

# Los aeropuertos españoles ante la liberalización del transporte aéreo. Una especial consideración del caso de Andalucía.

**Luis Hernández Lorente**

Con la perspectiva de la liberalización del transporte aéreo intraeuropeo, por una parte, y la del cambio de clasificación de los pasajeros de vuelos con origen o destino en países de la Comunidad Económica Europea -que dejarán de ser considerados internacionales, desde Enero de 1993- por otra, las economías de los principales aeropuertos de Europa tendrán que reajustarse y diversificarse para hacer frente a las inevitables pérdidas de ingresos procedentes de dos de sus fuentes más tradicionales y productivas, una estrictamente aeronáutica: las tasas de salida de pasajeros internacionales; y la otra, de carácter comercial: las rentas percibidas como cánones y/o porcentajes de participación en las ventas, en los casos de concesiones, o simplemente como productos, en los casos de explotación directa de las Tiendas Libres de Impuestos, ubicadas en los mismos.

De la lectura de una abundante bibliografía<sup>1</sup>, cada vez más implicada en temas como el que nos ocupa, de vital importancia para los Aeropuertos, se extrae fácilmente la impresión de que los más importantes de éstos, al otro lado de los Pirineos, ya llevan tiempo ocupando a lo mejor de sus recursos humanos en cuanto a preparación en temas económicos, en el estudio de las alternativas a lo que, con mayor o menor intensidad, va a coincidir en los flujos de entrada de sus tesorerías, estando el matiz de la intensidad de las pérdidas de ingresos por la primera de las causas antes enunciadas -las tasas de salida- en la diferente composición del tráfico internacional de cada Aeropuerto, según que en éste predominen los vuelos entre países de la Comunidad Económica Europea o los externos a la misma.

<sup>1</sup> De entre la cual destacamos por su interés el artículo de Schano, Richard: Long-term strategies for airport marketing. In Airport Technology. 1989.

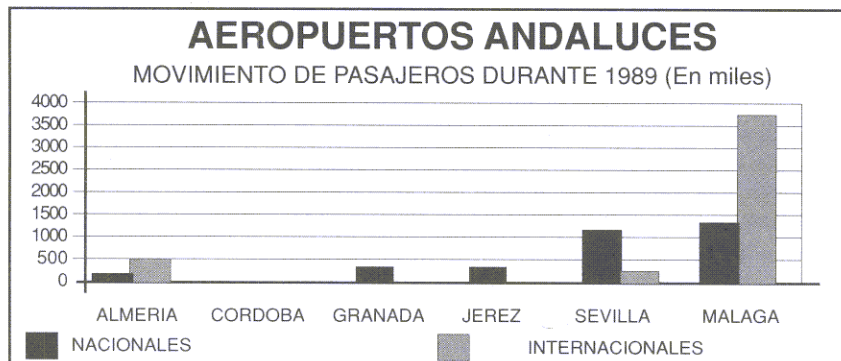
Por la segunda de las causas, la que tendrá su origen en la supresión de barreras aduaneras, que quitará el gran incentivo actual del no pago de tasas por las compras realizadas en las Tiendas Libres de Impuestos, todos los Aeropuertos, desde un punto de vista objetivo, se van a ver igualmente afectados, teniendo lugar la subjetividad del problema bien en la distinta proporción que los ingresos por este concepto tienen con relación a los de otras concesiones comerciales, bien por su distinto peso dentro de las Cuentas de Resultados de cada uno de ellos.

