



Analistas
Financieros
Internacionales

Emilio Ontiveros Baeza
Consejero Delegado

D. Jesús Medina Ocaña
Presidente Ejecutivo
Caja Extremadura
San Pedro, 15
10003 Cáceres

Madrid, 17 de abril de 2006

Querido Jesús,

Adjunto tienes una nota acerca del proyecto "Aeropuerto".
Es una primera aproximación cuyo fin no es otro que verificar si
hemos captado tu intención correctamente. Confío que así sea.
Ya me dirás

Un abrazo,

Españoleto, 19
28010 Madrid

Tel. 91/520.01.00
Fax. 91/520.01.21
<http://www.afi.es>
E-mail: afi@afi.es

C.I.F. A-78603206.
Reg. Mercantil de Madrid,
hoja nº79.387, folio 173
tomo 8.329, Sec. 3ª
del libro de Sociedades



Analistas
Financieros
Internacionales

c/ Españoletto, 19
28010 Madrid
Tlf.: 34-91-520 01 02
Fax: 34-91-520 01 43
e-mail: afi@afi.es
www.afi.es



“DESTINO EXTREMADURA”

UN ESCENARIO AEROPORTUARIO DE ALCANCE PARA LA REGIÓN

ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES

Madrid, 17 de abril de 2006



Contenido

1.	Introducción	3
2.	“Destino Extremadura”. Límites y oportunidades	6
2.1.	El contexto espacial	6
2.2.	El contexto funcional	8
2.3.	De la pescadilla que se muerde la cola al círculo virtuoso	9
2.4.	Efectos económicos derivados de un desarrollo sustantivo del aeropuerto extremeño	10
2.5.	Inversiones y su financiación	12
3.	Las Compañías de Bajo Coste. Un paradigma del ¿por qué no?	14
3.1.	Oportunidades y limitaciones para los aeropuertos secundarios	17
3.2.	¿Hay que subsidiar a las compañías de bajo coste?	18
4.	Conclusiones	21



1. Introducción

Extremadura cuenta con un aeropuerto situado a 14 Km. de Badajoz y a 45 Km. de Mérida. En 2005, el tráfico de pasajeros fue de 72.250, un 11% menos que en 2004, pero un 137% mayor que el registrado en el año 2000. El número de operaciones¹ realizadas en 2005 fue de 4.450, un 46% menos que en el año precedente pero un 148% más que en 2000. Estas cifras reflejan una muy escasa actividad en el aeropuerto regional en la actualidad, a pesar de un cierto dinamismo en los últimos años, y una gran variabilidad en la evolución de los principales indicadores de dicha actividad. El aeropuerto de Badajoz figuró en 2005 entre los de menor actividad registrando el 0,04% del tráfico total de todos los aeropuertos españoles y el 0,2% de todas las operaciones, desproporción que refleja, por otra parte, el tamaño medio menor de los aviones que operan en dicho aeropuerto y su menor tasa de ocupación.

En el caso de aeropuertos con actividad relevante, se estima que cada 1.000 pasajeros requieren un empleo directamente ocupado en las operaciones aeroportuarias y que cada empleo directo implica otros 4,7 empleos indirectos e inducidos en el territorio al que sirve, un factor multiplicador de 5,7 veces. Por otra parte, también en el caso de los aeropuertos con actividad relevante, cada once operaciones sustentan un empleo directo a tiempo completo y casi seis empleos totales, mientras que (en el caso del aeropuerto de Madrid-Barajas) cada operación añade 20.000 euros anuales a la masa salarial de la economía regional a la que sirve.

Aunque no es inmediata la transposición de las ratios mencionadas al caso del aeropuerto de Extremadura, debido al hecho de que los datos de pasajeros y operaciones se relacionan de manera mucho más desfavorable que en los grandes aeropuertos (81,5 pasajeros por operación para el conjunto frente a 16,2 para Badajoz), puede estimarse el empleo directo como la media de una horquilla que iría desde los 72 hasta los casi 400 empleos, es decir, unos 236 empleos, pudiendo elevarse estas cifras a entre 410 y 2.280 empleos totales (directos, indirectos e inducidos) según la ratio empleada y 1.345 empleos totales, como promedio de los

¹ Una operación es un aterrizaje y un despegue



anteriores, en la región. Sobre la base de estos empleos medios para el conjunto de la región, y adoptando una remuneración media de asalariados más reducida en Extremadura que en Madrid (un 36% menor), se obtendría una masa salarial de unos 34,4 millones de euros y, aproximadamente, el doble de esta magnitud en términos de Valor Añadido asociado a la presencia del aeropuerto, es decir unos 69 millones de euros, lo que representa algo menos del 0,5% del PIB regional. En la Comunidad de Madrid, el Valor Añadido por el aeropuerto a la región representa en la actualidad el 10,5% del PIB regional.

Las anteriores estimaciones de la actividad e impacto económico del aeropuerto de Badajoz en la región, si bien muy tentativas las últimas, dado el método aproximativo con el que han sido obtenidas, reflejan una realidad manifiestamente mejorable y, cuando se comparan con las de los efectos de los grandes aeropuertos, exponen un amplísimo margen de ganancias potenciales a nada que una serie de iniciativas diesen con la fórmula de dinamización de la actividad aeroportuaria en la región. Esta actividad no puede girar en el vacío y para que la fórmula buscada fuese productiva, y no lo contrario, debería basarse en una necesidad real de los viajeros que llegan a, y salen de, la región de utilizar los servicios aeroportuarios como modo preferente de transporte hacia destinos de la suficiente entidad.

