demuestra la Figura 28.

Figura 28. Medios de acceso a las respectivas zonas de influencia aeroportuaria de los aeropuertos objeto de estudio



8.1.3. Servicios prestados personalmente al pasajero

En el presente apartado se van a enumerar los servicios que el propio aeropuerto ofrece al viajero para hacerle su estancia en sus instalaciones cómoda y completa.

8.1.3.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava

El Aeropuerto de Girona dispone de la práctica totalidad de los servicios que pueden hacer de la estancia del pasajero en sus instalaciones un momento agradable y ameno.

8.1.3.1.1. Soporte al pasajero

- a) Parking vigilado. La construcción de 3.600 plazas de parking fue una de las primeras grandes apuestas en la remodelación del presente aeropuerto para actualizar su oferta y poderlo acomodar al nuevo volumen de pasajeros creado.

Dichas instalaciones están completadas con un parking para motocicletas y otro exclusivo para bicicletas. En la actualidad otros parkings paralelos al de AENA también ofrecen dicho servicio en las inmediaciones compitiendo por precio, cuales son Aparkivoli, Aeropark 2010 y Parking Cufí, aumentando de manera considerable la oferta existente.

- b) Información. Dispone de un mostrador de información en la terminal aeroportuaria. A su vez, la Diputació de Girona ofrece información turística de la Costa Brava en el propio aeropuerto a través de oficina permanente.

Por otro lado, también se destacan otros servicios de apoyo al pasajero, cuales son: servicio de equipajes perdidos, oficina de sellado de facturas (devolución de IVA para los no residentes en la UE), oficina de objetos perdidos, buzón de correos postal, máquinas plastificadoras de equipaje, salas de reuniones, servicios bancarios a través de cajeros automáticos, duchas y parque infantil. Mención aparte merece la oferta del servicio de atención a las Personas de Movilidad reducida. A su vez, varios touroperadores ofrecen soporte a sus viajeros en las mismas instalaciones aeroportuarias. Por el contrario, no se ofrece el servicio de cambio de divisas puesto que en la zona euro dicha demanda es prácticamente inexistente.

- c) Hostelería. Consta de Snack Bar, restaurante y Fast Food. Se destaca que el restaurante y el Snack Bar, gestionados por ÁREAS a través de las marcas MEDAS y CAFFRICCIO, adaptan su horario a los posibles desajustes que sufran los distintos vuelos.
- d) Shopping. Dispone de dos establecimientos, DUTY FREE y DIVERS, los cuales ofrecen una amplia variedad de productos al pasajero.

- e) Servicios tecnológicos. Atentos a las nuevas necesidades, ofrece conexión a internet vía WIFI así como cargador de dispositivos electrónicos.
- f) Servicios oficiales. El control de aduanas, aspecto básico en un aeropuerto internacional, es llevado a cabo por la Policía Nacional en su Comisaría ubicada en las instalaciones aeroportuarias. La seguridad ciudadana es gestionada por los Mossos d'Esquadra desde su propia comisaría también ubicada en las presentes instalaciones.

Por otra parte y debido a los recientes recortes presupuestarios, en la actualidad no ofrece servicios médicos.

- g) Consideración final:

Se puede afirmar que el Aeropuerto de Girona-Costa Brava es un aeropuerto regional con las ventajas que se derivan de su tamaño y ubicación (rapidez y comodidad) pero con servicios propios de un aeropuerto principal, cubriendo de manera satisfactoria la práctica totalidad de las necesidades del pasajero en sus instalaciones.

8.1.3.2. El Aeroport de Lleida-Alguaire

Este aeropuerto posee una oferta de servicios compatible con su volumen de pasajeros y estructura.

8.1.3.2.1. Soporte al pasajero

- a) Parking. Ofrece parking gratuito en sus instalaciones. A diferencia del aeropuerto de Girona, no existen otros parkings paralelos, probablemente, por cuestiones de falta de demanda.
- b) Información. Existe una oficina de información turística en las instalaciones aeroportuarias la cual adapta sus horarios de atención al público a los horarios de tráfico de aeronaves.

Así mismo, ofrece en sus instalaciones el obligatorio servicio de asistencia a Personas de Movilidad Reducida.

- c) En sus dependencias hay servicio de bar-restaurante que también se adapta a los horarios de las aeronaves.
- d) Existe sistema de conexión WIFI gratuita en todo el aeropuerto.
- e) Consideración final:

El conjunto de la citada oferta se puede considerar que está por debajo de la existente en el resto de los aeropuertos objeto de la presente investigación. En todo caso, con esta oferta de servicios, básica si se compara con la del resto, la presente infraestructura cubre las necesidades básicas del pasajero tipo del aeropuerto regional.

8.1.3.3. El Aeropuerto de Reus

La oferta de la presente infraestructura guarda ciertas similitudes con la existente en el aeropuerto de Girona-Costa Brava en cuanto a diversidad de servicios ofrecidos.

8.1.3.3.1. Soporte al pasajero

- a) Parking. Tiene un completo sistema de 5 parkings oficiales con, al menos dos de ellos (P1 y P2), vigilancia. Se complementa con la oferta de cargador de baterías (P 2). También ofrece espacio reservado de manera expresa para autobuses (P1 y P3 BUS).

A diferencia de Girona, carece de parkings alternativos al oficial que puedan competir en precio.

- b) Información. La Diputació de Tarragona, en colaboración con la Generalitat de Catalunya, tiene instalada una oficina de Información Turística. Por otra parte, distintas aerolíneas, así como varias compañías de autobuses y taxis, poseen puntos de información y asistencia al pasajero en las presentes instalaciones.

Así mismo, también se destacan la oferta de servicios bancarios a través de cajero automático, sala de reuniones, asistencia para personas con movilidad reducida y buzón de correos postal.

- c) Hostelería. Posee en sus instalaciones el Restaurante MEDAS y Bier Garden así como el Fast Food llamado The Food Gallery, todos gestionados por ÁREAS, cuyas marcas o son propiedad suya y/o son gestionadas por la citada mercantil. Por ello, es fácil colegir que el presente aeropuerto tiene la oferta gastronómica más completa de los cuatro.
- d) Shopping. En la sección compras, la oferta se compone por los establecimientos DUTY FREE, DIVERS y por la boutique DESIGUAL. También en este aspecto tiene la oferta de compras más completa de los 4 aeropuertos.
- e) Servicios tecnológicos. Ofrece servicio de internet gratuito vía WIFI. A fecha del presente trabajo desde la dirección se está replanteando la oferta de cargador de dispositivos electrónicos.
- f) Servicios oficiales. Al igual que el aeropuerto de Girona, en sus dependencias se acoge la Comisaría de la Policía Nacional, que es la competente en fronteras. También consta de Comisaría de los Mossos d'Esquadra que es la competente en seguridad ciudadana.
- g) Otros. También dispone de cajeros automáticos así como salas de reuniones.

Al igual que en el Aeropuerto de Girona, en la actualidad no se prestan servicios médicos.

- h) Consideración final:

En definitiva, al igual que el Aeropuerto de Girona, el de Reus ofrece servicios de infraestructura principal pero con las ventajas de rapidez y comodidad de una regional. De esta manera, cubre de manera suficiente todas las necesidades que pueda tener el pasajero durante su estancia en sus instalaciones.

8.1.3.4. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes

El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes es otro de los aeropuertos medios objeto del presente estudio por lo que guarda ciertas similitudes con los de Girona y Reus en cuanto a volumen y servicios prestados.

8.1.3.4.1. Soporte al pasajero

- a) Parking vigilado. Posee parking oficial vigilado en sus instalaciones con cerca de 800 plazas en total, careciendo de otras alternativas que puedan competir en precio.
- b) Información. No se presta ningún servicio de información física, ni turística de la zona por parte de las autoridades locales ni por parte de las aerolíneas que transitan sus instalaciones. Dicha carencia se suple, al menos en parte, con una completa WEB que recoge todos los extremos importantes que afectan al pasajero: desde horarios del autobús lanzadera que une el aeropuerto con distintas localidades de la zona de influencia hasta la compra de billetes de avión de las distintas aerolíneas que operan en sus instalaciones. Cumpliendo la legalidad vigente comunitaria, también ofrece soporte a las Personas con Movilidad Reducida. A su vez, en sus instalaciones existe servicio de objetos perdidos.
- c) Hostelería. Consta de los servicios de Restaurant y Snack Bar los cuales ofrecen el plato del día, bocadillos y aperitivos.
- d) Shopping. Acoge una tienda que ofrece los productos básicos para el pasajero (prensa, libros, caramelos y distintos productos locales).
- e) Servicios tecnológicos. Ofrece servicio de internet gratuito vía WIFI por toda la terminal así como cajeros automáticos. Por el contrario, carece de servicio de cargador de dispositivos.
- f) Servicios oficiales. Al disponer de Aduana, también dispone de servicios policiales que la gestionan y controlan.
- g) Consideración final:

En un grado superior al Aeroport de Lleida-Alguaire y ligeramente inferior al de Girona-Costa Brava y Reus, la presente infraestructura satisface las necesidades del pasajero y sigue combinando ventajas del aeropuerto regional en cuanto a comodidad y rapidez con los servicios propios de un aeropuerto principal.

A título de resumen se acompaña la Tabla 15, la cual recoge los servicios prestados al pasajero.

Tabla 15. Cuadro resumen de los servicios prestados al pasajero por los distintos aeropuertos

	Aeropuerto de Girona-Costa Brava	Aeroport de Lleida-Alguaire	Aeropuerto de Reus	Aéroport de Perpignan-Rivesaltes
Parking	✓	✓	✓	✓
Información	✓	✓	✓	-
Hostelería	✓	✓	✓	✓
Shopping	✓	-	✓	✓
Servicios tecnológicos	✓	✓	✓	✓
Servicios oficiales	✓	✓	✓	✓

8.2. La Administración

Dentro del presente grupo se procede a distinguir entre la propia administración y el aeropuerto propiamente hablando.

Existe una relación de género a especie entre ambos, destacando que la misma tiene un carácter singular puesto que los intereses de una y otro unas veces concurren y otras no, ubicándose en todo caso en la obligación de coordinarse. Por ello, se puede afirmar que la relación entre las dos entidades es básicamente compleja puesto que unas veces puede ser complementaria y otras veces opuesta pero, a la vez, coordinable.

8.2.1. El Aeropuerto

El aeropuerto, a fecha del presente estudio, sigue siendo la manifestación de un servicio público el cual tiene como receptor y beneficiario último de su oferta a la aeronave, al pasajero, a la mercancía y a las empresas auxiliares del entorno aeronáutico. En las últimas décadas, y especialmente el aeropuerto regional, ha experimentado un proceso de transformación histórico que ha afectado a toda la institución aproximando su gestión, principios y concepción a los propios del sector privado, con todos los cambios radicales que ello comporta.

Es importante destacar que de los cuatro aeropuertos objeto del presente, dos de ellos, el de Girona-Costa Brava y Reus, pertenecen al mismo órgano gestor y los otros dos pertenecen a sendos órganos gestores distintos. En el presente apartado se va a realizar un análisis de los aspectos relevantes asociados al aeropuerto.

8.2.2. Aspectos relevantes de la IM

Hay una serie de aspectos considerados relevantes que inciden directamente en la IM del aeropuerto, los cuales se van a tratar infraestructura por infraestructura.

8.2.2.1. En relación a los aspectos relativos a la **innovación en el aeropuerto**, la literatura es pacífica en considerar relevantes los siguientes aspectos (Halpern, 2010, Graham, 2003, Jarach, 2005):

1. Modificación de las instalaciones o servicios.
2. Promoción de una marca reconocida.
3. Búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o ya existentes.
4. Proveer búsquedas de mercados.
5. Presión para la remoción de obstáculos.
6. Uso de asociaciones estratégicas de marketing.
7. Flexibilidad en las tarificaciones.
8. Desarrollo de campañas de publicidad conjuntas.
9. Proveer apoyo al pasajero para su planificación del viaje.
10. Mejora de los procesos de gestión.

Desde la presente obra, partiendo como base del anterior planteamiento, se propone una serie de aspectos con mayor grado de detalle y una mejor adherencia a las circunstancias propias de los aeropuertos regionales objeto del presente estudio:

1. La reforma de las instalaciones para una mayor rapidez en las escalas de las aeronaves.
2. La modificación de los servicios prestados.
3. La promoción de la marca de la aerolínea.
4. La promoción de la zona geográfica.
5. La promoción del aeropuerto en las zonas de destino.
6. La búsqueda de aerolíneas para rutas nuevas o existentes.
7. El proporcionar estudios de mercado a las aerolíneas.
8. La creación de alianzas estratégicas de marketing.
9. La flexibilidad en las tarificaciones.
10. El desarrollo de campañas de promoción conjuntas.
11. El soporte a pasajeros.
12. El nombramiento de un responsable que haga de enlace con la nueva aerolínea.
13. Conexión aeropuerto-ciudad-aeropuerto.
14. Instalaciones para compañías logísticas.
15. La participación en la toma de decisiones con la administración.

16. La mejora de la imagen.

17. Otros: por lo general, el sistema ILS.

8.2.3. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava

De los citados aspectos tomados como referencia y relativos a la IM aeroportuaria de la presente infraestructura cabe realizar las siguientes aseveraciones:

8.2.3.1. El apoyo del sistema RED: AENA

- a) AENA, a partir del 05.07.2014 y como consecuencia del proceso de reestructuración a la que se está viendo sometida, pasó a denominarse ENAIRE y su filial AENA AEROPUERTOS, S.A., pasó a denominarse AENA, S.A. En todo caso, sigue dependiendo del mismo Ministerio, el de Fomento.

Como elemento a destacar de todos los cambios que está experimentando se destaca que el Consejo de Ministros del pasado 13.06.2014 aprobó la entrada del 49% de capital privado, por lo que la operación se puede calificar de privatización parcial. Queda fuera de dicho ámbito Navegación Aérea, probablemente por ser un campo especialmente sensible para la seguridad nacional. Dicho órgano es el máximo responsable aeroportuario del sistema que gestiona, siendo considerado el mayor gestor aeroportuario del mundo por número de pasajeros. De lo anterior se colige cierta impronta de la presente institución en todos sus aeropuertos la cual se concreta en el ámbito del apoyo y soporte.

A pesar de lo anterior, hay que tener presente que, ante la realidad privatizadora aeroportuaria en ciernes, todos los aeropuertos de la red compiten entre sí en la búsqueda de oportunidad de negocio que redunde en beneficio de sus propias cuentas de resultados.

- b) Por ello, en el presente aeropuerto, ciertos aspectos con incidencia directa en la IM son facilitados con la colaboración y el apoyo de AENA.

De ellos se destacan la promoción del aeropuerto en zonas de destino, la búsqueda de aerolíneas para nuevas rutas o ya existentes, la facilitación de estudios de mercado, la fijación

de las tarifas aeroportuarias o sistemas aeroportuarios electrónicos avanzados como el Instrument Landing System (ILS). Cabe añadir que, por petición del presente aeropuerto, está en fase de estudio la creación de alianzas estratégicas de marketing con las aerolíneas por considerar que puede tener un impacto positivo y relevante en la IM. Se puede afirmar sin ambages que existe una autonomía significativa de la presente infraestructura a pesar de su pertenencia a un sistema centralizado por lo que el mismo se puede calificar de flexible y consultor.

8.2.3.2. Existencia de una elevada simbiosis entre el presente aeropuerto y la aerolínea RYANAIR

Y ello se infiere básicamente en los siguientes extremos:

- a) En el año 2004 se inició el proceso de reformas de las instalaciones y modificación de los servicios aeroportuarios para acomodar a la presente infraestructura a sus nuevas circunstancias.

Dado el grado de compromiso mostrado por parte de RYANAIR, dichos cambios se consensuaron con la misma para adaptarse a sus necesidades, previsiones y posibilidades, práctica entendida por la literatura como una inversión del aeropuerto que conllevará nuevos pasajeros (Barrett, 2000).

- b) La promoción de la aerolínea ha tomado como base y referencia a dicha compañía puesto que desde el año 2003, año de su llegada, se está llevando a cabo al ser considerada una compañía de carácter estratégico para el propio aeropuerto.

Dicho tratamiento estratégico se apoya en el volumen de tráfico generado por la citada compañía, muy superior al generado por otras por la variedad de destinos que ofrece así como por sus elevadas frecuencias.

8.2.3.3. Responsable/enlace con la aerolínea

En general, se trata del servicio prestado por el aeropuerto en cuya virtud, a través de un responsable, se tiene acceso directo con la aerolínea con el fin de conocer de primera mano

sus necesidades y dificultades para poderlas atender de una manera más rápida, directa y eficaz.

- a) Desde el punto de vista formal, esta figura inexistente en el presente aeropuerto puesto que oficialmente no consta un cargo específico para tal fin.
- b) Sin embargo y dada su relevancia, se mantienen reuniones informales con los distintos responsables de las aerolíneas con el fin de captar información relativa a sus necesidades y sobre su grado de satisfacción en la implementación de las medidas adoptadas con la finalidad de poderlas tomar en consideración en futuras actuaciones.

8.2.3.4. Elementos generadores de demanda

Como elemento nuclear se destaca primordialmente el factor turístico el cual es el elemento fundamental que crea tránsito de personas en la zona de influencia del presente aeropuerto. Dada su importancia, se llegan a hacer encuestas diarias a los pasajeros con el fin de recabar información útil para que sirva de soporte a nuevas iniciativas. A su vez, se destaca que como elemento diferencial de la presente infraestructura es la relación de complementariedad que le une con el Aeropuerto de Barcelona-El Prat. Ello conlleva en que aproximadamente un 60% de los pasajeros que llegan a Girona-Costa Brava tienen a la ciudad condal como destino real.

Hay que tener en cuenta que este hecho, a pesar de que aumenta su tráfico, no redundará en beneficio económico a la provincia de Girona puesto que, los pasajeros al llegar, abandonan de inmediato la provincia con destino a la capital catalana.

8.2.3.5. Consideración final

A pesar de que pertenezca a la red aeroportuaria de AENA, cabe manifestar que existe inquietud, iniciativas e interés por parte de la presente infraestructura en relación a la IM debida tanto a la motivación propia cuanto por la necesidad de adaptarse a las nuevas reglas del juego. Ello se traduce en distintas propuestas y la ejecución de varias iniciativas con incidencia en su marketing. Una de ellas y dada la pertenencia a una red, es la colaboración

de AENA, bajo petición, en los aspectos álgidos de la IM enunciados con anterioridad. Otra de ellas se concreta en la predisposición en atender nuevos nichos de mercado, en cuanto al transporte de mercancías se refiere.