CUADRO I  
MOVIMIENTO DE PASAJEROS EN LOS AEROPUERTOS ANDALUCES DURANTE 1989

	INTERIOR		INTERNACIONAL		TOTALES	
	Pasajeros	%	Pasajeros	%	Pasajeros	%
<b>AEROPUERTOS</b>						
ALMERIA	127.866,0	3,9	461.901,0	10,3	589.767,0	7,6
CORDOBA	160,0		126,0		286,0	
GRANADA	257.453,0	7,9	5.801,0	0,1	263.264,0	3,4
JEREZ	260.760,0	8,1	14.897,0	0,3	275.607,0	3,6
SEVILLA	1.236.402,0	37,9	161.310,0	3,7	1.397.712,0	18,0
MALAGA	1.372.400,0	42,2	3.843.655,0	85,6	5.216.055,0	67,4
<b>TOTALES</b>	<b>3.255.041,0</b>	<b>100,0</b>	<b>4.487.640,0</b>	<b>100,0</b>	<b>7.742.691,0</b>	<b>100,0</b>

Así en los Aeropuertos de Andalucía, cuyas características en cuanto a tráfico y composición del mismo se muestran en la Cuadro 1, y en el Gráfico I basado en la misma, la componente internacional de sus respectivos volúmenes de pasajeros es, como veremos, la determinante, tanto en los Resultados de sus Cuentas de Explotación actuales, como de las futuras, a partir de enero de 1993.

GRAFICO I



En su conjunto, los aeropuertos andaluces canalizan el 11 por ciento del total del transporte aéreo español, (el 10 por ciento del interior y el 11,60 por ciento del internacional).

El Aeropuerto de Almería, con unas cifras de pasajeros internacionales que casi cuadruplican a su tráfico interior no tiene, sin embargo, instalada Tienda Libre de Impuestos, por lo que la repercusión negativa de la liberalización del transporte sobre sus ingresos sólo afectará a los provenientes de Tasas de Salida, lo que va a representar, no obstante, una disminución de aquellos en la nada despreciable proporción del 49 por ciento de su volumen total.

En los aeropuertos de Córdoba, Granada y Jerez, el tráfico internacional o no existe en absoluto o es prácticamente irrelevante por lo que la fecha de enero de 1993 no va a significar cambio alguno en sus Cuentas de Explotación, a este respecto.

El Aeropuerto de Sevilla, con un volumen de tráfico internacional que sólo representa el 3,7 por ciento del total de este tipo con destino u origen en Andalucía, tiene, no obstante, instalada una Tienda Libre de Impuestos que le produce unos ingresos anuales del orden de los 6,7 millones de pesetas, en concepto de participación en las ventas de ésta. Por Tasas de Salida, su recaudación ha ascendido, en 1989, a 45,5 millones de pesetas.

De ahí que la previsible pérdida de ingresos por la conjunción de estas dos causas sólo le va a suponer un 7 por ciento de sus ingresos totales.

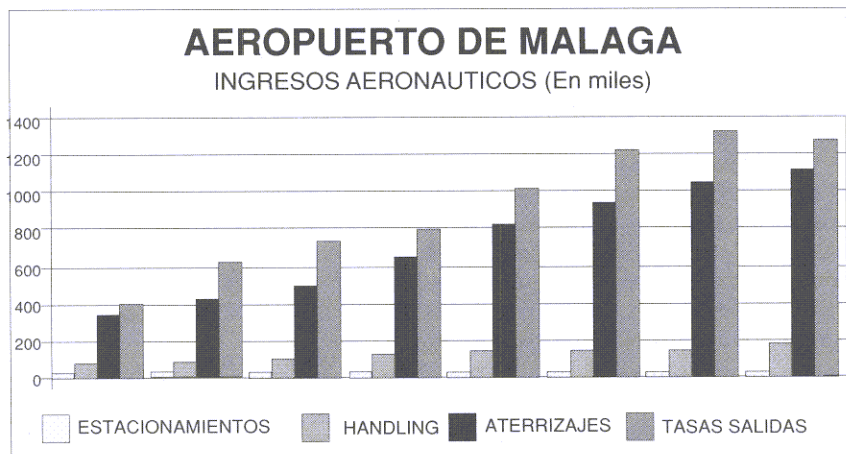
Y por lo que respecta al Aeropuerto de Málaga, que por sí solo representa el 67,4 por ciento del total tráfico aéreo andaluz y el 85,6 por ciento del internacional, en la composición del montante de sus ingresos aeronáuticos, que nos muestra el Cuadro II, los procedentes de Tasas de Salida se mueven, en todo el período de observación, en torno al 54 por ciento del total de aquellos. En cifras absolutas la pérdida potencial de tales ingresos, a partir de enero de 1993, no será inferior a los 1.300 millones de pesetas anuales.

