



CAPÍTULO 4

POSICIONAMIENTO EN LA INDUSTRIA DE TRANSPORTE AÉREO

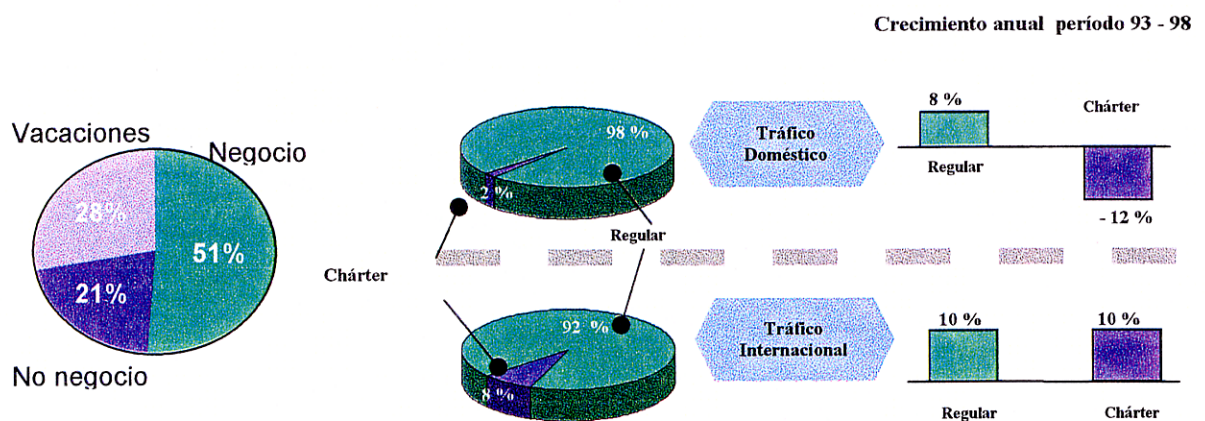
- Volumen y composición del tráfico
- Posicionamiento actual del Aeropuerto
- Opciones estratégicas para un aeropuerto
- El posicionamiento estratégico para Barcelona: "Hub"

Volumen y composición del tráfico

El Aeropuerto de Barcelona con 16,2 millones de pasajeros ocupa el puesto número 15 en el ranking de aeropuertos europeos; sin embargo, referida a tráfico regular ocupa la posición número 13. A escala mundial Barcelona ocupa la posición número 49.

En 1998 el Aeropuerto de Barcelona manejó, además de los ya mencionados 16 Mpax, 220.000 operaciones y 111.000 toneladas de carga aérea. La tasa anual media de crecimiento en los últimos 10 años ha sido del 6,9% y en los últimos 5 años del 8%. El volumen alcanzado le convierte en un mercado crítico para el Grupo Iberia (constituye más de un tercio de su volumen total de pasajeros). La composición del tipo de viajero es altamente atractiva para las compañías aéreas ya que tiene un mix interesante de pasajeros de negocios y vacacional.