En todo caso, lo más destacado en términos de la IM es el proceso de modificación de las instalaciones aeroportuarias que se está llevando a cabo desde que fue objeto de elección por parte de RYANAIR como base de operaciones y su marcado carácter continuo. Cabe decir que es el aeropuerto objeto del presente estudio más ambicioso y que más ha apostado en el antedicho sentido.

Como dato para contrastar los resultados obtenidos, baste señalar que, v.gr, en el año 2002 (año anterior a “la era RYANAIR”) hubo un tráfico de 557.187 pasajeros y en el año 2008 (mejor año de la citada compañía hasta la fecha) hubo un tráfico de 5.507.294 pasajeros, prácticamente un volumen diez veces superior. Ahora bien, tal y como se refleja en la Figura 29, en los últimos años, ya sea por la grave crisis económica general, ya sea por la nueva estrategia empresarial de RYANAIR, ya sea por el posible impacto negativo de la tasa ambiental que la Generalitat tiene en preparación, ya sea por el diseño actual de la tasa aeroportuaria de AENA, se está observando en la citada aerolínea una reducción de destinos y frecuencias en el Aeropuerto de Girona-Costa Brava la cual va acompañada de una creciente presencia en el de Barcelona-El Prat. De esta manera, parece inferirse que la citada fórmula de la IM está perdiendo efectividad con el nuevo contexto socio económico actual. Las consecuencias de dichos ajustes se traducen en una reducción del 25% de sus vuelos en el 2014 en relación al invierno de 2013 lo cual conllevaría una drástica reducción del 38% del volumen total de pasajeros.

Figura 29. Evolución hasta la fecha de la LCC de referencia en el Aeropuerto de Girona-Costa Brava



8.2.4. El Aeroport de Lleida-Alguaire

De los aspectos tomados como referencia y en relación a la IM cabe realizar los siguientes comentarios:

8.2.4.1. Aeroports de Catalunya

- a) Aeroports de Catalunya es la entidad gestora de la presente infraestructura y del Aeroport Pirineus-La Seu d'Urgell.

Por ello, ambos aeropuertos comparten las características de su propio sistema de red pero a una escala más reducida en volumen que AENA. A pesar de lo anterior, por envergadura, tráfico, recursos y volumen, el presente aeropuerto es el protagonista indiscutible del presente órgano por lo que a efectos prácticos hay una simbiosis entre los dos. Por ello cabría, a los presentes efectos, una identificación razonable entre Aeroports de Catalunya y el Aeroport de Lleida-Alguaire. Otra nota característica a destacar es la fuerte vinculación existente entre el presente aeropuerto y la administración de la que depende: tan es así que resulta especialmente difícil encontrar la línea divisoria entre uno y otra. Es probable que lo tenue de dicha separación sea consecuencia de su origen marcadamente político.

8.2.4.2. Existencia de una elevada simbiosis entre el presente aeropuerto y la aerolínea británica THOMAS COOK AIRLINES

Una relación parecida entre el Aeropuerto de Girona-Costa Brava y RYANAIR, pero a menor escala, es la que hay entre la presente infraestructura y la citada aerolínea, en cuanto a modificación de instalaciones se refiere. Este extremo viene corroborado por el hecho de que la última ampliación ejecutada (2011), se llevó a cabo de manera consensuada con la presente aerolínea en base a sus previsiones y medios disponibles a cambio de su compromiso de fidelización.

8.2.4.3. La promoción del aeropuerto

Ha habido inquietud constante en su promoción, lo cual se ha traducido en acciones llevadas a cabo tanto en destino como en origen.

De las tres campañas realizadas hasta la fecha, denominadas VOLEM, FLY y LAND, destacan dos de ellas. En cuanto a la primera y segunda, considerando de que se realizaron en colaboración con distintas administraciones públicas, se tratarán en su apartado correspondiente. Mención especial merece la tercera campaña, la cual va dirigida a un nuevo tipo de cliente distinto de la aerolínea pero de una importancia económica similar: se trata de la base de empresas de mantenimiento de aeronaves.

En nomenclatura aeronáutica es denominado MRO (Maintenance, Repair, Operations) y en lenguaje coloquial es conocido como aeropuerto industrial. El interés mostrado por varias compañías de dicho sector y la concreción de un proyecto empresarial de cierta envergadura (AERONPARK) corroboran el acierto de la nueva orientación de la presente infraestructura, la cual parece ir confirmándose por la suma de nuevos proyectos similares. Este nuevo nicho de negocio tiene la ventaja de no verse influido por factores estacionales vacacionales, de no sobrecargar el tráfico aéreo de la infraestructura y la de generar unos ingresos similares a los de una aerolínea. Como consecuencia de la implantación de este tipo de empresas, el territorio que las acoge también se beneficia puesto que, por una parte, se generan puestos de trabajo en la zona y, por otra parte, se beneficia directamente del gasto que realiza la compañía y trabajadores en el lugar.

8.2.4.4. Flexibilidad en las tarificaciones

Como es habitual en este tipo de infraestructuras, la flexibilidad de las tarifas juega un papel importante. En todo caso, en el presente aeropuerto se pretende ir más allá puesto que, en aras a la fidelización de la aerolínea, se ofrecen acuerdos con tarifa cero a cambio de dichos compromisos.

8.2.4.5. Consideración final

El presente aeropuerto comparte apuestas con el de Girona-Costa Brava en lo relativo a la modificación de las instalaciones. Ello se refleja en acuerdos de envergadura con la aerolínea consistentes en reformas de las instalaciones a medida a cambio de fidelización y en esto consiste básicamente su estrategia mercadotécnica. Por el contrario, la presente infraestructura se diferencia del resto básicamente en dos extremos:

- a) La gran influencia que tiene la administración de la que depende, la Generalitat de Catalunya, sobre la misma. Tan es así que es difusa la línea que separa la una del otro. Ello se puede deber a que su origen no se debió a la respuesta que merecía una necesidad real social sino que obedeció estrictos criterios políticos.
- b) En relación a los aeropuertos españoles objeto del estudio, es el único que explota una vertiente industrial aeronáutica que cubre una demanda real por parte del mercado y que tiene visos de expandirse al ofrecer buen producto a un precio competitivo con una gestión ágil por parte de la administración de la que depende.

De los estudios llevados a cabo se extrae como conclusión que generalmente los aeropuertos regionales más jóvenes tienen tendencia a apoyarse más en la IM que los más veteranos y, a su vez, muestran una mayor intensidad en la puesta en práctica de fórmulas más innovadoras. Ello se puede deber a la mayor necesidad de crear un espacio propio en el mercado mediante la búsqueda de una clientela de la que se carece debido a la propia juventud: este es el caso del Aeroport de Lleida-Alguaire el cual, hasta la fecha, en el sentido apuntado en la Figura 30, ha cubierto la práctica totalidad de las fórmulas consagradas que ofrece la IM aeroportuaria actual, puesto que ha intentado la complicidad con su zona geográfica de influencia, los acuerdos de fidelización con las aerolíneas, los ajustes en las tasas y la diversificación de su oferta con la creación de la vertiente aeroportuaria industrial.

En este último sentido cabe manifestar que toda vez que es generalizado el descenso del número de frecuencias y destinos de las distintas aerolíneas en el presente aeropuerto y en los demás ubicados en territorio español, la presente infraestructura ha optado por realizar propuestas a un segmento de la industria aeronáutica insensible a dicha realidad, centrando esfuerzos para ofrecer los servicios propios de un MRO (aeropuerto industrial) a nivel europeo.

De esta manera, queda patente su inquietud para hallar nuevas fórmulas de negocio y de nuevos nichos de mercado a través de la IM con el diseño de nuevos servicios compatibles con sus posibilidades.

Figura 30. Esquema evolutivo de la apuesta comercial del presente aeropuerto en la búsqueda de mercados



8.2.5. El Aeropuerto de Reus

De los aspectos tomados como referencia y relativos a la IM aeroportuaria de la presente infraestructura cabe realizar las siguientes observaciones:

8.2.5.1. El apoyo del sistema RED: AENA

Pertenece al sistema AENA por lo que le son aplicables los mismos comentarios que los efectuados en el apartado del Aeropuerto de Girona-Costa Brava. A pesar de lo anterior, existen diferencias importantes entre los dos por existir circunstancias propias muy dispares, tales como su sustentividad propia por la consiguiente carencia de otras infraestructuras similares próximas con las que relacionarse de manera complementaria y beneficiarse de dicha cercanía.

A su vez, una parte considerable de su estrategia se basa en su apuesta por desarrollar el potencial del turismo de un país en concreto (Rusia) en complicidad con los distintos sujetos implicados.

8.2.5.2. Feedbacks

Con el fin de tener información de todos los actores afectados por la presente infraestructura (aerolíneas, pasajeros y demás usuarios de la infraestructura) se llevan a cabo encuestas

trimestrales con la finalidad de conocer su grado de satisfacción y nuevas necesidades. La información obtenida es fundamental para realizar propuestas a AENA congruentes con las necesidades detectadas de los clientes que sean capaces de dar una respuesta eficaz. Otra manifestación palpable de este apartado es la existencia de un enlace entre el aeropuerto y la aerolínea.

A diferencia del Aeropuerto de Girona-Costa Brava, el de Reus tiene designado a un responsable que hace las funciones de enlace entre la propia infraestructura y la aerolínea con el fin de realizar seguimientos de las acciones emprendidas así como acerca de su grado de implementación y éxito. Además, el enlace lo tiene a un doble nivel: tanto del propio aeropuerto cuanto del sistema RED al que pertenece.

8.2.5.3. La promoción

El aeropuerto de Reus practica esta actividad tanto en el propio nivel geográfico cuanto en el del aeropuerto de destino. La primera se tratará en el apartado relativo a la administración con motivos sistemáticos. En relación a la segunda se destaca que se viene llevando a cabo desde el año 2000 con el apoyo de AENA bajo iniciativas que parten de la presente infraestructura. A su vez, la búsqueda de nuevas aerolíneas también se incluye en el presente apartado promocional, estando complementado con el ofrecimiento de estudios de mercado recientes realizados bajo petición propia por AENA así como por la creación de alianzas estratégicas de marketing con distintas aerolíneas.

Probablemente esta actividad promocional se debe al giro que experimentó el presente aeropuerto a partir del año 2002 puesto que, a partir de ese momento, pasó a ser turístico, chárter y, además, centro de vuelos regulares.

8.2.5.4. Consideración final

Desde el Aeropuerto de Reus se lleva a cabo una gestión próxima a la empresa privada en aras de la eficiencia pero teniendo como objetivo prioritario su vocación última de servicio público. Una de las expresiones de lo dicho es la ingente actividad promocional llevada a cabo, tanto en sentido geográfico cuanto en destino, con iniciativas que parten del propio aeropuerto, las cuales cuentan con el apoyo tanto del sistema red al que pertenece cuanto de

las distintas administraciones de su zona de influencia. Dicha actividad promocional también se centra en las aerolíneas, así como en el resto de los distintos agentes implicados.

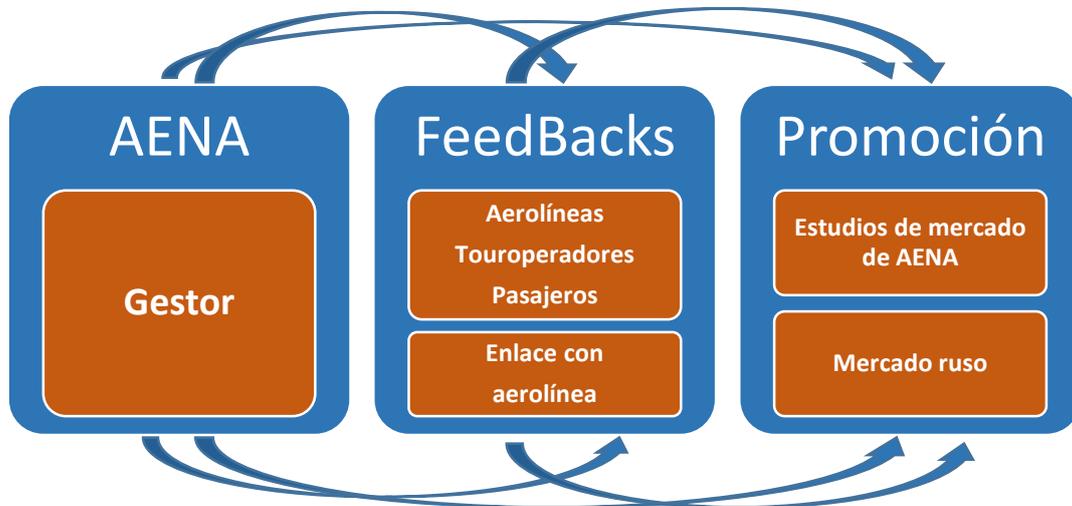
La diferencia sustancial entre el presente aeropuerto y el resto de los que son objeto del presente estudio es que su estrategia comercial no se ha basado ni en costosas reformas de sus instalaciones ni en una reducción de ingresos a corto plazo provocada por la reducción de las tasas aeroportuarias. Según el autor, y en el sentido expresado en la Figura 31, la innovación mercadotécnica junto con su estrategia se basa en la creación de la demanda a través de dos mecanismos:

1. La búsqueda de nuevos nichos de mercado, la cual se ha centrado en el turismo ruso y el resultado se traduce en un monopolio a efectos prácticos en cuanto a la elección como destino por parte de los nacionales de dicho país al área de influencia del presente aeropuerto.
2. Férrea y constante interacción con los sujetos implicados con el fin de obtener información de primera mano con la que poder tomar decisiones que se ajusten a las circunstancias reales en el momento oportuno.

Por ello, se considera desde este estudio que la presente infraestructura es la que innova en mayor grado bajo el punto de vista mercadotécnico y probablemente lo lleva a cabo de una manera más eficaz y eficiente que las demás. Al igual que en la infraestructura de Girona, se observa en RYANAIR, aerolínea también con protagonismo indiscutible en el presente aeropuerto, la tendencia de suprimir una parte de sus vuelos fuera de temporada estival por la reducción de la demanda (desde 2012/2013 hasta la fecha del presente de 7 a 3, con eliminación de todas las rutas nacionales) y la de desviar otra parte de los mismos al Aeropuerto de Barcelona-El Prat, tendencia general de la citada aerolínea a nivel europeo.

Para intentar paliar el mencionado descenso de tráfico se están buscando fórmulas alternativas y como consecuencia de ellas, desde hace cierto tiempo el Patronat de Turisme, órgano dependiente de la Diputació de Tarragona (y ambos miembros de la Taula Estratégica), está desplegando esfuerzos con la finalidad de atraer vuelos chárter a las instalaciones del Aeropuerto de Reus.

Figura 31. Esquema de la dinámica del presente aeropuerto basada en el conocimiento



8.2.6. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes

Este es el único aeropuerto objeto del presente estudio que pertenece a un país distinto lo cual conlleva singularidades con respecto al resto.

8.2.6.1. Sistema RED

Al igual que los anteriores aeropuertos, el de Perpignan-Rivesaltes pertenece a un sistema de red y su órgano gestor recibe el nombre de TRANSDEV. También de manera similar al resto, las iniciativas parten de la presente infraestructura bajo su propia responsabilidad y estrategia pero ejecutadas por su órgano gestor: en esta apartado se incluyen, v.gr, los estudios de mercado y fijación tarifaria.

8.2.6.2. Demanda interna

A diferencia del resto de las infraestructuras el tráfico de la presente se nutre en mayor medida de la propia demanda interna que genera su zona geográfica de influencia. Por ello, el factor turismo tiene un peso significativamente menor en la generación de tráfico al tener una capacidad secundaria de acogimiento al turista.

La organización político-administrativa de la República Francesa inciden de manera directa en la generación del tráfico aéreo puesto que, al ser una administración centralizada la cual

tiene su epicentro en su capital, tiene gran capacidad para generar un importante tráfico de negocio y burocrático con destino a la citada ciudad. A ello se le une el hecho de su mayor población y extensión territorial, acompañada de un contexto económico más favorable.

8.2.6.3. Reforma de las instalaciones

A diferencia del resto de los aeropuertos estudiados, el presente se destaca en acentuar sus esfuerzos para que el proceso de reformas que se está llevando a cabo tenga como protagonista al pasajero. Hay que poner de manifiesto que las últimas reformas importantes datan de 1965 y fueron actualizadas parcialmente a finales de 1990, lo cual ya da una cierta idea de lo vetusto de sus instalaciones.

8.2.6.4. Aeropuerto industrial

En sus instalaciones se acogen importantes empresas aeronáuticas de mantenimiento de aeronaves por lo que, a los presentes efectos, es el MRO (aeropuerto industrial) más importante de los ubicados en los aeropuertos objeto del estudio.

Baste señalar para corroborar lo dicho el hecho de que dos empresas de la envergadura de EAS INDUSTRIES AIRCRAFT HEAVY MAINTENANCE y AIRBUS lo han elegido como sede para desarrollar su objeto social: la primera como base principal con 250 trabajadores y la segunda como centro de pruebas de vuelos de sus aparatos.

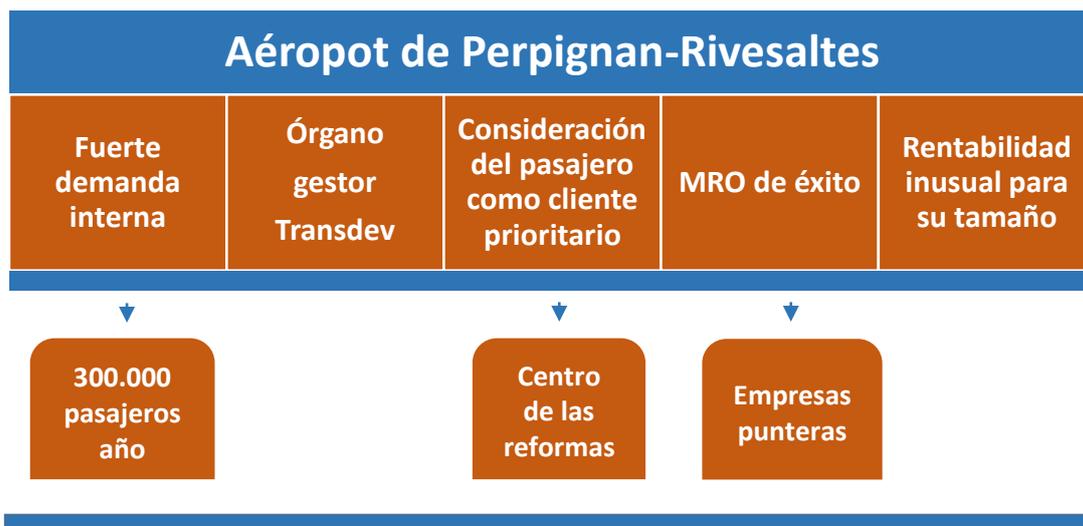
8.2.6.5. Consideración final

La presente infraestructura pertenece a una realidad sociopolítica y económica diferente que la del resto y ello conlleva grávidas consecuencias caracterizada por los elementos obrantes en la Figura 32.