CUADRO II  
AEROPUERTO DE MÁLAGA  
INGRESOS AERONÁUTICOS PERIODO 1982-1989

AÑOS	INGRESOS				
	ATERRIZAJES	ESTACIONAMIENTOS	HANDLING	TASAS SALIDA	TOTALES
1982	341.160.041	4.549.977	35.929.121	409.671.259	791.310.398
1983	428.732.332	4.982.384	44.872.693	634.078.888	1.112.666.297
1984	534.919.283	9.065.697	57.664.536	743.935.131	1.346.173.647
1985	668.124.626	12.624.682	74.710.319	804.493.104	1.559.952.731
1986	835.987.758	13.788.784	90.537.510	1.015.827.896	1.956.141.948
1987	948.761.626	20.211.418	103.674.596	1.235.361.210	2.308.008.850
1988	1.057.232.567	18.414.755	116.459.684	1.348.273.099	2.540.380.105
1989	1.093.922.975	17.234.142	123.156.096	1.318.837.880	2.553.151.093

El gráfico II, con la inmediatez de las imágenes, también nos permite la observación del fenómeno desde otra perspectiva, que no hace sino resaltar el hecho de que la partida Tasas Aeronáuticas es, por una parte, la más importante desde un punto de vista cuantitativo y, por otra, junto con los Estacionamientos, la más sensible a las variaciones del volumen del turismo con destino a la Costa del Sol, como se pone de manifiesto en las correspondientes a 1989, en las que fácilmente se aprecia un leve retroceso con respecto al año anterior, en una perfecta correlación con la disminución experimentada por éste, lo cual es coherente con el hecho sobradamente conocido de que, en cuanto al modo de transporte masivamente utilizado por el turismo con este destino, la Costa del Sol es como una isla a la que haya que acceder por avión, desde cualquier origen europeo o trasatlántico.

GRAFICO II



Por lo que respecta a los Ingresos por Actividades no Aeronáuticas, que se ven igualmente amenazados de reducción en la más importante de sus partidas, la que representa los procedentes de la Tienda Libre de Impuestos, que forma parte sustancial, como veremos, de la rúbrica Concesiones, en el Cuadro III, también referida al Aeropuerto de Málaga, podemos ver que, a lo largo de todo el período de observación, esta supone no menos del 80 por ciento del total de Ingresos No Aeronáuticos.

En cifras absolutas, la previsible desaparición de este origen de ingresos representará una menor recaudación anual de 600 millones de pesetas.

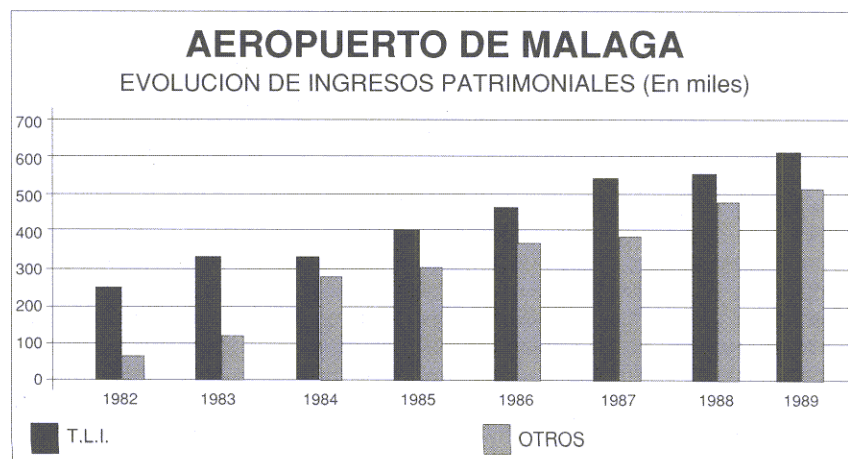
**CUADRO III**  
**AEROPUERTO DE MALAGA**  
**INGRESOS NO AERONAUTICOS PERIODO 1982-1989**