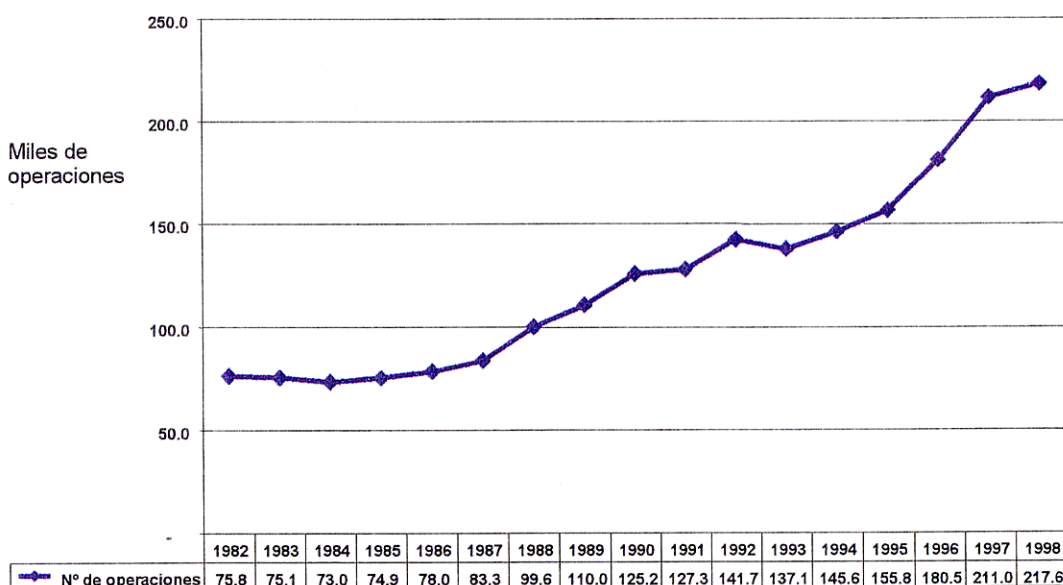
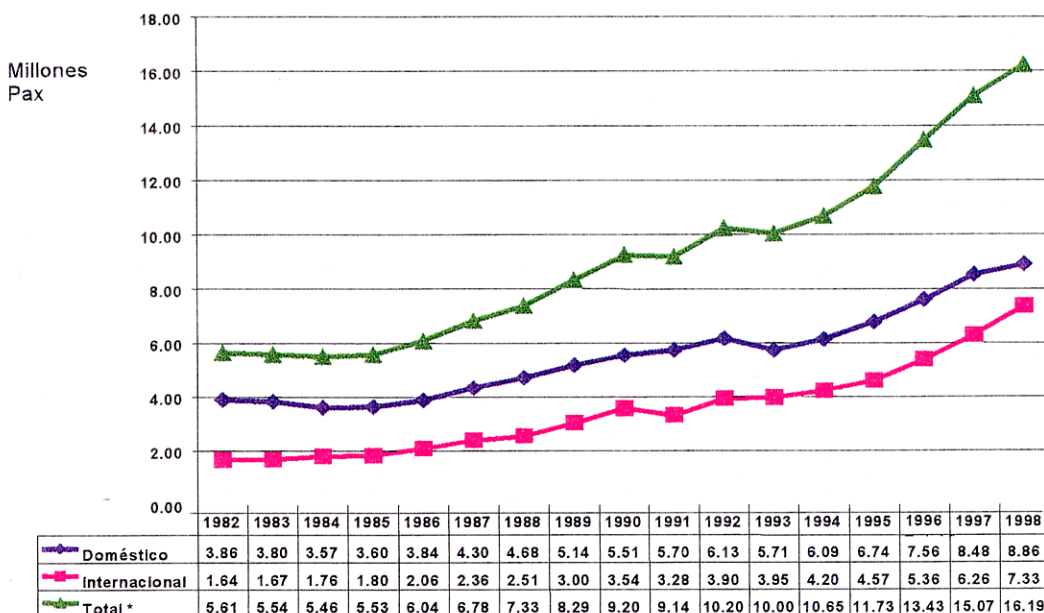
4.1 Composición del tráfico por motivos de viaje





En cuanto a los tipos de tráfico, el 71% es tráfico punto a punto, un 17% es de conexión y otro 12% es tráfico que se canaliza a través de otros aeropuertos debido al déficit de una oferta competitiva de servicios aéreos, sobre todo en los mercados de larga distancia.

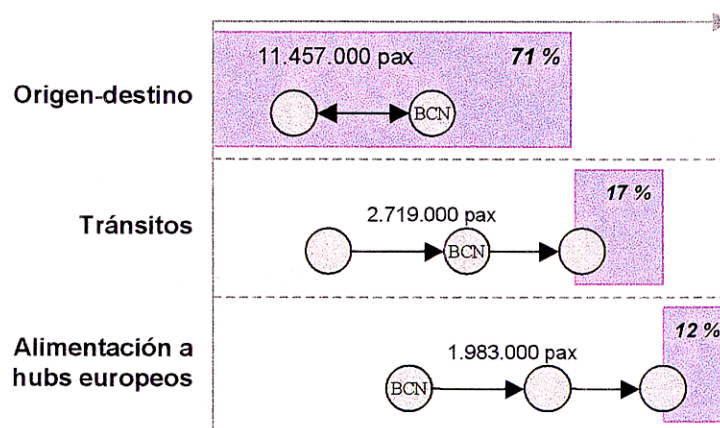
4.2 Evolución del tráfico del Aeropuerto de Barcelona; Pasajeros y Aeronaves





Por Origen/Destino (O&D) la distribución del tráfico es predominantemente doméstico y tráfico europeo de corta y media distancia. El tráfico fuera de la UE representa menos del 9%, y solamente la mitad es tráfico de largo recorrido. Los tráficos canalizados a través de otros aeropuertos pueden estimarse en 2 millones de pasajeros y 50.000 toneladas. Las razones que impulsan a los pasajeros a volar a través de otros destinos se pueden atribuir a la inconveniencia del horario y a las estrategias de red de las compañías que no tienen basada su operación en función de los horarios de Barcelona. En el caso de la carga, este hecho puede atribuirse al insuficiente espacio en bodega de aviones mixtos en vuelos intercontinentales y de pocas frecuencias semanales.