Nadie se desplaza en avión por el mero hecho de disfrutar en el vuelo y contemplar obras públicas de mejor o peor gusto arquitectónico, ni acude a un aeropuerto a hacer sus compras. Los usuarios de los aeropuertos transitan por ellos, eso sí, realizando gasto y otras actividades relacionadas con su desplazamiento en el propio aeropuerto, porque se encaminan hacia destinos productivos, personales o de ocio fuera del aeropuerto. Si Extremadura pudiese aumentar considerablemente el atractivo de destinos de esta naturaleza dentro de la región, su aeropuerto sería mucho más transitado, dadas otras circunstancias, y, consecuentemente, generaría un mayor impacto económico para los extremeños. La región debe tejer un espacio continuo de servicios y de actividad que soporte y justifique la movilidad de los agentes económicos por cualesquiera razones que sean (negocios, personales, ocio, etc.). Cuando se trata de movilidad por vía aérea, además, hay que tener en cuenta que las relaciones mejor servidas por este medio de transporte son mucho más largas que las que se ajustan a otros modos (vehículo privado) y que, consiguientemente, la actividad y los servicios solicitados por este tipo de viajeros, especialmente los más lejanos, deben estar a la altura de sus

circunstancias (idiomas, culturas, calidad de servicio, perfil productivo o profesional).

Un escenario aeroportuario para Extremadura mejor que el actualmente existente parece fácil de dibujar, dado el nivel de éste. Pero no cabe llamarse a engaño. En primer lugar hay que preguntarse honestamente por qué el escenario actual no es mejor de lo que es. Por otra parte, hay que estudiar concienzudamente los aspectos técnicos y de rentabilidad interna de cualquier proyecto de renovación y re-escalamiento aeroportuario que se pretenda para la región. Finalmente, hay que elaborar los argumentos acerca del espacio de actividad y servicios, el *hinterland* económico, y no sólo poblacional, al que serviría dicho aeropuerto.

Un factor de extraordinaria relevancia ha venido en los últimos años a reactivar las oportunidades de los languidecientes aeropuertos secundarios en nuestro país: las compañías de bajo coste. Este factor constituye una poderosa palanca sobre la cual alzar cualquier visión renovada, imposible hace tan sólo una década, para un aeropuerto como el de Extremadura, pero, de nuevo, tampoco conviene llamarse a engaño en esta materia. No todo son oportunidades genuinas y algunos de los desarrollos observados en la actualidad son sencillamente insostenibles.

En esta nota se expresan, combinando y desarrollando los anteriores elementos, algunas de las claves que nos parecen más relevantes a la hora de trazar un escenario aeroportuario para Extremadura. Hemos llamado a esta primera visión “Destino Extremadura” pues entendemos que la actuación prioritaria a la hora de elevar la presencia del aeropuerto regional es la de hacer al conjunto de la región (y más allá) un destino suficientemente atractivo para los visitantes de fuera de la región, más que basar cualquier iniciativa en la mejor conveniencia para los desplazamientos de los extremeños, lo que también se consigue con el énfasis anterior, aunque no constituiría por sí sólo el factor de impulso más relevante. Esta visión es un paso muy preliminar a cualquier estudio técnico, pero servirá, esperamos, para organizar el debate en torno a elementos de coherencia global y de realismo que de no ser tenidos en cuenta debilitarían cualquier proyecto técnico. Pretende ser una visión realista que invite a una acción enfocada.

2. “Destino Extremadura”. Límites y oportunidades

2.1. El contexto espacial

Los grandes aeropuertos sirven a territorios densamente poblados. Heathrow, que registra casi 70 millones de pasajeros al año se emplaza en una megalópolis de 13 millones de habitantes. Madrid-Barajas, con 42 millones de pasajeros sirve a una región ceñida a su alrededor de casi seis millones de habitantes. Estos espacios son sede de un tupido tejido de actividad empresarial y económica y de ciudades de primer rango mundial plagadas de atractivos turísticos y de negocio. Las ciudades y sus aeropuertos se desenvuelven en un régimen de simbiosis continua operándose una estrecha interrelación entre unas y otros. Cuanto mayor es la ciudad, su área de influencia o el atractivo general de la zona, mayor es la actividad de su aeropuerto, cuanto mayor es el atractivo de la zona en la que se ubica el aeropuerto mayor es su actividad. A su vez, cuanto más numerosas y frecuentes son las conexiones aéreas de un aeropuerto mayor es la eficiencia de los desplazamientos de los agentes económicos de la zona a la que sirve y el atractivo para la localización de actividades.

Extremadura es la quinta región española por extensión territorial (41.634 km²). En ella viven 1.083.879 personas, con una densidad de 26 habitantes por km², pero el número de pasajeros aeroportuarios es muy inferior a lo que su población, por una parte, y el número de turistas extranjeros que recibe (226.273 en 2005), por otra, podrían garantizarle. Naturalmente, el tráfico aeroportuario no guarda una relación simple con estas variables, ya que, como se argumentará a continuación, son las actividades y los atractivos de la población y el territorio, junto a la disponibilidad misma de conexiones y frecuencias aéreas, los que determinan además la necesidad o conveniencia de los desplazamientos mediante este medio de transporte. Pero a la vista del comportamiento de otras regiones españolas en esta materia (ver cuadro), puede sospecharse que la región, bajo condiciones medias de actividad económica de su población y tejido empresarial, oferta de atractivos turísticos y calidad de sus conexiones aeroportuarias **podría aumentar su tráfico de pasajeros de manera significativa.**