En primer lugar se destaca que es el aeropuerto del estudio en donde las LCCs europeas de nueva generación (v.gr. RYANAIR y THOMAS COOK) han tenido un menor impacto. En este sentido la administración francesa no ha promovido con políticas agresivas su atracción y permanencia, tal y como ha ocurrido en España. En segundo lugar, el enfoque de sus propuestas mercadotécnicas difiere sustancialmente del resto al tener como centro de

atención al pasajero. Ello se puede deber al hecho de que exista un mercado propio y suficiente ubicado en la zona geográfica de influencia de la infraestructura. Y si a lo anterior se le añade la vocación de servicio público, se extrae como consecuencia que lo que se prioriza es la calidad del servicio al cliente final. En tercer lugar, el peso que tiene el apartado industrial (MRO) es significativo, experimentado y estable lo que le convierte en un sujeto aventajado en el presente ámbito en su entorno geográfico y destacando ampliamente de su inmediato competidor, el Aeroport de Lleida-Alguaire. En cuarto y último lugar, se destaca del presente aeropuerto que, con un tráfico de pasajeros relativamente modesto (unos 300.000 al año) es autosuficiente desde el punto de vista económico al poder cubrir sus gastos con los ingresos de explotación que genera su actividad.

Figura 32. Elementos destacados en el presente aeropuerto que explicitan su contexto



8.3. La Administración

8.3.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava

La administración pública de la mano de distintos órganos implicados ha procedido a implicarse en la presente infraestructura con la intención de crear sinergias que redunden en un flujo superior de pasajeros, con mayor calidad de servicio y una clara vocación de social.

Se destaca el papel que lleva realizando en el presente aeropuerto la Diputació de Girona de la mano del Patronat de Turisme Costa Brava, contando en sus instalaciones con un servicio de información turística al pasajero desde el año 2005.

Buscando la participación del ciudadano desde su niñez desde el presente aeropuerto se facilitan excursiones infantiles para intentar que el aeropuerto forme parte de su realidad diaria y, de esta manera, poder crear relaciones a largo plazo con los ciudadanos a los que sirve, destacando su marcado perfil social de la presente iniciativa.

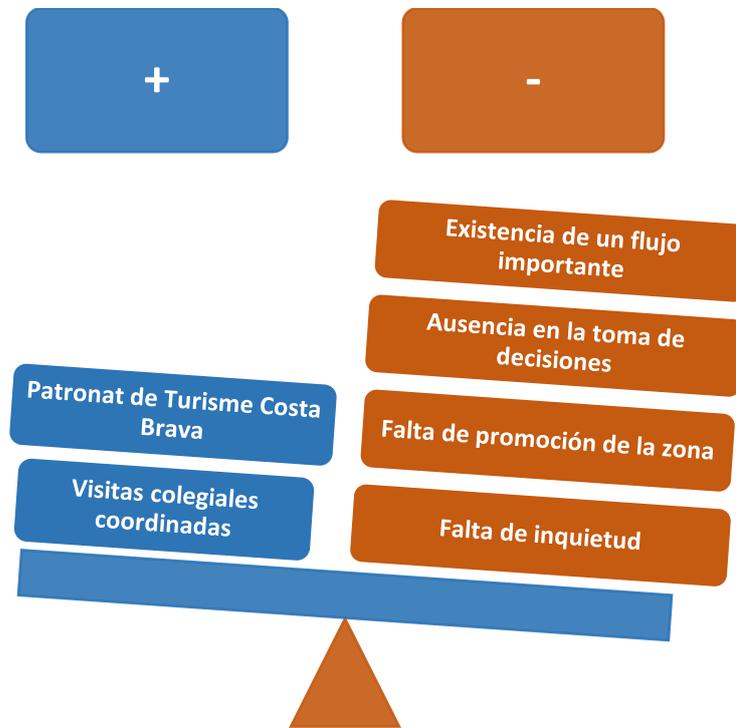
Por otra parte, contrasta con lo anterior la escasa inquietud que se ha mostrado desde el presente aeropuerto en relación a la implicación con los ámbitos administrativos relevantes: en ese sentido se destacan dos grandes lagunas:

1. No se ha logrado desde la presente infraestructura despertar la inquietud suficiente en la clase política para que se desarrolle un mayor número de iniciativas conducentes a la promoción turística de su zona geográfica de influencia, obviando de esta manera que es el mayor factor movilizador de personas y creador de tráfico más eficaz.
2. Tampoco se ha logrado una participación real y efectiva en los procesos de toma de decisiones de la administración en asuntos con incidencia directa aeroportuaria, lo que se ha traducido en distintas carencias en las distintas medidas implementadas hasta la fecha.

Como consideración final, tal y como se plasma en la Figura 33, se puede afirmar que en este apartado se desprende la existencia de vacíos en el desarrollo y posterior implementación de medidas tendentes a una mayor intervención aeroportuaria en los distintos procesos administrativos relacionados.

Lo anterior se puede deber probablemente a que, el estado actual de la zona de influencia aeroportuaria, ofrece un flujo de pasajeros importante y, a su vez, por carecer de intención de superarlo.

Figura 33. Gráfico en el que se observan los elementos positivos y negativos en relación a la administración



8.3.2. El Aeroport de Lleida-Alguaire

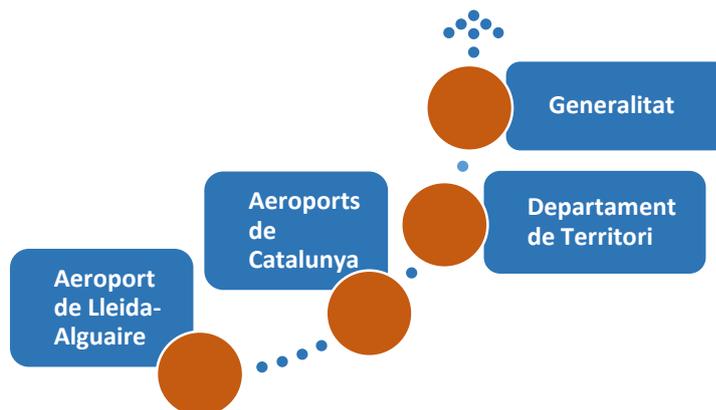
Tal y como se afirmó en su momento, la presente infraestructura ha llevado a cabo distintas campañas de marketing con el fin de atraer y retener a las aerolíneas. En el presente apartado se destacan las denominadas VOLEM y FLY.

En relación a la primera, cabe manifestar que perteneció a la primera etapa y tuvo una nota acentuada de búsqueda de proximidad y de identificación con su zona de influencia con la intención de presentarse a su territorio y resaltar su vocación de servicio público a la comunidad residente en su zona de influencia. En cuanto a la segunda, se afirma que tuvo un marcado componente turístico en absoluta complicidad con los territorios de su zona de influencia, destacando la división del área de influencia del presente aeropuerto en 4 zonas geográficas todas ellas con la nieve como elemento protagonista. Hay una tercera campaña, la llamada LAND, la cual tiene como objeto promocionar la presente infraestructura como un aeropuerto industrial: como elemento diferenciador del resto de la competencia se destacaba la agilidad en los trámites administrativos para la obtención de las licencias y concesiones necesarias para el buen fin de la actividad mercantil.

Y para finalizar, se resalta que en cuanto a las alianzas estratégicas de marketing en la presente infraestructura se ha optado de manera inequívoca por la Generalitat de Catalunya como socio de referencia y preferencia para diseñar y ejecutar distintos proyectos.

Tal y como desprende de los anteriores extremos y en el sentido señalado en la Figura 34, la Generalitat, Aeroports de Catalunya y el Aeroport de Lleida-Alguaire de manera no infrecuente y al menos en la práctica, actúan como un todo indivisible por lo que es difícil distinguir cuándo una actuación depende de un organismo o de otro por lo que su IM se encuentra ínsita en la propia administración de la que depende.

Figura 34. Relación existente entre el Aeroport de Lleida-Alguaire, la Generalitat y el mercado



8.3.3. El Aeropuerto de Reus

El presente aeropuerto se destaca por su claridad de ideas en cuanto a la búsqueda de mecanismos para generar tráfico.

De manera innovadora, tuvo un papel activo en la creación de la Taula Estratègica, organismo formado, de la manera en que consta en la Figura 35, por la Subdelegación del Gobierno en Tarragona, la Diputació de Tarragona, la Generalitat de Catalunya, la Cambra de Comerç de Tarragona, varios ayuntamientos locales y distintas entidades socioeconómicas

vinculadas al turismo en la zona de influencia de la Costa Daurada. De esta manera, se pretende agrupar a todos los implicados en el ámbito turístico para conocer sus capacidades y limitaciones puesto que la práctica totalidad del turismo que llega por el presente aeropuerto se queda en la provincia de Tarragona, en donde pasa sus vacaciones y realiza sus gastos. En este sentido se diferencia del aeropuerto de Girona en donde una parte considerable de su tráfico se desplaza a Barcelona como destino final.

La Taula, con un presupuesto anual que ronda los 3,5 millones de euros, tiene como objetivo la promoción de la presente infraestructura con el fin de explotar la capacidad del aeropuerto mediante la atracción de un mayor número de vuelos, tanto chárter como regulares y retener los vuelos ya existentes con el fin de aumentar el número de turistas en su zona geográfica.

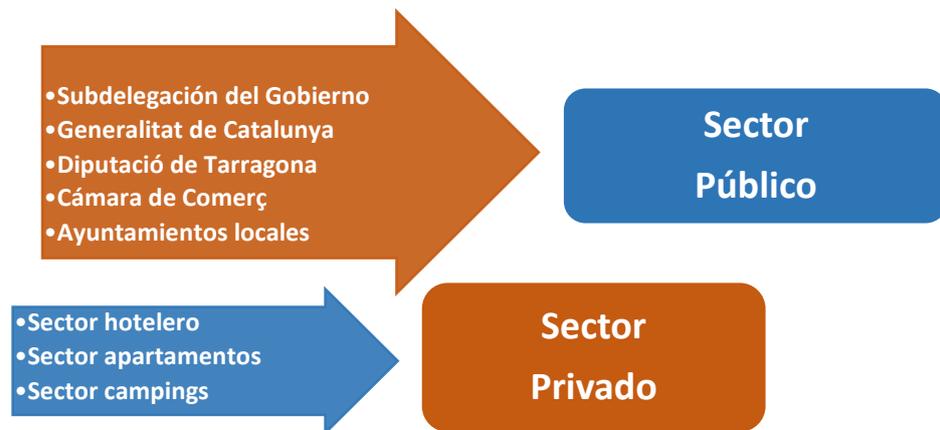
De esta manera, el protagonismo del potencial turístico de su zona de influencia ha sido absoluto y el mismo se ha comportado como el resultado de una estrategia coordinada y eficaz, en donde todos los sujetos implicados han contribuido aportando los conocimientos de sus respectivos ámbitos.

Tomando en consideración que los mayores contribuidores económicos son la Generalitat de Catalunya y la Diputació de Tarragona, es inequívoco el papel relevante que juega la administración en esta iniciativa. Cabe afirmar que el presente modelo es una referencia obligada para la promoción turística de otros puntos de Catalunya.

En segundo lugar y a cierta distancia, se destaca la conexión aeropuerto-ciudad, servicio prestado por la Generalitat de Catalunya el cual está sincronizado con los horarios de los vuelos de tal manera que el pasajero, al llegar al presente destino, tiene la posibilidad de poder utilizar el transporte público.

El mencionado servicio es de suma importancia en un aeropuerto que tiene su núcleo en los pasajeros de las LCCs, caracterizados por su individualismo, por lo que el transporte público es estratégico.

Figura 35. Miembros de la Taula Estratègica según sector



8.3.4. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes

Dado el distinto perfil que ofrece tanto el territorio en el que está incardinado cuanto el país al que pertenece la presente infraestructura, la administración juega un papel distinto que en el resto de los aeropuertos objeto del presente estudio. Efectivamente, no existe ninguno de los planteamientos señalados en los extremos anteriores por lo que la intervención de la administración se contrae al papel que juega su órgano gestor, TRANSDEV como asesor y proveedor de servicios de apoyo y como garante de la coordinación de los distintos aeropuertos que dependen del mismo.

A modo de resumen se recoge en la Figura 36 los aspectos positivos y negativos destacados de la administración en las distintas infraestructuras.

Figura 36. Comparativa de los elementos relativos a la Administración por aeropuerto



8.4. El rendimiento del aeropuerto en los últimos 3 años

En este apartado se comparan los rendimientos de las distintas infraestructuras objeto del presente estudio en períodos de tres años, tomando como indicadores los tres elementos nucleares generadores del tráfico cuales son la atracción de nuevas rutas, el desarrollo de rutas ya existentes y reteniendo las rutas ya existentes (Halpern y Pagliari, 2008, Halpern, 2010, Matsuno y Mentzer, 2000, Ellis, 2005).

8.4.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava

La presente infraestructura tiene una posición realmente aventajada en relación a las demás puesto que, a pesar de ser un aeropuerto no principal, tiene una variedad de rutas y densidad de frecuencias similar. Por ello, en las tres ratios señaladas, destaca de manera abrumadora sobre las demás, siendo considerado su rendimiento como su ventaja competitiva con respecto al resto.

8.4.2. El Aeroport de Lleida-Alguaire

La presente infraestructura tiene su mejor baza en la retención de las rutas existentes, en este caso, a costa de evitar la desviación de su tráfico al Aéroport de Toulouse-Blagnac, explotando su vertiente turística de invierno. Aparte de dicho dato, también muestra elementos de rendimiento positivo con los aeropuertos de su entorno inmediato tanto en lo relativo a la atracción de nuevas rutas cuanto desarrollando rutas existentes. Dichos resultados son compatibles con la estrategia propia de la juventud del presente aeropuerto.

8.4.3. El Aeropuerto de Reus

Destaca sus bazas relacionadas con la atracción de nuevas rutas y, especialmente, las relativas a la retención de rutas existentes. En relación a esta última se destaca que ha sido posible gracias a la estrategia incentivadora dirigida específicamente a los touroperadores cuyos volúmenes iban en descenso. En este sentido la presente infraestructura destaca por la efectividad y oportunidad de sus iniciativas. En menor medida que las dos anteriores, se señala el desarrollo de las rutas existentes con la salvedad de que, en este caso, las estrategias

de las aerolíneas de los aeropuertos de Girona y Reus tienen una mayor efectividad que las propias iniciativas de las infraestructuras.

8.4.4. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes

Tomando en consideración los aeropuertos objeto del presente estudio y, en sentido contrario, omitiendo referencias al resto de los ubicados en el país galo, se tiene que su gran baza es la relacionada con la retención de rutas existentes. Por el contrario, en donde el rendimiento es menor es en el desarrollo de rutas existentes. Lo anterior se puede deber a que el grueso de su tráfico lo genera la propia demanda interna, entendiendo que el mercado ya está repartido entre el resto de los aeropuertos franceses ubicados en sus proximidades (v.gr. Carcassonne-Salvaza, Beziers-Cap-d'Agde).

En las Figuras 37 y 38 se procede a efectuar sendas comparativas de las rutas y rendimiento a la manera de resumen.

Figura 37. Gráfico comparativo y estimativo de las tres ratios relativas a las rutas

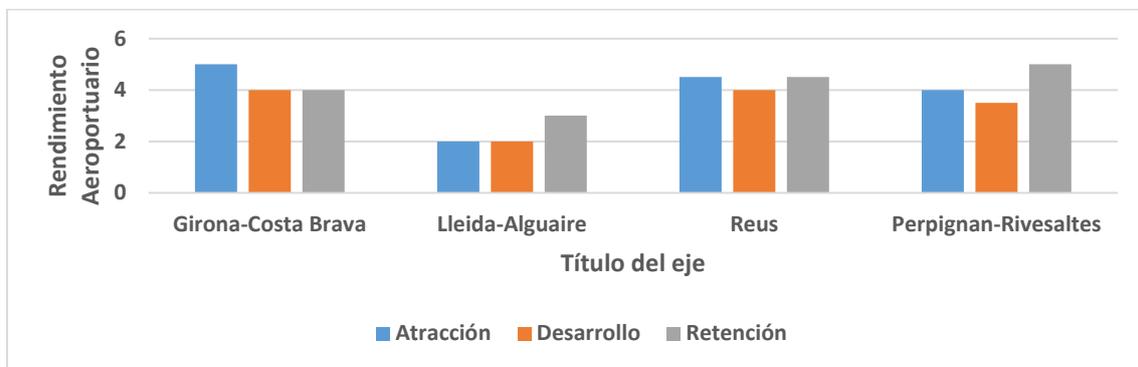


Figura 38. Elementos destacados del rendimiento por aeropuerto



8.5. Gestión y titularidad del aeropuerto

En este apartado se va a tratar el impacto que tiene la IM en los aspectos básicos relativos a la gestión y titularidad aeroportuaria (Tarry, 2000, Halpern, 2010):

- a) Gestión: pública o privada.
- b) Titularidad.
- c) Impacto en la cuenta de resultados.

8.5.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava

En la presente infraestructura se considera que la titularidad de la gestión, ya sea pública o privada, ya sea dependiente de una u otra administración, no tiene por qué afectar a la IM al seguir habiendo los mismos objetivos. Por otra parte, sí que se aprecia un impacto derivado de la IM en la cuenta de resultados puesto que el resultado de las actuaciones ejecutadas desde el aeropuerto se analiza bajo la óptica coste-beneficio. Se observa una actuación próxima a los principios de la empresa privada en donde lo que se intenta conseguir es la maximización de los recursos.

8.5.2. El Aeroport de Lleida-Alguaire

Por el contrario, en el presente aeropuerto se considera que la gestión pública sí que afecta a la IM porque hay que consensuar la gestión con las distintas administraciones públicas implicadas. En relación a la titularidad se entiende que la misma no afecta a la IM puesto que es pública, dependiendo en todo momento de la Generalitat de Catalunya. En cuanto al impacto en la cuenta de resultados derivado de la IM, sí que se aprecia una incidencia directa, aunque no sea a las cuentas del propio aeropuerto y sí a las del órgano del que depende, Aeroports de Catalunya.

Tal y como se puede observar, el presente extremo es un elemento más que corrobora lo interrelacionado de las actuaciones de la Generalitat, Aeroports de Catalunya y Aeroport de Lleida-Alguaire.