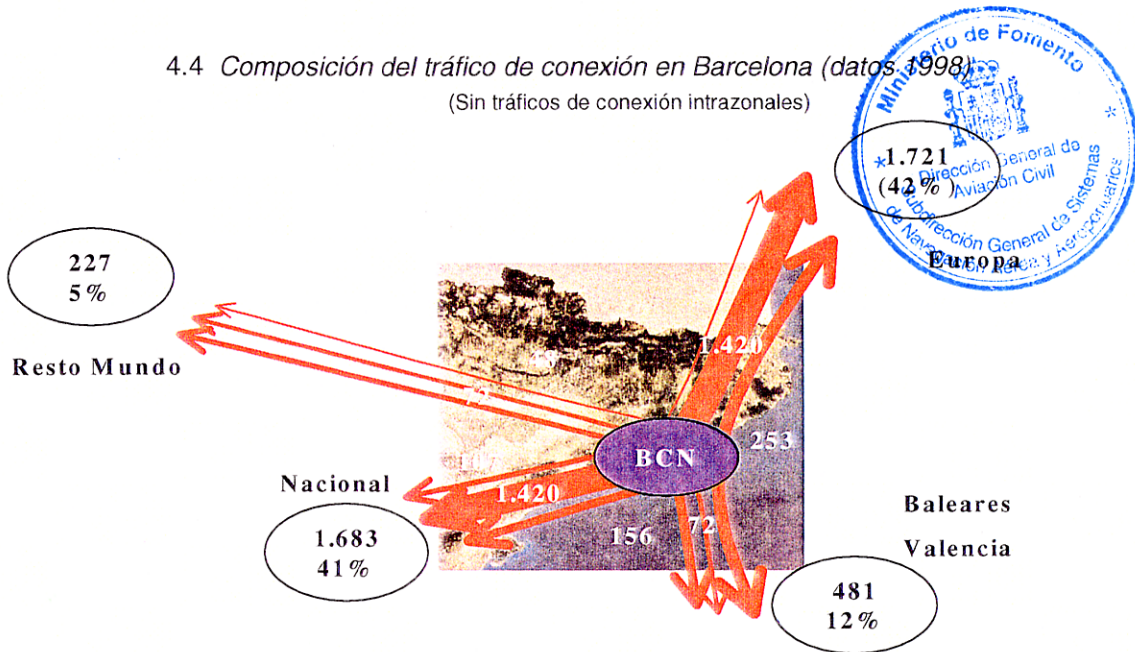
4.3 Conectividad del tráfico del Aeropuerto de Barcelona (datos 1998)



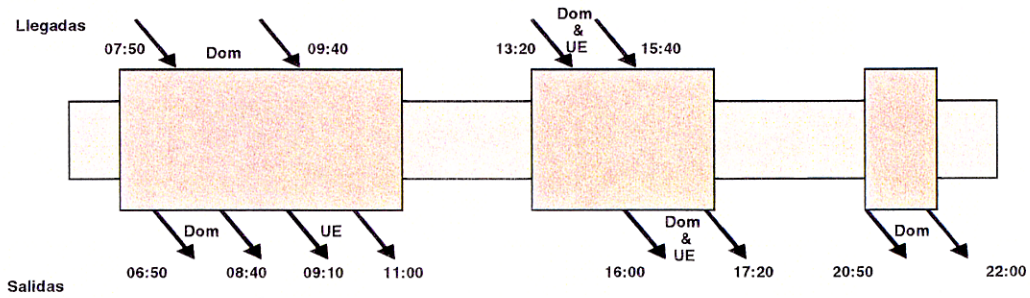
En los últimos años, el mayor incremento de tráfico se ha producido en las rutas troncales europeas (36,9% del período 95/97) gracias a la estrategia de alimentación de los "hub" europeos de las principales compañías de bandera, y al fuerte incremento de los "nuevos entrantes" españoles (Spanair y Air Europa), que han conseguido un 18% del mercado de Barcelona. Estos dos factores explican el 70% del incremento de tráfico en el periodo 1995-97.