Comunidad Autónoma	Pasajeros por habitante	Turistas extranjeros por habitante	Pasajeros por turistas extranjero
Balears (Illes)	34,04	9,81	3,47
Canarias	14,03	4,80	2,92
Madrid (Comunidad de)	7,04	0,59	11,84
Cataluña	4,58	2,01	2,28
España	4,11	1,26	3,26
Comunidad Valenciana	2,86	1,09	2,62
Andalucía	2,48	1,02	2,42
País Vasco	2,00	0,46	4,37
Galicia	1,38	0,31	4,48
Asturias (Principado de)	1,16	0,22	5,38
Cantabria	1,15	0,70	1,64
Murcia (Región de)	1,06	0,62	1,72
Navarra (Comunidad Foral de)	0,58	0,30	1,92
Aragón	0,30	0,32	0,94
Castilla y León	0,22	0,54	0,40
Rioja (La)	0,12	0,23	0,53
Extremadura	0,07	0,21	0,32
Castilla-La Mancha	0,01	0,12	0,07

En el espacio se juega también la competencia entre aeropuertos, lo que hay que tener muy en cuenta a la hora de evaluar afirmaciones como la que se acaba de hacer. El aeropuerto extremeño, sin embargo, carece de competencia directa en un radio de entre 100 y 200 km., en función de la mitad de la distancia a los diferentes aeropuertos que lo circundan, lo que le da una cierta penetración en buena parte de la región y provincias colindantes, incluidos territorios en el país vecino, Portugal. Esta circunstancia favorable en principio puede, no obstante, carecer de relevancia si la red de actividad y atractivos que se superpone al espacio físico carece, a su vez, de la suficiente densidad y entidad.

Aeropuerto	Distancia (km) a Badajoz	Pasajeros (2005)	Nº de operaciones (2005)
Badajoz	0	72.982	4.450
Sevilla	261	3.522.134	55.420
Córdoba	276	20.594	9.380
Salamanca	345	23.456	8.929
Madrid-Barajas	407	41.963.197	415.677
Lisboa (Portugal)	226	n.d.	n.d.
Faro (Portugal)	381	n.d.	n.d.

2.2. El contexto funcional

Cabe preguntarse, a continuación, sobre la capacidad de la región para emitir y recibir viajeros residentes y, especialmente, turistas no residentes, los más susceptible de utilizar el transporte aéreo. Por otra parte, el análisis detallados de los motivos y destinos de los desplazamientos de los extremeños fuera de la región y de los residentes en otras regiones españolas hacia Extremadura o las regiones colindantes (incluido Portugal) proporcionaría información muy valiosa sobre las funciones que un nuevo escenario aeroportuario en la región podría cumplir y las expectativas de tráfico que pudieran asociarse a dichas funciones.

Extremadura recibió, en 2005, 226.273 turistas no residentes, lo que supuso el 0,4% del total recibido por España, que realizaron un gasto medio de 595 euros a razón de 85 euros por día, lo que representa una estancia media de 7 días. Para el conjunto de España, el gasto medio fue de 855 euros y la estancia media de 10 días, lo que arroja un gasto medio diario similar al registrado en la región. Los residentes dentro del territorio nacional realizaron, entre febrero y septiembre de 2005, (Familitur, IET) unos 112 millones de viajes (por todos los motivos) de los cuales 105 millones fueron viajes internos y el resto viajes al extranjero. En lo que se refiere a Extremadura, sus residentes realizaron 2,35 millones de viajes a otras regiones españolas o al extranjero y los residentes de las restantes regiones españolas realizaron 2,84 millones de viajes. A la vista del número de pasajeros registrados por el aeropuerto de Badajoz en ese mismo año (72.250), resulta evidente que la inmensa mayoría de los desplazamientos de turistas extranjeros y

viajeros residentes se realiza por otros medios de transporte, fundamentalmente en vehículo privado.

Un espacio aeroportuario más avanzado, en el que operasen líneas aéreas de bajo coste y compañías regulares, sería tanto más necesario cuanto más atractivas y relevantes fuesen las funciones (negocio, ocio, relaciones personales) que los viajeros esperasen cumplir sobre el terreno. Funciones económicas de alto valor añadido o funciones recreativas y de relaciones personales por las que los usuarios mostrasen elevada disposición a pagar se verían más fácilmente canalizadas a través de un medio de transporte de mayor coste monetario pero menor coste en términos de tiempo como es el avión. No cabe duda de que la disponibilidad de vuelos de bajo coste apalancaría decisivamente el balance de coste generalizado (coste monetario más coste de tiempo) a favor de los desplazamientos en avión frente a otros modos de transporte.

De nuevo, es pertinente la cuestión de la intermodalidad. Un avión sólo permite ir de uno a otro aeropuerto y la capilaridad necesaria para que un viaje origen-destino más articulado que un simple trayecto aéreo pueda solventarse eficientemente hace depender al avión de su complementariedad con otros medios de transporte (autobús, lanzaderas, coches de alquiler o ferrocarril) sin que las inevitables rupturas de carga den al traste con la superior eficacia del sólo segmento aéreo del conjunto del trayecto.