8.5.3. El Aeropuerto de Reus

En la presente infraestructura se parte de la base de lo indistinto que resulta ser la gestión en relación con la IM puesto que, cualquiera que sea el órgano del que dependa, debe de tener un modelo lo más ajustado posible a lo privado y, a su vez, poder ofrecer el servicio público al que está destinado. La titularidad del aeropuerto no se considera que afecte a la IM pero sí que se entiende que incide positivamente en la cuenta de resultados.

Desde esta infraestructura se destaca la visión de la gestión, ciertamente ecléctica, la cual intenta sintetizar los elementos positivos de ambos modelos: público y privado.

8.5.4. El Aéroport de Pepignan-Rivesaltes

En el presente aeropuerto se considera que la gestión, pública o privada sí que tiene incidencia directa en la IM puesto que es de titularidad pública con gestión privada. Ello se traduce en una inquietud por competir con otras infraestructuras que no pertenezcan a su red TRANSDEV (v.gr. Aeropuerto de Girona-Costa Brava). La titularidad de la infraestructura por parte de distintas administraciones no supone alteración alguna en la IM pero, por el contrario, sí que tiene impacto positivo en la cuenta de resultados.

A juzgar por los resultados económicos y el grado de servicio dado, estos planteamientos, ciertamente próximos al eclecticismo y similares a los del anterior aeropuerto, son los que se muestran más efectivos.

A título de resumen se muestra la Figura 39 como resumen de los aeropuertos y la titularidad de la IM.

Figura 39. Comparativa: titularidad-IM de los 4 aeropuertos objeto de estudio



8.6. La gestión del conocimiento

El siguiente aspecto a tratar es el relativo a la gestión del conocimiento el cual puede incidir en el IM haciendo sus procesos más efectivos y aportando competitividad, pudiendo estar considerado como su antecedente. En el presente apartado se van a tratar los aspectos relativos a la generación, administración de información así como a la implementación de acciones que afectan a los aspectos álgidos aeroportuarios con la finalidad de obtener un mejor rendimiento de la infraestructura (Kohli y Jaworski, 1990, Halpern y Pagliari 2008, Day, 1994, Slater y Naver, 1990).

Con dicha información, la gestión aeroportuaria podría tener una mejor base para aumentar su competitividad, respondiendo de mejor manera las distintas necesidades del mercado. Tal y como se señaló con anterioridad, el hecho de que dos de los cuatro aeropuertos objeto del estudio pertenezcan al mismo sistema de RED vincula sus dinámicas gestoras de la información. Se ha tomado como base los puntos tomados como referentes por parte de la literatura pero con ajustes para adaptarlos al contexto concreto de los aeropuertos objeto del presente estudio.

8.6.1. Creación

En el presente apartado se tratan los aspectos relativos a la generación de información.

8.6.1.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava

Este aspecto depende únicamente de AENA por lo que el presente aeropuerto no tiene responsabilidad alguna.

Los contactos mantenidos con las aerolíneas no suelen tener la frecuencia ni el rigor suficiente como para descubrir las necesidades próximas de las aerolíneas puesto que se trata de encuestas anuales. En dicho sentido recuérdese que en la presente infraestructura se carece de persona que ejerza la función de enlace aeropuerto-aerolínea con el fin de obtener de primera mano las carencias en el servicio prestado. Probablemente sea por ello por lo que no se detectan con la agilidad deseable ciertas preferencias de las aerolíneas, así como cambios

en sus tendencias y el impacto que tienen en las mismas la situación económica. Por otra parte, se mantienen contactos con los touroperadores y con los viajeros.

En relación a los primeros, también se reconoce que las reuniones no tienen la frecuencia necesaria, las cuales se deberían de complementar con una mayor aproximación a las administraciones implicadas (v.gr. Patronat de Turisme Costa Brava, Diputació de Girona) para una mayor efectividad. Este planteamiento, mejorable, puede ser debido a que el volumen de tráfico que genera se considera suficiente por lo que no se encuentra la necesidad de que deba de ser mejorado.

8.6.1.2. El Aeroport de Lleida-Alguaire

En la presente infraestructura la creación del conocimiento depende de Aeroports de Catalunya pero destacando que el funcionamiento de dicho órgano, a través de su reducida plantilla, es próximo al familiar por las notas de proximidad e intermediación. Por regla general se realizan acciones conducentes a la creación del conocimiento, las cuales tienen como objetivo la aerolínea: en este aspecto cabe destacar los contactos periódicos que se mantienen con las mismas para saber cuáles serán sus necesidades, el grado de influencia de la coyuntura económica así como su grado de satisfacción en las medidas implementadas.

En cuanto al touroperador, también se llevan a cabo acciones en el presente ámbito, destacando las conducentes para conocer las tendencias de los pasajeros. Sin embargo, al pasajero no se le presta la suficiente atención puesto que en la actualidad no se realiza ninguna acción conducente a tal fin. Es probable que lo reducido de su volumen de tráfico, con diferencia el menor de los cuatro aeropuertos objeto del presente estudio, no dé margen para una actividad más extensa y exhaustiva.

8.6.1.3. El Aeropuerto de Reus

Trayendo a colación lo expuesto con anterioridad, como consecuencia de los continuos y constantes FEEDBACKS existe un contacto directo, continuo y periódico con todos los sujetos implicados (aerolíneas, touroperadores y pasajeros) a través de reuniones, entrevistas y encuestas realizadas por distintas entidades, desde AENA hasta la Universitat Rovira Virgili. Por ello, existe una base de conocimiento suficiente en el presente ámbito gracias a

la actividad desarrollada desde este aeropuerto, siendo considerada la más relevante y ambiciosa de las cuatro estructuras objeto del presente estudio.

8.6.1.4. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes

Desde el presente aeropuerto se despliegan actuaciones suficientes con el fin de recabar información que afecta a los aspectos álgidos de su gestión y que tengan relación con sus clientes así como con las circunstancias que los rodean. Por ello, existen manifestaciones en el presente aeropuerto de comportamientos positivos dirigidos al buen fin de las actuaciones.

El único contrapunto vendría dado por ciertas dificultades reconocidas a la hora de detectar cambios en el sector aeronáutico así como en las tendencias de las aerolíneas.

En todo caso, se entiende cumplido el presente apartado con las actuaciones habituales dado su contexto caracterizado por la demanda interna y relación de no competencia con el resto de los aeropuertos de la red TRANSDEV.

8.6.2. Divulgación

En el presente punto se tratan los aspectos relacionados con la distribución de la información obtenida en el apartado anterior.

8.6.2.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava

Lo que destaca de manera positiva son las reuniones periódicas de los responsables de los distintos departamentos para discutir las previsiones de las aerolíneas. Del propio modo, se mantienen contactos regulares entre los responsables de los departamentos y el resto del personal, valorando positivamente las iniciativas del personal. Sin embargo, lo que destaca de manera negativa es el hecho de que los responsables departamentales no se suelen reunir regularmente para discutir las tendencias del mercado. De una manera aceptable, se puede decir que el personal del presente aeropuerto participa activamente en las reuniones con el fin de compartir sus ideas en temas relevantes. Así las cosas, se puede afirmar que existen canales suficientes para que la información se distribuya en todos los departamentos del

aeropuerto, siendo mejorable el aspecto relativo al análisis del mercado pudiendo justificar dicha carencia por su importante volumen de tráfico.

8.6.2.2. El Aeroport de Lleida-Alguaire

Dado el funcionamiento de Aeroports de Catalunya, se destaca la nota de socialización en el presente ámbito, caracterizada por un contacto directo, constante y sin formalismos entre el escaso número de empleados. Por ello, las actuaciones que más destacan en el presente aeropuerto son las relativas a la agilidad por el personal a la hora de detectar hechos que afectan a las aerolíneas así como el grado en el que el personal comparte sus ideas, valorando de manera positiva sus iniciativas.

En el resto de las actuaciones destinadas al buen fin de las actuaciones relevantes se realizan esfuerzos para discutir en reuniones las tendencias del mercado, las previsiones de las aerolíneas y las relaciones entre los responsables de departamento y subordinados. Lo reducido de su número de empleados (7 en 2013), justifica las notas de familiaridad y sociabilidad en la divulgación de la información obtenida.

8.6.2.3. El Aeropuerto de Reus

Consecuencia de la ingente actividad relativa a la creación del conocimiento en la presente infraestructura es el también copioso conjunto de actuaciones relacionadas con la divulgación del conocimiento generado, las cuales abarcan la totalidad de los aspectos importantes, tales como las reuniones habituales entre los responsables departamentales y entre éstos y el resto de los empleados así como su periodicidad. Por ello, todas las actuaciones consideradas relevantes en el presente estudio son llevadas a cabo en Reus, incentivando en todo caso la implicación personal de los empleados en el aeropuerto para una mejor calidad del servicio.

8.6.2.4. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes

Desde esta estructura se procede de manera óptima en cuanto a la celebración de reuniones, así como en sus frecuencias, entre los distintos responsables departamentales con el fin de discutir las tendencias del mercado y las previsiones de las aerolíneas. Por otra parte, los contactos existentes entre los responsables y el resto de los empleados también son altamente

valorados y como consecuencia de ello, se comparten ideas con los demás. Por ello, se considera que existe agilidad en descubrir los hechos relevantes que afectan a las aerolíneas.

8.6.3. Respuesta

Este aspecto es el relativo a las acciones que se llevan a cabo con la información recabada en los apartados anteriores.

8.6.3.1. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava

La responsabilidad del presente aspecto en este aeropuerto es compartida con AENA. En general se puede decir que desde la presente infraestructura se cubren prácticamente todos los tipos de actuaciones tomadas en consideración por ser relevantes y con un grado de cumplimiento medio. Entre ellas destacan el control regular de la calidad de los servicios, las reuniones cuyo objetivo es el plantear iniciativas que den respuesta a la coyuntura así como la realización de seguimientos de las acciones tendentes a satisfacer las necesidades de las aerolíneas.

8.6.3.2. El Aeroport de Lleida-Alguaire

Las actuaciones destacadas son las relativas al control de la calidad de los servicios, la prontitud en desplegar acciones cuando se detectan nuevas necesidades de las aerolíneas, la coordinación de las actividades del personal, las acciones tendentes a la fidelización de la aerolínea así como la existencia de planes de contraoferta para retener a la aerolínea que quiera abandonar el aeropuerto. Por ello, se desprende que existe un grupo de actuaciones con suficiente representación en el presente ámbito.

8.6.3.3. El Aeropuerto de Reus

En coherencia con su sistema de feedbacks se observa que se llevan a cabo de manera razonable todo tipo de contactos entre los responsables entre sí y con el resto de personal para descubrir carencias y puntos a mejorar, tanto de la gestión interna cuanto de la que afecta a las aerolíneas, efectuando seguimientos de las distintas actuaciones que se llevan a

cabo. Como consecuencia de lo anterior, se suelen ofrecer alternativas al detectar necesidades, realizando, a su vez, seguimientos de su ejecución.

8.6.3.4. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes

En este aeropuerto las valoraciones ventajas de las actuaciones son las que afectan a los planes de marketing. Por otra parte, existe inquietud en atender y retener a la aerolínea, concretándose en la agilidad para desplegar acciones tendentes a cubrir las necesidades descubiertas. Al igual que en el de Lleida-Alguaire, se destaca que también dispone planes para contraofertar a la aerolínea que tenga intención de abandonar al aeropuerto en un último intento de evitar su abandono. Por lo demás, los controles de calidad de los servicios a las aerolíneas y la coordinación de las actividades de personal están dentro de lo aceptable.

A continuación se exponen las Figuras 40, 41, 42 y 43 que recogen lo más destacado de la gestión del conocimiento de cada una de las infraestructuras.

Figura 40. Elementos destacados de la gestión del conocimiento en el Aeropuerto de Girona-Costa Brava



Figura 41. Elementos destacados de la gestión del conocimiento en el Aeroport de Lleida-Alguaire

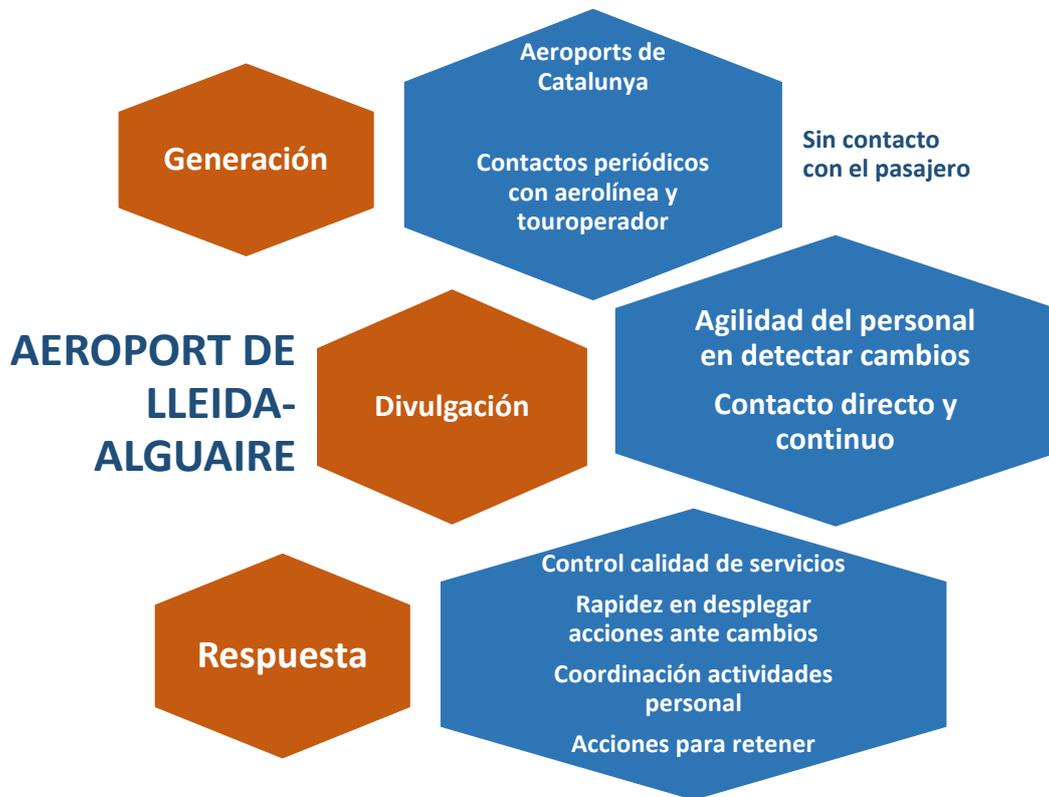


Figura 42. Elementos destacados de la gestión del conocimiento en el Aeropuerto de Reus



Figura 43. Elementos destacados de la gestión del conocimiento en el Aéroport de Perpignan-Rivesaltes



8.7. La aerolínea

El tercero de los actores implicados en el presente estudio es la aerolínea, principal cliente del aeropuerto y, por la liberación del sector aeronáutico, principal causante de su profunda transformación. Tan es así que desde estas líneas y gracias al nuevo marco legal europeo se observa el anteriormente comentado tránsito del aeropuerto institucional al aeropuerto comercial.

8.7.1. Tipos de aerolínea

Con carácter introductorio, se puede afirmar que hay básicamente dos tipos de aerolíneas comerciales y regulares de pasajeros, cuales son las de red y las de punto a punto. La diferencia esencial entre las dos radica en que las del primer tipo ofrecen destinos con transbordos, asumiendo total responsabilidad con el viajero hasta su destino final, el cual se ubica normalmente en la media y larga distancia.

Consecuencia de lo anterior es que los posibles desajustes que repercutan al viajero y que acaezcan durante los trayectos son asumidos por la compañía aérea: una de las manifestaciones más conocidas consiste en el abono de los gastos que genere el pasajero con ocasión de la suspensión o retraso de un vuelo (v.gr. hotel, restaurante), todo lo cual aumenta potencialmente y de manera considerable los costes en una industria que suele operar con márgenes muy estrechos (Morrish y Hamilton, 2002).

Este tipo de aerolínea, conocida por la literatura como FSC, acrónimo de FULL SERVICE CARRIER, (Graham, 2013), necesita de unas instalaciones aeroportuarias compatibles con los servicios que requieran transbordo, tales como los de asistencia en tierra (HANDLING) necesarios para redistribuir el equipaje de los pasajeros que hagan escala con rumbo a otro destino. El tipo de aeropuerto que ofrece un mejor soporte para este perfil de aerolínea es el aeropuerto principal por gozar de unas instalaciones completas capaces de gestionar dicha dinámica. El calificativo de red proviene de las posibilidades que ofrecen la combinación de distintos tipos de aeronaves con distintos destinos a corta, media y larga distancia.

El segundo tipo de aerolínea es la conocida como aerolínea de punto a punto la cual se caracteriza básicamente por no ofrecer vuelos con transbordos. De esta manera la responsabilidad de la compañía aérea para con el viajero se limita al desplazamiento entre dos ciudades o puntos, dándole su principal característica el nombre por las que son conocidas.

El tipo de aeropuerto que se ajusta a este perfil no requiere una infraestructura tan completa ni compleja como para redistribuir el equipaje porque el viajero que llega a destino lo hace siempre a su destino final. Por ello, este tipo de aerolínea suele fijar sus bases en dicho tipo de infraestructura. Además, dicho tipo de aeropuerto debe de ofrecer unas instalaciones que permitan la reducción de costes y la explotación de economías de densidad a través de un elevado uso de la aeronave (Pitt y Brown, 2001). Ello conlleva períodos cortos de tiempo entre aterrizaje y despegue (de 25 a 30 minutos) lo cual facilita un mayor uso de la aeronave, requiere slots convenientes (es decir, derechos de uso del aeropuerto por la aeronave en horarios competitivos) y, por último, escasa congestión aérea y terrestre todo lo cual revierte en una mayor rapidez en las maniobras de la aeronave aumentando, por tanto, su competitividad (Warnock-Smith y Porter, 2005). Este tipo de aerolínea es conocida coloquialmente como de bajo coste y la literatura la suele denominar LCC (Graham, 2013).

La flota de las citadas aerolíneas suele estar compuesta por un único tipo de aeronave lo que permite una reducción de gastos de mantenimiento y, a su vez, llevan a cabo políticas agresivas en lo relativo a la contención de costes.

Existe una relación estrecha entre tipo de aerolínea y tipo de aeropuerto, asociando la aerolínea de red al aeropuerto principal y la aerolínea de punto a punto con el aeropuerto regional.