En términos de servicios aéreos, el aeropuerto disfruta de una competitiva red de servicios aéreos domésticos y europeos de corta y media distancia. La red de larga distancia está en vías de consolidación: se dispone de 21 frecuencias semanales a Estados Unidos aunque aún no se dispone de servicios directos con Asia.

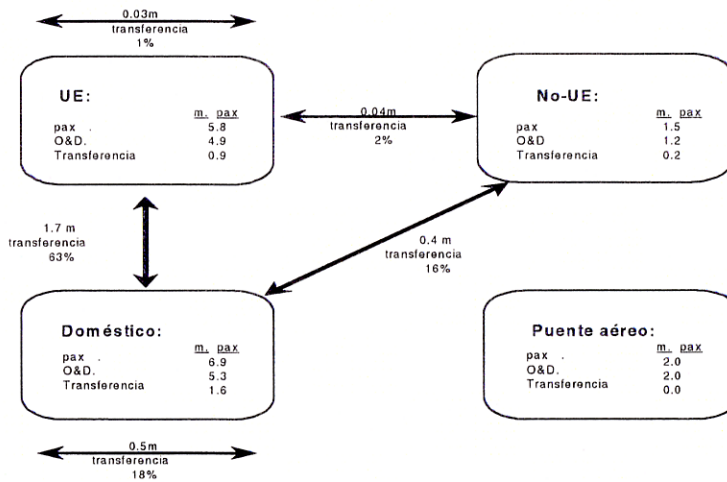
4.4 Composición del tráfico de conexión en Barcelona (datos 1998)
(Sin tráficos de conexión intrazonales)

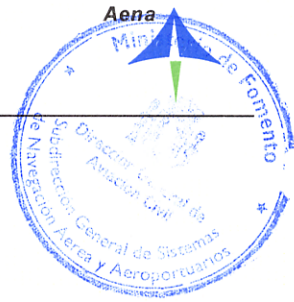


4.5 Estructura de las ventanas del Grupo Iberia 1998



4.6 Esquema de la composición del tráfico: detalle del tráfico punto a punto y tráfico de conexión 1998



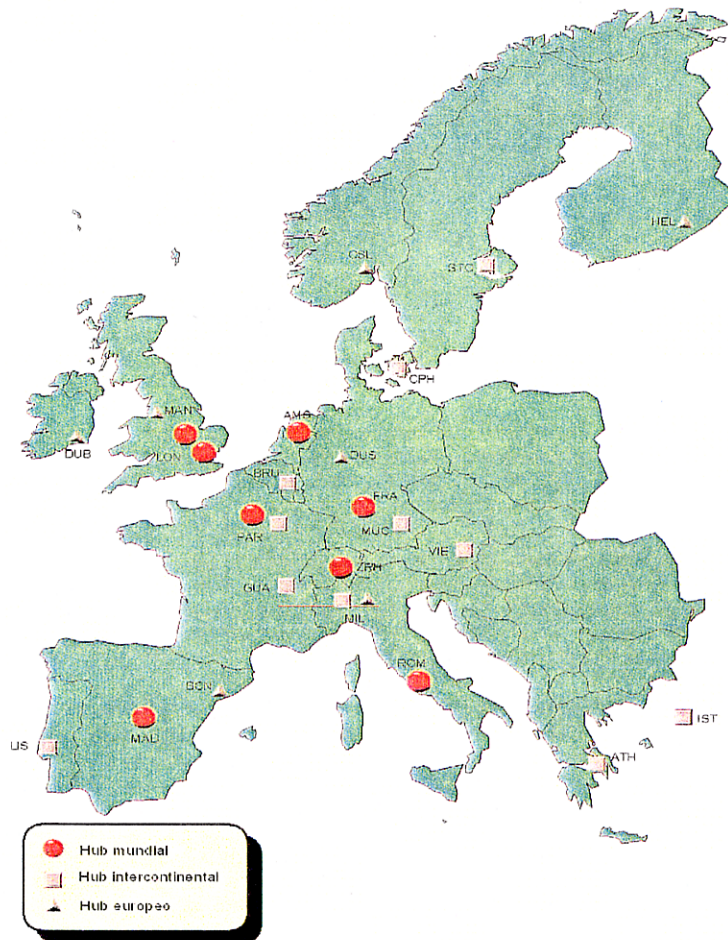


Posicionamiento actual

En 1996, las compañías aéreas percibían el Aeropuerto de Barcelona formando parte de los grandes aeropuertos de conexión (“hub”) a escala europea. Sin embargo, ningún operador ha establecido una operativa puramente “hub-and-spoke”¹. Esto es, solamente el Grupo Iberia tiene establecida una estructura coordinada de servicios aéreos, pero está todavía muy lejos de conformar una verdadera estructura de ventanas bidireccionales Europa-España/Portugal/Magreb y que alimente una red de servicios aéreos de larga distancia.

