



**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**GRADO EN TURISMO**

**EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS  
PRINCIPALES AEROLÍNEAS ESPAÑOLAS DESDE LA  
PERSPECTIVA DE VELOCIDAD Y DISTANCIA**

Trabajo Fin de Grado presentado por Mario Muñoz Pantarotto, siendo el tutor del mismo  
Cristóbal Casanueva Rocha

Vº. Bº. del tutor:

Alumno:

Cristóbal Casanueva Rocha

Mario Muñoz Pantarotto

Sevilla. Julio de 2021





**GRADO EN TURISMO**  
**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO**  
**CURSO ACADÉMICO [2020-2021]**

TÍTULO:

**EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PRINCIPALES AEROLÍNEAS ESPAÑOLAS DESDE LA PERSPECTIVA DE VELOCIDAD Y DISTANCIA**

AUTOR:

**MARIO MUÑOZ PANTAROTTO**

TUTOR:

**D. CRISTÓBAL CASANUEVA ROCHA**

DEPARTAMENTO:

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

RESUMEN:

Las aerolíneas españolas han vivido procesos de internacionalización que se han visto afectados por la realidad económica de las décadas de 1990, 2000 y 2010. Los acontecimientos económicos que han tenido lugar en estas décadas, junto con las decisiones tomadas por estas empresas en relación a los factores velocidad y distancia en la internacionalización, han condicionado la evolución de estos procesos, en algunos aspectos alejándolos y, en otros, acercándolos a los planteamientos de los principales modelos teóricos. En el presente texto se comentan algunos de esos aspectos y se plantean nuevos elementos a tomar en consideración dentro del marco de las teorías de internacionalización de empresas y del sector aéreo.

PALABRAS CLAVE:

Internacionalización; velocidad y distancia; teorías de internacionalización; aerolíneas; mercado aéreo español.



## ÍNDICE

---

1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. VELOCIDAD Y DISTANCIA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	4
2.2. TEORÍAS SECUENCIALISTAS.....	4
2.3. NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES.....	6
3. CONTEXTUALIZACIÓN.....	7
3.1. SECTOR TURÍSTICO.....	7
3.2. SECTOR AEROLÍNEAS.....	7
3.3. CONTEXTO ECONÓMICO.....	8
4. METODOLOGÍA.....	9
5. RESULTADOS ANÁLISIS AEROLÍNEAS.....	11
5.1. IBERIA.....	11
5.2. AIR EUROPA.....	14
5.3. SPANAIR.....	17
5.4. VUELING.....	20
6. CONCLUSIONES.....	23
7. BIBLIOGRAFÍA.....	25
8. ANEXOS.....	27
8.1. TABLAS DE AEROPUERTOS POR AÑO.....	27
8.2. TABLAS DE PAÍSES POR AÑO.....	37
8.3. TABLA COMPARATIVA DE VELOCIDAD DE EXPANSIÓN.....	55

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El turismo se ha convertido en uno de los principales actores dentro de la economía mundial, con un sector turístico que ha pasado de atender las necesidades de 25 millones de usuarios en 1950, a ofrecer sus servicios a los más de 1500 millones de turistas registrados en 2019. Solo en la década que antecede a ese año, el turismo experimentó un crecimiento del 70 % (Organización Mundial del Turismo, Enero de 2020).

El sector de las aerolíneas juega un papel fundamental dentro del turismo en la medida en que hace posible y conveniente la naturaleza misma de este, que no es otra que “el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios (...) el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico.” (Organización Mundial del Turismo, s.f., Glosario de términos de turismo). Las aerolíneas facilitan que estas actividades en lugares fuera del entorno habitual tengan lugar favoreciendo la movilidad de las personas, pasando de este modo a jugar un papel fundamental dentro de la industria turística. El sector aerocomercial tuvo una participación de 2.700.000 millones de dólares en la economía mundial en 2019, ayudando al desplazamiento del 57 % de los turistas a nivel global y generando 65,5 millones de empleos (Ramón Vilarasau, 1 de Julio de 2019).

Dentro de la economía española, el turismo se coloca como la industria más importante del país. Representó una contribución del 12,4 % del PIB en 2019, lo que supuso una aportación de 154.487 millones de euros. Generó, además, 2,72 millones de empleos en España (Instituto Nacional de Estadística, 11 de diciembre de 2020). Según las estadísticas, los aeropuertos son la principal vía por la que los turistas entran a España, con un 82 % de los turistas llegando en avión en 2019 (Instituto Nacional de Estadística, 3 de febrero de 2020), lo que da una idea de la magnitud del sector del transporte aéreo dentro de la economía española.

El mercado aerocomercial es un negocio globalizado. Tienen que enfrentar ese aumento de la competencia a nivel global no solo las empresas que deciden internacionalizarse, sino también aquellas que optan por operar exclusivamente en el mercado doméstico (Casanueva Rocha y Gallego Águeda, 2019). En este contexto de globalización, la estrategia empresarial de la internacionalización de empresas cobra protagonismo a la hora de mantener la competitividad.

En el momento en el que una empresa pone en marcha su proceso de internacionalización, se dispone a ampliar su alcance geográfico de un mercado doméstico a nuevos mercados en países extranjeros (Casanueva Rocha y Gallego Águeda, 2019). Cuando se habla de internacionalización, la velocidad y la distancia, implícitas en el concepto de ampliación del alcance geográfico, se van a presentar como dos factores fundamentales en el desarrollo del proceso, pues determinan en gran medida los facilitadores y las barreras a los que la empresa va a hacer frente. Estos elementos facilitadores y obstaculizadores serán los que, posteriormente, condicionarán el éxito de la estrategia. Existen además otros factores que afectan al proceso de internacionalización de una aerolínea, como las ventajas competitivas, el desarrollo de redes, las características de la empresa (situación financiera, activos, tamaño, costes, etc.), etc. pero los factores velocidad y distancia van a cobrar una relevancia especial por la forma intrínseca en que influyen en el desarrollo del proceso.

El objetivo de este trabajo es valorar la realidad del proceso de internacionalización de las principales aerolíneas españolas, en relación a los supuestos teóricos que plantean los principales modelos de internacionalización en cuanto a la evolución de los factores velocidad y distancia. Con esto se pretende definir en qué puntos estos modelos difieren de la realidad del sector aéreo español, y en qué otros puntos pueden arrojar luz sobre el comportamiento de las empresas de este sector en su camino a la internacionalización.

Para alcanzar este objetivo se aborda el proceso de internacionalización de las principales aerolíneas españolas, centrado en los factores velocidad y distancia.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. VELOCIDAD Y DISTANCIA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

Se puede definir la internacionalización de empresas como el proceso a través del cual la empresa pasa a incorporar a sus resultados ingresos procedentes de mercados diferentes al doméstico, ya sea a través de un posicionamiento únicamente comercial o también productivo.

Se ha asumido tradicionalmente que la internacionalización de empresas es un proceso gradual, dentro del cual se siguen una serie de etapas (que varían de un autor a otro) en las que los factores velocidad y distancia se desarrollan siguiendo una directriz creciente de menor a mayor grado. Sin embargo, existen nuevos enfoques que se alejan de este planteamiento y proponen modelos no lineales en la evolución de la velocidad y la distancia dentro del proceso de internacionalización.

En relación a estos factores, se diferencia entre los enfoques más tradicionales (las teorías secuencialistas), y los enfoques más actuales (las empresas *born global*).

### 2.2. TEORÍAS SECUENCIALISTAS

Las teorías secuencialistas plantean la internacionalización como un proceso gradual, con una serie de fases cuya sucesión da lugar a un aumento de la presencia de la empresa en mercados extranjeros.

El **modelo de Uppsala** (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Welch y Luostarinen, 1988) argumenta que las empresas entrarán inicialmente en mercados en los que la distancia psicológica sea menor, es decir, aquellos países en los que los factores que impiden o dificultan el flujo de información entre la empresa y el mercado (factores políticos, culturales, idiomáticos, de desarrollo industrial, etc.) y que, por lo tanto, obstaculizan la entrada de la empresa en el nuevo mercado, sean más próximos a los de su país de origen (Johanson y Vahlne, 1977). De esta forma, la empresa comienza un proceso gradual de adquisición de conocimientos a través de la experiencia acumulada que, posteriormente, habilitará la entrada a mercados en los que la distancia psicológica es mayor (Johanson y Vahlne, 1990).

En este modelo se contemplan cuatro fases a la hora de entrar en un mercado extranjero:

1. Una primera fase en la que se realizan actividades puntuales de exportación.
2. Una segunda fase en la que se exporta a través de terceros agentes, es decir, de agentes externos a la empresa.
3. Una tercera fase en la que se crean filiales para actividad comercial dentro del mercado extranjero.

4. Y una cuarta fase en la que se establecen filiales productivas dentro del mercado extranjero.

El **modelo de innovación**, desarrollado por varios autores (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982), plantea una relación entre las decisiones de internacionalización con las de innovación que toma la empresa, como su propio nombre nos adelanta. Se presenta de este modo la internacionalización como un proceso de innovación organizativa, que toma forma a través de la actividad exportadora de las empresas. Entre el trabajo de estos autores vamos a destacar el modelo de Cavusgil, que define las siguientes etapas dentro el proceso de internacionalización (Cavusgil, 1980):

1. Mercado Doméstico. En esta etapa la empresa aún no realiza exportaciones.
2. Pre-exportadora. Se recoge información y se evalúa la viabilidad de la exportación.
3. Implicación experimental. La empresa exporta con implicación reducida e intermitente, siendo menores las distancias culturales y físicas de los mercados en los que se experimenta.
4. Implicación activa. La empresa aumenta su implicación en mercados extranjeros a través de un incremento de las exportaciones y de adaptaciones a nivel organizativo.
5. Implicación comprometida. En esta etapa final, la empresa mantiene un compromiso fuerte con su operativa en mercados extranjeros. Son los gestores los que han de afrontar los retos relacionados con la asignación de recursos en los diferentes mercados en los que la empresa opera.

La **teoría del ciclo de vida del producto** de Vernon (1966) distingue cuatro fases en las que cobran importancia el papel de la innovación del producto, el de las economías de escala y el de la incertidumbre como factores determinantes dentro del proceso:

1. Introducción. En esta fase inicial la producción y comercialización del producto se encuadra dentro del mercado doméstico. Se persigue generar ventajas competitivas que faciliten la entrada a nuevos mercados, como ventajas monopolísticas derivadas de la innovación o economías de escala.
2. Crecimiento. Las ventajas generadas durante la fase anterior hacen posible operar en países industrializados. Se entrará primero en países más parecidos al país de origen en relación a la demanda. La producción se puede desplazar parcial o totalmente al nuevo país, siempre persiguiendo una optimización del proceso y de los costes del mismo.
3. Madurez. Las ventajas competitivas generadas durante la primera fase desaparecen y se estandariza el producto. Con el producto estandarizado y una mayor competencia, se busca reducir los costes de producción, con lo que la producción se puede trasladar a países en los que dicha producción sea más barata.
4. Declive. Se reduce parcial o totalmente la producción en el país de origen y en los países industrializados debido a la caída de la demanda, y, por el contrario, se incrementa en los países en vías de desarrollo, en los que la demanda sigue aumentando. La competencia en el mercado queda determinada por ventajas en los costes de producción.