8.7.2. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava

8.7.2.1. Introducción

Las aerolíneas que, a fecha de verano de 2012, operaban en el presente aeropuerto son las que siguen: Air Malta, Air Serbia, Arkefly, Atlantic Airways, Brussels Airlines, Enter Air, Jetairfly, LOT Polish Airlines, Luxair, Primera Air, Ryanair, Thomas Cook Airlines, Thomson Airways, Transaero, Transavia.com, Smart Wings (Travel Service Airlines), Windrose Airlines y Wizz Air. Fuera de temporada alta, el número de aerolíneas se reduce a 13 (otoño 2014) por el descenso de la demanda.

La práctica totalidad de los vuelos ofrecidos por dichas aerolíneas se concentran en la oferta intraeuropea para conectar esencialmente el norte con el sur continental. Por extensión, algunas de ellas también ofrecen vuelos a ciudades de países del antiguo bloque del este (v.gr Moscú, Kiev), a ciudades ubicadas en el norte de Marruecos (v.gr. Marrakech, Rabat) así como vuelos de cabotaje, es decir, vuelos nacionales (v.gr. Ibiza, Palma de Mallorca). Cabe afirmar que es infrecuente que un aeropuerto regional tenga un número tan elevado de aerolíneas, de rutas y de pasajeros transportados. De esta manera, se podría afirmar que el presente aeropuerto tiene carácter regional con vocación de principal.

8.7.2.2. Aspectos relevantes

Los aspectos más relevantes relacionados con las aerolíneas y la IM del presente aeropuerto son los que siguen a continuación:

- a) ACUERDOS CON RYANAIR. En general, los acuerdos de fidelización son una práctica no infrecuente en este tipo de infraestructuras, las cuales reciben compromisos de permanencia de larga duración (de 5 a 25 años) por parte de la aerolínea a cambio de reformar las instalaciones de la manera que mejor se ajuste a sus necesidades (Graham, 2013).

En este sentido, la citada LCC, desde el inicio de sus operaciones en Girona, ha sido su protagonista absoluta y la que ha logrado un mayor compromiso con la misma el cual es aún vigente. Para corroborar lo dicho, baste señalar que en el año 2012, año de plena recesión económica mundial, la primera aerolínea por volumen de pasajeros, RYANAIR, transportó a 2.594.497 pasajeros en Girona. Para dar una idea de su importancia, la aerolínea inmediatamente posterior en volumen, TRANSAVIA.COM, transportó en ese mismo año y en ese mismo aeropuerto a 94.021 pasajeros, es decir, 27 veces menos.

A pesar de lo anterior, tal y como se comentó anteriormente, lo cierto es que desde hace aproximadamente unos 4 años dicha LCC inició vuelos en el Aeropuerto de Barcelona-El Prat y hasta la fecha del presente estudio no han parado de aumentar sus rutas y frecuencias, confirmando una tendencia ascendente en su estrategia para con dicha infraestructura. Lamentablemente, dicho aumento es a costa de la disminución de su oferta en el Aeropuerto de Girona-Costa Brava.

- b) PROMOCIÓN DE SERVICIOS. Desde el presente aeropuerto se promocionan distintos servicios relacionados con las aerolíneas durante los tres últimos años.

Detallando los servicios promocionados relacionados con las aerolíneas, se destacan los regulares operados por las FSCs, los cuales se están llevando a cabo desde marzo de 1967, fecha en que se abrió al tráfico nacional e internacional de pasajeros y mercancías. Los servicios regulares operados por las LCCs, por el contrario, se promocionan desde el año 2004, año de inicio de la era RYANAIR.

A su vez, se destacan las promociones de los servicios chárter relacionados con el turismo a través de las aerolíneas más relevantes del sector, tales como Wizz Air, Transavia.com y Smart Wings (Travel Service Airlines).

En el último eslabón de los servicios promocionados, en cuanto a su intensidad se refiere, se destaca la relacionada con los business chárter (aviación corporativa).

- c) CARGO Instalaciones aeroportuarias para aerolíneas logísticas.

Se parte de la base de que la zona geográfica de influencia de la presente infraestructura no genera demanda relevante en el transporte de mercancías y prueba de ello es la presencia de una única aerolínea CARGO pero sin base permanente. Aun así, y siguiendo la estrategia de compromiso anteriormente citada (reformas de instalaciones a medida a cambio de fidelización), desde el presente aeropuerto se estaría dispuesto a escuchar ofertas que conllevaran implicación económica por parte de la aerolínea interesada.

8.7.2.3. La aerolínea

En relación a la aerolínea en el presente aeropuerto se destacan las siguientes notas:

- a) La elección de las aerolíneas por el presente aeropuerto tiene dos ejes fundamentales cuales son, en primer lugar, la zona de influencia en la que está ubicado, la cual es la realmente generadora de tráfico aéreo. Aquí se une el fenómeno turístico de la Costa Brava con la proximidad a la ciudad de Barcelona.

En segundo lugar se destaca la tarifa aeroportuaria la cual se asocia a los costes operativos de la aerolínea y suele tener un mayor atractivo para las LCCs que para las FSCs.

Estos dos elementos son los que mayor impacto de tráfico generan en los aeropuertos objeto del presente estudio, destacando especialmente la intensidad del primero el cual se traduce en un número anómalamente elevado de aerolíneas que operan en el mismo por existir una demanda también elevada. En relación a la IM se considera que tiene una influencia directa en la cuenta de resultados de la aerolínea puesto que todas las actuaciones que se ejecuten en este ámbito tendrán una repercusión económica.

- b) Turbulencias del mercado. Las aerolíneas en el presente aeropuerto suelen ajustar sus rutas, frecuencias y asientos ante las variaciones del mercado por lo que no es

infrecuente que hayan variaciones en dichos aspectos con cierta regularidad con el fin de coordinar su oferta con la demanda real.

- c) Rendimiento. El elevado número de aerolíneas que operan en el presente aeropuerto así como su oferta en nuevas rutas, su capacidad para retener las rutas existentes y el potencial para el desarrollo de nuevas rutas se debe al gran potencial de negocio de su área de influencia.

Dado el perfil de las LCCs, consideradas como *footlose* –sin ataduras- (Graham, 2013), desde el presente aeropuerto se está atento a los movimientos de otras infraestructuras con las que tengan una relación de sustitución, tales como el Aéroport de Perpignan-Rivesaltes, porque se entiende que pueden abandonarlo como centro de operaciones si no se atienden a sus necesidades de manera razonable.

8.7.2.4. Consideración final

Las aerolíneas están interesadas en el presente aeropuerto puesto que su zona geográfica de influencia es generadora de una demanda atractiva en cuanto a volumen de pasajeros, todo lo cual se traduce en una oportunidad de negocio relevante y potencialmente rentable. Lo anterior se demuestra con el número de pasajeros transportados, el cual es abrumadoramente superior al del resto de los aeropuertos objeto del presente estudio puesto que si tomamos como base el año 2010 se obtienen los datos que constan en la Tabla 16.

Tabla 16. Cuadro resumen del tráfico de pasajeros en el año 2010

Aeropuerto de Girona Costa Brava	4.863.785
Aéroport de Lleida-Alguaire	61.769
Aeropuerto de Reus	1.415.570
Aéroport de Perpignan-Rivesaltes	363.662

Si bien en otros aspectos relacionados con la IM el presente aeropuerto muestra extremos a mejorar, se considera desde estas líneas que las actuaciones cuyo objetivo han sido las aerolíneas han tenido un acierto razonable confirmado por su importante volumen de pasajeros.

8.7.3. El Aeropuerto de Lleida-Alguaire

8.7.3.1. Introducción

En el año 2013 las aerolíneas que operaban desde la presente infraestructura eran Air Nostrum (franquicia de Iberia), FlyBe, Arkia Israel Airlines y Thomas Cook Airlines, siendo ésta última la que más destinos, rutas y frecuencias ofrece. En fechas próximas a su inauguración, enero 2010, varias aerolíneas apostaron por este aeropuerto, tales como Vueling y Ryanair para después abandonarlo por lo escasamente rentable que resultó ser la demanda que generaba su zona de influencia. Los vuelos que suelen ofrecer tienen un alcance fundamentalmente europeo con alguna oferta de vuelo nacional (v.gr. a Palma de Mallorca) y, como experiencia pionera en verano de 2014, se ofrecieron vuelos a Tel Aviv (Israel). Cabe afirmar que es el aeropuerto con menor número de aerolíneas, frecuencias, destinos y pasajeros de los que son objeto del presente estudio.

Es llamativo que el plan director del aeropuerto previese cerca de 400.000 pasajeros al año pero la realidad es que en su año de mayor tráfico, 2010, no llegó a los 60.000 para quedarse en 35.000 en el año 2012.

8.7.3.2. Aspectos relevantes

- a) ACUERDOS CON THOMAS COOK AIRLINES. Al igual que en el Aeropuerto de Girona-Costa Brava, el presente acuerdo se tradujo en un aumento significativo del tráfico de pasajeros, el cual fue aún más ostensible, si cabe, por el sucesivo abandono de distintas aerolíneas (VUELING y RYANAIR entre otras) que experimentó la presente infraestructura en los meses inmediatamente posteriores a su inauguración (enero 2010) por la falta de demanda.

Del propio modo, y como corolario de lo anterior, esta aerolínea tiene el carácter de estratégico para la presente infraestructura.

- b) PROMOCIÓN DE SERVICIOS. Los servicios aéreos regulares prestados por las aerolíneas tradicionales están siendo objeto de promoción desde la inauguración del aeropuerto, hace escasos 4 años.

Así mismo, los servicios aéreos regulares prestados por las LCCs también están siendo objeto de promoción desde su reciente inauguración. Estos dos tipos de aerolíneas son la apuesta más seria del presente aeropuerto y es donde dirige sus esfuerzos. A cierta distancia se incardina la promoción de que están recibiendo los servicios chárter relacionados con el turismo así como la aviación corporativa, aprovechando la ausencia de servicios aeroportuarios a aerolíneas que tengan su demanda en Andorra.

8.7.3.3. La aerolínea

En lo que respecta a la aerolínea y desde el presente aeropuerto se destacan los siguientes extremos:

- a) En relación a las turbulencias del mercado, se usan las tasas aeroportuarias para medirlas y gestionarlas, bonificando o gravando las estrategias de las aerolíneas según su impacto en la infraestructura así como a través del contacto directo con la aerolínea.

Dicha actuación se complementa con la disposición de las instalaciones aeroportuarias, de manera tal que permitan un tiempo mínimo a las aerolíneas en destino puesto que esta característica es una de las que se ajustan a las necesidades de las LCCs y una de las más valoradas. Como indicador inequívoco que permite el seguimiento de lo adecuado de las iniciativas anteriores es la continuidad de la aerolínea en el presente aeropuerto así como su constancia a la hora de mantener sus rutas y frecuencias.

- a) La medición de la demanda de servicios aéreos. Desde Lleida-Alguaire se considera que su zona de influencia ofrece oportunidades de negocio relevantes para las aerolíneas, centrando sus estrategias en el turismo de invierno procedente de Inglaterra.
- b) La elección aeroportuaria. Desde esta infraestructura se entiende que lo que motiva a las aerolíneas a elegir un aeropuerto viene dado por la conjunción de tres elementos, cuales son la proximidad con el destino final, la demanda existente en su zona de influencia y la flexibilidad tarifaria ofrecida.

Por el contrario, se entiende que lo que una aerolínea toma en consideración para descartar un aeropuerto regional son sus instalaciones, los servicios prestados y aspectos asociados al coste de uso y tráfico (v.gr. tarifa aeroportuaria y precios del handling). Así mismo, se entiende que lo que empujaría a una LCC a cambiar de infraestructura, a diferencia de otros aeropuertos, es la insuficiencia de los servicios y las instalaciones.

Por otra parte, se destaca la triple limitación que padece el presente aeropuerto a la hora de poder absorber más tráfico puesto que su propia estructura (dos únicas puertas y pista código 4C -la menor de los cuatro objeto del estudio-), su ubicación (montañosa) así como lo ajustado de su presupuesto anual (4.000.000,00€/año) limitan su posible crecimiento.

- c) En cuanto a la competitividad, también se mide y se lleva a cabo con los mismos mecanismos que los aplicados a las turbulencias a los que hay que añadir los incentivos de marketing a la aerolínea y el apoyo de la administración pública en las actuaciones que tengan por objeto la compañía aérea.

8.7.3.4. Consideración final

El presente aeropuerto da una importancia máxima y prioritaria a la aerolínea y este sobreesfuerzo se justifica por su necesidad de crear un espacio propio en el mercado aeronáutico con el fin de atraer y consolidar su escasa clientela debido fundamentalmente a su propia juventud. Tiene en contra una zona de influencia no excesivamente rentable desde el punto de vista económico debido a lo débil de su demanda potencial, lo que limita sus posibilidades de crecimiento de tráfico e incluso, en momentos de crisis económica, su capacidad de mantenerlo. Este inconveniente está siendo compensado, al menos en parte, por la intervención correctora de la administración de la que depende y así mismo por la diversificación de su oferta comercial, la cual está abarcando el aspecto industrial de la aeronáutica con un énfasis singular en el sector del mantenimiento de aeronaves.

Por todo ello y al hilo de lo que se comentó con anterioridad, se considera que este aeropuerto es el más institucional y el menos comercial de los 4 objeto del presente estudio.

Todas las anteriores notas están presentes en la Figura 44.

Figura 44. Extremos clave en el presente aeropuerto



8.7.4. El Aeropuerto de Reus

8.7.4.1. Introducción

Las aerolíneas que a fecha de marzo 2012 operaban en el presente aeropuerto son las siguientes: Adria Airways, British Midland Airways, Flybe, Thomson Airways, Cityflyer Express, Thomas Cook Airways Belgium, Ryanair, Holidays Czech Airlines, Iberworld Airlines, Jet2.com, Thomas Cook Airlines UK, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Skywork,

Jetair Fly, BMIBaby y Monarch Airlines. Fuera de temporada alta (a fecha de otoño 2014), el número de aerolíneas se reduce a 9 por la menor demanda. Los vuelos que ofrecen las aerolíneas que operan en el presente aeropuerto tienen como destino básicamente el continente europeo pero hay proyectos de vuelos a los antiguos países del bloque del Este, norte de África y algún vuelo nacional.

8.7.4.2. Aspectos relevantes

- ACUERDOS CON RYANAIR. Si bien los acuerdos logrados con esta aerolínea no tienen la intensidad ni la relevancia ni la exclusividad que los suscritos con el aeropuerto de Girona sí que se puede afirmar que la presente aerolínea ha supuesto un impacto significativo tanto por el número de pasajeros, por frecuencias y por la llegada de otras aerolíneas por el efecto llamada.

Todo ello motivó una profunda reforma de las instalaciones la cual también se llevó de forma consensuada con las principales aerolíneas.

- b) **PROMOCIÓN DE SERVICIOS.** En relación a la promoción de los servicios regulares de las FSCs por parte de la presente infraestructura, la misma puede calificarse de tibia puesto que no se le ha prestado demasiada atención al no haber desplegado ni tiempo ni medios de manera significativa para tal fin, al menos hasta la fecha.

Por el contrario, los servicios regulares de las LCCs sí que han recibido atención suficiente desde el momento de su llegada, lo cual se ha traducido en un significativo aumento del tráfico. Lo mismo cabe afirmar en relación a la promoción de los servicios aéreos chárter relacionados con el turismo. Por ello, el rendimiento del presente aeropuerto ha destacado en los aspectos relativos a la atracción de nuevas rutas y reteniendo las ya existentes.

Distinta suerte han recibido los servicios relacionados con el transporte de mercancías puesto que no han sido promocionados desde el año 2008.

Por otra parte, la búsqueda de nuevas aerolíneas también se incluye en el presente apartado promocional, estando complementado con el ofrecimiento de estudios de mercado recientes realizados por AENA bajo petición propia así como por la creación de alianzas estratégicas de marketing con distintas aerolíneas con la finalidad de aunar esfuerzos y coordinar posibilidades.

8.7.4.3. La aerolínea

Los aspectos más destacados y relativos a la aerolínea en el presente aeropuerto son los que siguen a continuación:

- a) Según el entendimiento existente en el presente aeropuerto, lo que motiva a una aerolínea a elegir un aeropuerto de los cuatro del presente estudio para operar es de modo exclusivo y excluyente las posibilidades del mercado por considerar que la oportunidad de negocio es el máximo objetivo de cualquier empresa, también de las aeronáuticas.

Por ello, en la presente infraestructura se considera que lo que motiva a una aerolínea a abandonar un aeropuerto es el mercado y, en segundo lugar, la tarifa. Y lo que motiva a las aerolíneas a elegir el presente aeropuerto es la demanda potencial de su zona de influencia, limitando su crecimiento el número de camas hoteleras al haber una estrecha relación entre pasajeros, turismo y demanda aeronáutica.

En relación a las necesidades actuales e insatisfechas que se podrían cubrir a través de la IM son esencialmente la creación de nuevas rutas, las cuales son un indicio objetivo del crecimiento del tráfico aeroportuario.

- b) En relación a las turbulencias del mercado, las aerolíneas se muestran más estables con su oferta que en el aeropuerto de Girona, manteniendo generalmente sus rutas y frecuencias con regularidad. Por otra parte, no se contempla la pérdida de aerolíneas al no satisfacer sus necesidades puesto que lo que prevalece en ellas es la oportunidad de negocio de su área de influencia.

Con ocasión de las notas relativas a los FEEDBACKS realizadas en su apartado correspondiente, la presente infraestructura recaba información de manera exhaustiva y, al parecer del autor, con más intensidad que el resto de los aeropuertos objeto del presente estudio, teniendo como uno de sus protagonistas principales de sus investigaciones a la aerolínea. Ello se apoya en el hecho de que para medir las turbulencias se llevan a cabo estudios comparativos entre las distintas LCCs y a los touroperadores se les practican análisis mensuales y trimestrales. Estos estudios están realizados por entidades de solvencia contrastada, tales como la Universitat Rovira i Virgili de Tarragona. La misma estrategia y mismas prácticas se aplican para medir la intensidad de la competitividad.

- c) Como notas características se destaca la existencia de una fuerte competencia con el resto de los aeropuertos de su zona de influencia así como la consideración de que no se suelen perder ni aerolíneas ni pasajeros si no se atienden sus necesidades.

Al entender del que suscribe esto se debe a que el nicho de mercado y la atracción del propio territorio son de una entidad suficiente como para que la oportunidad de negocio potencial de la zona ofrezca un atractivo relevante.