2.3. De la pescadilla que se muerde la cola al círculo virtuoso

Para resumir las ideas contenidas en los dos epígrafes precedentes de esta sección, se recalca la importancia que tiene la densidad y calidad del *hinterland* territorial y funcional de un aeropuerto a la hora de hacer de éste una opción preferente para sus potenciales usuarios. Es evidente que los extremeños viajan frecuentemente fuera de su región y que los residentes en otras regiones españolas y en el extranjero viajan de forma significativa a la región, pero que no eligen el transporte aéreo para sus desplazamientos. La razón aparente, por otra parte, es obvia: la escasez de trayectos y frecuencias que este medio de transporte ofrece frente a las demás alternativas. Decimos aparente, pues habría que ver si la causa, a su vez, de que las compañías aéreas no elijan el aeropuerto regional para sus programas de

vuelos no es precisamente el escaso negocio que tendrían en los trayectos que tuviesen por uno de sus extremos el aeropuerto regional.

Este círculo causa-efecto encierra una lección y una importante advertencia. La lección es que su ruptura mediante una intervención estratégica y decisiva es la única manera de salir de dicho círculo, pues no se resolverá por sí sólo a menos que se dé una conjunción fortuita de circunstancias favorecedoras. La advertencia tiene que ver con la necesidad de realizar un análisis cuidadoso de la situación, ya que las políticas voluntaristas, las visiones poco reales, implican una acción distorsionante sobre el contexto y poco susceptible de reportar beneficios, si no todo lo contrario. Pocas opciones de vuelos y frecuencias debidas a poca demanda causada, a su vez, por las primeras que, a su vez, etc.... La única manera de desmontar esta pescadilla que se muerde la cola es crear un contexto espacial y funcional denso y de calidad, algo que la región necesita además para su propia convergencia real, y al mismo tiempo, desarrollar un escenario aeroportuario realista para la región plenamente justificado por el anterior desarrollo, lo que también contribuirá a estimular la emergencia del contexto mencionado. Un círculo virtuoso, en definitiva, en lugar de una pescadilla que se muerde la cola. Pero no basta con deseárselo. Hay que hacer bien los deberes.

2.4. Efectos económicos derivados de un desarrollo sustantivo del aeropuerto extremeño

Para una economía local o regional, la disponibilidad de un aeropuerto que sirva a la población y a las empresas puede ser muy importante, especialmente si dicha economía se basa en el turismo o las actividades relacionadas. Pero a menos que los destinos turísticos o empresariales atraigan masivamente a los visitantes o la población local realice frecuentes viajes en avión, será difícil generar los flujos que harían rentable la operación de los aeropuertos y compañías aéreas. Un número relevante de viajes aéreos centrados en un aeropuerto regional puede tener importantes efectos sobre la economía de la zona, y más allá.

En primer lugar, si los viajeros foráneos se quedan en la zona, el gasto por turista puede ser relevante, pues no sólo viajan en estos viajes individuos de renta moderada, sino también viajeros de elevado nivel que encuentran en las líneas de bajo coste la única manera de acercarse a los destinos más recónditos que se sitúan

cerca de muchos aeropuertos secundarios. Lo que ahorran en el viaje, y más, lo gastan en los destinos. Ello puede traer un giro relevante a la economía local, precisamente en nichos de gran potencial y escaso acceso al mercado foráneo que se ve resuelto gracias a las conexiones de bajo coste.

En la cadena de servicios que parte y acaba en el viaje mismo, tiene mucho que decir la capacidad de la iniciativa local para organizar un “espacio continuo de servicios” que satisfaga las necesidades del viajero animándole a repetir para explorar otros atractivos en una nueva ocasión. No basta con facilitar el acceso del viajero a un lugar recóndito para que luego no pueda salir de la casa rural en la que se aloja por falta de alternativas. El mismo tráfico aeroportuario, por otra parte, dará una importante vida a los negocios licenciados en el propio aeropuerto, lo que significa empleos y ventas, además de, como toda otra actividad, ingresos para las administraciones públicas por los diferentes conceptos impositivos que gravan las rentas, los beneficios empresariales, el consumo, etc.

Si adoptamos el gasto por turista y día, anteriormente mencionados, de 85 euros, una afluencia de 100.000 turistas adicionales por año, debidos a la operación de líneas de bajo coste y a la disponibilidad de un espacio aeroportuario más conveniente, que realizasen una estancia de 7 días en la zona, obtendríamos un gasto directo de unos 60 millones de euros y otro tanto en gasto indirecto debido a las relaciones de suministro de las actividades directamente tocadas por el flujo de turistas en toda la economía regional. El Valor Añadido por este impulso de demanda en la economía regional, equivaldría al gasto directo, es decir, 60 millones de euros, las rentas salariales (descontando las cotizaciones sociales de las empresas) podrían ascender a unos 20 millones de euros y los empleos a algo más de 1.100. Todo ello, según estimaciones groseras basadas en las cifras registradas para los conceptos mencionados en las principales cuentas del sector turístico y la economía española. A ello habría que sumar los empleos directos ligados al aumento de la actividad aeroportuaria, unos 100 si suponemos que los vuelos turísticos llegasen con elevadas tasas de ocupación, y la cadena asociada de derivadas económicas en términos de masa salarial, valor añadido, etc.

Los propios usuarios locales, por otra parte, disfrutarían de transporte aéreo de mucho menor coste, en términos generalizados (dinero y tiempo, que también es dinero), gracias a los vuelos de bajo coste. Entre los usuarios locales se encuentran los consumidores y las empresas, cuyos costes se verán reducidos, así como

aumentadas sus opciones de comunicación. La valoración de los efectos de eficiencia que ello entrañaría es más difícil de hacer sin disponer de una metodología más consistente e información sobre tráficos generados entre los habitantes y las empresas de la zona de influencia del aeropuerto.