### 2.3. NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES

Las empresas **born global** o nuevas empresas internacionales son aquellas empresas que, ya sea desde su fundación o desde el comienzo de su actividad, buscan una parte de sus ingresos en mercados internacionales (Knight, 1997). Generalmente son pequeñas y medianas empresas orientadas hacia la tecnología, que buscan operar internacionalmente con el fin de generar una ventaja competitiva soportada por el uso de sus recursos (Knight y Cavusgil, 1996). Knight y Cavusgil (2004) plantean además que, en contraposición con lo habitual en la mayoría de nuevos negocios, las empresas se sirven de ventajas derivadas de la innovación que les permiten obtener un éxito considerable en mercados extranjeros en los primeros años de evolución. Asimismo, se ha podido comprobar que este tipo de empresas obvia ciertas fases del proceso de internacionalización planteado por las teorías tradicionales (Leiva y León-Darder, 2008). En la siguiente la tabla (2.3.1) se muestra una comparativa entre las características de empresas que siguen el modelo tradicional y las de empresas *born global*:

Tabla 2.3.1

Atributos	Empresas que siguen el modelo tradicional	Empresas Born Global
Motivación para internacionalizarse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactiva</li> <li>• Condiciones adversas en el mercado doméstico</li> <li>• Pedidos esporádicos de clientes</li> <li>• Administración poco interesada</li> <li>• Los costos de los procesos de producción incentivan a la exportación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práctica</li> <li>• Nicho del mercado global</li> <li>• Administración comprometida</li> <li>• Internacional desde la creación</li> <li>• Buscadores activos de nuevos mercados</li> </ul>
Objetivos Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervivencia y Crecimiento</li> <li>• Incremento en el volumen de ventas</li> <li>• Ganar mayor mercado</li> <li>• Expandir el ciclo de vida del producto</li> <li>• Nacer de nuevo de manera global</li> <li>• Aprovechar economías de escala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotar ventajas competitivas (conocimiento)</li> <li>• Amarrar clientes</li> <li>• Rápida penetración en los nichos o segmentos globales</li> <li>• Aprovechar la ventaja de ser el primero de el nuevo mercado</li> </ul>
Patrón de Expansión Internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar</li> <li>• Primero la expansión Doméstica</li> <li>• Enfocado a mercados culturalmente cercanos</li> <li>• Mercados meta menos sofisticados o de uso de baja tecnología</li> <li>• Casi no hay evidencia del uso de redes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrente</li> <li>• Expansión simultánea del mercado doméstico y el internacional</li> <li>• Enfocado en los mercados "lead"</li> <li>• Hay evidencia de ser seguidores "followership" de clientes</li> <li>• Fuerte evidencia en el uso de redes</li> </ul>
Ritmo del Paso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradual</li> <li>• Lenta internacionalización</li> <li>• Un mercado a la vez</li> <li>• Adaptación de los productos ofrecidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápido</li> <li>• Internacionalización acelerada</li> <li>• Exportar a un gran número de mercado a la vez</li> <li>• Desarrollo de un nuevo producto global con pocas o sin modificaciones</li> </ul>
Método de Distribución / Modos de Entrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convencional</li> <li>• Uso de agentes / distribuidores o mayoristas</li> <li>• Directo a los clientes</li> <li>• Creación de filiales</li> <li>• Creación de Centros de Producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible</li> <li>• Uso de Agentes o Distribuidores,</li> <li>• Venta Directa a los Clientes, uso de licencias, join ventures y producción en el extranjero</li> </ul>
Estrategia Internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad-hoc y oportunista</li> <li>• Evidencia de una conducta reactiva y continua de exportar oportunidades</li> <li>• Expansión atómica buscando nuevos clientes y nuevos mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurada</li> <li>• Evidencia de un modelo planeado de expansión internacional</li> <li>• Expansión internacional de redes</li> </ul>

Fuente: Autio, 2004; Zuchella, 2002; Bell y McNaughton 2000.

## **3. CONTEXTUALIZACIÓN**

### **3.1. SECTOR TURÍSTICO**

Si bien las teorías sobre el proceso de internacionalización de las empresas plantean modelos de distinta naturaleza a la hora de referirse a los factores velocidad y distancia, dando lugar a contraposiciones en los supuestos de unos autores y otros, la imagen completa presenta aún mayor complejidad, pues el sector turístico tiene además unas características propias que también van a condicionar dicho proceso.

La característica fundamental es que el sector turístico opera cardinalmente con servicios. El cliente recibe un producto intangible cuyo consumo se realiza en una hora, fecha y lugar previamente establecidos y de manera simultánea con su producción, lo que hace que ese producto sea, además, imposible de almacenar. Asimismo, el cliente no interviene solo en el consumo sino también en el proceso de producción, lo que obliga a la empresa a desarrollar niveles de calidad mayores durante todo el proceso, intensificando la adaptación del producto a las necesidades de la demanda (Casanueva Rocha y Gallego Águeda, 2016). En resumen, las características de la operativa de este sector incluyen intangibilidad, caducidad, inseparabilidad entre producción y consumo, y variabilidad por la participación del consumidor en la producción (Enderwick, 1989; Heskett, 1986). Además, se puede observar que no existe homogeneidad entre los diferentes procesos y actividades que se integran dentro del sector turístico, lo que, a diferencia de las empresas manufactureras, hace complicada o en algunos casos imposible la estandarización.

Estas características propias del sector influyen en la forma en la que se manifiesta la producción internacional de las empresas turísticas, dando lugar a que esta haga frente a retos estratégicos diferentes en su expansión internacional a los de las empresas manufactureras.

### **3.2. SECTOR AEROLÍNEAS**

Ya se ha hablado en la introducción de la importancia del sector aéreo dentro del turismo. Este sector presenta dos características que cobran especial relevancia a la hora de valorar el proceso de internacionalización que realizan las empresas que operan en él.

La primera característica es la imposibilidad de trasladar el lugar en el que se consume el servicio, dejando a la empresa expuesta a todo tipo de condiciones adversas en dicho lugar, tales como condiciones socioeconómicas, políticas, desastres naturales, etc. (Casanueva Rocha y Gallego Águeda, 2016).

La segunda característica gira en torno a lo que plantean Kotabe, Srinivasan y Aulakh (2002), que distinguen dos tipos de empresas dentro del sector servicios: las que operan en sectores basados en el conocimiento y las que operan en sectores intensivos en capital, entre las que se encuentra el transporte aéreo. En este sentido, Contractor, Kundu y Hsu (2003) sugieren que las barreras a la internacionalización serán mayores para el segundo tipo, ralentizando el proceso y alejando una hipotética fase de explotación de ventajas y crecimiento económico.

### 3.3. CONTEXTO ECONÓMICO

El periodo de estudio comprende desde 1996 hasta 2017. En este periodo tiene lugar una serie de acontecimientos económicos a nivel mundial y también nacional que tendrán un impacto decisivo en la actividad de las cuatro aerolíneas que son objeto de estudio:

El periodo de 1992 a 2007 será una etapa expansiva para la economía española (Malo, 2005), con la entrada en la Unión europea aún reciente y la liberalización de los mercados, entre ellos la del mercado aéreo que comienza en 1992 (Antón y Córdoba, 1994).

A esta etapa le sigue la crisis económica de 2008, provocada por el estallido de una burbuja dentro de los sectores inmobiliario y financiero estadounidenses y europeos, que, a su vez acabó, explotando otra burbuja inmobiliaria que se había ido gestando en España durante la última década (Fernández Navarrete, 2006). A esta crisis le siguió un periodo de recesión económica que termina en 2014, de acuerdo con los datos de la contabilidad nacional elaborada por el Instituto Nacional de Estadística.

En el último tramo del periodo estudiado, 2014-2017, se encuadra una etapa de recuperación y fortalecimiento de la economía española (Hacienda, 2014).

## 4. METODOLOGÍA

Para el estudio del tema, se ha trabajado con una base de datos de más de 1.400.000 registros, los cuales contienen toda la información referente a los vuelos realizados por las cuatro principales aerolíneas españolas, Air Europa, Iberia, Spanair y Vueling, entre los años 1996 y 2017 (número de vuelo, modelo de avión, aeropuertos de origen y destino, hora de salida y llegada, frecuencia de la ruta, número de asientos, duración del trayecto, distancia, fecha). Estos datos, propiedad del Grupo Gircó, fueron comprados a *OAG Aviation Worldwide Ltd*, proveedor mundial líder en información, inteligencia y análisis de vuelos digitales para aeropuertos, aerolíneas y empresas de tecnología de viajes, y han sido prestados con fines únicamente de investigación para la elaboración de este trabajo. Se trata, por tanto, de datos contrastados de los que se ha extraído información práctica y veraz.

De esos registros, se han recopilado los datos referidos a todos los aeropuertos en los que han operado las aerolíneas cada año para la preparación de tablas en las que se pretende mostrar al lector, de manera útil y comprensible, los patrones de expansión internacional que han seguido estas aerolíneas. Se han elaborado cinco tipos de tablas para el análisis del proceso de internacionalización de las aerolíneas:

Tablas de velocidad de expansión (5.1.1, 5.2.1, 5.3.1, 5.4.1). En estas tablas se muestra el número de aeropuertos en los que operaba la aerolínea cada año (primera columna), el crecimiento porcentual del número de aeropuertos de un año con respecto al año anterior (segunda columna) y el crecimiento acumulado en términos porcentuales desde el primer año en que tenemos datos hasta el año especificado en cada caso (tercera columna). Los años en los que el crecimiento es positivo se representan en verde y los años en los que es negativo en rojo; con esto se trata de lograr una comprensión más rápida del patrón de crecimiento a través de la percepción visual. Esta tabla busca reflejar, de manera clara y sencilla, la velocidad de expansión de la aerolínea en cuanto a establecimiento de nuevas unidades productivas.

Tablas de presencia en los distintos continentes (5.1.2, 5.2.2, 5.3.2, 5.4.2). En esta tabla se encuentran apartados correspondientes a cada continente y, dentro de estos, una primera columna que muestra, año por año, el número de países de ese continente en los que la aerolínea opera; una segunda columna que proporciona el número promedio de destinos por país; y una tercera columna que contiene el número de años que la aerolínea lleva operando dentro del continente. Para el análisis del periodo se parte de 1996 como primer año de actividad de la aerolínea, y para un análisis más ajustado del proceso de internacionalización se va a contabilizar España como país con un solo destino. Los años en los que se produce algún tipo de crecimiento con respecto al año anterior, ya sea positivo (verde) o negativo (rojo), se representan con color con el fin de lograr una comprensión más rápida del posicionamiento de la aerolínea en cada continente a través de la percepción visual. Estas tablas presentan al lector una perspectiva cuantitativa del posicionamiento que la aerolínea tiene, año por año, en cada uno de los continentes. De esta forma, las tablas buscan ofrecer una visión de cómo han evolucionado los factores distancia y velocidad dentro del proceso de internacionalización de la aerolínea a lo largo de los años.

Tablas de aeropuertos por año (8.1.1, 8.1.2, 8.1.3, 8.1.4). En esta tabla se incluyen todos los aeropuertos en los que la aerolínea entra (primera columna) o sale (segunda columna) cada año. No se incluyen los aeropuertos en los que la aerolínea opera regularmente, solo aquellos en los que existe un movimiento de entrada o salida del mercado en ese año concreto. Para el análisis del periodo se parte de 1996 (2004 en el caso de Vueling) como primer año de actividad de las aerolíneas. Se ha establecido un código de colores (un color para cada uno de los continentes que se diferencian) para una mayor comprensión del contenido y un procesamiento más rápido de la información

por el lector, de forma que, por ejemplo, con una sola visualización este reciba la información de que, en 1997, Iberia extendió su operativa principalmente dentro del mercado doméstico (**España**), además de aumentar su operativa en **América** y, en menor medida, en **Europa** (**Anexo Tabla 8.1.1**). Estas tablas son el resultado de la transformación en información de los datos recogidos en los registros, y muestran un recorrido de las decisiones de entrada y salida de mercados durante todo el periodo de estudio.

Tablas de países por año (8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4). En estas tablas se pueden ver de manera clara y concisa los países en los que la aerolínea opera cada año. Contiene un primer apartado en el que se incluyen los países en los que la aerolínea opera por primera vez; un segundo apartado con los países en los que vuelve a operar y, diferenciados en **naranja**, los países en los que entra en ese año habiendo operado con anterioridad durante el periodo de estudio; y un tercer apartado con los países en los que deja de operar en ese año. El objetivo principal de estas tablas se centra en la distancia, y consiste en mostrar el posicionamiento de la aerolínea a nivel internacional, así como la entrada en mercados extranjeros y la salida de algunos de esos mercados.

Tabla comparativa de velocidad de expansión (8.3.1). En esta última tabla se encuentran, de forma conjunta, los datos para cada aerolínea recogidos en las tablas de velocidad de expansión. Con esta tabla se trata de que el lector pueda identificar, con relativa facilidad, las diferencias entre el desempeño de unas y otras aerolíneas en su expansión dentro del periodo estudiado.

Posteriormente, se ha comparado la información obtenida con los planteamientos realizados en las principales teorías de internacionalización en relación a los factores velocidad y distancia, para así acercar estas a la realidad del sector aéreo español.

Finalmente, se desarrollan una serie de conclusiones junto con futuras líneas de investigación dentro del marco de la teoría de internacionalización de empresas.

## 5. RESULTADOS ANÁLISIS AEROLÍNEAS

### 5.1. IBERIA

Iberia es una aerolínea ya consolidada durante el periodo que se estudia, puesto que se trata de una compañía que lleva operando desde 1927 como aerolínea estatal. Va a disfrutar de una posición monopolística dentro del mercado aéreo español que se extenderá hasta 1993 (cuando Air Europa comienza a operar en vuelos regulares domésticos) e incluso con posterioridad debido a las importantes ventajas comerciales, de redes y de infraestructuras logradas durante toda su historia previa, que seguirán facilitando y favoreciendo su expansión internacional. El año de 1996 es relevante para la aerolínea, puesto que comienza a comercializar sus productos a través de su propio sitio web, lo que se traduce en un aumento de ventas y, por consiguiente, en crecimiento. En 1999, la aerolínea pasa al sector privado (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales, s.f.), lo que, junto con su fusión con British Airways en 2009 y la constitución de *International Airlines Group*, supone un cambio de rumbo dentro del plan de negocio de la empresa (Grupo Iberia, 2021). Todos estos acontecimientos se verán reflejados en los datos recopilados para el análisis del proceso de internacionalización de Iberia.