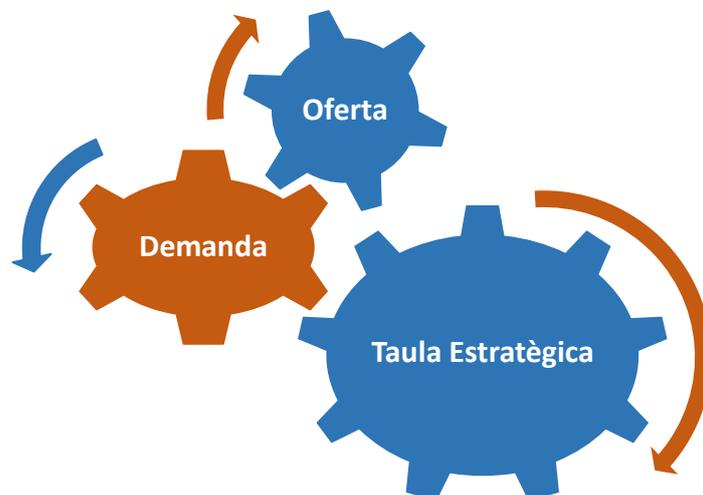
- d) En lo relativo al rendimiento, lo que más se destaca del comportamiento del aeropuerto en relación a las aerolíneas es la capacidad de atraer nuevas rutas así como consolidar las ya existentes.

8.7.4.4. Consideración final

Se considera que en el presente aeropuerto existe un equilibrio de fuerzas entre los distintos actores que armoniza su funcionamiento y se basa en el juego fluido de la oferta y la demanda. El planteamiento en relación a las aerolíneas es similar al del aeropuerto de Girona-Costa Brava pero su punto de partida es distinto puesto que debe intentar esquivar la dificultad que le supone su escaso poder de atracción del pasajero con destino a Barcelona. Dicho inconveniente es salvado mediante distintas estrategias que otorgan protagonismo a las posibilidades de negocio de las aerolíneas, enfatizando la relevancia del área de influencia del aeropuerto y priorizando la diversificación a nuevos mercados potenciales.

Probablemente por ello se otorga una mayor relevancia a las posibilidades reales de la zona geográfica, articulando su oferta turística en torno a la demanda potencial de visitantes en congruencia con su capacidad de acogimiento y a la capacidad y disponibilidad de las aerolíneas, tal y como se sostiene en la Figura 45. De esta manera, lo que se destaca en relación con las aerolíneas son los intentos de coordinación de sus capacidades con las posibilidades reales que otorga el territorio en el que se encuentra ubicada la infraestructura.

Figura 45. Estructura del planteamiento del Aeropuerto de Reus: papel protagonista de la Taula Estratègica como coordinadora de la oferta y la demanda



8.7.5. El Aéroport de Perpignan-Rivesaltes

8.7.5.1. Introducción

En el año 2014 operaban las siguientes aerolíneas en el presente aeropuerto: Ryanair, Air France (operada por Hop!), Flybe, Scoot, CityJet, Volotea y Air Corsica. Todas ellas llegan a ofrecer unos 11 destinos en temporada alta con un carácter eminentemente intraeuropeo. Fuera de la época estival su número se reduce drásticamente por ser estacionales, ganando peso a partir de ese momento los vuelos nacionales, especialmente los que tienen como destino a París.

8.7.5.2. Aspectos relevantes

- a) **DESPLAZAMIENTO DE LA AEROLÍNEA A FAVOR DEL PASAJERO.** Si bien el resto de los aeropuertos objeto del presente estudio se ha priorizado inequívocamente a la aerolínea en cuanto a las reformas acometidas en las instalaciones, en el de Perpignan-Rivesaltes el planteamiento es diferente porque se prioriza al pasajero.

A pesar de lo anterior, se tiene previsto que las aerolíneas se pueden beneficiar indirectamente con las reformas previstas puesto que se pueden lograr unos tránsitos de pasajeros más rápidos y fluidos, todo lo cual que revierte necesariamente en una mayor agilidad en el acceso a las aeronaves desde el aeropuerto y de acceso al aeropuerto desde la aeronave, reduciendo por tanto los tiempos de embarque y desembarque.

- b) **PROMOCIÓN DE SERVICIOS.** Desde el presente aeropuerto se está otorgando atención singular a la promoción de los servicios prestados tanto por las FSCs cuanto por las LCCs, si bien, éstas últimas con una intensidad sustancialmente menor que en el resto de los aeropuertos objeto del presente estudio por tener un papel menos protagónico.

Sin embargo, no se promocionan los servicios chárter relacionados con el turismo ni con la aviación de negocios (business chárter) ni los servicios relacionados con el transporte de

mercancías (CARGO), probablemente por gozar de una demanda interna suficientemente relevante, la cual genera oportunidad de negocio suficiente a las FSCs y LCCs.

8.7.5.3. La aerolínea

- a) En cuanto a las políticas llevadas a cabo por el aeropuerto con incidencia directa en la aerolínea se destaca el hecho de que se ha sido especialmente conservador puesto que los esfuerzos se han dirigido básicamente a retener las rutas existentes y no a su ampliación o desarrollo.
- b) En relación a las turbulencias cabe manifestar que se suelen medir y ello se lleva a cabo mediante estudios de mercado, siendo gestionadas principalmente mediante el desarrollo de nuevas rutas para descubrir nuevas necesidades de las aerolíneas.

Por otra parte, la competitividad se mide con criterios económicos y procediendo a comparar datos propios con los aeropuertos próximos. A su vez, la competitividad se gestiona implementando las conclusiones obtenidas en las distintas iniciativas que se llevan a cabo.

- c) Como notas varias se destaca que no se considera que las aerolíneas puedan abandonar el presente aeropuerto al no tener cubiertas sus necesidades pero, al contrario, los pasajeros sí que podrían cambiar al no tener cubiertas sus necesidades.

Este último planteamiento puede tener su fundamento en lo tupido de las infraestructuras aeroportuarias francesas puesto que cuentan en sus proximidades con otros aeropuertos de características similares con los que no tiene una relación de sustitución sino de complementariedad (v.gr. Carcassonne-Salvaza, Beziers-Cap-d'Agde). A su vez, las aerolíneas que operan desde el presente aeropuerto suelen adaptarse a las variaciones del mercado y esta práctica suele conllevar cambios y cancelaciones de rutas, frecuencias y asientos con el fin de ajustar su oferta a las necesidades reales de la demanda.

Los citados ajustes son consecuencia de la búsqueda de rentabilidad de las aerolíneas en sus operaciones.

- d) Al igual que las anteriores estructuras, se parte de la base de que la zona geográfica en la que está ubicada ofrece un nicho de mercado aún no suficientemente explotado

por lo que, en el estado actual del aeropuerto, se podría gestionar un mayor volumen de tráfico al tener capacidad suficiente para ello y carecer de limitaciones tanto provenientes del entorno natural de su ubicación geográfica cuanto técnicamente de la propia infraestructura.

Probablemente debido a su contexto económico, no tan agudo ni recesionista como el que rodea a los otros tres aeropuertos del presente estudio, el tráfico de pasajeros y de mercancías sigue creciendo constantemente en términos absolutos en los últimos años.

- e) En otro orden de cosas, desde el presente aeropuerto se considera que lo que motiva a una aerolínea a elegir uno de los cuatro aeropuertos objeto del presente estudio son las tasas y el mercado.

Así mismo, se entiende que lo que toman en consideración las aerolíneas para descartar uno de los aeropuertos objeto del presente estudio son las tasas y el mercado. En este aspecto se coincide totalmente con el planteamiento del aeropuerto de Reus.

Por otra parte, se desprende que lo que motiva a una aerolínea a cambiar de aeropuerto es básicamente la mala respuesta del mercado a la oferta y la posible existencia de mejor oportunidad de negocio en la zona de influencia de otra infraestructura.

8.7.5.4. Consideración final

El presente aeropuerto está incardinado en un contexto radicalmente distinto y se apoya en unos principios que difieren a los del resto de los que son objeto del presente estudio. En dicha diferenciación cobran fuerza todas las políticas que llevan a cabo las distintas administraciones implicadas, lo cual se traduce en un orden de prioridades diferentes y en un orden de preferencias diverso.

Se puede afirmar sin matices que, en términos generales, la aerolínea en general, las LCCs en particular y singularmente las de nueva generación (v.gr. Ryanair), tienen un menor poder de negociación e influencia sobre el aeropuerto al no ser sus protagonistas. Ello es debido fundamentalmente por dos motivos: el primero es que lo que se prioriza en la presente infraestructura es al pasajero. El segundo es que la administración francesa no estimula a las

aerolíneas, al menos en la medida de los otros tres aeropuertos, probablemente por su importante demanda interna provocada, entre otros motivos, por la centralidad de la administración francesa. De lo anterior se desprende una menor importancia del turismo en cuanto a elemento causante de tráfico.

Por ello, se entiende que lo que se prioriza es la eficiencia económica del servicio que se presta al pasajero por la aerolínea gracias a la estructura aeroportuaria.

A continuación se exponen, a la manera de resumen, las Figuras 46, 47, 48 y 49 con los elementos más destacados de los cuatro aeropuertos relativos a la aerolínea.

Figura 46. Elementos característicos del Aeropuerto de Girona-Costa Brava en relación a la aerolínea

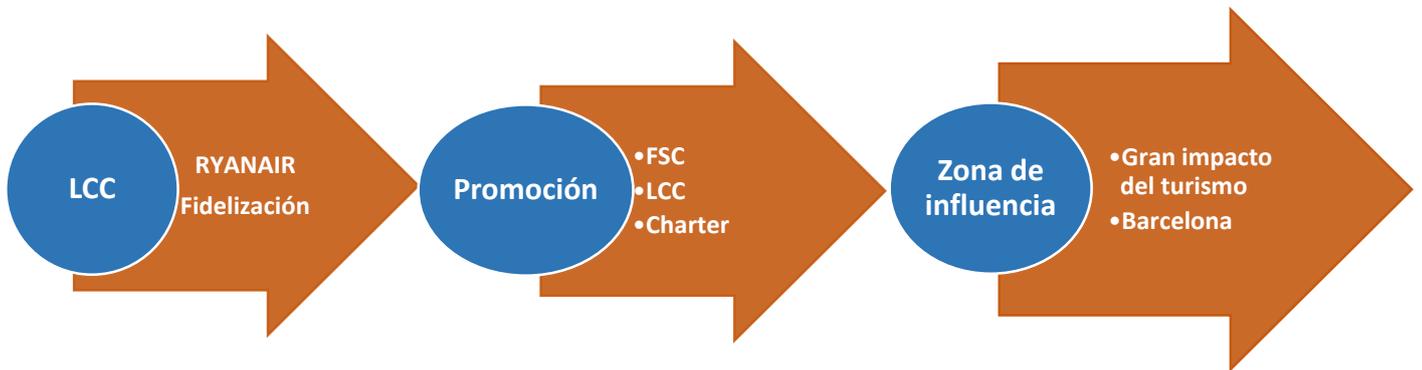


Figura 47. Elementos característicos del Aeroport de Lleida-Alguaire en relación a la aerolínea

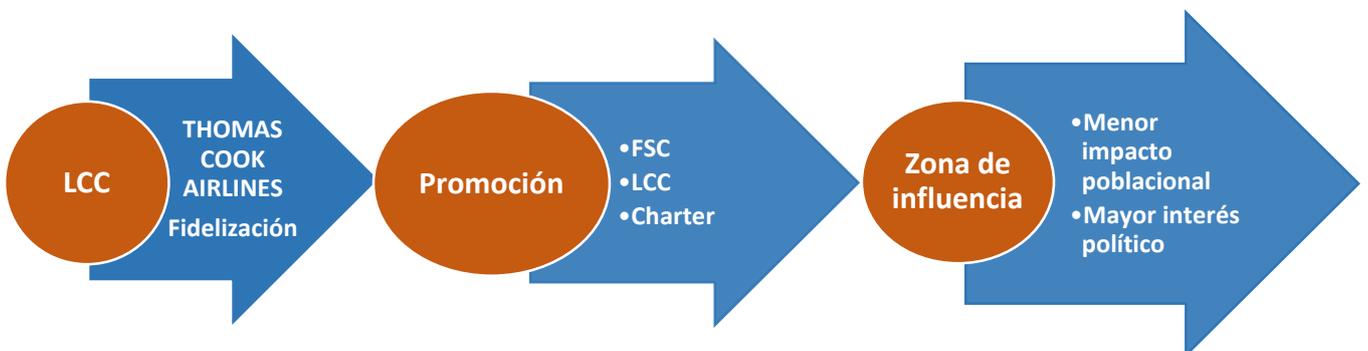


Figura 48. Elementos característicos del Aeropuerto de Reus en relación a la aerolínea

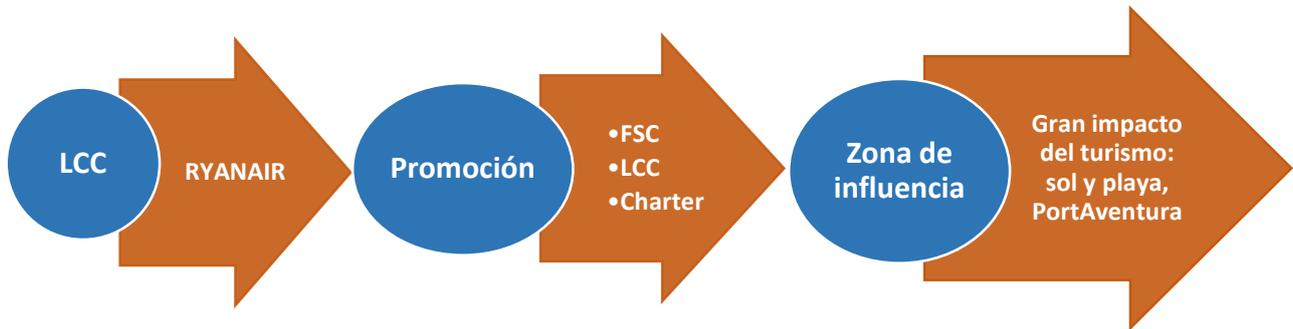
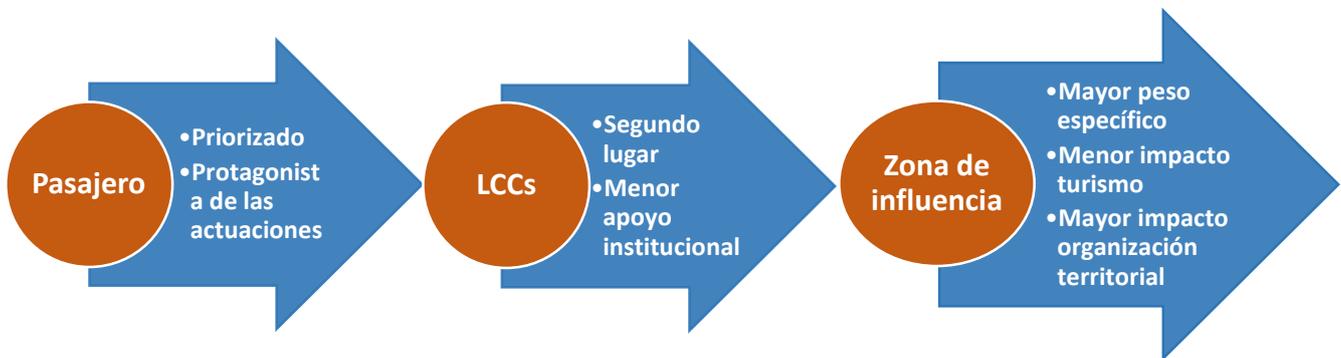


Figura 49. Elementos característicos del Aéroport de Perpignan-Rivesaltes en relación a la aerolínea



Capítulo IX. Conclusiones

9.1. Introducción

- a) El presente estudio parte de dos extremos fundamentales, cuales son el aeropuerto regional y la IM para analizar posteriormente la interrelación existente entre ambos.

En cuanto al primero de ellos, se ha intentado proceder a su delimitación y definición, labor que ha mostrado como resultado la existencia de una variada nomenclatura para una misma realidad aeroportuaria. Prueba de dicha disparidad la confirma la propia literatura y la legislación vigente. En cuanto a la primera se destaca la denominación de “*Aeropuertos secundarios*” (Barbot, 2006) pasando por la subclasificación consistente en “*Aeropuertos urbanos secundarios de grandes ciudades, aeropuertos regionales sirviendo a grandes ciudades cercanas, aeropuertos regionales en ubicación remota y aeropuertos regionales tradicionales de turismo de playa*” (Dobruszkes, 2006) o bien, “*Aeropuertos que ofrecen rutas de algún lugar a ningún lugar -aeropuertos secundarios como destino- y aeropuertos que ofrecen rutas de ningún lugar a ningún lugar*” -aeropuertos secundarios en origen y destino- (Barrett, 2004).

En lo relativo a la disparidad legislativa, se destaca la clasificación llevada a cabo por el Comité de las Regiones, 2003, UE15 la cual singulariza al aeropuerto regional con las letras C, D y E1 de su clasificación general A, B, C, D, E1 y E2, en donde las primeras letras corresponden a los aeropuertos con mayor volumen de pasajeros para ir descendiendo en las posteriores. Por otra parte, la clasificación efectuada por el DOCE, 2005, UE27+3 con las letras C y D de su clasificación general A, B, C y D en donde la primera letra también corresponde a los aeropuertos con mayor volumen de pasajeros para ir descendiendo en las posteriores. Por ello, el denominador común de las distintas conceptualizaciones del aeropuerto regional revela que se define en contraposición al aeropuerto principal.

También se ha visto que desde el punto de vista social, el aeropuerto se caracteriza por la tensión que origina la concurrencia de dos fuerzas que apuntan en sentido contrario:

- Lo *negativo* del aeropuerto caracterizado por la generación de contaminación acústica, contaminación ambiental, congestión y la posibilidad de accidentes (Levinson, Gillen y Kanafant, 1997).

- Lo *positivo* del aeropuerto por su condición de monopolio natural que genera importantes ingresos aeronáuticos y no aeronáuticos (Koll y Stevens, 1999, Robertson, 1995).

Generalmente la segunda tiene una mayor valoración social positiva por la riqueza económica que genera, tanto directamente por su construcción como indirectamente por su mantenimiento, la proximidad de la industria de soporte a la aerolínea así como por los flujos de viajeros generados.

- b) Existe un cúmulo de actores implicados en la industria del transporte aéreo, los cuales están relacionados entre sí por intereses generalmente económicos y de carácter complementario cuales son: pasajeros, aerolíneas, integradores, autoridades aeroportuarias, agentes de handling (servicios de asistencia en tierra), empresas de catering, agentes de ventas, alquiler coches, intermediadores aéreos, proveedores de hardware (aeronaves y aeropuertos), tour operadores y agentes de viaje (Jarach, 2001).