La extensión de las actividades del aeropuerto de Extremadura, por fin, especialmente si viniese acompañada de la operación de líneas de bajo coste, pondría a la región en los mapas internacionales. Este aspecto es muy importante en términos de la imagen internacional de una ciudad, comarca o región, y de su potencial turístico. Al mismo tiempo, permitiría a sus habitantes un contacto más asiduo con otras ciudades o culturas. Todo ello contribuye al cosmopolitismo de las zonas locales, lo que también tiene beneficios intangibles en muchos órdenes de la vida social y económica.

2.5. Inversiones y su financiación

Una ampliación sustantiva de las instalaciones aeroportuarias en Extremadura requeriría importantes recursos financieros que podrían ser aportados por el gobierno de la región, el gobierno nacional, los fondos estructurales o la iniciativa privada. Pero, en cualquier caso, deberían ser detraídos de otras aplicaciones quizás más productivas y siempre competitivas en términos de oportunidad económica, social o política, desde luego si se trata de fondos públicos. Ello debe aseverarse mediante un cuidadoso análisis coste/beneficio, al menos como guía técnica de decisión.

Pero la iniciativa privada puede tener un papel importante. De varias maneras. Si la extensión de las actividades aeroportuarias soporta un análisis de eficiencia y rentabilidad, los primeros interesados en participar de una u otra manera deberían ser las empresas, regionales o no. Una fórmula que haga atractiva la participación de la iniciativa privada en un sector fuertemente regulado como es el de los aeropuertos, que no obstante admite excepciones, es la de la concesión basada en el "peaje en la sombra". Con esta modalidad, una empresa o consorcio de empresas resulta elegida para diseñar, construir, financiar y operar durante varias décadas una determinada infraestructura, cuyo propietario es el agente que otorga la concesión y a quien revierte el proyecto una vez finalizado el plazo de aquella. Este agente paga una determinada cantidad por unidad de servicio (pasajeros,

operaciones, etc.) al año ajustable por criterios objetivos de calidad, cumplimiento, etc. La financiación que el concesionario logre reunir puede venir de cualquier agente financiero establecido o no en la región, por ejemplo las cajas de ahorros. Mediante esta fórmula, las administraciones públicas evitan desembolsos inasequibles durante la realización de las obras, y el consiguiente endeudamiento, pero, a cambio, deben afrontar pagos periódicos, de bastante menor cuantía, durante todo el periodo concesional. El riesgo de la operación se reparte entre todos los agentes y se generan garantías adicionales de cumplimiento de objetivos. Las obras tardan mucho menos en realizarse y la satisfacción del usuario suele quedar bastante mejor asegurada por la mayor eficiencia de la operación privada.

Al margen de fórmulas concretas como la que se acaba de expresar, un desarrollo como el que se analiza en esta nota representa una oportunidad para la innovación institucional mediante Partenariados Público/Privados como los que se están ensayando en estos momentos en Murcia-Corvera (117 millones de euros de inversión inicial prevista), Ciudad Real-Don Quijote (360 millones de euros) o Castellón-Vilanova (104 millones de euros). Estas inversiones representarán adicionalmente importantes efectos económicos para las respectivas comarcas durante la fase de realización de las obras. Al mismo tiempo, cabe pensar que el modelo, hasta ahora rígido, de construcción financiación y operación de aeropuertos existente hoy en nuestro país está dando paso a un modelo más flexible y eficiente en el que cada aeropuerto deberá demostrar su viabilidad al margen de consideraciones de "servicio social". Este modelo todavía omnipresente está desbordándose por su costura más expuesta, la de los languidecientes aeropuertos secundarios, de la mano de un poderoso vector de cambio: la generalización de las compañías de bajo coste.

3. Las Compañías de Bajo Coste. Un paradigma del ¿por qué no?

Nadie podía haber anticipado el desarrollo que las compañías aéreas de bajo coste han tenido desde que aparecieron en los EE UU el 6 de mayo de 1949 de la mano de Pacific Southwest Airlines. Posteriormente, en 1971, también en los EE UU, inició su andadura Southwest Airlines, que, con beneficios desde 1973, es la tercera mayor compañía aérea del mundo. En Europa, segundo mercado después del de los EE UU, las principales compañías son Ryanair, creada en 1991 y easyJet, creada en 1995. En la actualidad, la tendencia se instala en Australia y Asia. Los primeros vuelos de bajo coste transatlánticos propiamente dichos empezaron en 2004 a 100 euros. Los desarrollos en este campo se prevén espectaculares.