Se puede observar un crecimiento de hasta el 64 % durante el periodo estudiado (**Tabla 5.1.1**). A comienzos del periodo, América es el continente en el que Iberia opera rutas en un mayor número de países, para en los años siguientes reducir ese número y aumentarlo en Europa (**Tabla 5.1.2 / Anexo Tabla 8.1.1**). Europa es el continente en el que mantiene un mayor número de destinos por país durante todo el periodo (**Tabla 5.1.2**). Se observa un crecimiento también en la operativa en África (**Tabla 5.1.2**). La velocidad media de crecimiento anual es positiva, del 1,9 % (**Tabla 5.1.1**).

Se concluye, en base a estos datos, que los mercados principales se encuentran en Europa y América. Si comparamos la **Tabla 5.1.2** con la **Tabla 8.2.1 (Anexo)** se puede ver que el crecimiento en el número de destinos por país tiene lugar, en la mayoría de los casos, en países en los que Iberia ya está operando o en los que ha operado previamente, siendo la entrada a nuevos países menos regular, como se observa en el grupo de columnas de la izquierda (ENTRA). Se puede apreciar también que, la mayoría de los países de Europa y América en los que la aerolínea opera, son constantes durante todo el periodo (**Anexo Tabla 8.2.1**).

En la **Tabla 8.3.1 (Anexo)** se observa que la crisis económica de 2008 es para la aerolínea una etapa de expansión, con porcentajes de crecimiento positivos y por encima del promedio (1,9 %), tanto en 2008 (3 %) como en 2009 (7 %). Esto se contrapone con los datos que presentan otras aerolíneas, para las que esta etapa supone un retroceso en su proceso de internacionalización. El hecho de que la aerolínea pueda explotar esta situación de crisis económica como una oportunidad de expansión es un claro ejemplo de su fuerte posición dentro del sector y de las ventajas monopolísticas de Iberia, que se sitúa como la única compañía que muestra un crecimiento por encima del promedio en 2008.

¿Se corresponde este comportamiento con los supuestos de las teorías tradicionales? La respuesta es un sí. Iberia presenta unos datos que bien se pueden encuadrar dentro de las teorías secuencialistas. Se trata de una empresa que ya ha consolidado su presencia en mercados en los que la distancia psicológica es menor (modelo de Uppsala) o en los que la demanda es más similar al mercado doméstico (ciclo de vida del producto), y que también ha entrado en mercados más lejanos, quedando una operativa ya bastante definida y un ritmo de expansión internacional que se ha ralentizado durante el periodo de estudio, con entradas ocasionales en mercados totalmente nuevos.

TABLA 5.1.1			
	IBERIA		
	Nº DESTINOS	VELOCIDAD CRECIMIENTO (%)	CRECIMIENTO PERIODO* (%)
<b>1996</b>	84		
<b>1997</b>	108	29	29
<b>1998</b>	104	-4	24
<b>1999</b>	102	-2	21
<b>2000</b>	99	-3	18
<b>2001</b>	102	3	21
<b>2002</b>	105	3	25
<b>2003</b>	106	1	26
<b>2004</b>	115	8	37
<b>2005</b>	114	-1	36
<b>2006</b>	116	2	38
<b>2007</b>	119	3	42
<b>2008</b>	123	3	46
<b>2009</b>	131	7	56
<b>2010</b>	132	1	57
<b>2011</b>	133	1	58
<b>2012</b>	139	5	65
<b>2013</b>	122	-12	45
<b>2014</b>	131	7	56
<b>2015</b>	128	-3	52
<b>2016</b>	138	8	64
<b>2017</b>	116	-16	38
	PROMEDIO VELOCIDAD	1,9	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de OAG Aviation Worldwide Ltd.

\* Se establece el crecimiento que se ha producido en el número de destinos de cada año en relación al número de destinos registrado en el primer año del periodo de estudio.

TABLA 5.1.2

	ÁFRICA			AMÉRICA			EUROPA			ASIA			OCEANÍA		
	Nº países	Nº promedio aeropuertos por país	Nº años operando	Nº países	Nº promedio aeropuertos por país	Nº años operando	Nº países	Nº promedio aeropuertos por país**	Nº años operando	Nº países	Nº promedio aeropuertos por país	Nº años operando	Nº países	Nº promedio aeropuertos por país	Nº años operando
1996*	5	1,2	1	22	1,45	1	16	2,06	1	3	1	1			
1997	5	1,2	2	21	1,62	2	18	1,89	2	3	1	2			
1998	6	1,17	3	21	1,29	3	19	2	3	2	1	3			
1999	6	1,17	4	21	1,24	4	18	1,94	4	1	1	4			
2000	6	1,17	5	18	1,28	5	15	2,33	5	1	1	5			
2001	6	1,17	6	18	1,28	6	15	2,33	6	2	1	6			
2002	5	1,2	7	18	1,28	7	16	2,31	7	4	1	7	1	1	1
2003	5	1,2	8	18	1,28	8	16	2,56	8	1	1	8			
2004	7	1,29	9	19	1,37	9	16	2,75	9	1	1	9			
2005	6	1,33	10	17	1,41	10	16	2,81	10	2	1	10			
2006	6	1,5	11	17	1,47	11	16	2,88	11	1	1	11			
2007	7	1,29	12	16	1,63	12	19	2,47	12	1	1	12			
2008	7	1,29	13	16	1,56	13	20	2,5	13	1	1	13			
2009	7	1,29	14	18	1,67	14	21	2,52	14	1	1	14			
2010	7	1,29	15	18	1,72	15	21	2,38	15	3	1	15			
2011	8	1,36	16	17	1,71	16	21	2,57	16	1	1	16			
2012	10	1,3	17	19	1,63	17	20	2,8	17	1	1	17			
2013	10	1,3	18	18	1,39	18	20	2,4	18	1	1	18			
2014	9	1,22	19	16	1,56	19	22	2,68	19	1	1	19			
2015	7	1,29	20	16	1,62	20	19	3	20	2	1	20			
2016	8	1,25	21	17	1,41	21	24	2,67	21	4	1	21			
2017	5	1,4	22	17	1,41	22	19	2,53	22	3	1	22			

Fuente: elaboración propia a partir de datos de OAG Aviation Worldwide Ltd.

\* Para el análisis del periodo se parte de 1996 como primer año de actividad de la aerolínea.

\*\* Para un análisis más ajustado del proceso de internacionalización se va a contabilizar España como país con un solo destino.

## 5.2. AIR EUROPA

Air Europa es una aerolínea que lleva operando diez años una vez comenzado el periodo de estudio. Se trata de una empresa que ha conseguido asentarse dentro del mercado y está comenzando a expandirse a mitad de la década de los 90, cuando finaliza el monopolio de Iberia y se produce la liberalización del mercado aéreo español. Es, concretamente, en 1995 cuando comienza a operar con vuelos internacionales en Londres y Nueva York, para continuar abriendo nuevas rutas durante todo el periodo de estudio (Air Europa, 2019).

La velocidad media de crecimiento por año es del 2,8 % (**Tabla 5.2.1**), superior a la de Iberia. En este caso, la posición que Air Europa ha afianzado dentro del mercado durante esos diez años le ha permitido, posteriormente, entrar en mercados extranjeros. Se observa que durante la primera mitad del periodo estudiado, 1996-2007, este crecimiento es superior, del 6,2 %, mientras que en la segunda, 2008-2017, se torna negativo a un -0,4 % (**Tabla 5.2.1**). Esto se ajusta en primera instancia a las fases que sugiere el modelo de innovación en el sentido de que en un primer lugar pasa por una implicación intermitente y reducida (1996-1999), con un aumento del número promedio de destinos por país y el número de países mayormente constante, seguidos de un retroceso en años posteriores, como se puede ver en la **Tabla 5.2.2** y **Tabla 8.2.2 (Anexo)**. Continúa con una fase de implicación activa en mercados extranjeros (2000-2007), que será interrumpida por la crisis de 2008 y la posterior recesión económica.

También se puede observar en los datos que, en el inicio del periodo estudiado, la aerolínea opera en un mayor número de países americanos que europeos, además de operar en Asia (**Anexo Tabla 8.2.2**). Será a lo largo de las siguientes dos décadas cuando Air Europa haga crecer su operativa dentro del continente europeo. Esta información se contrapone al supuesto del modelo de Uppsala, que sugiere que la empresa entraría inicialmente en mercados en los que la distancia psicológica es menor. Se puede ver, en este caso, que la presencia de un nicho de mercado juega un papel más importante que la existencia de facilitadores o barreras a la hora de internacionalizarse. Cabe mencionar a su vez que, dada la actividad de la empresa, la operativa en un país que requiera vuelos transoceánicos ya habilita la entrada a otros países situados a grandes distancias del mercado doméstico, en la medida en que supone la compra de unos activos específicos, el desembolso de unos costes fijos importantes y el desarrollo de un conocimiento sobre este segmento del mercado aéreo que, de otra forma, estarían infrautilizados.

En la **Tabla 8.1.2 (Anexo)** queda patente una retirada de rutas dentro del mercado doméstico (**aeropuertos en verde**) que se intensifica en los últimos cinco años del periodo de estudio y que podría estar manifestando las señales de desgaste o agotamiento que Vernon (1966) plantea en la fase de declive de su ciclo de vida del producto, que pasaría por una reducción de las operaciones en el mercado doméstico (España) y un incremento de estas en nuevos mercados (países americanos).

Si bien afectado por las condiciones económicas mencionadas en la contextualización, el proceso de internacionalización de Air Europa se puede encuadrar dentro de las teorías tradicionales de carácter secuencialista, con ciertas diferencias que están principalmente relacionadas con las características del sector en el que opera y no con un carácter obsoleto de estas teorías, sino más bien con el hecho de que estas teorías estén formuladas en base a cómo operan las empresas manufactureras. En este sentido, se pone de manifiesto la distancia entre el proceso de internacionalización que experimentan las empresas manufactureras y el que experimentan las de sectores de servicios intensivos en capital.

	<b>AIR EUROPA</b>		
	<b>Nº DESTINOS</b>	<b>VELOCIDAD CRECIMIENTO (%)</b>	<b>CRECIMIENTO PERIODO* (%)</b>
<b>1996</b>	39		
<b>1997</b>	47	21	21
<b>1998</b>	38	-19	-3
<b>1999</b>	35	-8	-10
<b>2000</b>	44	26	13
<b>2001</b>	46	5	18
<b>2002</b>	42	-7	8
<b>2003</b>	44	5	13
<b>2004</b>	47	7	21
<b>2005</b>	52	-11	33
<b>2006</b>	49	-6	26
<b>2007</b>	62	27	59
<b>2008</b>	54	-13	38
<b>2009</b>	54	0	38
<b>2010</b>	53	-2	36
<b>2011</b>	52	-2	33
<b>2012</b>	60	15	54
<b>2013</b>	55	-8	41
<b>2014</b>	59	7	51
<b>2015</b>	62	5	59
<b>2016</b>	68	10	74
<b>2017</b>	57	-16	46
	PROMEDIO VELOCIDAD	2,8	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de OAG Aviation Worldwide Ltd.

\* Se establece el crecimiento que se ha producido en el número de destinos de cada año en relación al número de destinos registrado en el primer año del periodo de estudio.

TABLA 5.2.2

	ÁFRICA			AMÉRICA			EUROPA			ASIA		
	Nº países	Nº promedio aeropuertos por país	Nº años operando	Nº países	Nº promedio aeropuertos por país	Nº años operando	Nº países	Nº promedio aeropuertos por país**	Nº años operando	Nº países	Nº promedio aeropuertos por país	Nº años operando
1996*				7	1,43	1	4	1	1	2	1	1
1997				7	1,86	2	5	1,2	2	2	1	2
1998				4	2,5	3	5	1	3			
1999				3	2	4	5	1,6	4			
2000				4	1,75	5	6	1,67	5			
2001				6	1,67	6	7	1,57	6			
2002	1	2	1	3	1,67	7	7	1,71	7			
2003	2	1,5	2	4	1,5	8	8	1,5	8			
2004	2	2	3	6	1,5	9	8	1,5	9			
2005	2	2,5	4	6	1,33	10	9	1,56	10	1	2	3
2006	3	1	5	5	1,4	11	8	1,5	11	1	2	4
2007	3	1,33	6	8	1,63	12	11	1,73	12			
2008	3	1	7	6	1,5	13	9	1,44	13	1	1	5
2009	4	1	8	8	1,38	14	8	1,38	14	1	1	6
2010	4	1,25	9	8	1,5	15	7	1,43	15			
2011	4	1,25	10	8	1,5	16	7	1,57	16			
2012	2	1	11	9	1,44	17	9	1,44	17			
2013	1	1	12	11	1,36	18	9	1,22	18			
2014	2	1	13	12	1,33	19	8	1,5	19			
2015	2	1	14	14	1,21	20	9	1,44	20	1	1	7
2016	1	1	15	14	1,5	21	11	1,64	21	1	1	8
2017	1	1	16	14	1,29	22	9	1,44	22	1	1	9

Fuente: elaboración propia a partir de datos de OAG Aviation Worldwide Ltd.

\* Para el análisis del periodo se parte de 1996 como primer año de actividad de la aerolínea.