PERIODO	INGRESOS					TOTALES
	COMERCIALES	SERVICIOS	PATRIMONIALES	CONCESIONES	VIARIOS	
1982	39.907.412	775.280	47.342.317	331.830.856	64.985	419.920.850
1983	41.555.011	837.304	59.099.481	487.115.638	60.370	588.667.804
1984	61.263.104	1.840.628	76.696.766	697.640.901	1.032.990	838.474.389
1985	74.867.706	1.981.015	86.815.005	692.822.026	802.790	857.288.542
1986	71.952.918	1.989.147	98.693.972	831.568.136	650.141	1.004.854.314
1987	83.428.721	1.756.594	107.742.324	942.905.127	251.777	1.136.084.543
1988	92.170.788	2.684.759	116.142.990	1.037.264.583	483.175	1.248.746.295
1989	110.718.479	5.428.342	141.586.382	1.122.227.468	8.682.062	1.388.642.733

El GRAFICO III nos muestra como, afortunadamente para la Cuenta de Explotación del Aeropuerto de Málaga, el ritmo de crecimiento de los ingresos procedentes de Otras Concesiones los han llevado, de representar un escaso 19 por ciento del total de la rúbrica, en 1982, hasta un 46 por ciento de la misma, en 1989, a sólo 8 puntos porcentuales por debajo de los proporcionados por la Tienda Libre de Impuestos. (En el gráfico, T.L.I.)

Pero no obstante esta feliz circunstancia que ha diversificado hasta cierto

**GRAFICO III**



punto las fuentes de ingresos, si no se pone remedio, buscando, como se razona en otro lugar, nuevas alternativas, la pérdida total por ambas causas se elevará a 1.900 millones de pesetas anuales, equivalentes a una disminución del 48 por ciento de la capacidad financiera total del Aeropuerto de Málaga para hacer frente, por una parte, a sus compromisos de prestación de servicios, y, por otra, de generar resultados que autofinancien sus necesidades futuras de inversiones operativas.

Para Aeropuertos como Heathrow o Gatwick, en el Reino Unido; Frankfurt, en Alemania; Charles de Gaulle, en Francia; Shannon, en Irlanda o Schiphol, en Holanda, por citar sólo unos cuantos de entre los que más ingresos obtienen por las Tiendas Libres de Impuestos, enero de 1993 es un hito familiar no sólo en la planificación de sus actividades a partir del mismo sino porque, al parecer, los responsables económicos de aquéllos ya cuentan con estrategias a largo plazo, perfectamente definidas, para encarar un futuro hasta cierto punto previsible gracias a investigaciones de mercado, ya realizadas, que les han proporcionado el "conocimiento" de ese futuro representado por no menos de dos o tres "escenarios" posibles, asociados a sus probabilidades respectivas de ocurrencia, consecuencia cada uno de ellos de estrategias alternativas de promoción de actividades comerciales o de productos utilizando técnicas, más o menos elementales, de investigación operativa y de marketing.

A responder a este inevitable reto también están llamados los equipos directivos de los Aeropuertos Españoles, -el caso del Aeropuerto de Málaga, expuesto más arriba, puede servirnos de referencia- con el grave inconveniente para los mismos de encontrarse en una situación de inferioridad, con respecto a sus homólogos europeos, representada esta inferioridad por el desconocimiento de su posición real en cualquiera de los campos en los que necesariamente tendrán que actuar en ese muy próximo futuro y que, para simplificar, agrupamos en tres: el jurídico, el administrativo y el económico. Porque, ¿quién conoce, en este momento, con absoluta certeza, cual será, en enero de 1993, la personalidad jurídica de las empresas en las que funcionalmente se ha de desarrollar el futuro ente público Aeropuertos Españoles?