La orientación de las compañías de bajo coste, hasta hace relativamente poco tiempo, ha sido la de no competir manifiestamente con las compañías tradicionales y mucho menos en el modelo *hub and spoke* (centro-radio) generalmente practicado por las últimas, sino en segmentos locales punto-a-punto entre zonas geográficas de suficiente densidad de población dotadas, sin embargo, de infraestructuras aeroportuarias poco congestionadas. Pero este desarrollo ha sido espectacular, superando ampliamente el bajo perfil de las décadas anteriores, especialmente a partir de finales de los noventa, y ha traído consigo consecuencias que han cambiado radicalmente el sector y muchos de sus aledaños. Los principales cambios han sido los siguientes:

- Aparición de numerosas compañías de bajo coste que compiten fieramente con las compañías tradicionales. Algunas de ellas con flotas considerables que se expanden sin cesar adquiriendo de una sola vez docenas de aparatos nuevos.
- Reacción (muy tardía y probablemente estéril) de las grandes aerolíneas que comienzan a crear sus propias compañías subsidiarias de bajo coste, no sin problemas de ajuste interno de dos modelos muy diferentes de negocio.
- Revitalización de numerosos aeropuertos secundarios cuya localización menos ventajosa se ve compensada para el viajero por el considerable ahorro de coste siempre que la intermodalidad de servicios de



transporte hasta el destino final esté garantizada. Los aeropuertos pierden mucho menos dinero y hasta hacen beneficios a nada que se traspase un cierto umbral de viajeros que en ausencia del bajo coste jamás hubieran soñado tener.

- Emergencia de nuevos hábitos de viaje (y nuevos viajeros) y otros comportamientos (residenciales, ocio, negocio) entre la población gracias a la disponibilidad y accesibilidad económica de los vuelos de bajo coste. Personas que por razón de tiempo, presupuesto o alcance de los destinos nunca hubieran viajado, lo hacen en las compañías de bajo coste.
- Puesta en valor de nuevos destinos inaccesibles desde un *hub* principal, o de corta estancia, poco atractivos frente a un coste del transporte elevado.

Estos cambios no han venido de la mano de ninguna revolución tecnológica, como la que se ha dado en el sector de la telefonía, aunque internet ha facilitado algunos de los desarrollos que se comentan a continuación, sino de la combinación de dos elementos muy simples pero poderosos a la vez:

- ✕ La liberalización del transporte aéreo, que ha limitado la dominancia de las compañías establecidas y facilitado la reducción de las fuertes barreras a la entrada que existían anteriormente en esta “industria”.
- ✕ La introducción de nuevos modelos de negocio, que han dado la vuelta al concepto mismo de viaje aéreo.

Estos nuevos modelos de negocio se han basado en: (i) el servicio punto a punto, sin transbordos, antes que en el *hub and spoke*, (ii) la eliminación de todos los elementos no esenciales del viaje (comida, periódicos), (iii) la reducción drástica de costes de operación en vuelo y en tierra, especialmente de personal, (iv) la operación de una gama muy reducida de aparatos y (v) la eliminación de eslabones no directamente controlados por la compañía en la cadena completa de valor del servicio final adquirido por el viajero (agencias de viajes). Siendo la combinación de todos estos elementos la clave del éxito del nuevo modelo, hay que resaltar que las

compañías de bajo coste han hecho tabla rasa de un elemento crítico en las compañías tradicionales: los costes de personal. Estos costes se encuentran enquistados en las compañías tradicionales, muy sindicalizadas, y aumentan en virtud de fuertes derivas salariales que se agudizan con la edad media de la plantilla. Nada de esto sucede en las compañías de bajo coste.

La verdadera potencia de la fórmula, por otra parte, se ha revelado cuando han entrado en escena los aeropuertos secundarios, menos congestionados y con tasas y tarifas más reducidas. Aeropuertos mejor o peor situados en áreas geográficas densamente pobladas o razonablemente cerca de destinos de turismo y ocio de masas. El resto de la historia la han escrito otros modos de transporte (alquiler de coches, autobuses) que han prestado el servicio final que el viajero requiere para ir, no ya de punto a punto, sino de puerta a puerta, completando así un viaje directo a un destino a trasmano de los grandes aeropuertos internacionales, de corta estancia en destino incluso (*short breaks* para “urbanitas” cosmopolitas), que sólo es atractivo si el coste generalizado del desplazamiento (billete y tiempo) es razonable, lo que las tarifas regulares o de fin de semana convencionales no permitían siempre ni, mucho menos, de manera repetitiva.

Esta revolución sorprende por su aparente sencillez: un simple cambio, eso sí, radical, en el modelo de negocio. Una idea simple y una buena visión empresarial que ha sabido combinar elementos dispersos para crear una sólida plataforma en la que asentarse: nuevas regulaciones, aeropuertos secundarios, otros destinos y hábitos viajeros, tecnologías de la información. Un modelo que no ha requerido un *technological breakthrough* para prosperar, ni nuevas y onerosas inversiones en infraestructura, ni una revolución en las preferencias de los consumidores. Un paradigma, en definitiva, del *¿por qué no?*

No es de extrañar por tanto que muchos agentes empresariales de todo tipo, incluidas las grandes compañías de aviación, pero también los gobiernos locales y regionales, y los aeropuertos secundarios se hayan lanzado a crear, facilitar o participar de una u otra manera en el proceso recién descrito. Los beneficios pueden llegar muy importantes.



3.1. Oportunidades y limitaciones para los aeropuertos secundarios

No es evidente que las compañías de bajo coste elijan necesariamente aeropuertos secundarios para su operación, salvo que se cumplan una serie de condiciones que afectan tanto a las compañías aéreas como a los propios aeropuertos. Estas condiciones se traducen en una interacción muy particular que no se da entre las compañías tradicionales y los aeropuertos, secundarios o no. Muchos aeropuertos secundarios han surgido por razones extra-económicas que van desde la cohesión territorial hasta la mera influencia política y debido a su escaso volumen de negocio deben ser subsidiados por los gobiernos regionales o por los grandes aeropuertos, según el modelo de explotación aeroportuaria en cada país, para no cerrar. Los vuelos de bajo coste están contribuyendo a una inesperada revitalización de los mismos.