\*\* Para un análisis más ajustado del proceso de internacionalización se va a contabilizar España como país con un solo destino

### 5.3. SPANAIR

Spanair comienza a operar en 1988, pero no será hasta mediados de los 90 cuando comience a operar internacionalmente, coincidiendo con la liberalización del mercado aéreo español. La aerolínea comienza realizando operaciones de vuelo chárter, para en 1994 introducirse en vuelos regulares (La Razón, 27 de enero de 2012). Su estrategia dentro del sector era la de aerolínea *low cost* o de bajo coste. En 2012 quiebra debido a numerosos problemas de solvencia (Díez, 2014).

Se puede observar en los datos que se trata de una aerolínea en plena etapa de crecimiento, con un crecimiento total dentro del periodo que llega a ser de un 285 %. La velocidad de crecimiento media del número de destinos por año es del 9,1 % (**Tabla 5.3.1**). Se puede apreciar en los datos una expansión internacional más agresiva que en los dos casos anteriores, con entradas múltiples en nuevos mercados en un mismo año para, posteriormente, retirarse de ellos en años subsiguientes (**Anexo Tabla 8.1.3**). La aerolínea continúa expandiéndose sin consolidar una posición dentro de los nuevos mercados, lo que la lleva a un fracaso financiero que estaría confirmando los planteamientos de las teorías secuencialistas al respecto del proceso. Por supuesto, a esta afirmación habría que solapar todo el contexto económico del periodo para realizar una valoración fiel de la situación de la empresa.

Al igual que en el caso de Air Europa, se ve en los datos que durante la primera mitad del periodo estudiado, 1996-2004, la velocidad media de crecimiento es superior, del 11,2 %, mientras que en la segunda, 2005-2012, es de solo un 5,5 % (**Tabla 5.3.1**). A pesar de ese decremento en la velocidad de crecimiento del número de destinos, el número de países en los que la aerolínea opera sí aumenta, es decir, siguen produciéndose entradas en nuevos mercados (**Anexo Tabla 8.2.3**).

El proceso de internacionalización de Spanair no se identifica con los planteamientos de las teorías secuencialistas. Se aleja completamente del supuesto de que se entraría, inicialmente, en países en los que la distancia psicológica (modelo de Uppsala) o la distancia en concepto de demanda (ciclo de vida del producto) sean menores, abriendo rutas en África y América durante el comienzo del proceso (**Anexo Tabla 8.1.3**). Tampoco sigue una secuencia gradual en la entrada a nuevos mercados, sino que presenta años con un enorme crecimiento en el número de destinos y otros con fuerte retroceso, como ocurre con sus operaciones en el continente americano, que comienzan de forma acelerada, se mantienen con poca variación y finalmente desaparecen por completo en el transcurso del quinto año operando dentro del continente (**Tabla 5.3.2**).

El caso del proceso de internacionalización de Spanair se asemeja más al de una empresa *born global*. Esto se puede justificar en el componente de innovación que desarrollan las empresas con estrategia *low cost*, así como en otras características del proceso de internacionalización que llevó a cabo Spanair. Sin embargo, difiere con los planteamientos de las empresas *born global* en varios aspectos, que se deben más a las condiciones del periodo en el que estuvo operando que a decisiones adoptadas la propia empresa. Desde el punto de vista de la velocidad y la distancia en el proceso de internacionalización, es fundamental tener en cuenta que el periodo en el que operó pudo dificultar el desarrollo de las estrategias de expansión propias de las empresas *born global*, con un mercado aéreo que comenzaba a liberalizarse y posteriormente una crisis que sacudió la economía de los países a nivel mundial.

<b>TABLA 5.3.1</b>			
	<b>SPANAIR</b>		
	<b>Nº DESTINOS</b>	<b>VELOCIDAD CRECIMIENTO (%)</b>	<b>CRECIMIENTO PERIODO* (%)</b>
<b>1996</b>	13		
<b>1997</b>	19	46	46
<b>1998</b>	21	11	62
<b>1999</b>	28	33	115
<b>2000</b>	30	7	131
<b>2001</b>	39	30	200
<b>2002</b>	33	-15	154
<b>2003</b>	27	-18	108
<b>2004</b>	29	7	123
<b>2005</b>	30	3	131
<b>2006</b>	36	20	177
<b>2007</b>	39	8	200
<b>2008</b>	36	-8	177
<b>2009</b>	29	-19	123
<b>2010</b>	45	55	246
<b>2011</b>	50	11	285
<b>2012</b>	37	-26	185
	<b>PROMEDIO VELOCIDAD</b>	9,1	

*Fuente: elaboración propia a partir de datos de OAG Aviation Worldwide Ltd.*

\* Se establece el crecimiento que se ha producido en el número de destinos de cada año en relación al número de destinos registrado en el primer año del periodo de estudio.

	ÁFRICA			AMÉRICA			EUROPA		
	Nº países	Nº promedio aeropuertos por país	Nº años operando	Nº países	Nº promedio aeropuertos por país	Nº años operando	Nº países	Nº promedio aeropuertos por país**	Nº años operando
<b>1996*</b>							2	1	1
<b>1997</b>	1	1	1	3	1,33	1	3	1	2
<b>1998</b>	1	1	2	4	1,25	2	4	1	3
<b>1999</b>	1	1	3	4	1,25	3	6	1	4
<b>2000</b>	1	1	4	4	1,25	4	7	1	5
<b>2001</b>	2	2	5	4	1,5	5	7	1	6
<b>2002</b>	1	1	6	2	1	6	7	1,43	7
<b>2003</b>	1	1	7				7	1,43	8
<b>2004</b>	1	1	8				8	1,38	9
<b>2005</b>	1	1	9				8	1,25	10
<b>2006</b>	1	1	10				8	1,25	11
<b>2007</b>	4	1	11				7	1,29	12
<b>2008</b>	3	1	12				6	1,17	13
<b>2009</b>	2	1,5	13				4	1	14
<b>2010</b>	5	1,4	14	1	1	7	12	1,33	15
<b>2011</b>	6	1,17	15				13	1,69	16
<b>2012</b>	5	1	16				8	1,25	17

Fuente: elaboración propia a partir de datos de OAG Aviation Worldwide Ltd.

\* Para el análisis del periodo se parte de 1996 como primer año de actividad de la aerolínea.

\*\* Para un análisis más ajustado del proceso de internacionalización se va a contabilizar España como país con un solo destino.

## 5.4. VUELING

El caso de Vueling es diferente a los anteriores. Se trata de una aerolínea que empieza a operar en 2004, con un mercado aéreo liberalizado hace ya una década. A esto se une la evolución tecnológica del sector y las oportunidades que surgen en el mercado a raíz de la crisis de 2008. Su estrategia dentro del sector es la de aerolínea *low cost* o de bajo coste. Es absorbida por *International Airlines Group* en abril de 2013 (*International Airlines Group*, 2021).

Es una empresa que ya desde sus inicios establece rutas internacionales (**Anexo Tabla 8.1.4**). Presenta una velocidad de crecimiento media del número de destinos por año del 23,5 %, muy superior a la de los otros tres casos que se han comentado. Al igual que en el caso de Spanair, la política de expansión internacional que sigue la aerolínea es muy agresiva, pero no se encuentran en el proceso de internacionalización de Vueling las cancelaciones de rutas que se observan en el de Spanair, pues, en este caso, la aerolínea sí consolida estas posiciones de mercado de forma simultánea a la entrada en nuevos mercados (**Anexo Tabla 8.1.4**). En esta línea, se observa que la empresa solo muestra porcentajes de crecimiento positivos en el número de destinos, lo que contrasta con los datos que presentan el resto de aerolíneas (**Anexo Tabla 8.3.1**), registrando únicamente porcentajes negativos en los dos últimos años del periodo estudiado.

En la **Tabla 8.3.1 (Anexo)** se aprecia también que, al igual que en el caso de Iberia, la crisis de 2008 es aprovechada como una oportunidad para aumentar su posición dentro del sector, en este caso de forma mucho más acentuada. Se registra en 2009, durante una etapa de recesión económica, el mayor crecimiento en el número de destinos de todo el periodo estudiado, un 64 % frente a un promedio de 23,5 %; aunque en 2008 mantiene un porcentaje de crecimiento por debajo del promedio, de un 12 %.

A diferencia de las otras aerolíneas, que se identifican con modelos de internacionalización más cercanos al tradicional, Vueling se puede encuadrar dentro de las llamadas empresas *born global* o de internacionalización acelerada. Esto queda reflejado en las características que presenta el proceso de internacionalización de la aerolínea, coincidentes con las propias de este tipo de empresas (**Marco Teórico Tabla 2.3.1**). En los datos recogidos se aprecian las siguientes:

- Opera a nivel internacional desde su creación.
- Expansión simultánea dentro de mercados extranjeros y del mercado doméstico (**Anexo Tabla 8.1.4**).
- Ritmo de internacionalización acelerado (**Tabla 5.4.1**).
- Entrada y operativa en un gran número de mercados de forma simultánea (**Tabla 5.4.2**).
- Aprovecha la ventaja de ser el primero en el nuevo mercado, como queda reflejado en la elección de aeropuertos que no han sido utilizados por el resto de aerolíneas para sus rutas. Esto se puede ver comparando las tablas del apartado **8.1 Tablas de destinos de origen por año**.

Además, se puede relacionar su estrategia de bajo coste con el desarrollo de un producto global con pocas o sin modificaciones del que se habla en la **Tabla 2.3.1 (Marco Teórico)**. La elección de este modelo de internacionalización se justifica en el contexto en el que Vueling comienza sus operaciones, en pleno desarrollo económico y revolución tecnológica, con un fenómeno de globalización cada vez más avanzado.

<b>TABLA 5.4.1</b>			
	<b>VUELING</b>		
	<b>Nº DESTINOS</b>	<b>VELOCIDAD CRECIMIENTO (%)</b>	<b>CRECIMIENTO PERIODO* (%)</b>
<b>2004</b>	11		
<b>2005</b>	15	36	36
<b>2006</b>	19	27	73
<b>2007</b>	25	36	127
<b>2008</b>	28	12	155
<b>2009</b>	46	64	318
<b>2010</b>	56	22	409
<b>2011</b>	59	5	436
<b>2012</b>	75	27	581
<b>2013</b>	110	47	900
<b>2014</b>	145	32	1.218
<b>2015</b>	168	16	1.427
<b>2016</b>	162	-4	1.373
<b>2017</b>	139	-14	1.164
	PROMEDIO VELOCIDAD	23,5	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de OAG Aviation Worldwide Ltd.

\* Se establece el crecimiento que se ha producido en el número de destinos de cada año en relación al número de destinos registrado en el primer año del periodo de estudio.

TABLA 5.4.2									
	ÁFRICA			EUROPA			ASIA		
	Nº países	Nº promedio aeropuertos por país	Nº años operando	Nº países	Nº promedio aeropuertos por país**	Nº años operando	Nº países	Nº promedio aeropuertos por país	Nº años operando
2004*				4	1,25	1			
2005				6	1,17	2			
2006				6	1,33	3			
2007				7	1,86	4			
2008				8	1,75	5			
2009	1	2	1	16	1,56	6			
2010	1	2	2	20	1,65	7	2	1	1
2011	1	1	3	18	2	8	1	1	2
2012	1	1	4	19	2,79	9	1	1	3
2013	3	2,67	5	25	3,08	10	2	1	4
2014	5	2,2	6	32	3,31	11	3	1	5
2015	7	2	7	32	3,91	12	3	1	6
2016	7	2	8	33	3,61	13	3	1	7
2017	7	1,43	9	30	3,37	14	2	1	8

Fuente: elaboración propia a partir de datos de OAG Aviation Worldwide Ltd.

\* Para el análisis del periodo se parte de 2004 como primer año de actividad de la aerolínea.

\*\* Para un análisis más ajustado del proceso de internacionalización se va a contabilizar España como país con un solo destino.

## 6. CONCLUSIONES

Se ha llegado a una serie de conclusiones tras el análisis de los datos de las cuatro aerolíneas:

Es significativo que las cuatro aerolíneas, las cuatro principales dentro del mercado aéreo español en cuanto a entidad, han optado por desarrollar estrategias de internacionalización, a diferencia de otras aerolíneas españolas como Binter o Air Nostrum que han elegido operar exclusivamente dentro del mercado doméstico. Como se comenta en los resultados, han tenido lugar una serie de circunstancias, a nivel económico y político, que han conducido a estas aerolíneas a internacionalizarse, ya fuera buscando explotar un nicho de mercado o tratando de asegurar su supervivencia. Esto lleva, una vez más, a la importancia de esta estrategia para mantener la competitividad dentro del contexto de globalización que se viene desarrollando durante las últimas décadas.

Cada una de las aerolíneas se ha internacionalizado de forma distinta, las cuatro aerolíneas estudiadas han seguido patrones de internacionalización diferentes. Estos patrones de internacionalización no se pueden explicar con una sola teoría, sino que cada caso individual se ha encuadrado dentro de los planteamientos de una teoría u otra. En algunos casos, el proceso de internacionalización de la aerolínea se aleja de algunos de los planteamientos y se acerca a otros dentro de la misma teoría. Se puede afirmar, de este modo, que el proceso no sigue un modelo estanco, se trata de un proceso flexible que cambia de forma según lo requiera el contexto.

