

# **ESTUDIO SOBRE MODELOS DE GESTIÓN PARA EL AEROPUERTO DE PALMA DE MALLORCA**

## RAZONES PARA UNA GESTIÓN DISTINTA

---

- El sector turístico es el principal componente del PIB de las islas Baleares. El 94,8% de los visitantes hasta agosto de 2004 lo hicieron por vía aérea.
- AENA es la titular del aeropuerto y la gestora del mismo. Las decisiones importantes se toman de forma centralizada.
- El aeropuerto de Palma cuenta con una infraestructura a grandes líneas adecuada.
- En cambio, la política de concesiones comerciales y de servicios podría contribuir más a realzar la imagen turística de Mallorca; la promoción aeroportuaria y la política tarifaria podrían incidir más para disminuir la alta estacionalidad y concentración en pocos países, y un hangar de mantenimiento de aeronaves contribuiría a consolidar a Palma como base de aerolíneas.
- La cuenta de resultados de cada aeropuerto no es pública. Existen algunas aproximaciones a la contabilidad aeroportuaria, que coinciden en situar al aeropuerto de Palma como uno de los más rentables.
- La política tarifaria de la red de AENA sólo presenta tres niveles según la categoría de aeropuertos, y no se negocia. Esta rigidez y universalidad comercial, no muy común en el mercado global, evita la competencia entre aeropuertos españoles. En cambio, puede llevarse líneas aéreas a Sicilia, Córcega, Grecia, Chipre, Egipto, Croacia o Turquía.
- Solicitar un modelo de gestión distinto del actual no es una reivindicación política, sino económica y de eficiencia.
- Una nueva gestión incidiría en las siguientes políticas:
  - Construir una estrategia aeroportuaria propia y alineada con la del territorio. Realzar los elementos diferenciadores con el resto de aeropuertos.
  - Llevar a término la estrategia en conjunción con los agentes económicos y administraciones públicas competentes.
  - Flexibilidad en la política tarifaria para fomentar:
    - La descongestión en horas punta
    - Incentivar la temporada baja
    - El papel de las líneas de bajo coste, con el nuevo modelo de turismo
  - Autonomía para la adjudicación de los servicios, tanto para líneas aéreas como para pasajeros, y evitar la concentración de los servicios en manos de pocas empresas. Autonomía para fijar en los contratos y en la labor de supervisión la potestad de asegurarse los estándares de calidad deseados.

# RAZONES PARA UNA GESTIÓN DISTINTA

- En la adjudicación de servicios, autonomía para atraer a los grupos empresariales, tanto locales como internacionales, que puedan hacerse cargo de los servicios, combinando el rigor empresarial con las necesidades del aeropuerto (hándling y hangar)
  - Autonomía comercial para atraer nuevas aerolíneas y rutas con nuevos países.
- El modelo de red de Aena no tiene casi parangón en Europa.
  - Entre los modelos de gestión existentes, la red de aeropuertos como la de Aena no da soluciones óptimas aeropuerto por aeropuerto. Es una renuncia a la capacidad local de gestionar eficazmente sus propios aeropuertos, cuestión claramente cuestionable no sólo en los aeropuertos rentables ahora, sino también aquellos que no lo son precisamente por esa renuncia.
  - La creciente competencia entre aerolíneas ha dado lugar a una competencia de facto entre aeropuertos que favorecería la emancipación de los mismos.
  - La privatización total, incluida la propiedad de los terrenos (en su caso) e instalaciones, no tiene apenas referentes, y no aparece como la panacea para solucionar ninguno de los problemas señalados.
  - La privatización de la gestión, a una empresa totalmente privada, o a una empresa mixta público-privada, sí tiene ejemplos interesantes en el panorama europeo. Con todo, el elemento privado, con todas las innegables ventajas que incorpora en gestión económica, presenta el riesgo de la búsqueda de la rentabilidad inmediata, mediante una política tarifaria elevada o buscando rutas rentables a corto plazo, pero no interesantes para las Baleares. Lo atestiguan las altas tarifas de Atenas, Estambul y Malta.
  - Se considera como convención que un aeropuerto es una infraestructura que debe satisfacer las necesidades de transporte y de fomento económico de la zona donde están ubicados (**objetivo 1**), y ser asimismo una infraestructura gestionada de forma eficiente, consiguiendo el máximo beneficio con la dedicación mínima de recursos (**objetivo 2**).
  - El segundo objetivo lo cumpliría una empresa privada bien gestionada, pero no necesariamente el primero.
  - Una empresa pública podría garantizar el primero, pero la garantía sería más amplia si representantes de la economía local participan en la gestión.
  - Finalmente, la seguridad de que una empresa pública opera según criterios profesionales y empresariales, para cumplir el objetivo dos, lo podría constituir un consejo de administración técnico, formado por profesionales de la gestión empresarial, técnicos aeroportuarios, ejecutivos especialistas en marketing y promoción, y directivos y empresarios reconocidos por sus dotes estratégicas.

# LA POLÍTICA DE PRECIOS

---

La Unión Europea está fomentando la autofinanciación aeroportuaria, de forma que los ingresos no aeronáuticos no se podrán utilizar para mantener las tasas reducidas (dual till system).

Los aeropuertos privados tienden a subir las tarifas a corto plazo para rentabilizar sus inversiones, como en Atenas, Estambul, Malta y Lárnaca (próximamente privatizados), aunque Zagreb y Burgas (Bulgaria) son también caros siendo públicos.

En la cuenca mediterránea y el sur de Europa, Túnez, Marruecos y Portugal están ofreciendo unas tasas más ajustadas. España es ahora mismo competitiva, pero sólo ligeramente con relación a las islas italianas. Egipto cuenta con los mejores precios.

Si analizamos los resultados desde un punto de vista insular, vemos que Sicilia, Córcega y Cerdeña, y también Madeira están apostando por el tráfico aéreo. Mallorca e Ibiza también, pero en menor medida que las islas italianas. Malta, Creta, Chipre y Azores, en cambio, tienen unas tasas más elevadas.

Si sumamos a las tasas aeroportuarias los costes del hándling y el del combustible, entonces los aeropuertos españoles ya no se sitúan con una ventaja tan clara respecto a Europa y pasan a ser más caros que algunos competidores turísticos.

Es importante destacar que se está imponiendo en Europa un modelo de apoyo al transporte aéreo que proviene del propio sector turístico y de las comunidades políticas y económicas locales. Esta inversión público-privada a las líneas aéreas está cambiando las reglas del juego de algunos aeropuertos regionales, que han visto más que doblar sus pasajeros y los visitantes de la región.

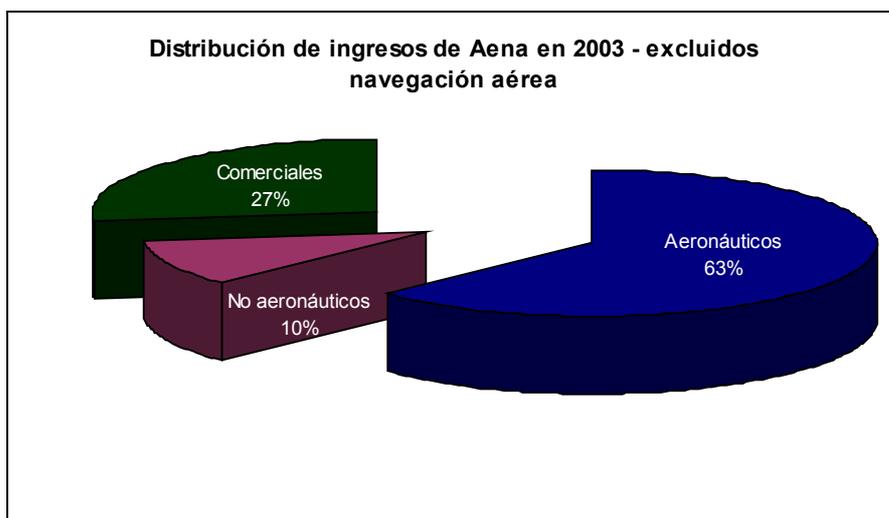
Por tanto, se sugieren las medidas siguientes:

- Estudiar la posibilidad de que las categorías de los aeropuertos no atiendan únicamente al número de pasajeros, sino a dos características complementarias: la insularidad y el carácter de aeropuerto turístico.
- Ello podría traducirse en que Mallorca, junto con todos los aeropuertos insulares de España, siga el camino de Ibiza y se convierta en aeropuerto de categoría 2 en los meses invernales.
- Se establezca una política de incentivos, para fomentar nuevas rutas, para desestacionalizar y para atraer aeronaves de mayor capacidad, de acuerdo con las directrices emanadas de recientes sentencias de la UE, y de los modelos de incentivos que aplican otros aeropuertos de forma transparentes.
- En las subidas anuales de tasas que aprueba el Gobierno se considere, como se ha hecho hasta este momento, el componente turístico de los aeropuertos españoles, pero que se compute el coste total del usuario (línea aérea), y se incluya el coste del hándling y el del combustible.