Sin embargo, existe, al parecer, un consenso bastante generalizado, tanto entre los profesionales de la Administración Pública relacionados con el Transporte Aéreo, como entre los políticos con competencias en la materia, así como entre los tratadistas del tema, de que las actuales estructuras orgánica y funcional de los Aeropuertos Españoles y del Ente que los aglutina, por ser las propias de un Organismo Público, son totalmente inadecuadas para enfrentarse con éxito a la cambiante realidad de un mundo tan lleno de dinamismo tecnológico, social y económico como el aeronáutico. Consenso en la necesidad de la transformación que, por imperativos legales de plazos y de requisitos de la tramitación del cambio de personalidad jurídica, aún no se ha plasmado en nada real, desde un punto de vista operativo.

Y tan fundamental como el cambio en sí es el momento en el que éste se realice, porque el nuevo ente que surja de aquél -que indudablemente será la mayor empresa aeroportuaria de Europa, por aglutinar la actividad de casi cuatro decenas de Aeropuertos, con la potencialidad de generación de economías de escala que ello supone- necesitará un tiempo no corto de rodaje para adecuar sus estructuras económicas, acutalmente sometidas, por una parte, a las rigideces propias de una normativa tendente a salvaguardar, esencialmente, los intereses públicos<sup>2</sup>; por otra, a los preceptos contables del Plan General de Contabilidad Pública para Organismos Autónomos, el cual, en razón del ente que ha de seguirlo, persigue unos objetivos de información contable<sup>3</sup> más cautelares y de control del gasto público que gerenciales; y aún por otra parte, que afecta a la forma y al fondo de su capacidad de contratar recursos humanos, a toda la normativa de acceso y promoción a la Función Pública<sup>4</sup>.

De ahí la perentoria necesidad, no ya de la transformación del actual Organismo Público en una Empresa que, en sus planteamientos económicos, funcione con criterios y herramientas propios del Sector Privado, sino, al menos, conocer cuanto antes, sin incertidumbre alguna, desde qué posición esencial -en el sentido pleno del adjetivo esencial- se van a afrontar los efectos negativos que conllevará la liberalización del transporte y la supresión de barreras aduaneras desde enero de 1993. Conocimiento absolutamente preciso para que, por quien tenga competencias para ello, se comience ya a tomar posiciones en ese mercado en el que estamos abocados a participar. Porque es un lugar común, un tópico, en Economía que quienes primero irrumpen en un mercado imponen, si no de derecho sí de hecho, no sólo las leyes por las que éste se ha de regir sino también las barreras que encarecerán el acceso para los últimos en llegar.

Y es preciso que el nuevo ente en el que se va a transformar el actual Organismo Autónomo comience cuanto antes su rodaje, toda vez que durante el mismo tendrá que acomodar toda su infraestructura económico-administrativa para, entre otras cosas, implantar una Contabilidad Analítica y cambiar los objetivos de tipo presupuestario de su Contabilidad Financiera, destinados hoy a proporcionar "información para la formación y rendición de la Cuenta General del Estado"<sup>5</sup>, por otros que resulten operativos para la gerencia económica y comercial del ente. Y que este rodaje consumirá varios ejercicios económicos es algo que no puede escapar a nadie con medianos conocimientos de Economía de la Empresa. Máxime si se tiene en cuenta que, durante el mismo, se producirá la

<sup>2</sup> Fundamentalmente la Ley General Presupuestaria, la Ley de Contratos del Estado y el Reglamento que la desarrolla, la Ley del Patrimonio del Estado y la Ley de Tasas.