4.7 Rôle del Aeropuerto de Barcelona según la Asociación de Compañías Aéreas Europeas 1996

Fuente, A.E.A

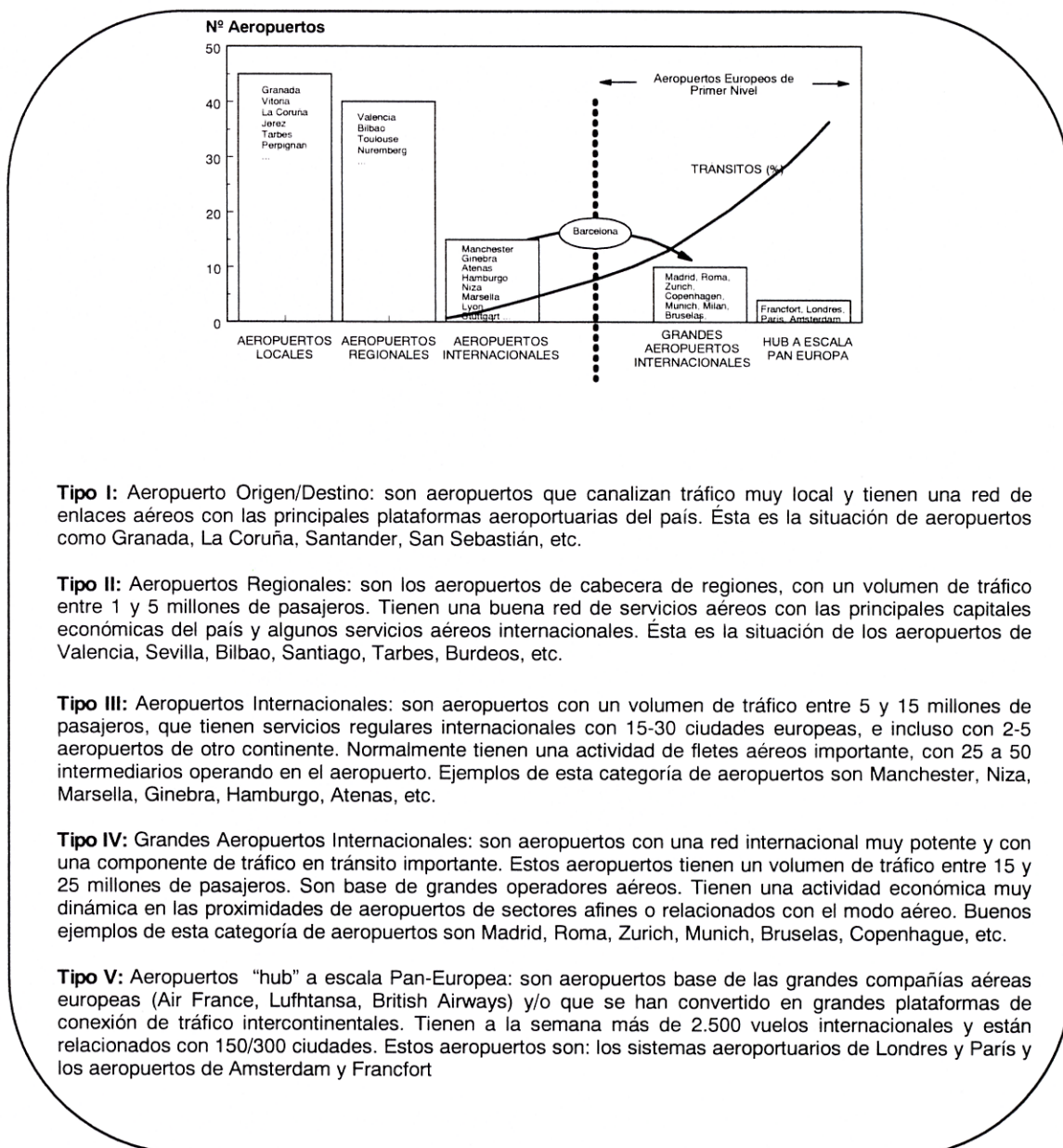


¹ Vuelos coordinados que permiten la realización correcciones. El Grupo Iberia ha formulado su intención de estructurar una red verdaderamente “hub” con las incorporaciones de flota que tiene previstas si se crea más capacidad en el Aeropuerto