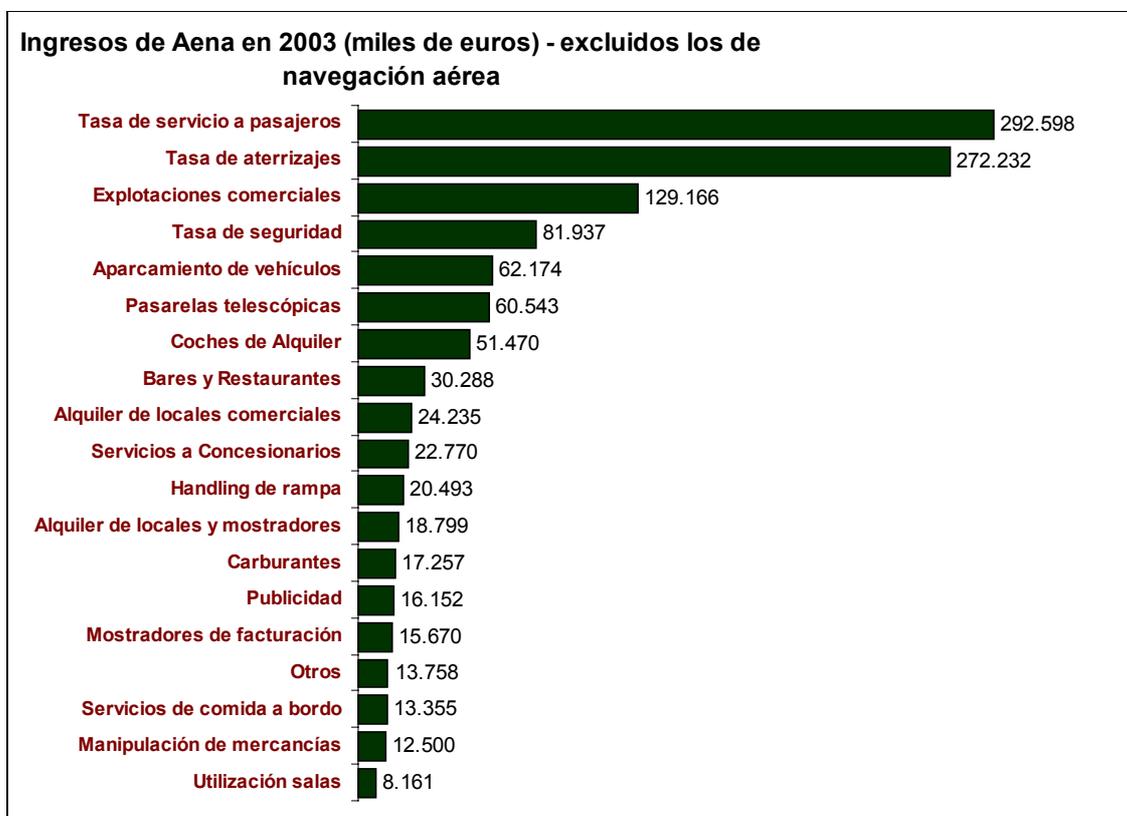
## RESULTADOS ECONÓMICOS

No existen datos pormenorizados sobre la cuenta de resultados del aeropuerto de Palma, ni sobre el resultado operativo, ni descontando las amortizaciones por las inversiones realizadas en él.

Aena obtuvo en 2003 y 2002 respectivamente, 85.878 y 44.894 miles de euros, para unos ingresos de explotación de 1.886.796 y 1.656.054 miles de euros, que representan un 4,5% y un 2,7%.

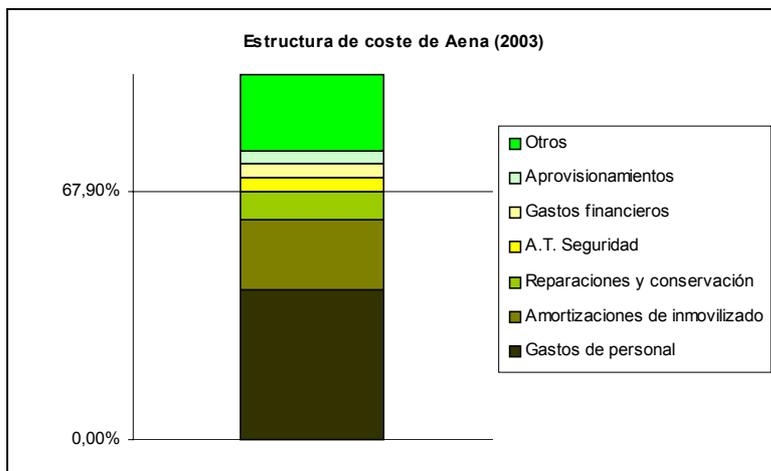


Por conceptos, la distribución es la siguiente:

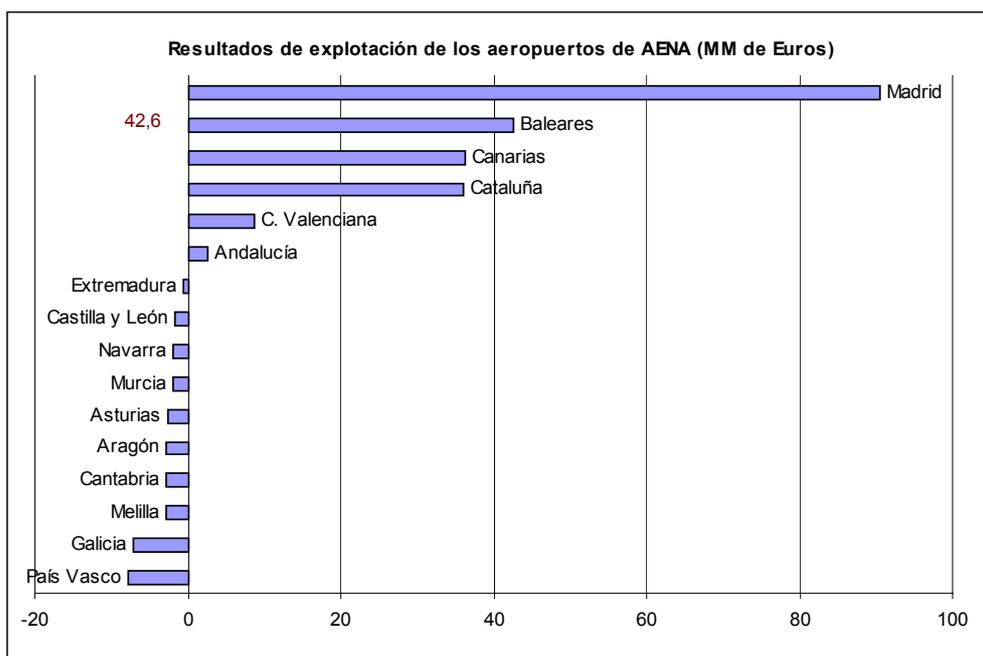


# RESULTADOS ECONÓMICOS

Los costes de Aena se reparten en un 60% entre personal e inversiones y reparación, con una creciente importancia de la seguridad como concepto de coste.