<sup>3</sup> Los definidos en el título VI de la Ley General Presupuestaria.

<sup>4</sup> Principalmente la Ley 30/1984 de Medidas para la Reforma de la Función Pública y Decretos y Ordenes Ministeriales que la complementan.

<sup>5</sup> Artículo 124 d) de la Ley General Presupuestaria.

Revisión del Plan General de Contabilidad para, por una parte, adaptarlo a las Directivas Comunitarias<sup>6</sup> que persiguen la armonización contable en la Europa del Mercado Único y, por otra, para recoger los cambios<sup>7</sup> introducidos recientemente en la legislación mercantil con el mismo objetivo de armonización ya expresado.

Por otra parte, hay que partir del hecho de que los aspectos de organización administrativa y contable son como la infraestructura o los fundamentos de un sistema en el que la mercadotecnia (marketing) forma la superestructura, y resulta obvio que sin una cimentación adecuada -información contable oportuna en el tiempo y precisa en sus manifestaciones, así como un ágil y versátil orden administrativo- cuanto más alto se construya el edificio de la actuación comercial de la empresa en su segmento de mercado, -lo que conlleva la utilización de modelos que expliquen la conducta del consumidor como el económico de A. Marshall, el psicoanalítico de S. Freud, el psicológico-social de T. Veblen, etc. - mayores riesgos de derrumbamiento se correrán. Porque, entre otras condiciones, no hay que perder de vista que “las operaciones de comercialización que, generalmente, suelen suponer riesgos financieros, necesitan el apoyo de una situación financieramente fuerte”<sup>8</sup> porque son caras de realizar y de difícil y costosa medición su incidencia en el mercado, lo que requiere de equipos humanos preparados en técnicas estadísticas, econométricas y de gestión operativa capaces de llevarla a cabo. Equipos que no se improvisan, de ahí esa urgencia -en la que insistimos, una vez más- de conocer hacia qué tipo de ente se encamina Aeropuertos Españoles para comenzar ya el reciclaje, en unos casos, la preparación, en otros, y la mentalización, en todos, de que las actuaciones en el Sector Privado de la Economía requieren el conocimiento y manejo de herramientas distintas de las que se utilizan en el Sector Público. Ni más complejas ni más difíciles, simplemente distintas. De ahí que a la tarea de preparar e ilusionar al personal del Organismo Autónomo Aeropuertos Nacionales haya de dedicarse, sin la menor dilación, los mayores recursos de imaginación (y económicos) para lograr, en el escaso margen de dos años, su capacitación, por una parte, y su identificación, por otra, con los objetivos del nuevo ente Aeropuertos Nacionales. Por obvio, soslayamos hacer hincapié en la importancia del factor humano en cualquier empresa,<sup>9</sup> entendida ésta como puesta en común de voluntades para alcanzar un objetivo.

Así, desde la perspectiva financiera, Aeropuertos Españoles tendrá que

<sup>6</sup> Fundamentalmente la Directiva IV (78/660/CEE) y la Directiva VII (83/349/CEE)

<sup>7</sup> Ley 19/1989 de Reforma parcial de la Legislación Mercantil, Real Decreto Legislativo 1564/1985 por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas y Real Decreto 1597/1989 de aprobación del Reglamento del Registro Mercantil.

<sup>8</sup> Johnson, A.S.: Marketing and Financial Control. Ed. Pergamon Press.