También queda patente durante el análisis de los resultados que, por un lado, la forma en que la aerolínea compite dentro del mercado, el segmento en el que enfoca su actividad, va a condicionar la forma en que se internacionaliza. Por otro lado, la historia de la empresa se presenta como otro de los elementos determinantes dentro de la internacionalización, pues va a motivar una toma de decisiones que va a alterar el proceso, transformándolo para que la empresa pueda adaptarse al contexto en el que opera.

Es importante destacar la brecha generacional ilustrada en los resultados, entre el contexto temporal en el que comienzan a operar Air Europa y Spanair y el contexto en el que nace Vueling. Las condiciones macroeconómicas, la globalización y la evolución de las necesidades de la demanda que llegan con el siglo XXI, han transformado las estrategias con las que las empresas se posicionan en el mercado. El desarrollo de redes, en un mundo cada vez más conectado, cambia de naturaleza en relación al que realizaban las empresas hace tres décadas. Se puede comprobar que, en los casos de empresas que llevan operando varias décadas, con una posición ya consolidada dentro del mercado como en el caso de Iberia o Air Europa, los planteamientos de las teorías tradicionales sobre internacionalización aún juegan un papel de guía sobre la evolución del proceso. Sin embargo, al mirar hacia las nuevas generaciones se puede ver cómo las empresas se alejan de los supuestos teóricos de estos modelos. Queda patente que la internacionalización de empresas es un tema abierto, con muchos campos aún por explorar.

Asimismo, se deben mencionar algunas limitaciones dentro de este estudio:

La primera es que está centrado exclusivamente en las cuatro aerolíneas principales, sin considerar el resto de participantes del mercado aéreo español, con lo cual no sería representativo del comportamiento de todo el sector en España.

La segunda tiene su origen en que el periodo de estudio se limita a dos décadas. El procesamiento de los datos de estas décadas ya ha sido una tarea bastante amplia, por

lo que extender aún más el rango hubiera supuesto una cantidad ingente de trabajo. Sin embargo, estas dos décadas no permiten valorar el desarrollo del proceso de internacionalización de algunas de estas aerolíneas desde sus inicios. Además, no ha sido posible disponer de los últimos años de actividad de estas aerolíneas hasta la actualidad, que hubieran cobrado especial interés al contener datos sobre la forma en que el sector está afrontando la crisis actual.

El contexto actual trae consigo una serie de factores que habría que tomar en consideración en el desarrollo del proceso, ya sea a la hora de formular nuevas teorías sobre internacionalización de empresas o de actualizar las ya existentes:

El desarrollo de redes. Ya existen teorías centradas en el papel de las redes dentro del proceso de internacionalización, como el modelo de Johanson y Mattson (1988), sin embargo, la continua evolución de las conexiones a nivel global gracias al desarrollo tecnológico transforma los factores que intervienen en la creación y el desarrollo de estas redes.

El aumento de la competitividad. En el contexto de globalización actual, un incremento de la competitividad es un resultado natural, que va a modificar la forma en que las empresas se posicionan en el mercado doméstico y en los mercados extranjeros, ejerciendo un papel de factor obstaculizador.

La innovación. Este factor es un elemento recurrente dentro de las principales teorías de la internacionalización de empresas, no obstante, adquiere una nueva dimensión dentro del contexto actual, hablando de innovación tanto en los modelos de negocio como en los elementos que hacen posible la operativa. El diseño de las aeronaves, los sistemas de vuelo autónomos o el entretenimiento a bordo, por citar algunos, son elementos innovadores que transforman la forma en la que una aerolínea se enfrenta a la expansión internacional.

Los nuevos desafíos globales. Un ejemplo de esto es la crisis del CoVid 19 actual. Se trata de una situación completamente nueva que ha sacudido los cimientos de la economía mundial, siendo el sector aéreo uno de los más afectados. La forma en la que las empresas afronten estos desafíos dentro de su proceso de expansión internacional, marcará el desarrollo de estrategias adaptadas a la posibilidad de que tengan lugar este tipo de eventos.

Una línea futura de investigación sería el proceso de internacionalización de las empresas de transporte aéreo. Se trata de empresas que compiten en un negocio muy globalizado y que, por lo tanto, hacen frente a una serie de retos estratégicos que no se ven en otros sectores. Asimismo, el sector tiene una serie de características comunes y unos segmentos muy determinados, que abren la posibilidad de desarrollar una teoría de internacionalización que ofrezca cierta uniformidad en relación a cada uno de estos segmentos.

Esto lleva a otra línea futura de investigación dentro de la internacionalización de empresas, como podría ser el proceso de internacionalización de las empresas *low cost*. Si bien los dos casos de aerolíneas *low cost* que se han estudiado se han encuadrado dentro del modelo de las empresas *born global* por sus similitudes en el proceso de internacionalización, queda claro en los planteamientos del marco teórico que estas teorías no se han formulado en base a este tipo de empresas. Las empresas que eligen la estrategia de bajo coste presentan, además, una serie de características muy definidas que se interrelacionan con el proceso de internacionalización y que, por tanto, serían un buen objeto de estudio.

Las teorías sobre internacionalización tienen que seguir evolucionando, del mismo modo que las empresas lo hacen para adaptarse a un mundo en constante evolución.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Air Europa (2019). *Historia de Air Europa* [Artículo de página web]. Recuperado de: <https://www.aireuropa.com/es/es/aea/informacion-para-volar/informacion-corporativa/historia-de-air-europa.html>
- Antón, F y Córdoba, J. (1994). La liberalización del transporte aéreo en España. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*. 19,113-132.
- Bilkey, W. y G. Tesar (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international business studies*. 8(1), 93-98.
- Cavusgil, S. (1980). On the internationalization process of the firm. *European Research* (6), 273-281.
- Contractor, F., Kundu, S. y Hsu, C. (2003). A Three-Stage Theory Of International Expansion: The Link Between Multinationality and Performance in the Service Sector. *Journal of International Business Studies*. 34(1), 5-18.
- Czinkota, M. (1982). *Export development strategies: US promotion policies*. Nueva York: Praeger.
- Enderwick, P. (1989). Multinational Corporate Restructuring and International Competitiveness. *California Management Review*. 32(1), 44-58.
- Fernández Navarrete, D (2006). La crisis económica española: Una gran operación especulativa con graves consecuencias. *Estudios internacionales*. 48(183), 119-151.
- Casanueva Rocha, C. y Gallego Águeda, M. Á. (2016). *Dirección y organización de empresas turísticas*. Sevilla: Ediciones Pirámide.
- Casanueva Rocha, C. y Gallego Águeda, M. Á. (2019). *Dirección estratégica de organizaciones turísticas*. Sevilla: Ediciones Pirámide.
- Grupo Iberia (2021). *Historia* [Artículo de página web]. Recuperado de: <https://grupo.iberia.es/about-us/historical-timeline>
- Hacienda (2014). *Informe de situación de la economía española*. Recuperado de: <https://www.hacienda.gob.es/CDI/estabilidad%20presupuestaria/situaci%C3%B3n%20economía%202014.pdf>
- Heskett, J. L. (1986). *Managing in the Service Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Instituto Nacional de Estadística (11 de diciembre de 2020). *Cuenta satélite del turismo de España. Año 2019*. Recuperado de: [https://www.ine.es/prensa/cst\\_2019.pdf](https://www.ine.es/prensa/cst_2019.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística (3 de febrero de 2020). *Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR). Diciembre 2019 y año 2019. Datos provisionales*. Recuperado de: <https://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur1219.pdf>
- Ramón Vilasarau, D. (1 de Julio de 2019). La industria aérea, en constante crecimiento aún en pleno cambio de ciclo. *Hosteltur*. Recuperado de: <https://www.hosteltur.com/129696-la-industria-aerea-en-constante-crecimiento-aun-en-pleno-cambio-de-ciclo.html>
- International Airlines Group (2021). *Nuestra Historia* [Artículo de página web]. Recuperado de: <https://www.iairgroup.com/es-es/el-grupo/acerca-de-ia>
- Johanson y Wiedersheim-Paul (1975). The internationalization of the firm. Four swedish cases. *Journal of management studies*. 12(3), 305-322.

- Johanson, J., Vahlne, J (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. 8(1), 23–32.
- Johanson, J. y Vahlne, J (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*. 7(4), 11-24.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (2002). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 8(1), 23-32.
- Kotabe, M., Srinivasan, S.S. y Aulakh, P.S. (2002). Multinationality and firm performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies*. 33(1), 70–98.
- La Razón (27 de enero de 2012). Spanair una compañía con 25 años de historia. *La Razón*. Recuperado de: [https://www.larazon.es/historico/3206-spanair-una-compania-con-25-anos-de-historia-PLLA\\_RAZON\\_430174/](https://www.larazon.es/historico/3206-spanair-una-compania-con-25-anos-de-historia-PLLA_RAZON_430174/)
- Leiva, G. y León-Darder, F. (2008). Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización. *Tec Empresarial*. 2 (2), 9-19.
- Díez, M. (2014). *El estudio de una quiebra: el caso Spanair* (Trabajo de fin de grado). Universidad Pontificia de Madrid, España.
- Malo, J. L. (2005). Una larga fase de expansión de la economía española. *Banco de España*. 0505.
- Organización Mundial del Turismo (Enero de 2020). *Resultados de turismo 2019*. Recuperado de: <http://www.aprendedeturismo.org/evolucion-del-turismo-mundial-segun-la-organizacion-mundial-del-turismo/>
- Organización Mundial del Turismo (s.f.). *Glosario de términos de turismo*. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Reid, S. (1981). The decision maker and export entry and expansion. *Journal of international business*. 12 (2), 101–112.
- Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (s.f.). *Iberia* [Artículo de página web]. Recuperado de: <https://www.sepi.es/es/sectores/iberia>
- Vernon, R. (1966, mayo). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*. 80(2), 190–207.

## 8. ANEXOS

### 8.1. TABLAS DE AEROPUERTOS POR AÑO

Color	Área
	España
	Europa
	América
	África
	Asia y Oriente Medio
	Oceanía

TABLA 8.1.1		
IBERIA	ENTRA	SALE
1996*	<p>Alicante (ALC), Amsterdam (AMS), Asunción (ASU), Atenas (ATH), Atlanta (ATL), Barcelona (BCN), Berlin (TXL), Bilbao (BIO), Bogotá (BOG), Boston (BOS), Bruselas (BRU), Buenos Aires (EZE), Cancún (CUN), Caracas (CCS), Casablanca (CMN), Chicago (ORD), Ciudad de México (MEX), Copenhague (CPH), Dakar (DKR), Dublín (DUB), Düsseldorf (DUS), El Cairo (CAI), Estambul (IST), Estocolmo (ARN), Frankfurt (FRA), Ginebra (GVA), Gran Canaria (LPA), Hamburgo (HAM), Hannover (HAJ), Havana (HAV), Guatemala (GUA), Leeds-Bradford (LBA), Lima (LIM), Lisboa (LIS), Londres (LGW), Londres (LHR), Los Ángeles (LAX), Madrid (MAD), Malabo (SSG), Málaga (AGP), Managua (MGA), Manchester (MAN), Marsella (MRS), Miami (MIA), Milán (LIN), Montevideo (MVD), Montreal (YMX), Moscú (SVO), Munich (MUC), Nueva Orleans (MSY), Niza (NCE), Nueva York (JFK), Oporto (OPO), Palma de Mallorca (PMI), Panamá (PTY), París (CDG), París (ORY), Quito (UIO), Río de Janeiro (GIG), Roma (FCO), San José (SJO), San Juan (SJU), San Pedro Sula (SAP), San Salvador (SAL), Santa Cruz (VVI), Santiago (SCL), Santiago de Compostela (SCQ), Santo Domingo (SDQ), Sao Paulo (GRU), Seúl (SEL), Sevilla</p>	