Se puede asumir que Palma presenta una estructura de costes e ingresos similar a la del conjunto de la red, descontando las subvenciones cruzadas a aeropuertos deficitarios o con mayor necesidad de inversión. En 1997, las cifras estimadas eran las siguientes:



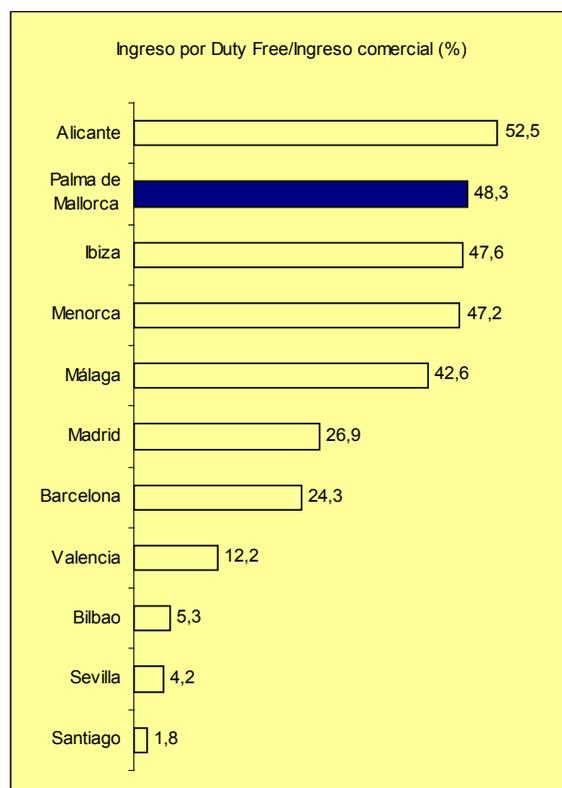
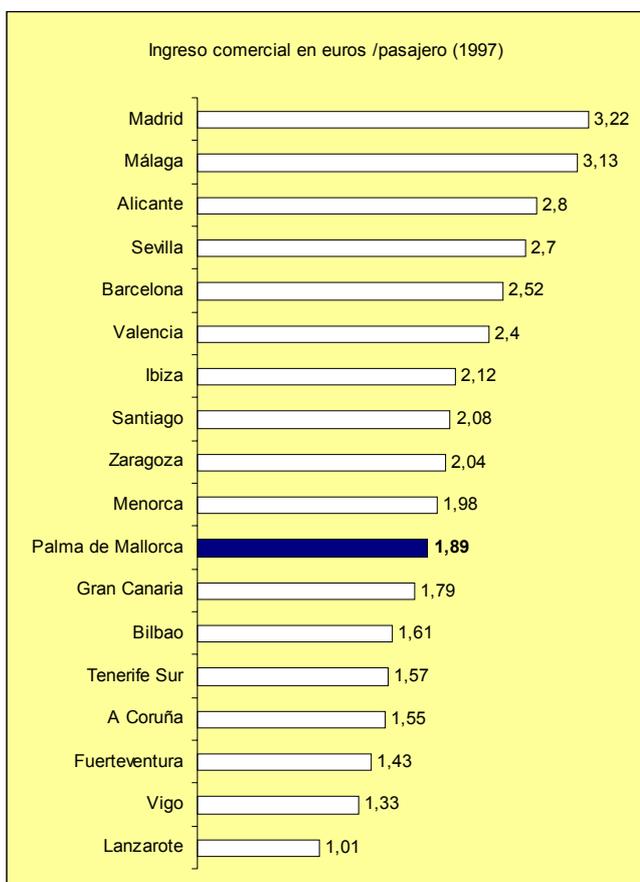
Los resultados de explotación para 2003 han sido de 209 millones de euros, y la suma del cuadro arroja 184 para 1997, lo que es una cifra compatible con el estudio.

**Por tanto, el aeropuerto balear se encontraría entre los que cuentan con una capacidad económica y financiera para acometer el modelo aeroportuario deseado.**

**Es especialmente importante destacar que con tales cifras se desactivaría la amenaza de una subida de tarifas si se aplicara un modelo de gestión distinto del actual.**

# GESTIÓN COMERCIAL

Vemos en los próximos gráficos cómo el aeropuerto de Palma, con estadísticas también de 1997, parece no aprovechar el tirón turístico ni el gran movimiento de turistas, para captar su interés, a diferencia de otros aeropuertos menos turísticos.



Fuente: La generación de ingresos comerciales en los aeropuertos españoles (Universidad de La Laguna y de la Univ. de Las Palmas de Gran Canaria)

## Gestión comercial

Aena tiene dividida la red de aeropuertos en direcciones comerciales. El aeropuerto de Palma está encuadrado en la zona balear-levante, con sede en Palma. No obstante, la mayoría de decisiones se adoptan en la sede central en Madrid.

**Una gestión aeroportuaria autónoma tomaría decisiones distintas en cuanto a la calidad y la adecuación al modelo aeroportuario de la oferta comercial, para que sea moderna y al servicio de las Baleares.**

## Flujo del viajero

Es incontrovertible que los centros situados después del control de seguridad, cuando el viajero no ha de salvar más trámites, son los que venden más. Excepto el centro comercial en el módulo D, la gran oferta está ubicada en el lado tierra.

En segundo lugar, algunos restaurante y bares están fuera del flujo habitual del viajero, con el único restaurante sin marketing exterior.

## ***Escasa diversidad de oferta***

Existe una gran concentración en productos de tiendas libres de impuestos.

## ***Tamaño de las tiendas y bares***

Excepto la tienda libre de impuestos, el resto de tiendas responde al concepto de box, con escaso espacio comercial.

## ***Diversidad de operadores***

Además de la gran tienda libre de impuestos, muchas otras tiendas en el hall de salidas pertenecen al mismo operador.

## ***Imagen de aeropuerto***

No parece existir un modelo de gestión comercial, que dé cuerpo a la imagen de Baleares, y por tanto con productos locales, o a una imagen singular y cosmopolita de las Baleares, con tiendas modernas, reconocibles en el centro de Palma, o con grandes marcas internacionales, con espacios distinguidos.

En su lugar, aparece una imagen de gran consumo, intercambiables con otro destino turístico.



# CAPACIDAD EN HORA PUNTA

También llamada microestacionalidad, consiste en la concentración del tráfico en unas horas punta, que contrastan con unas horas valle, con escasa operatividad.

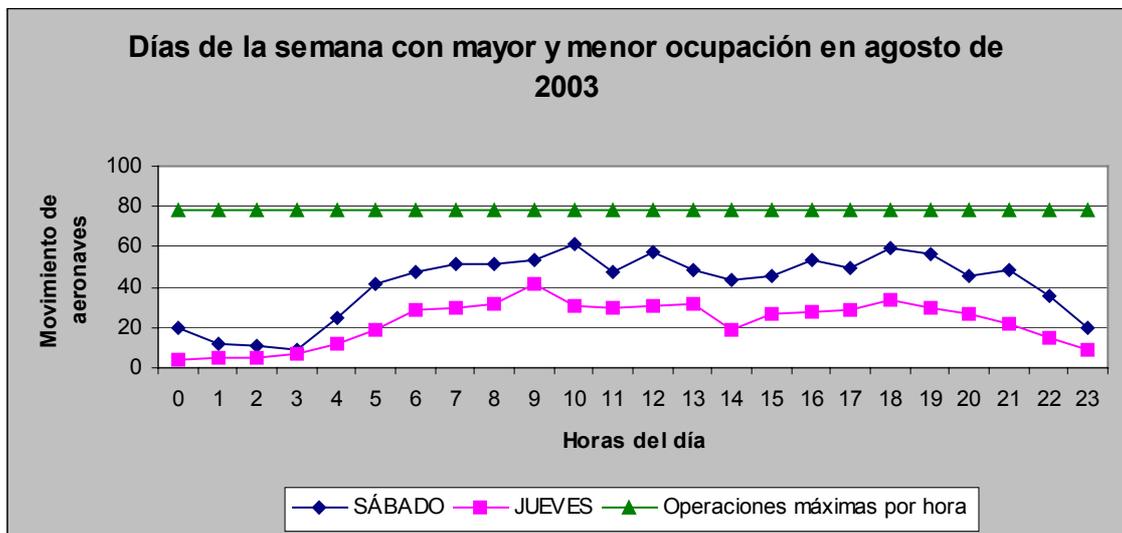
La alta ocupación en unas pocas horas tiene no sólo el problema de la capacidad del campo de vuelo, sino también de las terminales.