<sup>9</sup> “Empresa = Obra o designio llevado a efecto, en especial cuando en él intervienen varias personas”. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. 20ª edición.



preocuparse por problemas de Tesorería que al Organismo Autónomo Aeropuertos Nacionales, que goza del respaldo permanente del Tesoro Público, le son ajenos. Aeropuertos Españoles, como la mayoría de las Empresas, en un momento como el actual, y el de un próximo y previsible futuro, de lucha gubernamental contra la inflación, fundamentalmente mediante medidas de Política Monetaria, con lo que ello supone de restricción y encarecimiento de los créditos, tendrá que enfrentarse al hecho de que sus problemas más graves no se derivarán de la rentabilidad de sus operaciones, sino de situaciones, más o menos coyunturales, de falta de liquidez, por lo que las previsiones financieras constituirán una de las funciones más delicadas de los órganos gestores del nuevo ente, al tener que realizar los documentos de síntesis en las que aquellas se plasman: "Cuenta de Resultados Previstos, Plan de Tesorería y Plan de Financiamiento acorde con las Previsiones, como consecuencia de haber realizado antes el diagnóstico, la elaboración de la estrategia financiera y la cuantificación de las hipótesis y su control"<sup>10</sup>. Habrá que acostumbrarse a manejar, desde una nueva perspectiva, términos como costes marginales, gastos controlables, gastos repetitivos, margen de explotación y beneficio antes de impuestos. Y no perder de vista que la capacidad de generar beneficios -que en Aeropuertos Españoles puede reputarse como potencialmente grande, a priori- "será la base sobre la que se asentará en último término el crédito de la empresa"<sup>11</sup>.

Por otra parte, con la privatización, las operaciones de facturación, de recaudación y de crédito a clientes -compañías aéreas- adquirirán un relieve inusitado, toda vez que de su ágil manejo dependerá el ritmo y oportunidad temporal del Cash Flow de Explotación, el cual, al ser de gran magnitud en una empresa como la que tratamos, exigirá gran pericia y responsabilidad de la gestión financiera encargada de rentabilizar los excedentes temporales de Tesorería<sup>12</sup>.

Por último, y para no alargar innecesariamente lo que sólo pretende ser una salutación al nuevo ente aeroportuario español, una breve reflexión sobre las más urgentes tareas que habrá de acometer la función comercial del mismo, una vez que se hayan cumplido los ineludibles y perentorios requisitos de adecuación de sus infraestructuras de personal, administrativa y contable que, de pasada, hemos citado. Así para la recuperación -en la proporción en que ello sea posible- de la pérdida de ingresos por tasas de salida de pasajeros con destino a países de la Comunidad Europea y de las procedentes de las Tiendas Libres de Impuestos, - muy importantes para Aeropuertos como el de Palma de Mallorca y el de Málaga, por la composición de sus tráficos respectivos-, el marketing de Aeropuertos Españoles habrá de fijar y llevar a cabo, en el curso del presente año, una meta

<sup>10</sup> Duplat, Claude-Annie: *Prévisions Financières*. Les éditions d'organisation. Paris-1985.

<sup>11</sup> Dewing, A.S.: *The Financial Policy Corporations*. 5a. edición 1953. Ronald Press.

<sup>12</sup> Howard, B.B. and Upton, M.: *Introducción to Business Finance*. New York. McGraw Hill. 1953.

mínima de investigación de su mercado, con las técnicas más adecuadas para cada substrato del mismo, teniendo en cuenta que los fenómenos económicos - y especialmente los que tienen su origen en el comportamiento del consumidor (en este caso, del pasajero)- se caracterizan por su localización espacial y temporal, factores esenciales en la "Teoría de la experimentación y el análisis, de la variancia", de Fisher<sup>13</sup>, y dejar para 1991, una vez que legalmente haya adquirido su nuevo status jurídico, la segunda de sus metas comerciales, la puesta en funcionamiento de la serie de instrumentos o variables tácticas con las que las empresas intentan influir sobre su volumen de ventas, es decir, las variables de decisión comercial o, empleando la terminología usamericana, el marketing-mix, para intentar recuperar aquellas pérdidas de ingresos mediante ofertas diferenciadas de la enorme potencialidad que la geografía y la climatología proporcionan a los aeropuertos de España.

<sup>13</sup> Fisher, R.A.: Statistical Method for Research Workers. Oliver and Boyd. London 1959.