	(SVQ), Stuttgart (STR), Tánger (TNG), Tel Aviv (TLV), Tenerife Norte (TFN), Tenerife Sur (TFS), Tokyo (NRT), Toronto (YYZ), Túnez (TUN), Valencia (VLC), Venecia (VCE), Viena (VIE), Washington (IAD), Zúrich (ZRH)	
1997	Acapulco (ACA), Almería (LEI), Badajoz (BJZ), Cartagena (CTG), Fuerteventura (FUE), Granada (GRX), Guayaquil (GYE), Helsinki (HEL), Ibiza (IBZ), La Coruña (LCG), Lanzarote (ACE), Menorca (MAH), Montreal (YUL), Murcia (MJV), Oslo (FBU), Oviedo (OVD), Pamplona (PNA), Reus (REU), San Sebastián (EAS), Santa Cruz de la Palma (SPC), Santander (SDR), Santo Tomás (STT), Turín (TRN), Valladolid (VLL), Vigo (VGO), Vitoria (VIT), Jerez (XRY), Zaragoza (ZAZ)	Atlanta (ATL), Leeds-Bradford (LBA), Nueva Orleans (MSY), Santa Cruz (VVI)
1998	Bolonia (BLQ), Dubrovnik (DBV), Johannesburgo (JNB), Lyon (LYS), Milán (MXP), Nueva Orleans (MSY)	Acapulco (ACA), Badajoz (BJZ), Boston (BOS), Cartagena (CTG), Guayaquil (GYE), Los Ángeles (LAX), Montreal (YMX), Santo Tomás (STT), Seúl (SEL), Toronto (YYZ)
1999	Birmingham (BHX), Bucarest (OTP), Gerona (GRO), Guayaquil (GYE), León (LEN)	Dubrovnik (DBV), Hannover (HAJ), Lyon (LYS), Nueva Orleans (MSY), Oslo (FBU), Tokyo (NRT), Washington (IAD)
2000	Hannover (HAJ), Lyon (LYS), Toulouse (TLS)	Asunción (ASU), Bucarest (OTP), Helsinki (HEL), Montevideo (MVD), Montreal (YUL), Moscú (SVO)
2001	Badajoz (BJZ), Estrasburgo (SXB), Melilla (MLN), Tokyo (NRT)	Birmingham (BHX)
2002	Bangkok (BKK), Beirut (BEY), Damasco (DAM), Luxemburgo (LUX), Pisa (PSA), Sídney (SYD)	Gerona (GRO), Tokyo (NRT), Túnez (TUN)
2003	Basilea-Mulhouse (BSL), Edimburgo (EDI), Faro (FAO), Logroño (RJL), Olbia (OLB)	Bangkok (BKK), Beirut (BEY), Damasco (DAM), Sídney (SYD)
2004	Albacete (ABC), Burdeos (BOD), Guadalajara (GDL), Lagos (LOS), Marrakech (RAK), Mexicali (MXL), Montevideo (MVD), Nápoles (NAP), Palermo (PMO), Túnez (TUN)	Edimburgo (EDI)
2005	Bari (BRI), Beirut (BEY), Cagliari (CAG), Moscú (DME), Portland (PDX), San José Cabo (SJD), Verona (VRN)	Cancún (CUN), Hamburgo (HAM), Luxemburgo (LUX), Managua (MGA), Manchester (MAN), Mexicali (MXL), San Salvador (SAL), Túnez (TUN)

2006	Cancún (CUN), Catania (CTA), Ciudad del Cabo (CPT), Gibraltar (GIB), Mexicali (MXL), Nantes (NTE)	Bari (BRI), Beirut (BEY), San José Cabo (SJD), Stuttgart (STR)
2007	Argel (ALG), Boston (BOS), Bucarest (OTP), Génova (GOA), Los Ángeles (LAX), Praga (PRG), Salamanca (SLM), San José Cabo (SJD), San Petesburgo (LED), Varsovia (WAW), Washington (IAD)	Basilea-Mulhouse (BSL), Ciudad del Cabo (CPT), Faro (FAO), Londres (LGW), Mexicali (MXL), Portland (PDX), San Pedro Sula (SAP), Verona (VRN)
2008	Burgos (RGS), Ciudad Real (CQM), Clermont-Ferrand (CFE), Dubrovnik (DBV), Huesca (HSK), Lila (LIL), Montpellier (MPL), Rennes (RNS)	Cagliari (CAG), Guadalajara (GDL), Hannover (HAJ), Reus (REU)
2009	Arequipa (AQP), Bari (BRI), Corfú (CFU), Cracovia (KRK), Cuzco (CUZ), Funchal (FNC), Juliaca (JUL), Malta (MLA), Puerto Maldonado (PEM), Salvador (SSA), San Salvador (SAL), Tegucigalpa (TGU), Zagreb (ZAG)	Gibraltar (GIB), Los Ángeles (LAX), París (CDG), San José Cabo (SJD), San Petesburgo (LED)
2010	Amán (AMM), Córdoba (COR), Damasco (DAM), Lleida (ILD), Natal (NAT), San Petesburgo (LED)	Ciudad Real (CQM), Clermont-Ferrand (CFE), Cracovia (KRK), Lila (LIL), Puerto Maldonado (PEM), Rennes (RNS)
2011	Fira (JTR), Fortaleza (FOR), Glasgow (GLA), Heraclión (HER), Los Ángeles (LAX), Luanda (LAD), Manchester (MAN), Nimes (FNI), Rabat (RBA), Recife (REC)	Amán (AMM), Bari (BRI), Cancún (CUN), Damasco (DAM), Huesca (HSK), Natal (NAT), Salvador (SSA), Tegucigalpa (TGU), Washington (IAD)
2012	Acra (ACC), Asunción (ASU), Clermont-Ferrand (CFE), Edimburgo (EDI), Las Vegas (LAS), Miconos (JMK), Münster-Osnabrück (FMO), Nuakchot (NKC), Perpiñán (PGF), Riga (RIX), San Francisco (SFO), Split (SPU), Toronto (YYZ)	Albacete (ABC), Bucarest (OTP), Fira (JTR), Fortaleza (FOR), Recife (REC), Varsovia (WAW), Vitoria (VIT)
2013	Berlin (BER), Liubliana (LJU), Malmö (MMX), San Luis (STL)	Arequipa (AQP), Badajoz (BJZ), Clermont-Ferrand (CFE), Córdoba (COR), Corfú (CFU), Cuzco (CUZ), Edimburgo (EDI), Glasgow (GLA), Génova (GOA), Heraclión (HER), Juliaca (JUL), Las Vegas (LAS), Londres (LHR), Manchester (MAN), Miconos (JMK), Montpellier (MPL), Münster-Osnabrück (FMO), Nimes (FNI), Pisa (PSA), San Francisco (SFO), Toronto (YYZ)
2014	Bergen (BGO), Bristol (BRS), Budapest (BUD), Cancún (CUN), Detroit (DTW), Estambul (SAW), Hannover (HAJ), Liverpool (LPL), Lourdes-Tarbes (LDE), Münster-Osnabrück (FMO), Oslo (OSL), Pisa (PSA), Rímini (RMI), Salvador (SSA), Stuttgart	Berlin (BER), Havana (HAV), Johannesburgo (JNB), Liubliana (LJU), Malta (MLA), Perpiñán (PGF), Rabat (RBA), Riga (RIX), San Juan

	(STR), Tallin (TLL), Trondheim (TRD), Varsovia (WAW), Vitoria (VIT), Zadar (ZAD)	(SJU), San Luis (STL), Zaragoza (ZAZ)
2015	Amán (AMM), Carcasona (CCF), Cali (CLO), Edimburgo (EDI), Faro (FAO), Florencia (FLR), Hamburgo (HAM), Havana (HAV), Londres (LGW), Londres (LTN), Manchester (MAN), Medellín (MDE), París (CDG), Perpiñán (PGF), Roma (CIA), Verona (VRN), Washington (IAD)	Asunción (ASU), Bergen (BGO), Bristol (BRS), Detroit (DTW), El Cairo (CAI), Estambul (SAW), Liverpool (LPL), Malmö (MMX), Münster-Osnabrück (FMO), Nuakchot (NKC), Oslo (OSL), Palermo (PMO), Pisa (PSA), Rímini (RMI), Salvador (SSA), Tallin (TLL), Trondheim (TRD), Varsovia (WAW), Vitoria (VIT), Zadar (ZAD)
2016	Badajoz (BJZ), Biarritz (BIQ), Birmingham (BHX), Bucarest (OTP), Cork (ORK), Cracovia (KRK), Fira (JTR), Gotemburgo (GOT), Johannesburgo (JNB), Lieja (LGG), Malta (MLA), Oslo (OSL), Reikiavik (KEF), Rennes (RNS), San Juan (SJU), Shangái (PVG), Tokyo (NRT)	Burgos (RGS), Cancún (CUN), Hannover (HAJ), Lourdes-Tarbes (LDE), Roma (CIA), Verona (VRN), Washington (IAD)
2017		Acra (ACC), Amán (AMM), Bucarest (OTP), Carcasona (CCF), Cork (ORK), Cracovia (KRK), Estambul (IST), Faro (FAO), Fira (JTR), Gotemburgo (GOT), Lagos (LOS), Lieja (LGG), Londres (LTN), Luanda (LAD), Malta (MLA), Olbia (OLB), Oslo (OSL), Perpiñán (PGF), Reikiavik (KEF), Salamanca (SLM), Split (SPU), Valladolid (VLL)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de OAG Aviation Worldwide Ltd.

\*Para el análisis del periodo se parte de 1996 como primer año de actividad de la aerolínea.

TABLA 8.1.2		
AIR EUROPA	ENTRA	SALE
1996*	Alicante (ALC), Badajoz (BJZ), Bangkok (BKK), Barcelona (BCN), Baréin (BAH), Bilbao (BIO), Cancún (CUN), Cartagena (CTG), Granada (GRX), Gran Canaria (LPA), Ibiza (IBZ), Isla de Santa María (SMA), Lanzarote (ACE), Londres (LGW), Madrid (MAD), Málaga (AGP), Menorca (MAH), Miami (MIA), Nueva York (EWR), Nueva York (JFK), Oviedo (OVD), Palma de Mallorca (PMI), Pamplona (PNA), Panamá (PTY), París (CDG), Puerto Plata (POP), Punta Cana (PUJ), Salamanca (SLM), Salvador de Bahía (SSA), Santiago de Compostela (SCQ), Sevilla (SVQ), Tenerife Norte (TFN), Tenerife Sur (TFS), Valencia (VLC), Valladolid (VLL), Vigo (VGO), Varadero (VRA), Vitoria (VIT), Zaragoza (ZAZ)	

1997	Bangor (BGR), Boston (BOS), Fuerteventura (FUE), Havana (HAV), Roma (FCO), Santa Cruz de la Palma (SPC), Santander (SDR), Santo Domingo (SDQ), Verona (VRN)	Nueva York (EWR)
1998	Nueva York (EWR)	Baréin (BAH), Bangor (BGR), Bangkok (BKK), Cartagena (CTG), Pamplona (PNA), Panamá (PTY), Roma (FCO), Salvador de Bahía (SSA), Santa Cruz de la Palma (SPC), Santander (SDR)
1999	Jerez (XRY), La Coruña (LCG), Lisboa (LIS), Milán (MXP), Oporto (OPO), Verona (VBS)	Boston (BOS), Cancún (CUN), Fuerteventura (FUE), Isla de Santa María (SMA), Miami (MIA), Nueva York (EWR), Varadero (VRA), Vigo (VGO), Vitoria (VIT)
2000	Almería (LEI), Cancún (CUN), Fuerteventura (FUE), Gerona (GRO), Ginebra (GVA), Basilea-Mulhouse (MLH), Pamplona (PNA), Reus (REU), Roma (FCO), Santander (SDR), Zúrich (ZRH)	Verona (VBS), Verona (VRN)
2001	Atenas (ATH), Caracas (CCS), Montreal (YMX), Nueva York (EWR), Orlando (MCO)	Pamplona (PNA), Reus (REU), Santander (SDR)
2002	La Romana (LRM), Monastir (MIR), Nápoles (NAP), Santa Cruz de la Palma (SPC), Túnez (TUN), Verona (VRN), Vigo (VGO)	Almería (LEI), Basilea-Mulhouse (MLH), Cancún (CUN), Gerona (GRO), Jerez (XRY), La Coruña (LCG), Montreal (YMX), Nueva York (EWR), Nueva York (JFK), Orlando (MCO), Puerto Plata (POP)
2003	Hamburgo (HAM), Hamburgo (LBC), Jerez (XRY), Marrakech (RAK), Salvador de Bahía (SSA), Venecia (VCE)	Lisboa (LIS), Nápoles (NAP), Verona (VRN), Vigo (VGO)
2004	Agadir (AGA), Cancún (CUN), Fez (FEZ), Guayaquil (GYE), Natal (NAT), Palermo (PMO), París (ORY), Praga (PRG), Quito (UIO), Varsovia (WAW)	Atenas (ATH), Hamburgo (HAM), Hamburgo (LBC), La Romana (LRM), Monastir (MIR), Santa Cruz de la Palma (SPC), Venecia (VCE)
2005	Albacete (ABC), Atenas (ATH), Budapest (BUD), Lisboa (LIS), Monastir (MIR), Pekín (PEK), Santa Cruz de la Palma (SPC), Shanghái (PVG)	Londres (LGW), Natal (NAT), Salamanca (SLM)
2006	Dakar (DKR), Río de Janeiro (GIG), Salamanca (SLM), Vigo (VGO)	Agadir (AGA), Atenas (ATH), Fez (FEZ), Guayaquil (GYE), Monastir (MIR), Palermo (PMO), Quito (UIO)
2007	Agadir (AGA), Almería (LEI), Atenas (ATH), Bucarest (BBU), Buenos Aires (EZE), Campeche (CPE), Cayo Coco (CCC),	Ginebra (GVA), Pekín (PEK), Shanghái (PVG), Zúrich (ZRH)