La microestacionalidad es muy alta en los fines de semana del mes de agosto. La capacidad de la pista no está aún saturada, pero con el aumento de tráfico previsible, esta capacidad podría verse amenazada, aún antes de lo previsto por el Plan Director.

Si la política tarifaria no penaliza las horas punta, las compañías aéreas encuentran pocos motivos para usar las horas valle.

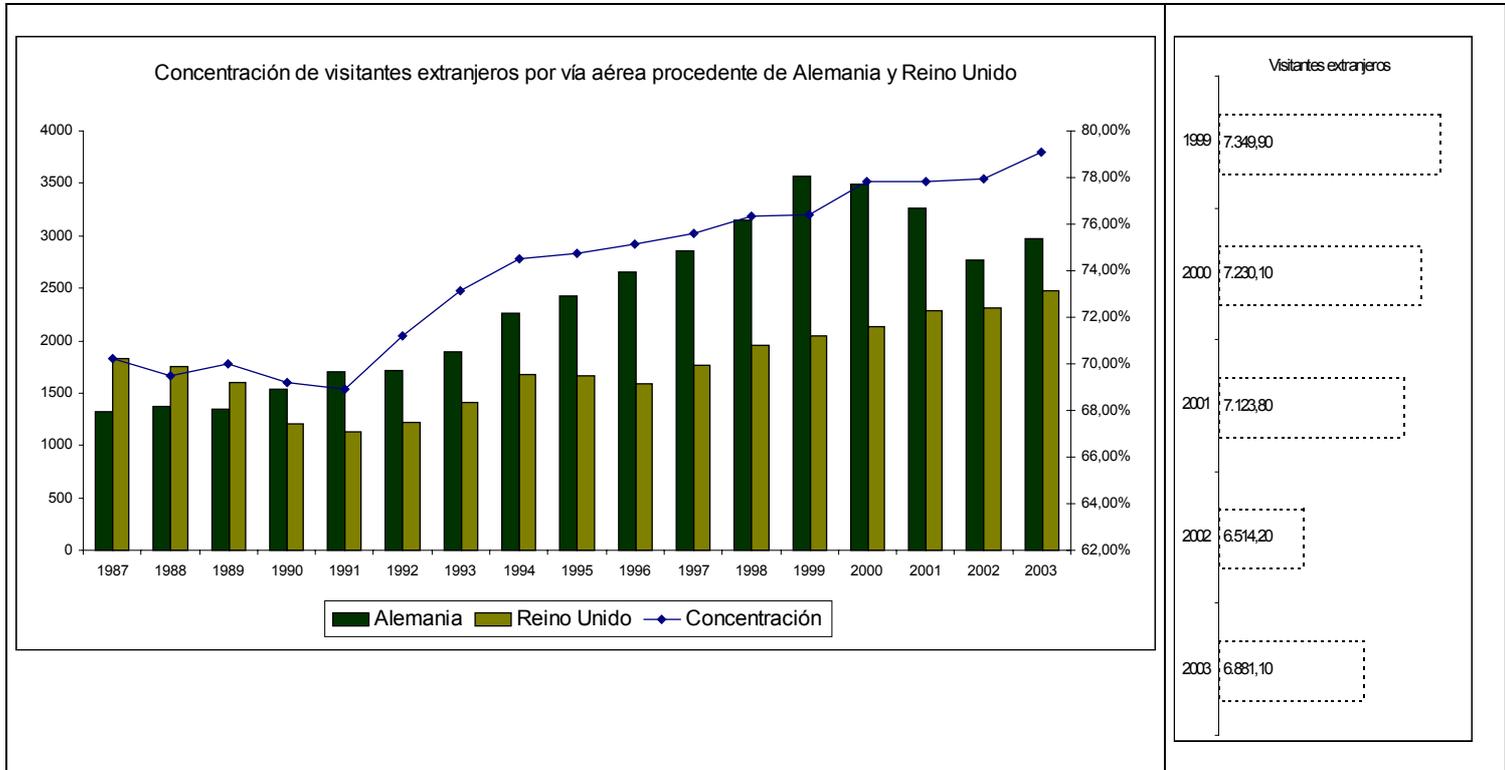
Cabe decir que la gestión de slots contribuye en gran medida a la congestión / descongestión del tráfico. Pese a que la normativa europea no deja mucho margen de maniobra en la concesión, y sobretodo en las penalizaciones, las líneas aéreas no son insensibles a las recomendaciones del gestor del aeropuerto.

**Una gestión aeroportuaria flexible permitiría fomentar el uso de las horas valles para descongestionar el tráfico, como ocurre con muchos aeropuertos europeos, y ejercería los elementos de presión necesarios a las aerolíneas para que no adquirieran más slots de los que piensan utilizar.**



# CONCENTRACIÓN DE USUARIOS

El Reino Unido y Alemania copan gran parte de los visitantes de las islas. La tendencia a la concentración, además, no hace sino incrementarse. El turismo alemán tendió a la baja desde las altas cotas de 1999, mientras que el británico ascendió hasta 2003 sostenida aunque moderadamente.



Hasta agosto de 2004, el turismo ruso creció cerca de un 70%, y daneses y noruegos estuvieron también entre los mercados emisores que incrementaron desde 2003. Perdieron cuota británicos, finlandeses, suecos, holandeses, suizos, belgas y franceses.

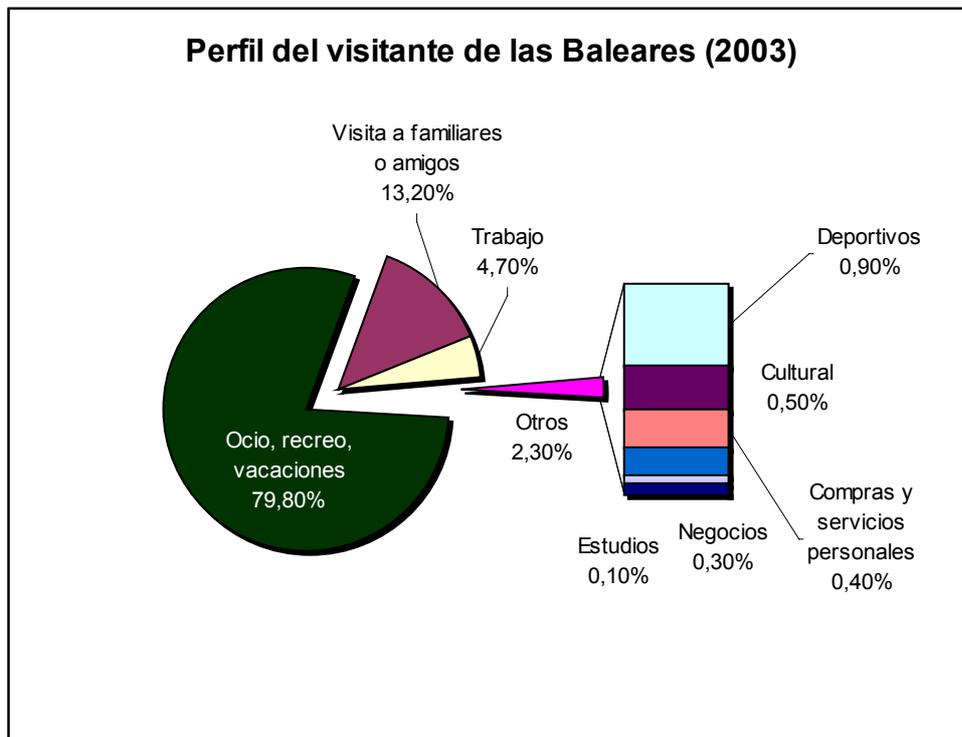
Una gestión aeroportuaria distinta de la actual se fijaría como un objetivo prioritario la desconcentración geográfica, promoviendo el aeropuerto, junto con los agentes turísticos baleares, en Rusia, los países escandinavos, y por supuesto Norteamérica y los nuevos turistas chinos, así como ofreciendo incentivos para nuevas rutas.