Los aeropuertos generan ingresos fundamentalmente por las tasas de aparcamiento, tráfico y servicios de todo tipo que prestan a las aerolíneas. Para los primeros, las segundas son sus clientes, no los viajeros. Éstos son los clientes de las aerolíneas. En los aeropuertos secundarios los ingresos no aeronáuticos, como puedan ser las rentas cobradas a los establecimientos comerciales que se ubican en el aeropuerto, pueden ser muy reducidos, ya que hay pocos comercios y, por lo general, estos comercios tendrán una baja cifra de ventas. Pero los vuelos de bajo coste han cambiado radicalmente este tipo de interacción.

Gracias a la mayor afluencia de viajeros y a que éstos gastan en el aeropuerto parte de lo que no pagan en el billete (comidas) o prefieren consumirlo en los comercios del aeropuerto, los viajeros son ahora también clientes de los aeropuertos, además de las aerolíneas y los ingresos no aeronáuticos pueden llegar a ser muy importantes, tanto para el aeropuerto como para los comercios instalados en él.

Respecto a las tarifas aeroportuarias a las compañías de bajo coste, éstas han demostrado tener un formidable poder de negociación, por su dominancia en algunos de los aeropuertos secundarios en los que operan y por su flexibilidad para cambiar de aeropuerto rápidamente. De menor impacto, aunque relevante cuando se produce, es el hecho de que no todas las compañías de bajo coste son exitosas y la tasa de mortandad entre ellas es elevada. Los aeropuertos deben reducir considerablemente las tarifas para atraer a las compañías de bajo coste, lo que no siempre es posible en lo que se refiere a las tasas de aparcamiento, por lo que son

las tarifas de otros servicios (*handling*) las que deben disminuir, en ocasiones hasta desaparecer bajo subterfugios de políticas comerciales.

Los costes, sin embargo, por bajos que sean, no son la única variable que las compañías de bajo coste toman en consideración, ni siquiera la primera, cuando eligen uno u otro aeropuerto para sus operaciones. Entre las condiciones exigidas por las compañías de bajo coste se encuentran, por este orden, la fortaleza de la demanda de los servicios de estas compañías en la zona y la calidad de los propios aeropuertos medida por factores convencionales (facilidades de rodaje, buenos slots), siendo las tasas aeroportuarias relativamente secundarias, lo que los aeropuertos tienden a pensar que es más importante que todo lo demás para las compañías de bajo coste.

Con todo, hay que tener en cuenta que según estimaciones generalistas, y al margen de incentivos ajenos al mercado, las compañías de bajo coste no encontrarían rentable operar con aeropuertos que no estuviesen situados en zonas con una población de más del millón de habitantes en unas pocas decenas de kilómetros a la redonda y que se necesitan más de 500.000 viajeros al año para que la inversión y la explotación aeroportuarias puedan ser cubiertas.

3.2. ¿Hay que subsidiar a las compañías de bajo coste?

Ante la fenomenal oportunidad que representa para una economía local o regional la presencia de un activo tráfico aéreo, doméstico o internacional, y dado que, para muchas zonas servidas por aeropuertos de segunda categoría, escasos de tráfico regular, las compañías de bajo coste son la principal esperanza de que tal escenario se materialice, por no decir la única si nos atenemos a la lánguida existencia económica de la mayor parte de los aeropuertos españoles desde su creación. La realización de los efectos señalados, en cuantía siquiera modesta, permitiría dar un decisivo impulso a la economía local, la actividad del aeropuerto, las finanzas públicas y el empleo. ¿Qué gobierno local o regional no trataría por todos los medios que dicho escenario se realizase? ¿Cuáles son esos medios? ¿Pueden utilizarse sin incurrir en consecuencias no deseables?

Los gobiernos regionales y locales que desearan estimular la operación de las compañías de bajo coste tienen a su alcance diversas medidas: las subvenciones y todas

las demás. Las subvenciones a las aerolíneas o a los aeropuertos pueden suscitar problemas de ayudas de estado, ilegales dentro de la Unión Europea, con excepciones que habría que estudiar en cada caso. Las subvenciones permitidas podrían calibrarse de manera que el coste de las mismas para el gobierno fuese inferior a los beneficios económicos generales para la economía o, preferiblemente, a la parte de retorno fiscal que dichos beneficios económicos reportarían a las arcas de todas las administraciones públicas.

Este retorno podría situarse entre el 30% y el 40% del valor añadido generado por el supuesto movimiento de turistas descrito en la sección anterior, es decir, unos 18 a 24 millones de euros. La hacienda regional participaría de tales recursos en la medida determinada por sus relaciones fiscales con la administración central.

La cuestión relevante ahora es la siguiente, ¿cuál debería ser la subvención equivalente por viajero que la aerolínea debería recibir para que se alcanzasen los tráficos necesarios para que la operación merezca la pena? No es fácil saberlo, pero si se dedicasen 10 millones de euros a subvencionar a las aerolíneas y se lograra atraer por este procedimiento a 100.000 visitantes al año a la región, que estuviesen 7 días gastando 85 euros al día cada uno recuérdese, cada visitante valdría 100 euros de subvención para las compañías y estas los podrían transportar desde otro continente por unos pocos euros.