Se señaló en su momento que la administración es otro de los actores implicados cuyo protagonismo está menguando debido al proceso desregulatorio desarrollado hasta tener un papel prácticamente secundario en la actualidad. En todo caso, su responsabilidad última de la infraestructura sigue estando vigente, tanto en aspectos relacionados con la seguridad nacional -safety&security- (Frank, 2011) cuanto en su capacidad coordinadora de los distintos agentes implicados.

9.1.1. La IM en el aeropuerto regional

El presente trabajo de investigación ha tenido como objetivo el tratar en primer lugar la IM en el aeropuerto regional para, con posterioridad, adentrarse en los ámbitos respectivos de los cuatro aeropuertos objeto del presente estudio. En todos ellos se destaca la tendencia generalizada del aumento de la importancia de la Innovación y del Marketing, puesto que se los considera factores cruciales para la creación y generación de riqueza (Drucker, 1973, Srinivasan et al., 2009).

El primero de los actores tratado ha sido el pasajero, del cual se ha demostrado que guarda una fuerte vinculación con la zona de influencia del aeropuerto en cuestión originada

básicamente por dos motivos, el OCIO y el NEGOCIO. A los citados efectos, se distinguen dos tipos de aeropuertos tomando en consideración su orden de prioridades, cuales son los que ubican a este actor en primer lugar y los que lo sitúan en un segundo lugar.

Dentro del primer grupo destaca el Aéroport de Perpignan-Rivesaltes. El presente aeropuerto tiene un planteamiento sin parangón en el resto de las infraestructuras objeto del presente estudio, probablemente por pertenecer a una realidad político social distinta. Efectivamente, el hecho de disponer de una demanda interna relevante, de ser un aeropuerto veterano, de depender en menor medida de factores estacionales estivales, de no otorgar excesivo protagonismo a las LCC de nuevo cuño, de su propia organización político-administrativa centralizada, de haber mayores distancias (v.gr. un 27% más que la superficie española) así como un población más numerosa (v.gr. cerca de un 40% más que la española), de ser un aeropuerto industrial con peso específico y de padecer en menor medida los efectos de la crisis económica conforman un contexto propio diferenciado del resto. Además, la pertenencia a su sistema de red TRANSDEV conlleva que tenga una relación coordinada con el resto de sus aeropuertos y compita, a los presentes efectos, con el de Girona-Costa Brava. De esta manera, con sus circunstancias actuales cubre una demanda real que incluso le permite generar los ingresos suficientes como para subvenir los gastos que genera. Más aún, el tráfico del presente aeropuerto muestra una clara tendencia ascendente en los últimos años. Ello conlleva que sus propuestas prioritarias relacionadas con la IM se concreten en la preeminencia y protagonismo al pasajero en el proceso de reformas de las instalaciones que se está llevando a cabo.

El resto de los aeropuertos del presente estudio sitúan a este actor en un segundo lugar por dos motivos diferentes. El Aeropuerto de Girona-Costa Brava, el de Reus y el de Lleida-Alguaire se han limitado a crear una oferta calificable de accesoria la cual se ha traducido en la facilitación del acceso mediante sistemas de transportes público, información turística IN SITU así como de oferta comercial (tiendas y bares) que ameniza su estancia en las instalaciones. Ello se puede deber a la demanda garantizada que genera su zona de influencia, la cual goza de un fuerte atractivo turístico a nivel europeo que es capaz de generar la práctica totalidad del tráfico anual en la temporada estival. Por ello, no se considera que hagan esfuerzos destacables en el apartado de la IM relativo al pasajero.

Aun así se distinguirían dos tendencias opuestas en el presente subgrupo. Una de ellas es la protagonizada por el Aeroport de Lleida-Alguaire la cual relega aún más si cabe al pasajero con su último planteamiento el cual potencia su nueva vertiente industrial para dar entrada a empresas de mantenimiento de aeronaves. La segunda de ellas, y contraria a la anterior, es la protagonizada por el Aeropuerto de Reus a la hora de tomar al pasajero como elemento imprescindible a la hora de obtener información relevante mediante su sistema multilateral de encuestas, aunque con un papel claramente instrumental.

La administración juega en todos los aeropuertos objeto del estudio un papel muy importante y ello por dos motivos. El primero de ellos es porque son parte de la administración y responsable directo de un servicio público que presta a la sociedad. El segundo es por la capacidad y obligación que tiene la propia administración pública de administrar y coordinar los intereses de los distintos sujetos afectados.

En relación al aeropuerto-administración cabe manifestar que se ha partido de una serie de actuaciones generalmente aceptadas por la literatura para calibrar su grado de IM. De entre ellas se destacan tres tipos:

1. *Las reformas de las instalaciones* para adaptarlas a las necesidades de las aerolíneas han jugado un papel muy importante en los aeropuertos de Girona-Costa Brava, Lleida-Alguaire y Reus, aunque con distintas intensidades.

Con este tipo de actuaciones se ha logrado pasar de unas infraestructuras generalmente vetustas, desfasadas y con escasa capacidad de tráfico a otras que han sido capaces de responder las necesidades exigentes de las aerolíneas líderes en su sector que basan su ventaja competitiva en reducción de costes, básicamente RYANAIR y THOMAS COOK. Por ello se puede calificar de fórmula IM acertada por el éxito que ha conllevado, el cual se ha plasmado en acuerdos de fidelización de larga duración. A pesar de que la ejecución de las reformas se ha llevado a cabo por el respectivo órgano gestor, la iniciativa de las mismas ha partido siempre de la propia infraestructura como respuesta ante la nueva realidad.

2. *La tasa aeroportuaria.* Una tasa aeroportuaria flexible y reducida es otra baza fundamental de la IM del aeropuerto regional actual puesto que conlleva un menor coste operativo a la aerolínea el cual se suele traducir en un menor precio final del

billete. A fecha del presente estudio, la responsabilidad última de este elemento depende del gestor de la red aeroportuaria.

Los cuatro aeropuertos ofrecen esta baza en mayor o menor sentido: el Aeroport de Lleida-Alguaire es el más agresivo, llegando a ofrecer precio de derribo (tasa cero) a cambio de fidelización de larga duración. Sin embargo, el más conservador es el Aéroport de Perpignan-Rivesaltes el cual ofrece tasas reducidas exclusivamente para las rutas nuevas. En el momento en que el proceso de privatización en ciernes haya finalizado y el aeropuerto sea responsable último sus propias tasas, éste elemento será nuclear a la hora de crear su propia ventaja competitiva.

3. *La promoción de la zona de influencia del aeropuerto.* A pesar de que este elemento de la IM tiene un encaje desigual en los distintos aeropuertos goza de una importancia primordial.

Se ha visto que hay aeropuertos, como el de Reus, que con sus iniciativas de promoción de su zona de influencia ha revolucionado su tráfico y ello ha sido gracias a los contactos multilaterales con todos los sujetos implicados los cuales han favorecido la concentración de esfuerzos. Por otra parte, también se ha contrastado que otros aeropuertos, en este caso como el de Girona-Costa Brava, tienen este apartado como asignatura pendiente a pesar de su gran potencialidad. Es de ver que este aspecto de la IM, a pesar de depender del órgano gestor en los cuatro supuestos contemplados, siempre se inicia por petición del propio aeropuerto interesado.

La administración participa activamente en el aeropuerto como estimulador y creador de circunstancias. El Aeroport de Lleida-Alguaire y el Aeropuerto de Reus se caracterizan por haber gozado de una participación administrativa más activa. En cuanto al primero, ya se señaló que su origen marcadamente político conllevaba una difuminación de la línea que lo separa de la propia administración de la que depende, actuando, a efectos prácticos, como un todo indivisible en su dinámica diaria. Sin embargo, en el Aeropuerto de Reus, la administración ha tenido una intervención fundamental pero en este caso a la hora de coordinar a los distintos agentes implicados con el fin de sumar esfuerzos y ajustar la oferta con la demanda a través un órgano innovador, la Taula Estratègica.

En el lado opuesto, se observa que el Aeropuerto de Girona-Costa Brava carece de este alto grado de intervención administrativa, probablemente por el fuerte flujo de pasajeros que le proporciona el turismo de la Costa Brava y la proximidad con Barcelona. En un sentido similar pero aún en mayor grado, se encuentra el Aéroport de Perpignan-Rivesaltes en la que la administración, a efectos prácticos, no excede de su rol propio de órgano gestor a través de TRANSDEV.

En relación a la aerolínea, se ha visto que son el primer cliente del aeropuerto y que las que suelen operar en los regionales son las LCCs, las cuales concentran su oferta de vuelos básicamente en el ámbito europeo, quedando los vuelos nacionales y con algún destino extraeuropeo relegados a un simbólico y distante segundo lugar. Dado el perfil de las citadas aerolíneas y originado por el marco legal vigente, también se ha señalado que tienen un marcado carácter flexible y escurridizo por lo que, por una parte, las cancelaciones de rutas y vuelos no son infrecuentes y, por otra parte, los cambios de aeropuertos son habituales en su estrategia empresarial.

Los elementos primordiales para que una aerolínea elija un aeropuerto para operar son básicamente, y por ese orden, el poder de atracción de la zona de influencia en donde está ubicada la infraestructura y la tarifa aeroportuaria. Lo primero está asociado con la oportunidad de negocio y lo segundo con sus costes operativos.

Se destacan dos aerolíneas por la envergadura de sus compromisos, cuales son RYANAIR y THOMAS COOK AIRLINES, ambas con importancia contrastada. La primera llevó a cabo una apuesta seria en el Aeropuerto de Girona-Costa Brava y la segunda en el de Lleida-Alguaire. En sentido contrario, se destaca la escasa relevancia que han supuesto las LCCs de nuevo cuño para el Aéroport de Perpignan-Rivesaltes.

En todo caso, se desprende de las estrategias de las citadas aerolíneas un cambio importante consistente en el abandono paulatino del aeropuerto regional para apostar con mayor rotundidad por el aeropuerto principal. Dicho cambio se traduce en un menor tráfico en los Aeropuertos de Girona-Costa Brava y Reus a favor del Aeropuerto de Barcelona-El Prat.

En la Tabla 16, y como resumen, se acota un cuadro DAFO de los 4 aeropuertos, en la Tabla 17 se señalan sus apuestas mercadotécnicas y en la Tabla 18 su impacto y determinantes.

Tabla 17. Cuadro DAFO de los 4 aeropuertos

	Aeropuerto de Girona-Costa Brava	Aeroport de Lleida-Alguaire	Aeropuerto de Reus	Aéroport de Perpignan-Rivesaltes
Debilidades	Participación insuficiente en la toma de decisiones en la administración Excesiva estacionalidad Tarifa elevada en términos relativos Promoción turística insuficiente Falta de autonomía en la gestión	Área de influencia con capacidad insuficiente para un aeropuerto de estas características	Excesiva estacionalidad Tarifa elevada en términos relativos Falta de autonomía en la gestión	Turismo
Amenazas	Barcelona por el desvío del tráfico LCC (RYANAIR) con excesivo poder negociador	LCC (THOMAS COOK AIRLINES) con excesivo poder negociador	Barcelona por el desvío del tráfico LCC (RYANAIR) con excesivo poder negociador	Aeropuerto de Girona-Costa Brava
Fortalezas	Capacidad hotelera Experiencia en la gestión del turismo	Apoyo institucional por parte de la Generalitat	Taula Estratègica Retención del pasajero Experiencia en la gestión del turismo Creación de conocimiento	Demanda interna Experiencia en la gestión aeroportuaria
Oportunidades	Costa Brava como centro turístico a nivel europeo	MRO (aeropuerto industrial)	Costa Daurada PortAventura	MRO (aeropuerto industrial)

9.2. Apuestas mercadotécnicas aeroportuarias

Tabla 18. Cuadro explicativo de las distintas estrategias

	Aeropuerto de Girona-Costa Brava	Aeroport de Lleida-Alguaire	Aeropuerto de Reus	Aéroport de Perpignan-Rivesaltes
Reformas de las instalaciones para aerolíneas	Profunda remodelación de las instalaciones con carácter continuo	Remodelación importante de las instalaciones	Remodelación importante de las instalaciones	
Reformas de las instalaciones para pasajeros				Profunda remodelación de las instalaciones
Promoción de la zona de influencia			Gran actividad de promoción con objetivo RUSIA con carácter continuo	
Diversificación actividad aeroportuaria		Reciente apuesta importante MRO como alternativa a su escaso tráfico		Apuesta importante MRO compaginada con su modelo aeroportuario tradicional
Tasas	Tasa más reducida que la del aeropuerto de Barcelona	Tasa a precio de derribo	Tasa más reducida que la del aeropuerto de Barcelona	Descuento en tasas solo para nuevas rutas

Tabla 19. Resumen de los cuadros relacionando el impacto de la IM en el aeropuerto y sus determinantes

	Aeropuerto de Girona-Costa Brava	Aéroport de Lleida-Alguaire	Aeropuerto de Reus	Aéroport de Perpignan-Rivesaltes
Motivación IM	Incidencia positiva en la cuenta de resultados	Incidencia positiva en la cuenta de resultados	Incidencia positiva en la cuenta de resultados	Incidencia positiva en la cuenta de resultados
Grado aplicación IM	En aumento ante el proceso de privatización de AENA	-	-	En proceso mediante remodelación instalaciones
Búsqueda nuevas fórmulas IM	Necesidad de una mayor investigación para aplicar nuevas fórmulas	-	Nuevas rutas	A corto: remodelación instalaciones A medio: Promoción de rutas A largo: promoción del chárter y touroperadores
Titularidad y gestión	La titularidad y la gestión no afecta a la IM	Influencia de la titularidad pública en la IM al tener que consensuar la gestión	La gestión tiene que ajustarse al modelo privado pero su titularidad no afecta a la IM	La gestión afecta a la IM
Promoción zona de influencia	✓	✓	✓	✓
Tasas	✓	✓	-	-
Proximidad destino final	-	✓	-	-
Nuevas rutas	-	-	✓	✓
Reforma instalaciones	✓ *	✓ *	✓ *	✓**
Promoción rutas	-	-	-	✓
Proceso privatización	✓	-	-	-

9.3. Implicaciones del presente estudio

Las conclusiones obtenidas de la presente investigación se deberían interpretar con cautela y en modo restrictivo puesto que el presente sector es sumamente dinámico y cambiante.

9.3.1. Para el aeropuerto

Ante la nueva realidad conformada por el libre juego de la oferta y la demanda, el aeropuerto regional ha de tomar conciencia acerca de la necesidad de flexibilizarse para lograr una mejor posición en el mercado compuesto por sus dos clientes principales, cuales son, y por este orden, la aerolínea y el pasajero. Una consecuencia de lo anterior es que la tasa aeroportuaria no se debería de imponer sino que debería ser el resultado de una negociación entre las partes implicadas. Además, la tasa tendría que reformularse porque, a pesar de que AENA ha diseñado y aplica un sistema tarifario que tiene en cuenta el tráfico de aeronaves y las características del aeropuerto sigue siendo un sistema ciertamente injusto puesto que no repercute la totalidad de los costes de mantenimiento de sus instalaciones en su importe.

Por ello, algunas aerolíneas no encuentran diferencias sustanciales entre las tasas que se devenga en un aeropuerto regional y las que se devengan en un aeropuerto principal por lo que se decantan por éste último en detrimento del primero buscando una mayor rentabilidad. Así las cosas desde estas líneas se considera que ese es el principal motivo por el que van abandonando Girona-Costa Brava y Reus para operar desde Barcelona-El Prat.

9.3.2. Para la aerolínea

Dos son los elementos que la aerolínea toma en consideración para la elección de un aeropuerto regional cuales son, y por este orden, el mercado y la tasa aeroportuaria. En relación al primero, guarda una relación directa con los flujos de personas: a mayor poder de atracción del territorio, mayor será el número de pasajeros y, por tanto, más interesante será la oportunidad de negocio para la aerolínea. En relación al importe de la tasa, dependerá en gran medida del poder de negociación que se tenga sobre la administración, lo cual tiene una relación directa con el número de aeropuertos y aerolíneas: a mayor competencia entre aeropuertos, más opciones para las LCCs y a mayor número de LCCs en un mismo aeropuerto más división del mercado.

9.3.3. Para la Administración

En el aeropuerto regional, a la Administración le resta un papel residual pero no por ello menos importante el cual tiende a limitarse básicamente a aspectos relacionados con la seguridad (security&safety). En sentido contrario, la Administración cobra un protagonismo inequívoco cuando se trata de coordinar agentes económicos implicados y ubicados en la zona de influencia del aeropuerto.

9.3.4. Para el pasajero

Es el consumidor final y beneficiario último de este tipo de infraestructuras. Por regla general no elige un aeropuerto regional por unas instalaciones dadas sino que lo hace por las características de la zona de influencia en donde está ubicado y, en segundo lugar, por la existencia de aerolíneas con precios competitivos, destinos atractivos y frecuencias idóneas.

9.3.5. Para la zona geográfica de influencia

La importancia de la existencia de un aeropuerto es netamente económica y de primer orden puesto que su presencia es, en sí, una fuente de ingresos por los puestos de trabajo que directamente genera y, por extensión, por la industria auxiliar que precisa que conlleva. A su vez, es un elemento dinamizador por favorecer los intercambios de bienes y prestaciones de servicios en su ámbito geográfico.

9.3.6. Para el gestor aeroportuario

Con anterioridad al proceso de liberalización, el responsable aeroportuario se caracterizaba por ser un gestor en el que lo que prevalecía era su vertiente técnica. Por ello, no de manera infrecuente, las personas que ocupaban el cargo de director de aeropuerto solían estar titulados en ingeniería aeronáutica.

Con la nueva realidad, se acentúan los aspectos económicos de su formación así como de sus habilidades negociadoras. De esta manera, en la actualidad, si se trata de ingenieros, se suele complementar su formación con conocimientos relacionados con la gestión

empresarial o bien al contrario, si se trata de titulados en ciencias relacionadas con la empresa, se suele complementar su formación con aspectos técnicos aeronáuticos.

La segunda gran consecuencia del nuevo enfoque se manifiesta en la ampliación de la responsabilidad del gestor aeronáutico pasando a abarcar ámbitos económicos con el consiguiente tratamiento del aeropuerto como una organización empresarial en la que cobran singular relevancia las cuentas de resultados positivas. Y ello podrá ser posible, en gran medida, gracias a la capacidad negociadora con las aerolíneas y touroperadores así como por las posibilidades de poder realizar una oferta que satisfaga sus necesidades.