## PERFIL DEL VIAJERO

El motivo del viaje de los visitantes es el vacacional, con enorme diferencia. Una decisión estratégica de toda gestión aeroportuaria es el modelo aeroportuario. Está claro que la decisión sobre el modelo debe tomarse en relación con las potencialidades de la zona de influencia, y de los aeropuertos competidores.

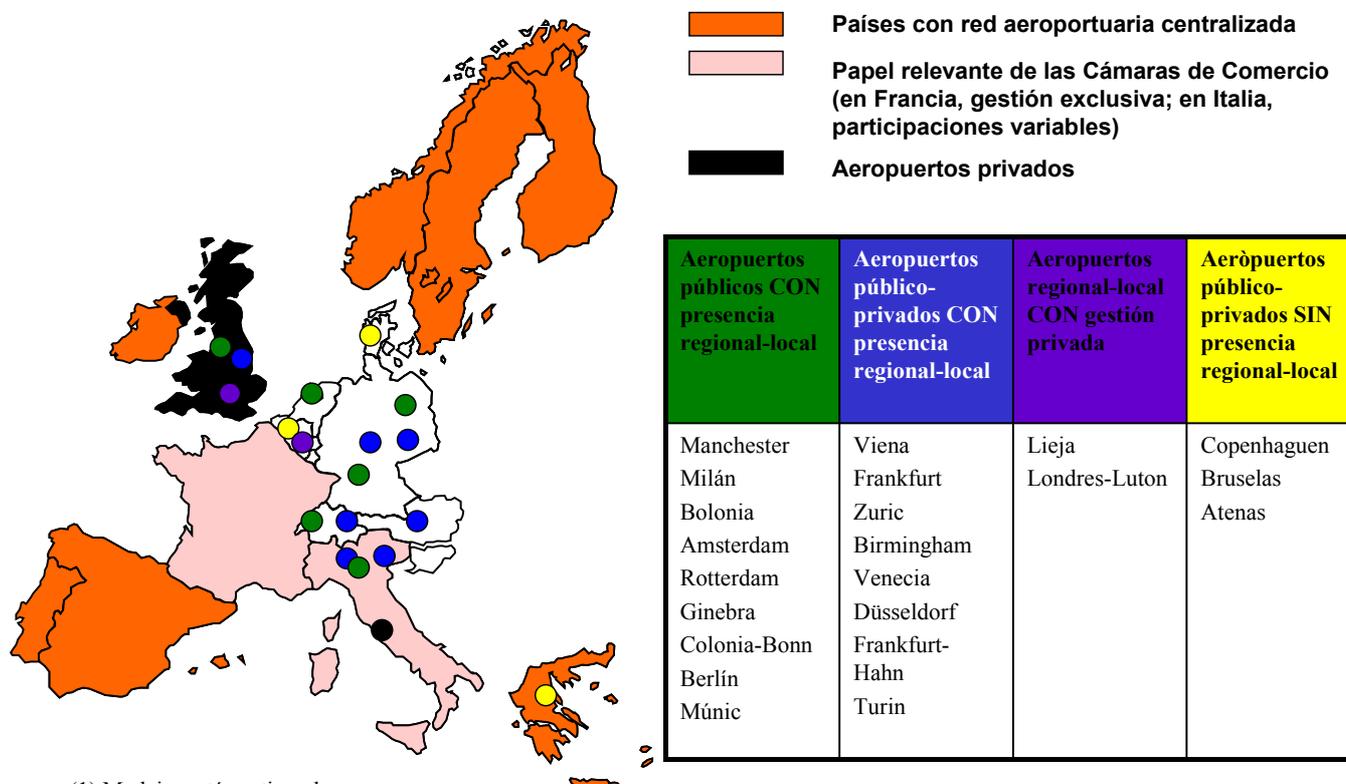
No puede hablarse de modelo aeroportuario para un aeropuerto de la red de Aena, con una política tarifaria única y sin política comercial o de route development residente en el propio aeropuerto. No obstante, el modelo aeroportuario subyacente hasta el momento para Palma ha sido el de aeropuerto turístico de masas y de verano, acorde con el del perfil del visitante a las Baleares.

**Una gestión aeroportuaria autónoma perseguiría, sin embargo, atenuar tal desproporción, impulsando otro tipo de turismo, como el de incentivos, el cultural, el deportivo, etc., siempre de la mano de los agentes turísticos y Administración competente, y se publicitaría como tal para atraer tráficos en temporada baja.**



# MODELOS DE GESTIÓN EN EUROPA OCCIDENTAL (2001)

## MODELOS DE PROPIEDAD Y GESTIÓN EN LA EUROPA-15



(1) Madeira está gestionada parcialmente por el gobierno regional

Se puede observar la convivencia de múltiples modelos. Son de resaltar las siguientes observaciones:

- Las redes centralizadas corresponden a países periféricos. Los países escandinavos y Grecia optaron por este modelo dadas las grandes distancias en los primeros, y de gran número de islas la segunda.
- Air Rianta, la red irlandesa, se está disolviendo formalmente, y cada aeropuerto tendrá su propia autoridad aeroportuaria.
- La presencia de entes locales o regionales está muy extendida.
- La privatización tiene un papel preponderante sólo en la Gran Bretaña. Algunos aeropuertos de las grandes capitales, como Roma y Atenas, y probablemente París, sí acuden a este modelo, aunque en Atenas y Copenhague, con privatización parcial.
- En Francia, pero también en Italia, las Cámaras de Comercio tienen una participación muy destacada.

## MODELOS VIGENTES Y PREVISTOS EN LOS DESTINOS COMPETIDORES

	Cámaras	Comunidad Autónoma o local	o Estado	Privado (Bolsa)
Córcega	100%			
Catania	23,83%	76,17%		
Palermo	21,84%	78,16%		
Cerdeña	14,26%	85,74%		
Madeira		20%	80%	
Azores			100%	
Creta			100%	
Croacia			100%	
El Cairo			100%	
Sofía			100%	
Marrackech			100%	
Atenas			55%	45%
Malta			40%	40% (20%)
Chipre			40%	40% (20%)
Estambul				100%

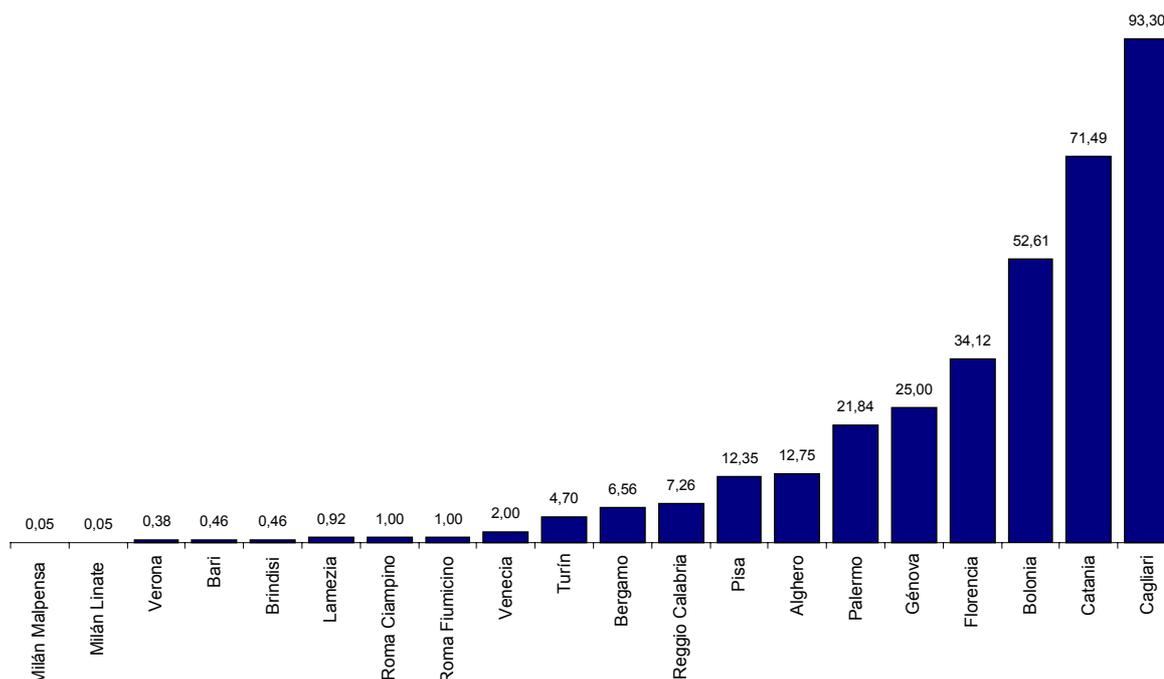
# LAS CÁMARAS DE COMERCIO EN LA GESTIÓN AEROPORTUARIA

## Francia

En Francia, las Cámaras de Comercio tienen la titularidad y la gestión de los puertos y aeropuertos franceses, excepto los aeropuertos parisinos.