Utilizando una clasificación cualitativa del rôle de los aeropuertos según su función en la red aérea, desde local (tipo I) hasta global (tipo V), el Aeropuerto de Barcelona, es un Aeropuerto del tipo III plenamente consolidado y que está evolucionando progresivamente a ser un Aeropuerto del tipo IV. Ello le permitirá estar incluido en la primera fila de aeropuertos europeos (aeropuertos Tipo IV y Tipo V) si se mantiene la tendencia actual de evolución del tráfico, tanto en términos de volumen como del tipo de tráfico (crecimiento del tráfico de conexión)

4.8 Jerarquización de los aeropuertos europeos



Tipo I: Aeropuerto Origen/Destino: son aeropuertos que canalizan tráfico muy local y tienen una red de enlaces aéreos con las principales plataformas aeroportuarias del país. Ésta es la situación de aeropuertos como Granada, La Coruña, Santander, San Sebastián, etc.

Tipo II: Aeropuertos Regionales: son los aeropuertos de cabecera de regiones, con un volumen de tráfico entre 1 y 5 millones de pasajeros. Tienen una buena red de servicios aéreos con las principales capitales económicas del país y algunos servicios aéreos internacionales. Ésta es la situación de los aeropuertos de Valencia, Sevilla, Bilbao, Santiago, Tarbes, Burdeos, etc.

Tipo III: Aeropuertos Internacionales: son aeropuertos con un volumen de tráfico entre 5 y 15 millones de pasajeros, que tienen servicios regulares internacionales con 15-30 ciudades europeas, e incluso con 2-5 aeropuertos de otro continente. Normalmente tienen una actividad de fletes aéreos importante, con 25 a 50 intermediarios operando en el aeropuerto. Ejemplos de esta categoría de aeropuertos son Manchester, Niza, Marsella, Ginebra, Hamburgo, Atenas, etc.

Tipo IV: Grandes Aeropuertos Internacionales: son aeropuertos con una red internacional muy potente y con una componente de tráfico en tránsito importante. Estos aeropuertos tienen un volumen de tráfico entre 15 y 25 millones de pasajeros. Son base de grandes operadores aéreos. Tienen una actividad económica muy dinámica en las proximidades de aeropuertos de sectores afines o relacionados con el modo aéreo. Buenos ejemplos de esta categoría de aeropuertos son Madrid, Roma, Zurich, Munich, Bruselas, Copenhaga, etc.

Tipo V: Aeropuertos "hub" a escala Pan-Europea: son aeropuertos base de las grandes compañías aéreas europeas (Air France, Lufthansa, British Airways) y/o que se han convertido en grandes plataformas de conexión de tráfico intercontinentales. Tienen a la semana más de 2.500 vuelos internacionales y están relacionados con 150/300 ciudades. Estos aeropuertos son: los sistemas aeroportuarios de Londres y París y los aeropuertos de Amsterdam y Francfort



Opciones estratégicas para un Aeropuerto

En la industria aeroportuaria hay cuatro posicionamientos básicos que puede adoptar un aeropuerto:

- **Reforzar una operación hub existente.** Es la estrategia adoptada por los aeropuertos de capitales estatales donde existe un gran operador de bandera. Estas compañías aéreas se adhirieron rápidamente a los beneficios del “hubbing”. Donde la capacidad lo ha permitido. KLM en Amsterdam, Air France en Charles de Gaulle o Sabena en Bruselas, han aumentado drásticamente sus operaciones hubs. British Airways y Lufthansa se han visto obligadas a abrir hubs “secundarios” en Gatwick y Munich respectivamente, a causa de restricciones de capacidad en Heathrow y Frankfurt.
- **Desarrollar una nueva operación hub.** “...de los 29 mayores aeropuertos de Europa, 26 necesitarán más capacidad en terminales y 25 más capacidad en las pistas en el año 2.005, muy por encima de los planes actuales de expansión...” (Association of European Airlines, Abril 1995). Como la congestión aumenta en los grandes “hubs” europeos, se presentan un limitado número de oportunidades para desarrollar otros hubs. Estas oportunidades se centran en el **centro/este de Europa** y en el **área mediterránea europea**.
- **Maximizar la alimentación a algunos hubs.** La forma más realista de avanzar, para la mayor parte de los aeropuertos europeos, es acceder al mayor número posible de aeropuertos establecidos como hubs.
- Ocupar “nichos” de mercado con **servicios punto a punto**. Es la opción para los aeropuertos de destinos turísticos o para aeropuertos alternativos de grandes áreas metropolitanas.