9.4. Limitaciones del presente estudio

Los cuatro aeropuertos objeto del presente estudio pertenecen a un sistema de red y ello implica que aspectos de su gestión están centralizados en un órgano exterior del que dependen. Tal y como se señaló en su momento, el de Girona-Costa Brava y el de Reus dependen de AENA, el de Lleida-Alguaire de Aeroports de Catalunya y el de Perpignan-Rivesaltes de TRANSDEV. A pesar de que los distintos aeropuertos gestionados por AENA tengan circunstancias propias, cierta autonomía organizativa y que su órgano gestor se encuentre en pleno proceso privatizador, es innegable la posibilidad de la existencia de elementos comunes, todo lo cual se traduce en aspectos homogéneos en la gestión de las distintas infraestructuras de la red, Girona-Costa Brava y Reus incluido.

Una situación prácticamente análoga cabría predicar entre TRANSDEV y el Aéroport de Perpignan-Rivesaltes, por lo que se reiteran los argumentos expuestos con anterioridad en sintonía con su red de pertenencia.

En relación a Aeroports de Catalunya, ya se indicó que, a efectos prácticos y a pesar de ser dos entidades distintas, existe una identificación razonable entre dicho órgano gestor y el Aéroport de Lleida-Alguaire por el superior volumen que éste representa en relación al otro aeropuerto de su red, el de Andorra-La Seu d'Urgell. Por ello, sería sensato pensar en la existencia de aspectos compartidos en cuanto a la gestión, elemento que apuntaría a una cierta falta de independencia en sus actuaciones. Por tanto, la pertenencia a un sistema red, al menos potencialmente, resta autonomía en la gestión de los distintos aeropuertos estudiados y les añade uniformidad.

RYANAIR tiene un protagonismo indiscutible en los presentes aeropuertos regionales, por lo que su única estrategia empresarial tiene capacidad para ejercer un impacto similar en los mismos, todo lo cual provoca cierta homogeneización en las relaciones aeropuerto regional-aerolínea. Evidentemente que todo ello actúa en detrimento de la variedad de posibilidades, respuestas y consecuencias, siendo por ello destacado también como una limitación por su tendencia a la uniformidad en las consecuencias de sus actuaciones.

Las otras LCCs que operan en estas infraestructuras carecen de la anteriormente citada sustantividad puesto que se encuentran a una distancia importante en volumen de pasajeros, rutas y frecuencias. De esta manera, su poder de negociación carece de relevancia como para influir de manera significativa en la realidad aeroportuaria. Por ello, su posible impronta no se debería tomar en consideración como aspecto limitativo del presente estudio.

Por otra parte, también se destaca la limitación proveniente del perfil homogéneo propio del pasajero de este tipo de aeropuerto y aerolínea, el cual está relacionado básicamente con el ocio y con unas pautas similares: menos valoración del tiempo de desplazamiento al aeropuerto y demandante de una serie de servicios concretos (v.gr. Food&Beverage por la escasez de la oferta de estos servicios por parte de las LCCs).

Ya se indicó en su momento que en el aeropuerto concurren una amplia variedad de sujetos, todos los cuales están directamente relacionados y afectados a su realidad. Pues bien, tal y como consta en la presente obra, se ha optado por obtener el grueso de la información de los directores de las distintas infraestructuras objeto del estudio por considerar que gozan de una posición privilegiada en la presente escena, toda vez que, de una manera o de otra, mantienen relación constante y diaria con la totalidad de los distintos sujetos implicados a los que tiene que servir y coordinar. En todo caso, sus afirmaciones hubiesen gozado de una mayor consistencia y transparencia si hubiesen estado corroboradas por datos objetivos.

Ahora bien, la anterior afirmación no obsta a que el presente estudio hubiese tenido una mayor solidez de haberse complementado con una aportación directa de las distintas LCCs, en especial de RYANAIR, así como mediante contactos con las distintas autoridades administrativas implicadas, especialmente las relacionadas con el turismo y, a su vez, con los responsables de los distintos departamentos de Marketing de las compañías relacionadas.

Del propio modo, un mayor protagonismo del pasajero traducido en una inclusión más extensa en la tesis de sus percepciones y opiniones en los aspectos que les afectan directamente hubiese otorgado una visión de conjunto a la investigación.

9.5. Recomendaciones para futuras investigaciones

En los sucesivos estudios que se lleven a cabo se debería ampliar el número de aeropuertos regionales a analizar. En primer lugar, y como consecuencia del proceso de privatización parcial que está próximo a finalizar, se incrementará la autonomía de este tipo de aeropuertos por lo que se creará una mayor diferenciación entre los mismos potenciando su propia personalidad. Por tanto, también se originará una mayor competencia a la hora de atraer aerolíneas y pasajeros a sus instalaciones. Con el citado cambio de reglas se acentuaría la necesidad de crear e innovar el marketing aeroportuario en la búsqueda de la ventaja competitiva para destacar su oferta de la del resto.

En segundo lugar, un incremento cuantitativo de los aeropuertos a analizar podría revertir en una mayor representatividad de los datos obtenidos así como en unas conclusiones más ajustadas a la realidad. Por ello, sería importante ampliar el número de aeropuertos regionales con el estudio de estructuras ubicadas fuera de Catalunya, abarcando infraestructuras del resto de España así como de diferentes países de la Unión Europea.

Por otra parte y atendiendo a la tendencia generalizada de disminución de los vuelos y frecuencias ocasionadas por la reducción de la demanda, por el cambio de estrategia empresarial de la LCC líder del aeropuerto regional europeo RYANAIR y por la aparición en el mercado de nuevas LCCs con distintos enfoques, se abre una nueva etapa en donde la IM tendrá un protagonismo clave a la hora de buscar, recuperar y fidelizar la clientela aeroportuaria más importante.

9.6. Nota final

La literatura, hasta la fecha, ha prestado escasa atención a la IM en el aeropuerto regional. Buena prueba de ello es la escasez de publicaciones que tengan como eje fundamental dicha problemática.

La aparición de nuevas reglas de juego con ocasión del proceso desregulatorio, máxime con el proceso privatizador generalizado en ciernes, ha conllevado la creación de un nuevo contexto en donde el mercado tiene un peso específico fundamental. La nueva demanda y la nueva oferta configuran un marco en donde la experiencia anterior guarda un margen estrecho de validez y efectividad. Por ello, a partir de este nuevo panorama la IM jugará un papel trascendental en las distintas estrategias seguidas e implementadas por los aeropuertos regionales puesto que se erigirá como una herramienta eficaz para crear y estrechar las relaciones con sus clientes tradicionales, las aerolíneas y los pasajeros. De esta manera, el aeropuerto regional tendrá más posibilidades de mejorar su posición en el mercado a través de una capacidad de competir que guarde adherencia con los elementos conformantes del nuevo escenario creado.

X. Referencias

- Barbot, C. (2006). Low cost Airlines, secondary airports, and state aid: an economic assessment of the Ryanair-Charleroi Airport agreement, *Journal of Air Transport Management*, 12 (4), pp. 197-203.
- Barrett, S.D. (2000). Airport competition in the deregulated European aviation market, *Journal of Air Transport Management*, 6, pp. 13-27.
- Barrett, S. (2004^a). How do the demands for airport services differ between full-service carriers and low-cost carriers?, *Journal of Air Transport Management*, 10 (1), pp. 33-39.
- Bendapudi, N., Leone, R.P. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production, *Journal of Marketing*, 67, pp. 14-28.
- Bräthen, S., Halpern, N. (2012). Air transport service provision and management strategies to improve the economic benefits for remote regions, *Research in Transportation Business & Management*, 4, pp. 3-12.
- Clarke, M.D.D. (1998). Irregular airline operations: a review of the state-of-the-practice in airline operations control centers, *Journal of Air Transport Management*, 4, pp. 67-76.
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market driven organizations, *Journal of Marketing*, 58(4), pp. 37-52.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management journal*, 34 (3), pp. 555-590.
- Debagge, K.G. (1999). "Air transportation and urban-economic restructuring: competitive advantage in the US Carolinas", *Journal of Air Transport Management*, 5, pp. 211-221.
- Debagge, K.G. (2002). AIRPORT RUNWAY SLOTS, Limits to Growth, *Annals of Tourism Research*, 29.4, pp. 933-951.
- Derudder, B., Devrient, L, Witlox, F. (2010). A spatial analysis of multiple airport cities, *Journal of Transport Geography*, 18, pp. 345-353.
- Dobruszkes, F. (2006). An analysis of European low-cost Airlines and their networks, *Journal of Transport Geography*, 14 (4), pp. 249-264.
- Dobruszkes, F., Mondou, V. (2013). Aviation liberalization as a means to promote international tourism: The EU-Morocco case, *Journal of Air Transport Management*, 29, pp. 23-34.
- Drucker, P. (ed.) (1973). *Management: Tasks, responsibilities and practices*. April 14, 1993. New York: Harper&Row Management Library.

- Ellis, P.D. (2005). Market orientation and marketing practice in a developing economy, *European Journal of Marketing*, 39 (5/6), pp. 629-645.
- Elvik, R. (2006). Economic deregulation and transport safety: A synthesis of evidence from evaluation studies, *Accident Analysis and Prevention*, 38, pp. 678-686.
- Forsyth, P. (2003). Low cost carriers in Australia: experiences and impacts, *Journal of Air Transport Management*, 9 (5), pp. 277-284.
- Francis, G., Fidato, A., Humphreys, I. (2003). Airport-airline interaction: the impact of low-cost carriers on two European airports, *Journal of Air Transport Management*, 9 (4), 267-273.
- Frank, L. (2011). Business models for airports in a competitive environment. One sky, different stories, *Research in Transportation Business & Management*, 1, pp. 25-35.
- Freathy, P., O'Connell, F. (1999). Planning for Profit: the Commercialization of European Airports, *Long Range Planning*, 32.6, pp. 587-597.
- Fuellhart, K. (2007). Airport catchment and leakage in a multi-airport region: the case of Harrisburg International, *Journal of Transport Geography*, 15, pp. 231-244.
- Gámir, A., Ramos, D. (2011). Los pequeños aeropuertos regionales de la España peninsular: dinámicas recientes y perspectivas de futuro, *Ería*, 84-85, pp. 77-102.
- Gerber, P. (2002). Success factors for the privatisation of airports –an airline perspective, *Journal of Air Transport Management*, 8, pp. 29-36.
- Gil, N., Miozzo, M., Massini, S. (2012). The innovation potential of new infrastructure development. An empirical study of Heathrow airport's T5 project, *Research Policy*, 41, pp. 452-466.
- Gineis, M., Sánchez Rebull, M.V., Campa-Planas, F. (2012). "The academic journal literature on air transport: Analysis using systematic literature review methodology", *Journal of Air Transport Management*, 19, (2012), pp. 31-35.
- Graham, A. (ed.) (2003). *Managing Airports: An international perspective* (2nd ed.) Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Graham, A. (2009). How important are commercial revenues to today's airports?, *Journal of Air Transport Management*, 15, 106-111.
- Graham, A. (2013). Understanding the low cost carrier and airport relationship: A critical analysis of the salient issues, *Tourism Management*, 36, pp. 66-76.
- Guillen, D., Lall, A. (2004). Competitive advantage of low cost carriers: some implications for Airports, *Journal of Air Transport Management*, 10 (1), pp. 41-50.
- Halpern, N., Pagliari, R. (2007). Governance structures and the market orientation of airports in Europe's peripheral areas, *Journal of Air Transport Management*, 13, pp. 376-382.

- Halpern, N., Pagliari, R. (2008). Direct, Moderating and Mediating Effects of Market Orientation on the Performance of Airports in Europe's Peripheral Areas, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 24:1, pp. 47-61.
- Halpern, N. (2010). "Marketing innovation: sources, capabilities and consequences at airports in Europe's peripheral areas", *Journal of Air Transport Management*, 16, pp. 52-58.
- Halpern, N., Bräthen, S. (2010). *Catalytic impacts of airports in Norway*. Report 1008. Molde: Molde University College Library.
- Humphreys, I., Francis, G. (2002). Performance measurement: a review of airports, *International Journal of Transport Management*, 1, pp. 79-85.
- Innes, J.D., Douchet, D.H. (1990). Effects of Access distance and level of service on airport choice, *Journal of Transportation Engineering*, 116, pp. 507-516.
- Jarach, D. (2001). The evolution of airport management practices: towards a multi-point, multi-service, marketing, *Journal of Air Transport Management*, 7, pp. 119-125.
- Jarach, D. (ed.) (2005). *Airport Marketing: Strategies to Cope with the New Millennium Environment*. Adelshort: Ashgate.
- Jorge-Calderón, J.D. (1997). "A demand model for scheduled airline services on international European routes", *Journal of Air Transport Management*, 3.1., pp. 23-35.
- Kindström, D., Kowalkowski, C. and Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation. A dynamic capabilities approach, *Journal of Business Research*, 66, 1063-1073.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54 (2), pp. 1-18.
- Koll, E., Stevins, E. (1999). *Current trends in airport internationalization*. Key findings from a study by Roland Berger&Partners-Frankfurt/Brussels, April (s. 5).
- Langedahl, T.B. (1999). *Attracting business to remote airports in Norway*. In: 1st Forum on Air Transport in Remote Regions, 2-4 April, Nairn.
- Levinson, D.M.L., Gillen, D. and Kanafani, A. (1998). "The social costs of intercity transportation: a comparison of air and highway", *Transport Reviews*, 18.3, pp. 215-240.
- Lian, J.I., Rønnevik, J. (2011). Airport competition – Regional airports losing ground to main airports, *Journal of Transport Geography*, 19, pp. 85-92.
- Liao, J., Jill, R., Kickul, J.R., Ma, H. (2009). Organizational dynamic capability and innovation: An empirical examination of internet firms, *Journal of Small Business Management*, 47(3), pp. 263-286.
- Martín, J.C., Voltes-Dorta, A. (2011). The econometric estimation of airports' cost function, *Transportation Research Part B*, 45, pp. 112-127.

- Matsuno, K., Mentzer, J.T. (2000). The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship, *Journal of Marketing*, 64 (4), pp. 1-16.
- Morrish, S.C., Hamilton, R.T. (2002). “Airline alliances-who benefits?”, *Journal of Air Transport Management*, 8, pp. 401-407.
- Moses, L.N., Saage, I. (ed.) (1989). *Transportation Safety in an Age of Deregulation*. New York: Oxford University Press.
- Ngo, L.V., O’cass, A. (2013). Innovation and business success: The mediating role of customer participation, *Journal of Business Research*, 66, pp. 1134-1142.
- O’Cass, A., Song, M. and Yuan, L. (2013). Anatomy of service innovation: Introduction to the special issue, *Journal of Business Research*, 66, pp. 1060-1062.
- OECD and European Communities. (2005) *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Third Edition.
- Phillips, O.R., Weatherford, L.R., Mason, C.F., Kuncze, M. (2005). Passenger leaks and the fate of small community air service, *Economic Inquiry*, 43, pp. 785-794.
- Pitt, M., Brown, A. (2001). Developing a strategic direction for airports to enable the provision of services in both network and low-fare carriers, *Facilities*, 19 (1/2), pp. 52-60.
- Porter, M. (ed.) (1980). *Competitive Strategies: Techniques for analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (ed.) (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990, May-June). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 79-91.
- Ravald, A., Gronroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing, *European journal of Marketing*, 30 (2), pp. 19-30.
- Rhoades, D.L., Lush, H (1997). “A typology of strategic alliances in the airline industry: Propositions for stability and duration”, *Journal of Air Transport Management*, 3.3, pp. 109-114.
- Robertson, J. (1995). Airports and economic regeneration, *Journal of Air Transport Management*, 2 (2), pp. 81-88.
- Schank, J.L. (2005). Solving airside airport congestion: Why peak runway pricing is not working, *Journal of Air Transport Management*, 11, pp. 417-425.
- Slater, S.F., Narver, J.C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?, *Journal of Marketing*, 58 (1), pp. 46-55.
- Simon, A. (2009). *Fostering Innovation. The Role of the 4th Pillar Organizations*. Masters in Business Innovation and Technology Management, Universitat de Girona, España.

- Suzuky, Y, Crum, M.R., Audino, M.J. (2003). Airport choice, leakage and experience in single-airport regions, *Journal of Transportation Engineering*, 129, pp. 212-218.
- Srivansan, S., Pauwels, K., Silva-Risso, J., Hansens, D.M. (2009). Product innovation, advertising and stock returns, *Journal of Marketing*, 73 (1), pp. 24-43.
- Tarry, S.E. (2000). *Innovation in the Administration of Public Airports. Gran Report March 2000*. Arlington: The PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government.
- Tovar, B., Rendeiro, R. (2010). Technical efficiency and productivity changes in Spanish airports: A parametric distance functions approach, *Transportation Research Part E*, 46, pp. 249-260.
- Valdani, E., Jarach, D. (1996). La deregulation del transporte aéreo in Europa: il caso Italia, *Economia & Management*, 5, pp. 89-99.
- Wang, K-J, Hong, W-C. (2011). Competitive advantage analysis and strategy formulation of airport city development-The case of Taiwan, *Transport Policy*, 18, pp. 276-288.
- Wardock-Smith, D., Potter, A. (2005). An exploratory study into airport choice factors for European low-cost Airlines, *Journal of Air Transport Management*, 11, pp. 388-392.
- Yin, R.K. (ed.) (2011) *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.
- Zhang, Y., Xie, Y. (2005). Small community airport choice behaviour analysis: a case study of GTR, *Journal of Air Transport Management*, 11, pp. 442-447.

XI. Webgrafía

Aeroports de Catalunya. *Aeroport de Lleida-Alguaire* [en línea].

<http://www.aeroportlleida.cat/index.php?id=22&L=1>. [consulta: 01-05-2014]

AERONPARK. *Aeropuerto industrial* [en línea].

<http://aeronpark-services.com/>. [consulta: 01.05.2014]

AENA. *Aeropuerto de Girona* [en línea].

<http://www.aena.es/csee/Satellite/Aeropuerto-Girona-Costa-Brava/es/Inicio.html>.

Consulta: [01-03-2014]

AENA. *Aeropuerto de Reus* [en línea].

<http://www.aena.es/csee/Satellite/Aeropuerto-Reus/es/>. [consulta: 01-04-2014]

BCN World, 2013 [en línea].

<http://www.bcnworld.com/>. [consulta: 01-03-2014]

Wikipedia. *BCN World* [en línea].

http://es.wikipedia.org/wiki/BCN_World. [consulta: 01-03-2014]

Wikipedia. *PortAventura* [en línea].

<http://es.wikipedia.org/wiki/PortAventura>. [consulta: 01.03.2014]

TRANSDEV. *Aeropuerto de Perpiñán*. [en línea].

<http://www.aeroport-perpignan.com/>. [consulta: 01.05.2014]

EAS Services. *MRO*. [en línea].

<http://www.eas-services.com/>. [consulta: 01.05.2014]