## Italia

% cameral en el capital social de las sociedades gestoras aeroportuarias en Italia



## España

En España, el aeropuerto (en proyecto) que cuenta con una mayor presencia de una cámara de comercio es en el aeropuerto de Ciudad Real, donde la Cámara de Comercio participa minoritariamente en la sociedad promotora del aeropuerto privado, junto con otros accionistas

En Cataluña, las Cámaras han creado una empresa de gestión y promoción, GPA, que ha realizado múltiples actividades en la promoción de los aeropuertos catalanes, especialmente el de Barcelona, como route development, en certámenes internacionales, para atraer nuevas rutas y compañías aéreas al aeropuerto

Finalmente, en el desarrollo de futuros aeropuertos, algunas cámaras han mostrado una actitud dinámica, como en Castellón y Huelva.

# MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO

El modelo defendido para el aeropuerto de Palma de Mallorca consiste en la transmisión de idénticas atribuciones con las que cuenta Aena (excepto las correspondientes a Navegación Aérea) a una sociedad mayoritariamente pública, con participación del Estado, la Comunidad Autónoma, administración local y representantes de la economía local. Sus características serían:

1. En cuanto a los **activos**, sean del Estado, de Aena o de otra propiedad, sería conveniente encontrar la fórmula que permitiera su **transmisión** a una empresa pública (o mixta pero de capital mayoritariamente público), donde el Estado compartiera participación con la Comunidad Autónoma, administración local y representantes de la economía local.
2. Existirían dos tipos de **accionistas**, los que aportarían activos, y los que obtendrían las acciones para su representación en el Consejo de Administración. Estas últimas podrían ser valoradas por la contraprestación de funciones desarrolladas en beneficio del aeropuerto, esencialmente de promoción en el caso de la Cámara de Comercio de Mallorca.
3. La **Junta General** de la empresa, titular de los activos, tiene como funciones primordiales nombrar a los administradores y aprobar las cuentas anuales.
4. El Consejo de Administración no estaría formado por representantes políticos, sino personas **expertas** en la gestión de infraestructuras o de **relevancia económica** en su sector de actividad.
5. El **presidente del Consejo de Administración** tendría funciones ejecutivas, y sería nombrado por el propio Consejo.
6. El **consejo de administración** tendrá encomendadas las funciones de aprobación de planes estratégicos, de los presupuestos y planes de actuación anuales y de supervisión del equipo directivo.
7. El **director del aeropuerto** sería nombrado por el Consejo de Administración. El equipo directivo sería responsabilidad del director.
8. El equipo directivo de la empresa pública gestionaría su patrimonio y su cuenta de resultados, y rendiría cuenta de ellos a la Junta General de Accionistas. Para ello, contaría con las **fuentes de ingresos** con las que cuenta actualmente Aena:
  - Los productos, rentas e incrementos de su patrimonio.
  - Tasas aeroportuarias
  - Empréstitos, créditos y demás operaciones financieras que pueda concertar con entidades bancarias y otras entidades de crédito.

# MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO

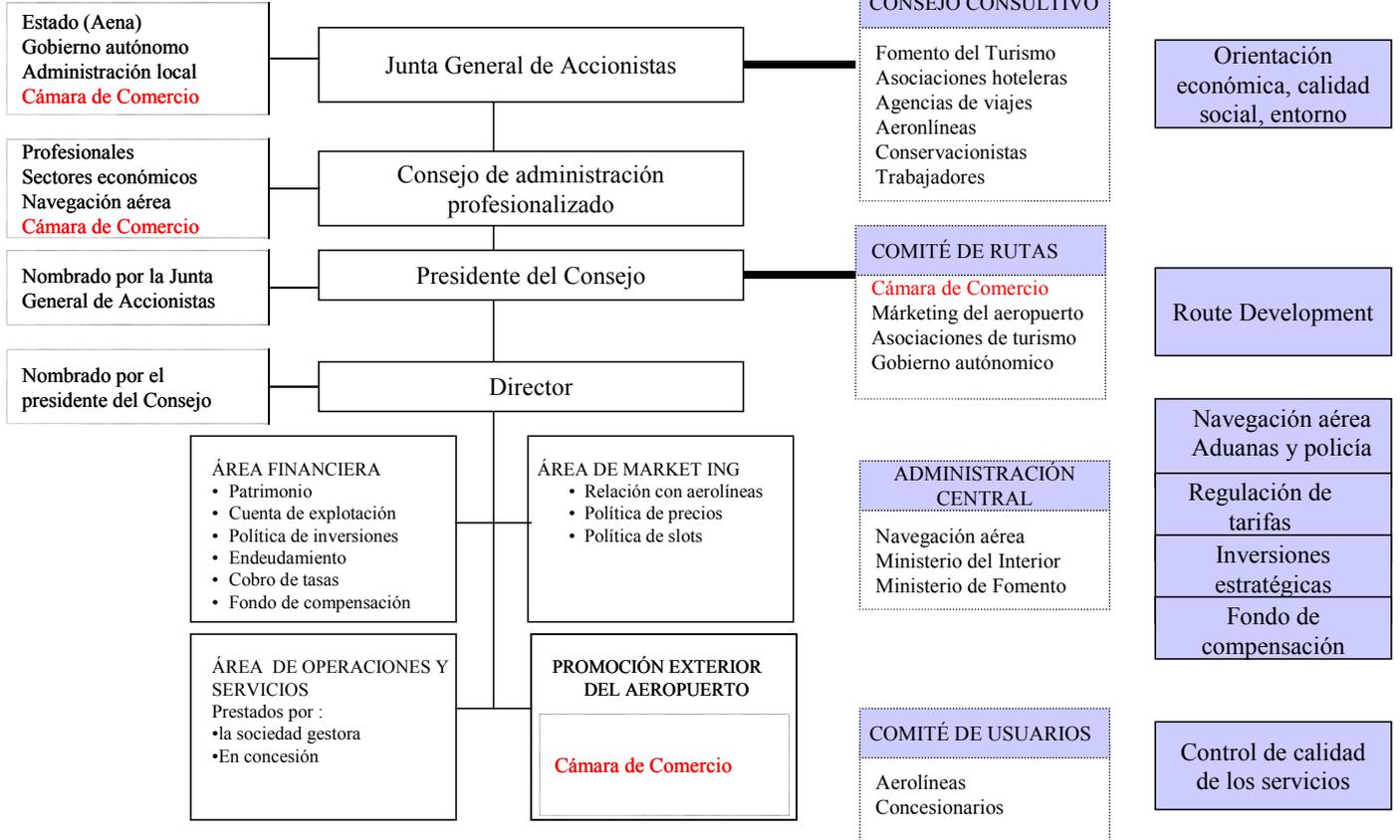
- Las subvenciones que, en su caso, pudieran incluirse en los presupuestos generales del Estado.
  - Las subvenciones, aportaciones y donaciones que se concedan a su favor procedentes de fondos específicos de la Unión Europea, de otras administraciones públicas y de entes públicos, así como de particulares.
9. Los **servicios de navegación aérea** seguirían en manos de la Administración Central, quien los facturaría al aeropuerto
  10. El necesario mantenimiento de aeropuertos deficitarios como elemento de **equilibrio territorial**, lo proponemos atribuir a los mecanismos de compensación interterritorial habituales. Esta vía podría ser compatible con un fondo de compensación aeroportuario.
  11. La **política tarifaria** sería decidida en el ámbito del aeropuerto. El Estado conservaría su potestad reguladora para fijar unos máximos, y siempre dentro de las condiciones de transparencia y universalidad a que obliga la UE.
  12. La **promoción** del territorio conjunta con la promoción del aeropuerto, elemento crucial en la gestión aeroportuaria, sería encomendado a las **Cámaras de Comercio**, en un papel concordante con el desarrollado en los países más próximos, Italia y Francia, pero más acorde con la labor de promoción económica de las Cámaras en las Baleares.
  13. Se crearía un **Comité de Rutas**, que de acuerdo con la estrategia elegida para el aeropuerto, se encargaría de identificar las rutas adecuadas para el aeropuerto, y ejecutaría las acciones ante las líneas aéreas que pueden operar dichas rutas, con los aeropuertos de origen, con la administración de promoción económica de las Baleares y de la zona de origen (si la operación se prestara a ello). Compondrían el Comité la Cámara de Comercio de Mallorca, un representante del gobierno autonómico de promoción económica y un representante del aeropuerto.
  14. La **gestión de slots** cumpliría, lógicamente, con las directrices de la Unión Europea, pero un adecuado desarrollo de rutas orienta las solicitudes de slots de acuerdo con los intereses conjuntos de las líneas aéreas y el aeropuerto.
  15. Un **Consejo Consultivo** albergaría a las entidades económicas y sociales, entre ellas Fomento de Turismo y las principales patronales, y tendría la capacidad de opinar sobre las decisiones tomadas, e influir sobre las nuevas propuestas. En este foro se trataría también el grado de satisfacción de los pasajeros, mediante las agencias de viajes, tour operadores o asociaciones de consumidores. También se velaría en él por la sostenibilidad de las inversiones y operaciones aeroportuarias.
  16. El **Comité de usuarios** del aeropuerto, fundamentalmente líneas aéreas y concesionarios, es otro organismo muy necesario para asegurarse de que los servicios que se prestan cotidianamente lo son con la calidad necesaria.