El posicionamiento estratégico para Barcelona: “Hub”

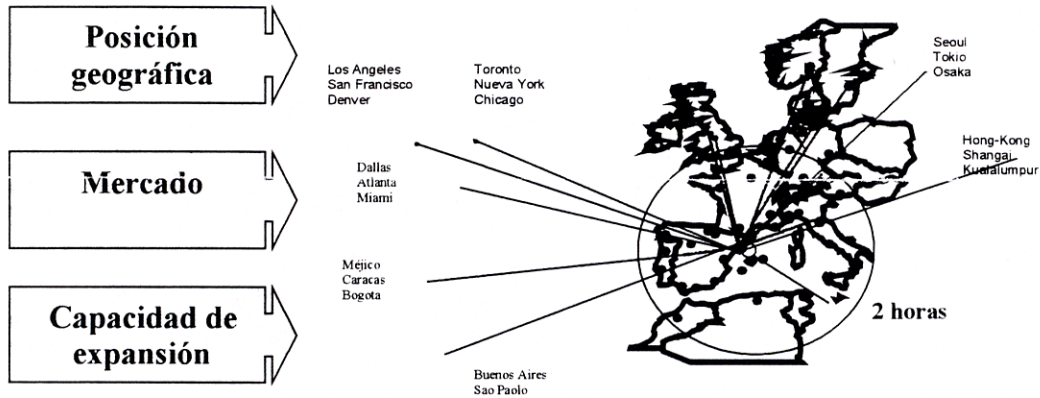
Si el Aeropuerto de Barcelona pretende ocupar una posición de élite en la industria de transporte aéreo de pasajeros debe conseguir movilizar a una o varias compañías aéreas para que establezcan en Barcelona un centro de distribución de tráficos.

La apuesta por el mercado hub obedece a que el mercado de conexión es el que tiene mayor potencial de crecimiento (capturando tráfico cedido y atrayendo tráfico potencial), tiene mayores efectos multiplicadores en la economía regional y en el desarrollo de la carga aérea y es el que dotaría de mayor accesibilidad aérea a la región:

- *Condiciones de mercado:* El espacio **Euromediterráneo** es una región con un nivel bajo de servicios directos – que se explica por la baja densidad de población-, pero que además está agravada porque no existe ningún operador aéreo que haya todavía estructurado una red que interconecte los distintos pares de ciudades a través de un **punto nodal**. Ello constituye la base por la que Barcelona puede desarrollarse.
- *Competencia:* **Hubs secundarios** se están desarrollando en Europa como resultado de la liberación del transporte aéreo y de la congestión de los grandes aeropuertos europeos; Niza, Basilea, Manchester, Viena, Munich, etc. Algunos ya han reconocido esta oportunidad. Niza, Basilea o Milán son algunos ejemplos. Si Barcelona no cubre el hueco de mercado que existe, **otros aeropuertos lo harán**.
- *Desarrollo de rutas:* Solamente los aeropuertos con una sólida red de enlaces aéreos de alimentación pueden soportar **rutas de larga distancia**.
- *Desarrollo de la carga aérea:* El despegue de los **fletes aéreos** está ligado en una gran parte al desarrollo de una competitiva red de servicios aéreos de **larga distancia** con USA/Canada, América Latina y Extremo Oriente.
- *Compañías aéreas:* Hay algunas compañías aéreas que ya han explicitado su intención de desarrollar una operación hub en el Aeropuerto de Barcelona.
- *Capacidad/Producto tierra:* El Aeropuerto de Barcelona tiene una oportunidad única para desarrollar un producto tierra competitivo, en términos de capacidad y funcionalidad operativa.