Nótese que si hablamos de una subvención a la compañía por viajero de 100 euros, cada viajero, obviando problemas de economías de escala si su número fuese pequeño, todavía dejaría en la región unos 600 euros de los que las autoridades fiscales, en su conjunto, obtendrían la recaudación fiscal necesaria para financiar sobradamente la subvención. Pero los problemas de escala y costes fijos de las operaciones aeroportuarias y de transporte aéreo no pueden obviarse, no obstante, y cualquier cálculo serio sobre costes y beneficios tendría que tener en cuenta los umbrales mínimos para que, económicamente, las operaciones descritas fuesen eficientes.

Las subvenciones, sin embargo, son problemáticas pues implican distorsiones a la competencia y aun cuando las autoridades comunitarias las autorizasen, lo que no es evidente, suscitarían las protestas de otros operadores, tanto aeroportuarios como transportistas. Este es ya el caso de numerosas aerolíneas tradicionales que han planteado demandas ante los servicios de la competencia, nacionales y

comunitario, en toda la UE. Este es un clamor y un secreto a voces entre los operadores regulares en estos momentos. Los costes de distorsión de la competencia y de litigio e imagen que un planteamiento equivocado conllevaría deberían ser seriamente considerados, aunque algunos de ellos no fueran soportados por los gobiernos locales o regionales que practicasen las subvenciones.

Respecto a las otras medidas que no sean subvenciones o, al menos, que no sean manifiestamente considerables como subvenciones, hay varias cosas que se pueden hacer, siempre bajo el criterio anterior de que su coste no debería sobrepasar los retornos fiscales para la administración que toma la iniciativa de las medidas. Entre ellas cabría citar, sin ánimo de exhaustividad, (i) la contratación de publicidad institucional en la pintura exterior de los aviones de las aerolíneas, a precios de mercado, naturalmente, (ii) la realización de proyectos infraestructurales aledaños a los aeropuertos que les doten de mayor capacidad de maniobra, haciéndolos más atractivos para los operadores de bajo coste, (iii) el fomento de la demanda local de este tipo de vuelos, (iv) la consolidación de atractivos turísticos locales en un espacio continuo de servicios para atraer visitantes foráneos que utilicen los vuelos baratos, (v) la creación de incentivos asociados a la utilización del aeropuerto local (bonos de descuento en hoteles, tarjetas turísticas, entradas a museos) se venga o no en vuelos baratos (la discriminación sería otro atentado a la libre competencia) y otros instrumentos.

La revolución de los vuelos baratos está desplegándose ante nuestros ojos a una velocidad de vértigo pero hay circunstancias que dificultan la necesaria adaptación. Estas circunstancias son, fundamentalmente, la modesta desregulación de las rutas internacionales y la escasa capacidad de los aeropuertos secundarios existentes (hay muchos, pero pequeños). En presencia de este tipo de impedimentos resulta obvio que la batalla por subvencionar a las compañías de bajo coste puede tener algunas víctimas no deseadas. En estas condiciones, la pugna por los viajeros puede tener características de juego de "suma cero", lo que daría pan a una región quitándoselo a otra, haciendo que todas incurran en un coste excesivo de subvenciones y otras medidas. Cuidado pues con las subvenciones o la financiación privilegiada. No debería discutirse que cuanto más libres sean los cielos, mejores los aeropuertos y más atractivos los destinos, la libre competencia entre las aerolíneas produciría mucho pan sin necesidad de emplear tortas para fabricarlo.



4. Conclusiones

Extremadura posee unas características de extensión, tamaño y dispersión de su población, tejido económico y atractivos turísticos que hasta ahora no han conseguido dar vida a su aeropuerto, uno de los menos activos de España con una oferta de trayectos y frecuencias insuficiente a todas luces para siquiera copar con necesidades ya presentes en la región. Esta es una pescadilla que se muerde la cola y el reto consiste en convertir a los extremos de esta relación, las funciones espaciales y económicas de la región, por una parte, y su aeropuerto, por otra, en una coalición de ganadores, un círculo virtuoso, en suma. Ambos desarrollos deben ser paralelos, pero hay que saber iniciarlos a tiempo y acompañarlos adecuadamente. Sin una mejor definición de los atractivos económicos y territoriales, en un espacio continuo de servicios y actividad en el que la dispersión se gestione activamente (como se gestiona la congestión), en vez de verla como un problema, la región no se convertirá en un destino preferente para los visitantes, ni será contraparte creciente con el mundo exterior, relegando a un plano muy secundario sus ambiciones relativas a la disponibilidad de una buena base aeroportuaria. Por otra parte, la ausencia de un escenario aeroportuario de cierta ambición, pero realista, tampoco ayuda a la realización del escenario regional recién trazado, y que no entraña otra cosa que su progreso material acelerado, cuya definición nos parece, sin embargo, de primordial interés. La generalización de los vuelos de bajo coste constituye, así se ha demostrado, incluso en España, una oportunidad para convertir la pobre coalición región-aeropuerto que se observa en la actualidad en Extremadura en una coalición de ganadores (*win-win*), siempre que se sepa jugar bien las nuevas cartas. Una vez definida la estrategia principal, surgen otras múltiples oportunidades para innovar en la forma de acometer proyectos de esta envergadura, que ensanchen los canales de relación virtuosa entre la región y su aeropuerto: nuevas fórmulas público/privadas de financiación, gestión y proyección de la infraestructura que de acometerse con el concurso los agentes regionales, que no debería estar exento de colaboración estratégica con agentes foráneos, ayudarían ampliamente a elevar la calidad del tejido económico regional. En estas condiciones, los resultados económicos de la iniciativa de dotar a la región de un mejor escenario aeroportuario darían muy buenos frutos económicos.