# MODELO DE PROPIEDAD Y GESTIÓN PÚBLICOS DESCENTRALIZADO

Sociedad patrimonial y gestora

Organigrama interno

Órganos de gestión y promoción externos



## ANÁLISIS DAFO

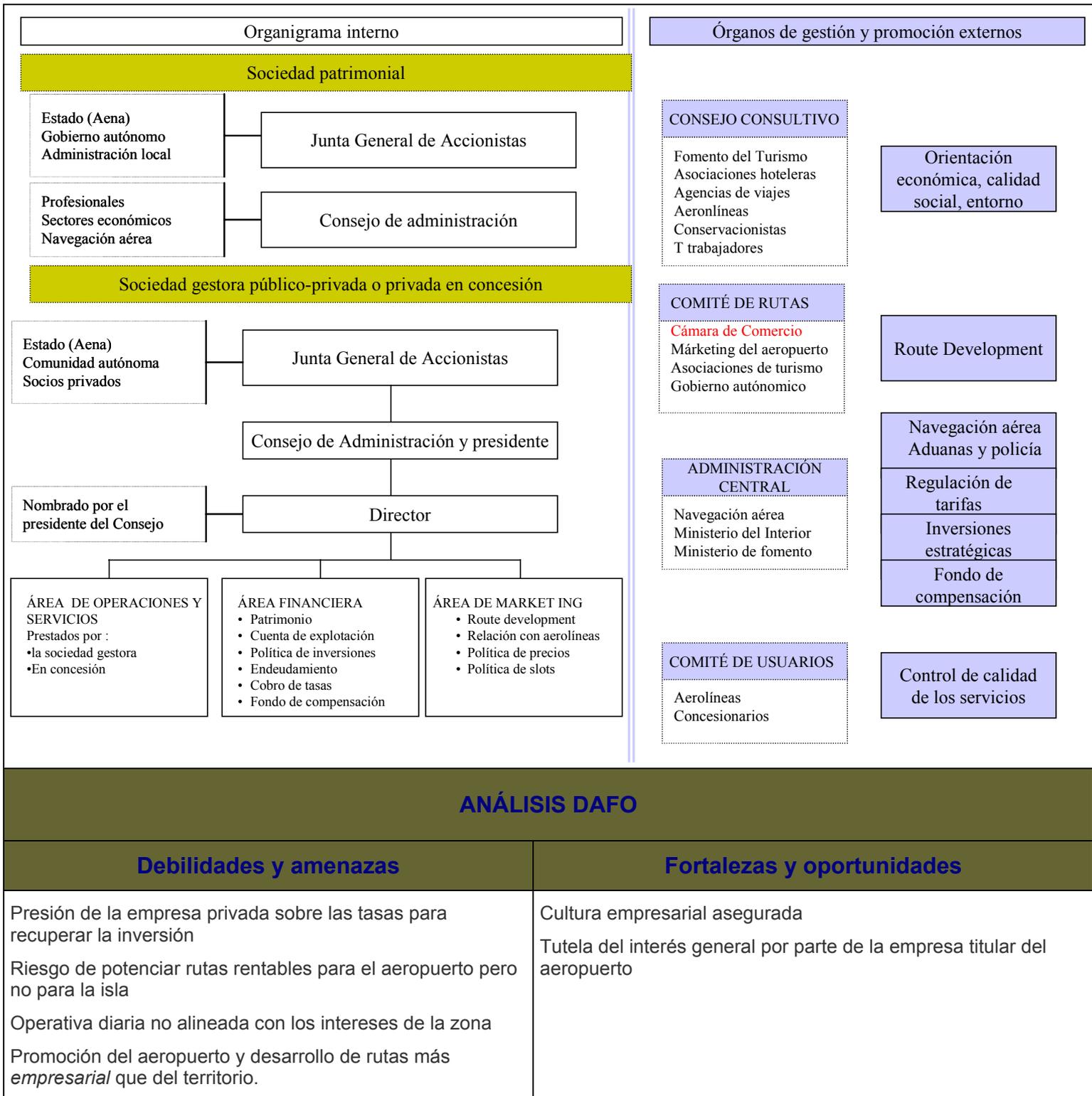
### Debilidades y amenazas

Necesidad de contribuir al fondo de compensación  
Dependencia financiera para grandes inversiones