	Cracovia (KRK), Edimburgo (EDI), Fira (JTR), Heraclión (HER), Natal (NAT), Newcastle (NCL), Nueva York (EWR), Panamá (PTY), Venecia (VCE), Viena (VIE)	
2008	León (LEN), Tel Aviv (TLV), Vitoria (VIT)	Agadir (AGA), Campeche (CPE), Cracovia (KRK), Edimburgo (EDI), Fira (JTR), Heraclión (HER), Natal (NAT), Newcastle (NCL), Nueva York (EWR), Panamá (PTY), Viena (VIE)
2009	Bahía Montego (MBJ), Londres (LGW), Malabo (SSG), Miami (MIA), Murcia (MJV), Nueva York (JFK), Puerto Plata (POP)	Almería (LEI), Bucarest (BBU), Cayo Coco (CCC), Jerez (XRY), Milán (MXP), Río de Janeiro (GIG), Varsovia (WAW)
2010	Almería (LEI), Catania (CTA), Estocolmo (ARN), La Coruña (LCG), Lima (LIM), San Sebastian (EAS), Uchda (OUD), Veracruz (VER)	Albacete (ABC), Badajoz (BJZ), Bahía Montego (MBJ), Budapest (BUD), Murcia (MJV), Oporto (OPO), Praga (PRG), Tel Aviv (TLV), Vitoria (VIT)
2011	Amsterdam (AMS), Ciudad de México (MEX), Dublín (DUB), Milán (MXP), Pamplona (PNA), Oporto (OPO)	Atenas (ATH), Catania (CTA), Estocolmo (ARN), La Coruña (LCG), Santa Cruz de la Palma (SPC), Valladolid (VLL), Veracruz (VER)
2012	Albacete (ABC), Badajoz (BJZ), Bari (BRI), Bruselas (BRU), Burgos (RGS), Copenhague (CPH), Ginebra (GVA), Huesca (HSK), La Coruña (LCG), Lleida (ILD), Logroño (RJL), Nimes (FNI), Santa Cruz (VVI), Vitoria (VIT)	Dublín (DUB), Malabo (SSG), Marrakech (RAK), Oporto (OPO), Túnez (TUN), Venecia (VCE)
2013	Badajoz (BJZ), La Romana (LRM), Montevideo (MVD), Río de Janeiro (GIG), San Juan (SJU), Sao Paulo (GRU), Valladolid (VLL)	Albacete (ABC), Almería (LEI), Bari (BRI), Burgos (RGS), Ciudad de México (MEX), Huesca (HSK), Lleida (ILD), Logroño (RJL), Miami (MIA), Nimes (FNI), Puerto Plata (POP), Uchda (OUD)
2014	Almería (LEI), Frankfurt (FRA), Las Vegas (LAS), Logroño (RJL), Melilla (MLN), Miami (MIA), Munich (MUC), Oporto (OPO), Santiago (SCL), Uarazate (OZZ)	Badajoz (BJZ), Copenhague (CPH), Ginebra (GVA), León (LEN), Río de Janeiro (GIG), Sao Paulo (GRU)
2015	Asunción (ASU), Barranquilla (BAQ), Copenhague (CPH), León (LEN), Lleida (ILD), Santander (SDR), Sao Paulo (GRU), Tel Aviv (TLV)	La Romana (LRM), Las Vegas (LAS), Logroño (RJL), San Sebastian (EAS), Vitoria (VIT)
2016	Aguadilla (BQN), Atenas (ATH), Bogotá (BOG), Córdoba (COR), Guayaquil (GYE), La Romana (LRM), Lieja (LGG), Rodas (RHO), Varadero (VRA), Venecia (VCE), Zúrich (ZRH)	Barranquilla (BAQ), León (LEN), Lleida (ILD), Santiago (SCL), Uarazate (OZZ)

2017		Aguadilla (BQN), Atenas (ATH), Copenhague (CPH), La Coruña (LCG), La Romana (LRM), Lieja (LGG), Pamplona (PNA), Rodas (RHO), Santander (SDR), Varadero (VRA), Venecia (VCE)
------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia a partir de datos de OAG Aviation Worldwide Ltd.

\*Para el análisis del periodo se parte de 1996 como primer año de actividad de la aerolínea.

TABLA 8.1.3		
SPANAIR	ENTRA	SALE
1996*	Barcelona (BCN), Bilbao (BIO), Gran Canaria (LPA), Lanzarote (ACE), Londres (LGW), Madrid (MAD), Málaga (AGP), Palma de Mallorca (PMI), Menorca (MAH), Santiago de Compostela (SCQ), Tenerife Norte (TFN), Tenerife Sur (TFS), Valencia (VLC)	
1997	Copenhague (CPH), Havana (HAV), Malabo (SSG), Rio de Janeiro (GIG), Varadero (VRA), Washington DC (IAD)	
1998	Buenos Aires (EZE), Frankfurt (FRA), Sao Paulo (GRU)	Varadero (VRA)
1999	Alicante (ALC), Estocolmo (ARN), Fuerteventura (FUE), Lisboa (LIS), Oviedo (OVD), Sevilla (SVQ), Vigo (VGO)	
2000	Ibiza (IBZ), París (CDG)	
2001	Agadir (AGA), Jerez (XRY), El Aaiún (EUN), La Coruña (LCG), Recife (REC), Santander (SDR), Santa Cruz de la Palma (SPC), Tánger (TNG), Viena (VIE), Vitoria (VIT)	Londres (LGW)
2002	Billund (BILL), Hamburgo (HAM), Múnich (MUC)	Agadir (AGA), El Aaiún (EUN), La Coruña (LCG), Santa Cruz de la Palma (SPC), Recife (REC), Rio de Janeiro (GIG), Sao Paulo (GRU), Tánger (TNG), Washington DC (IAD)
2003	Oslo (OSL)	Buenos Aires (EZE), Havana (HAV), París (CDG), Santander (SDR), Sevilla (SVQ), Vitoria (VIT), Jerez (XRY)
2004	Ancona (AOI), Cork (ORK), Dublín (DUB), Sevilla (SVQ)	Hamburgo (HAM), Lisboa (LIS)

2005	Jerez (XRY), La Coruña (LCG), Lisboa (LIS)	Cork (ORK), Oslo (OSL)
2006	Almería (LEI), Granada (GRX), Logroño (RJL), San Sebastián (EAS), Santa Cruz de la Palma (SPC), Stuttgart (STR), Zúrich (ZRH)	Lisboa (LIS)
2007	Argel (ALG), Banjul (BJL), Casablanca (CMN), Gerona (GRO), Pamplona (PNA)	Ancona (AOI), Logroño (RJL)
2008		Casablanca (CMN), Dublín (DUB), Stuttgart (STR)
2009	Orán (ORN)	Billund (BILL), Gerona (GRO), Malabo (SSG), Pamplona (PNA), San Sebastián (EAS), Santa Cruz de la Palma (SPC), Viena (VIE), Zúrich (ZRH)
2010	Bamako (BKO), Belgrado (BEG), Birmingham (BHX), Dubrovnik (DBV), Edimburgo (EDI), Estambul (SAW), Helsinki (HEL), Malta (MLA), Marrakech (RAK), Marsella (MRS), Nador (NDR), Nápoles (NAP), Niza (NCE), Tánger (TNG), Tel Aviv (TLV), Toronto (YYZ), Venecia (VCE), Zagreb (ZAG)	Almería (LEI), Jerez (XRY)
2011	Berlin (TXL), Bodø (BOO), Bristol (BRI), Hamburgo (HAM), Hardstad-Narvik (EVE), Tampere (TMP), Trípoli (TIP), Tromsø (TOS), Trondheim (TRD)	Birmingham (BHX), Edimburgo (EDI), Tánger (TNG), Toronto (YYZ)
2012		Bodø (BOO), Bristol (BRI), Dubrovnik (DBV), Estambul (SAW), Hardstad-Narvik (EVE), Malta (MLA), Marrakech (RAK), Nápoles (NAP), Tampere (TMP), Trípoli (TIP), Tromsø (TOS), Trondheim (TRD), Zagreb (ZAG)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de OAG Aviation Worldwide Ltd.

\*Para el análisis del periodo se parte de 1996 como primer año de actividad de la aerolínea.

TABLA 8.1.4		
VUELING	ENTRA	SALE
2004*	Barcelona (BCN), Bilbao (BIO), Bruselas (BRU), Ibiza (IBZ), Madrid (MAD), Milán (MXP), Palma de Mallorca (PMI), París (CDG), Roma (FCO), Sevilla (SVQ), Valencia (VLC)	

2005	Amsterdam (AMS), Lisboa (LIS), Málaga (AGP), Menorca (MAH)	
2006	Alicante (ALC), Granada (GRX), Santiago de Compostela (SCQ), Venecia (VCE)	
2007	Atenas (ATH), Bolonia (BLQ), Jerez (XRY), Nápoles (NAP), Niza (NCE), Pisa (PSA)	
2008	Gran Canaria (LPA), Malta (MLA), Tenerife Norte (TFN)	
2009	Bucarest (OTP), Budapest (BUD), Casablanca (CMN), Dubrovnik (DBV), Fuerteventura (FUE), La Coruña (LCG), Londres (LHR), Marrakech (RAK), Moscú (DME), Oviedo (OVD), Palermo (PMO), París (ORY), Praga (PRG), San Petesburgo (LED), Tenerife Sur (TFS), Varsovia (WAW), Verona (VRN), Viena (VIE), Vigo (VGO)	Bolonia (BLQ)
2010	Amán (AMM), Ciudad Real (CQM), Edimburgo (EDI), Estambul (SAW), Lila (LIL), Liubliana (LJU), Lleida (ILD), Milán (BGY), Múnich (MUC), Tel Aviv (TLV), Zúrich (ZRH)	Fuerteventura (FUE)
2011	Berlin (TXL), Burdeos (BOD), Copenhagen (CPH), Fira (JTR), Fuerteventura (FUE), Génova (GOA), Heraclión (HER), Lanzarote (ACE), Miconos (JMK), Nantes (NTE), Toulouse (TLS)	Amán (AMM), Budapest (BUD), Casablanca (CMN), Edimburgo (EDI), Estambul (SAW), Liubliana (LJU), Milán (BGY), Múnich (MUC)
2012	Aalborg (AAL), Almería (LEI), Brest (BES), Cardiff (CWL), Edimburgo (EDI), Estocolmo (ARN), Estrasburgo (SXB), Florencia (FLR), Groninga (GRQ), Hamburgo (HAM), Lourdes-Tarbes (LDE), Lyon (LYS), Marsella (MRS), Múnich (MUC), Núremberg (NUE), San Sebastian (EAS), Santander (SDR), Southampton (SOU), Split (SPU), Stavanger (SVG), Zagreb (ZAG)	Ciudad Real (CQM), Fuerteventura (FUE), Jerez (XRY), Lleida (ILD), Varsovia (WAW)
2013	Argel (ALG), Banjul (BJL), Bari (BRI), Beirut (BEY), Bergen (BGO), Bolonia (BLQ), Cagliari (CAG), Casablanca (CMN), Catania (CTA), Cos (KGS), Dresde (DRS), Dortmund (DTM), Düsseldorf (DUS), Fez (FEZ), Frankfurt (FRA), Fuerteventura (FUE), Gotemburgo (GOT), Hannover (HAJ), Helsinki (HEL), Kiev (IEV), Londres (LGW), Luxemburgo (LUX), Manchester (MAN), Minsk (MSQ), Nador (NDR), Olbia (OLB), Oporto (OPO), Orán (ORN), Oslo (OSL), Pamplona (PNA), Reikiavik (KEF), Rennes (RNS), Rodas (RHO), Sofía (SOF),	Groninga (GRQ), Southampton (SOU), Verona (VRN)

	Stuttgart (STR), Tánger (TNG), Turín (TRN), Valladolid (VLL)	
2014	Basilea-Mulhouse (BSL), Bastia (BIA), Belgrado (BEG), Brindisi (BDS), Budapest (BUD), Cluj-Napoca (CLJ), Corfú (CFU), Cracovia (KRK), Dakar (DKR), Dublín (DUB), Ereván (EVN), Estambul (SAW), Ginebra (GVA), Jerez (XRY), Kaliningrado (KGD), Kazán (KZN), Lamezia Terme (SUF), Lárnaca (LCA), Leipzig-Halle (LEJ), Lyon (GNB), Perugia (PEG), Pescara (PSR), Preveza-Lefkada (PVK), Rabat (RBA), Regio de Calabria (REG), Rímini (RMI), Santa Cruz de la Palma (SPC), Tallin (TLL), Tesalónica (SKG), Toulon-Hyères (TLN), Trieste (TRS), Túnez (TUN), Varsovia (WAW), Verona (VRN), Zadar (ZAD), Zante (ZTH)	Lourdes-Tarbes (LDE)
2015	Acra (ACC), Ancona (AOI), Belfast (BHD), Berlin (SXF), Birmingham (BHX), Cefalonia (EFL), Eindhoven (EIN), Faro (FAO), Funchal (FNC), Kárpátos (AOK), Krasnodar (KRR), Lampedusa (LMP), Limnos (LXS), Liverpool (LPL), Mitilene (MJT), Newcastle (NCL), Moscú (SVO), Pula (PUY), Roma (CIA), Rotterdam (RTM), Sal (SID), Samara (KUF), Samos (SMI), Tours (TUF), Yerba (DJE), Zaragoza (ZAZ)	Regio de Calabria (REG), Rímini (RMI), Toulon-Hyères (TLN)
2016	Constantina (CZL), Kalamata (KLX), Leeds-Bradford (LBA), Londres (LTN), Maastricht Aachen (MST), Riga (RIX), Vilna (VNO)	Belfast (BHD), Berlin (SXF), Dortmund (DTM), Estambul (SAW), Lamezia Terme (SUF), Limnos (LXS), Lyon (GNB), Mitilene (MJT), Pescara (PSR), Pula (PUY), Roma (CIA), Tours (TUF), Yerba (DJE)
2017		Ancona (AOI), Bergen (BGO), Casablanca (CMN), Dresde (DRS), Ereván (EVN), Estrasburgo (SXB), Fez (FEZ), Kalamata (KLX), Kaliningrado (KGD), Kazán (KZN), Krasnodar (KRR), Leipzig-Halle (LEJ), Liverpool (LPL), Maastricht Aachen (MST), Nador (NDR), Perugia (PEG), Rabat (RBA), Riga (RIX), Samara (KUF), Stavanger (SVG), Trieste (TRS), Verona (VRN), Vilna (VNO)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de OAG Aviation Worldwide Ltd.