4.9 Palancas para el desarrollo del Aeropuerto de Barcelona



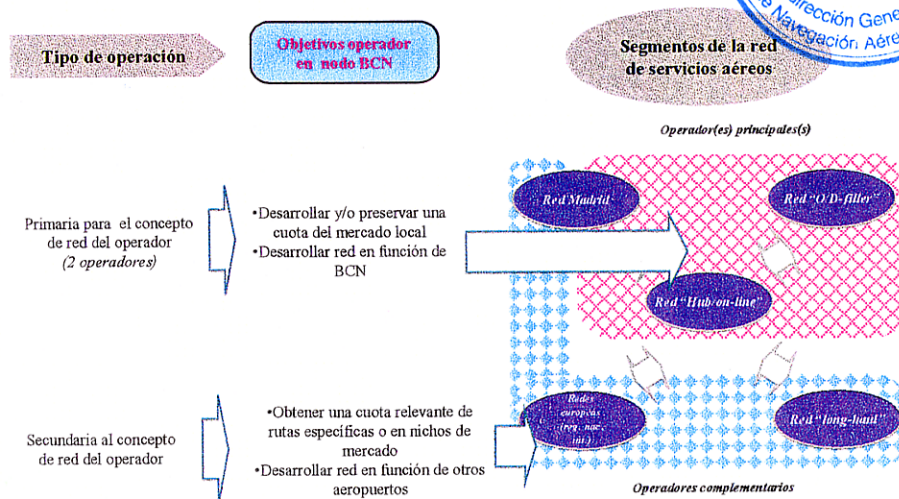
La operación hub seguiría siendo complementada con múltiples destinos punto-a-punto, y de alimentación a otros aeropuertos. De hecho, mediante la promoción y marketing a compañías aéreas, el Aeropuerto deberá desarrollar una red de servicios aéreos de forma que cada servicio de los distintos operadores contribuya a conformar una red de servicios “completa”².

El planteamiento estratégico de la red habrá de alinearse con el posicionamiento de cada operador en Barcelona. El Aeropuerto desarrollará las políticas necesarias para que cada operador existente y potencial nuevo entrante disponga de un marco de gestión y operativo estable y adecuado a la escala y magnitud de sus inversiones relacionadas directamente con Barcelona. Así pues en el proceso que inicia este Plan Director el Aeropuerto deberá ser especialmente sensible a la incorporación de los grandes operadores que representan el grueso del tráfico en 1998. Es decir, la base sobre la que construir la red de servicios de largo plazo del Aeropuerto.

² Ver capítulo sobre previsiones de tráfico aéreo para una descripción completa de la red de servicios aéreos objetivo del Aeropuerto de Barcelona.



4.10 Objetivos de los operadores aéreos en Barcelona



Este enfoque es coherente con la dinámica de crecimiento de tráfico y de competencia existente en el Aeropuerto de Barcelona y la situación de aeropuertos de parecidas características, donde uno o dos operadores principales llegan a concentrar el 70-80% del mercado. Su novedad radica en desinhibir e influir en el desarrollo de estrategias competitivas diferenciadas de las distintas compañías que actualmente se encuentran constreñidas por la falta de capacidad de las infraestructuras y la homogeneidad en el tratamiento de las mismas. En definitiva, viene a reconocer que el Aeropuerto podrá alcanzar mejor sus objetivos si participa en la dinámica de concentración de las compañías aéreas que si permanece con una posición reactiva.

Esta apuesta estratégica por desarrollar un hub implica que, tan importante como la existencia de un mercado local o la intención de una compañía aérea de desarrollar una estructura de ventanas en Barcelona está la necesidad de disponer de un "producto tierra" más competitivo que otros aeropuertos. Debe ser posible realizar unas transferencias rápidas de pasajeros y equipajes de una avión a otro y facilitar capacidad de tratamiento de un alto número de aeronaves, pasajeros y equipajes en unas estrechas franjas horarias.

La definición de un "producto tierra" altamente competitivo es crítico para desarrollar Barcelona como un "hub" y permitir el crecimiento de tráfico por encima de un escenario tendencial. Una vez conseguido el efecto "hub", la implantación de 50-60 frecuencias semanales de larga distancia será factible. Con ello el Aeropuerto evitará el riesgo de transformarse meramente en alimentador de grandes "hubs" europeos o base de compañías de costes reducidos. En definitiva, el salto a constituirse en un Aeropuerto de tipo IV requiere de la concepción de un producto tierra innovador y de altas prestaciones.