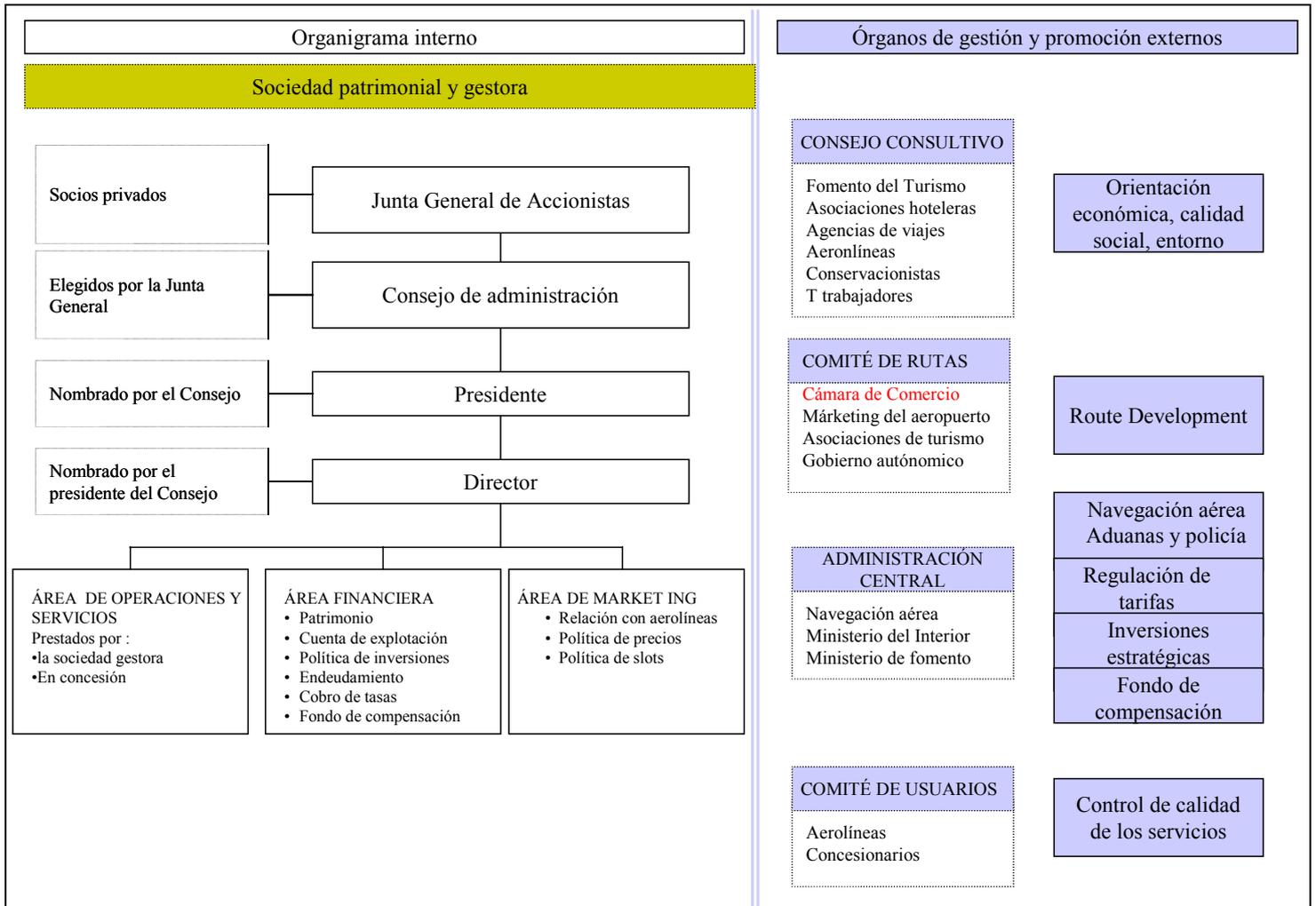
### Fortalezas y oportunidades

Estrategia alineada con los agentes económicos  
Neutralizado el riesgo de politización  
Incrementada la garantía de cultura empresarial  
Alineación de la estrategia del aeropuerto con las necesidades de la economía y de transporte locales  
Asegurada una promoción muy dinámica, y de la mano de la promoción económica de la isla

# MODELO PÚBLICO DE TITULARIDAD PÚBLICA Y GESTIÓN Y PROMOCIÓN PRIVADAS (O MIXTAS)



# MODELO DE PROPIEDAD PRIVADA



## ANÁLISIS DAFO

### Debilidades y amenazas

Presión sobre las tasas para recuperar la inversión

Riesgo de potenciar rutas rentables para el aeropuerto pero no para la isla

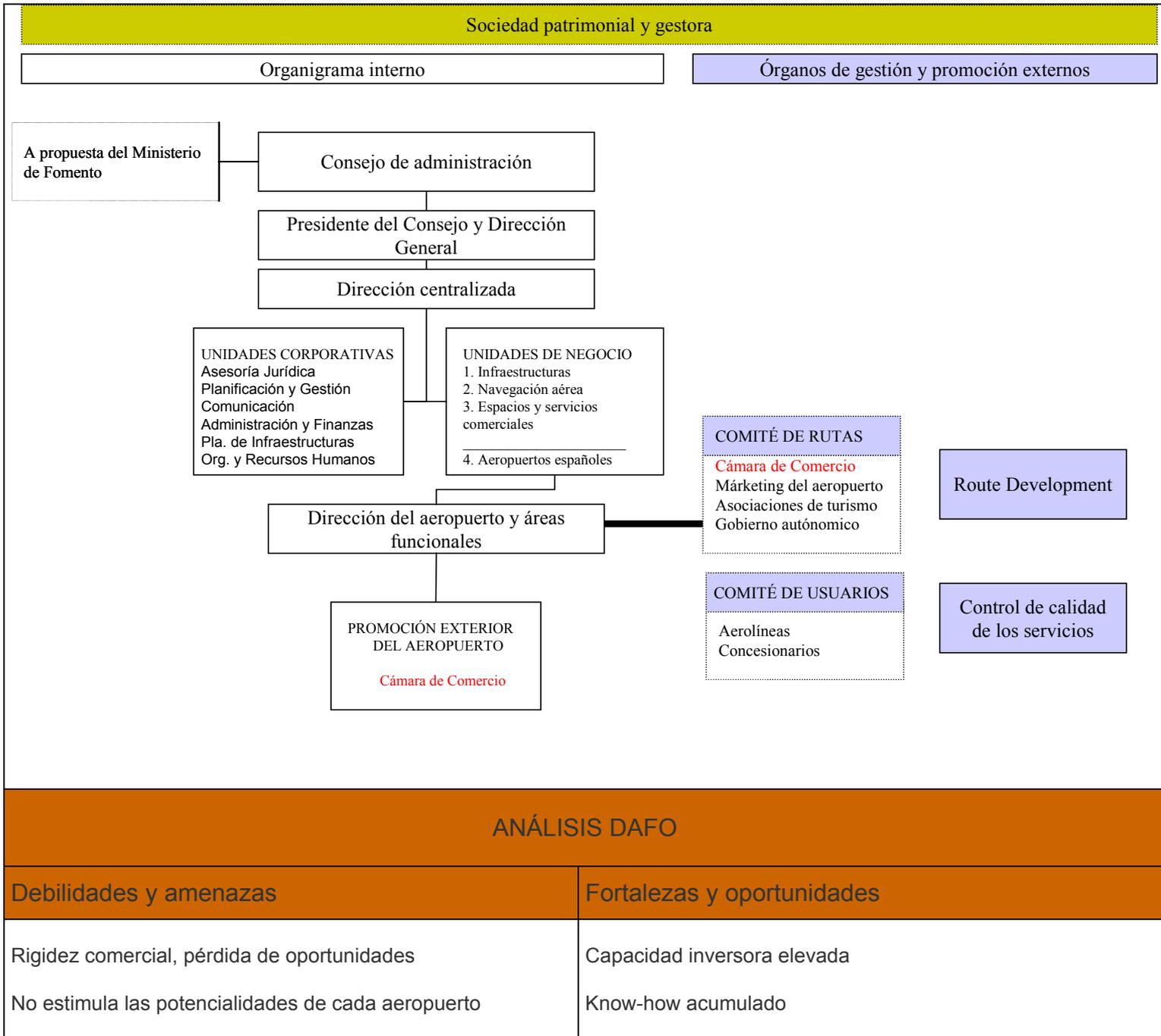
Operativa diaria no alineada con los intereses de la zona

Riesgo de que si se produce un fracaso económico, la zona puede verse altamente perjudicada

### Fortalezas y oportunidades

Cultura empresarial asegurada

# MODELO PÚBLICO AENA



ANÁLISIS DAFO

## POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL

Entre el bloque de los aeropuertos hubs de grandes líneas aéreas, como Londres, París, Frankfurt, Ámsterdam y Madrid, y los aeropuertos de gran volumen de tráfico asociado a la potencia económica de su zona, como Milán, Manchester y Barcelona, sólo destaca un aeropuerto de gran tráfico, que no funciona como hub y sin un peso industrial importante de su región: Palma de Mallorca.

En el cuadro siguiente (elaborado por el Boston Consulting Group), se advierte cómo el potencial económico del aeropuerto de Palma es de los más elevados de Europa. En el eje vertical, se puede observar que contar con una línea aérea que tenga idéntica estrategia que el aeropuerto es fundamental para asegurar su posicionamiento internacional.

### POSICIONAMIENTO DE LOS PRINCIPALES AEROPUERTOS EUROPEOS SEGÚN EL POTENCIAL DE SU ZONA Y EL INTERÉS DE LAS AEROLÍNEAS EN SU DESARROLLO (2002)