\*Para el análisis del periodo se parte de 1996 como primer año de actividad de la aerolínea.



							Dominicana Uruguay Venezuela								
1998	Sudáfrica			Croacia			Argentina Brasil Canadá Chile Colombia Costa Rica Cuba Ecuador Egipto EE.UU. El Salvador Guatemala Marruecos Senegal Túnez Panamá Paraguay Perú Puerto Rico República - Dominicana Uruguay Venezuela	Israel Japón	España Alemania Austria Bélgica Dinamarca Finlandia Francia Grecia Irlanda Italia Noruega P. Bajos Portugal R. Unido Rusia Suecia Suiza Turquía			Corea Sur			
1999				Rumania			Argentina Brasil Canadá Chile Colombia Costa Rica Cuba Ecuador Egipto EE.UU. El Salvador Guatemala Marruecos Senegal Sudáfrica Túnez Panamá Paraguay Perú Puerto Rico República - Dominicana Uruguay Venezuela	Israel	España Alemania Austria Bélgica Dinamarca Finlandia Francia Grecia Irlanda Italia P. Bajos Portugal R. Unido Rusia Suecia Suiza Turquía			Japón	Croacia Noruega		
2000							Egipto Guinea - Ecuatorial Marruecos Senegal Sudáfrica Túnez	Israel	España Alemania Austria Bélgica Dinamarca Francia Grecia Irlanda Italia P. Bajos Portugal R. Unido		Canadá Paraguay Uruguay		Finlandia Rumania Rusia		

TFG-Turismo. La internacionalización de las principales aerolíneas españolas

							México Nicaragua Panamá Perú Puerto Rico República - Dominicana Venezuela		Suecia Suiza Turquía					
2001							Argentina Brasil Chile Colombia Costa Rica Cuba Egipto Ecuador Guinea - Ecuatorial El Salvador Marruecos Guatemala Senegal Sudáfrica Túnez México Nicaragua Panamá Perú Puerto Rico República - Dominicana Venezuela	Israel Japón	España Alemania Austria Bélgica Dinamarca Francia Grecia Irlanda Italia P. Bajos Portugal R. Unido Suecia Suiza Turquía					
2002		Libano Siria Tailandia	Luxemburgo	Australia			Argentina Brasil Chile Colombia Costa Rica Cuba Egipto Ecuador Guinea - Ecuatorial EE.UU. El Salvador Marruecos Guatemala Senegal Sudáfrica Honduras México Nicaragua Panamá Perú Puerto Rico República - Dominicana Venezuela	Israel	España Alemania Austria Bélgica Dinamarca Francia Grecia Irlanda Italia P. Bajos Portugal R. Unido Suecia Suiza Turquía	Túnez		Japón		
2003							Egipto Guinea - Ecuatorial Marruecos Senegal Sudáfrica Brasil Chile Colombia Costa Rica Cuba Ecuador EE.UU. El Salvador Guatemala Honduras México Nicaragua Panamá Perú	Israel	España Alemania Austria Bélgica Dinamarca Francia Grecia Irlanda Italia Luxemburgo P. Bajos Portugal R. Unido			Libano Siria Tailandia		Australia

						Puerto Rico República - Dominicana Venezuela		Suecia Suiza Turquía							
2004	Nigeria					Brasil Chile Colombia Costa Rica Cuba Ecuador Egipto EE.UU. Guinea - Ecuatorial El Salvador Marruecos Guatemala Senegal Honduras Sudáfrica México Nicaragua Túnez Panamá Perú Puerto Rico República - Dominicana Uruguay Venezuela	Israel	España Alemania Austria Bélgica Dinamarca Francia Grecia Irlanda Italia Luxemburgo P. Bajos Portugal R. Unido Suecia Suiza Turquía							
2005						Brasil Chile Colombia Costa Rica Cuba Ecuador Egipto Guinea - Ecuatorial EE.UU. Marruecos Guatemala Nigeria Honduras Senegal Sudáfrica México Panamá Perú Puerto Rico República - Dominicana Uruguay Venezuela	Israel Libano	España Alemania Austria Bélgica Dinamarca Francia Grecia Irlanda Italia P. Bajos Portugal R. Unido Rusia Suecia Suiza Turquía		Túnez	El Salvador Nicaragua		Luxemburgo		
2006						Brasil Chile Colombia Costa Rica Cuba Ecuador Egipto Guinea - Ecuatorial EE.UU. Marruecos Guatemala Nigeria Honduras Senegal Sudáfrica México Panamá Perú Puerto Rico República - Dominicana Uruguay Venezuela	Israel	España Alemania Austria Bélgica Dinamarca Francia Grecia Irlanda Italia P. Bajos Portugal R. Unido Rusia Suecia Suiza Turquía				Libano			
2007	Argelia			Polonia		Egipto	Brasil	Israel	España			Honduras			

TFG-Turismo. La internacionalización de las principales aerolíneas españolas

				R. Checa		Guinea - Ecuatorial Marruecos Nigeria Senegal Sudáfrica	Chile Colombia Costa Rica Cuba Ecuador EE.UU. Guatemala México Panamá Perú Puerto Rico República - Dominicana Uruguay Venezuela		Alemania Austria Bélgica Dinamarca Francia Grecia Irlanda Italia P. Bajos Portugal R. Unido Rumania Rusia Suecia Suiza Turquía						
2008						Argelia Egipto Guinea - Ecuatorial Marruecos Nigeria Senegal Sudáfrica	Brasil Chile Colombia Costa Rica Cuba Ecuador EE.UU. Guatemala México Panamá Perú Puerto Rico República - Dominicana Uruguay Venezuela	Israel	España Alemania Austria Bélgica Croacia Dinamarca Francia Grecia Irlanda Italia P. Bajos Polonia Portugal R. Unido R. Checa Rumania Rusia Suecia Suiza Turquía						
2009				Malta		Argelia Egipto Guinea - Ecuatorial Marruecos Nigeria Senegal Sudáfrica	Brasil Chile Colombia Costa Rica Cuba Ecuador El Salvador EE.UU. Guatemala Honduras México Panamá Perú Puerto Rico República - Dominicana Uruguay Venezuela	Israel	España Alemania Austria Bélgica Croacia Dinamarca Francia Grecia Irlanda Italia P. Bajos Portugal R. Unido R. Checa Rumania Rusia Suecia Suiza Turquía						
2010			Jordania Siria			Argelia Egipto	Brasil Chile	Israel	España Alemania						

						Guinea - Ecuatorial Marruecos Nigeria Senegal Sudáfrica	Colombia Costa Rica Cuba Ecuador El Salvador EE.UU. Guatemala Honduras México Panamá Perú Puerto Rico República - Dominicana Uruguay Venezuela		Austria Bélgica Croacia Dinamarca Francia Grecia Irlanda Italia Malta P. Bajos Polonia Portugal R. Unido R. Checa Rumanía Rusia Suecia Suiza Turquía					
2011	Angola					Argelia Egipto Guinea - Ecuatorial Marruecos Nigeria Senegal Sudáfrica	Brasil Chile Colombia Costa Rica Cuba Ecuador El Salvador EE.UU. Guatemala México Panamá Perú Puerto Rico República - Dominicana Uruguay Venezuela	Israel	España Alemania Austria Bélgica Croacia Dinamarca Francia Grecia Irlanda Italia Malta P. Bajos Polonia Portugal R. Unido R. Checa Rumanía Rusia Suecia Suiza Turquía		Honduras	Jordania Siria		
2012	Ghana Mauritania			Letonia		Angola Argelia Egipto Guinea - Ecuatorial Marruecos Nigeria Senegal Sudáfrica	Brasil Canadá Chile Colombia Costa Rica Cuba Ecuador El Salvador EE.UU. Guatemala México Panamá Paraguay Perú Puerto Rico República - Dominicana Uruguay	Israel	España Alemania Austria Bélgica Croacia Dinamarca Francia Grecia Irlanda Italia Malta P. Bajos Portugal R. Unido R. Checa Rusia Suecia Suiza				Polonia Rumanía	

TFG-Turismo. La internacionalización de las principales aerolíneas españolas

							Venezuela		Turquía						
2013				Eslovenia			Brasil Chile Colombia Costa Rica Cuba Ecuador El Salvador EE.UU. Guatemala México Panamá Paraguay Perú Puerto Rico República - Dominicana Uruguay Venezuela	Israel	España Alemania Austria Bélgica Croacia Dinamarca Francia Grecia Irlanda Italia Letonia Malta P. Bajos Portugal R. Checa Rusia Suecia Suiza Turquía		Canadá		R. Unido		
2014				Estonia Hungria			Brasil Chile Colombia Costa Rica Cuba Ecuador El Salvador EE.UU. Guatemala México Panamá Paraguay Perú República - Dominicana Uruguay Venezuela	Israel	España Alemania Austria Bélgica Croacia Dinamarca Francia Grecia Irlanda Italia Noruega P. Bajos Polonia Portugal R. Unido R. Checa Rusia Suecia Suiza Turquía	Sudáfrica	Cuba Puerto Rico		Estonia Letonia Malta		
2015							Brasil Chile Colombia Costa Rica Cuba Ecuador El Salvador EE.UU. Guatemala México Panamá Perú República - Dominicana Uruguay Venezuela	Israel Jordania	España Alemania Austria Bélgica Croacia Dinamarca Francia Grecia Hungria Irlanda Italia P. Bajos Portugal R. Unido R. Checa Rusia Suecia	Egipto Mauritania	Paraguay		Estonia Noruega Polonia		

									Suiza Turquia					
2016			China	Islandia		Angola Argelia Ghana Guinea - Ecuatorial Marruecos Nigeria Senegal Sudáfrica	Brasil Chile Colombia Costa Rica Cuba Ecuador El Salvador EE.UU. Guatemala México Panamá Perú Puerto Rico República - Dominicana Uruguay Venezuela	Israel Japón Jordania	España Alemania Austria Bélgica Croacia Dinamarca Francia Grecia Hungría Irlanda Italia Malta Noruega P. Bajos Polonia Portugal R. Unido R. Checa Rumanía Rusia Suecia Suiza Turquia					
2017						Argelia Guinea - Ecuatorial Marruecos Senegal Sudáfrica	Brasil Chile Colombia Costa Rica Cuba Ecuador El Salvador EE.UU. Guatemala México Panamá Perú Puerto Rico República - Dominicana Uruguay Venezuela	China Israel Japón	España Alemania Austria Bélgica Croacia Dinamarca Francia Grecia Hungría Irlanda Islandia Italia P. Bajos Portugal R. Unido R. Checa Rusia Suecia Suiza		Angola Ghana Nigeria	Jordania	Islandia Malta Noruega Polonia Rumanía Turquia	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de OAG Aviation Worldwide Ltd.

AIR EUROPA	ENTRA				VUELVE A OPERAR				SALE			
	África	América	Asia	Europa	África	América	Asia	Europa	África	América	Asia	Europa
1996						Brasil Colombia Cuba EE.UU. México	Baréin Tailandia	España Francia Portugal R. Unido				

						Panamá República-Dominicana						
1997				Italia		Brasil Colombia Cuba EE.UU. México Panamá República-Dominicana	Baréin Tailandia	España Francia Portugal R. Unido				
1998						Cuba EE.UU. México República-Dominicana		España Francia Italia Portugal R. Unido	Brasil Colombia Panamá	Baréin Tailandia		
1999						Cuba EE.UU. República-Dominicana		España Francia Italia Portugal R. Unido		México		
2000				Suiza		Cuba EE.UU. México República-Dominicana		España Francia Italia Portugal R. Unido				
2001		Canadá Venezuela		Grecia		Cuba EE.UU. México República-Dominicana		España Francia Italia Portugal R. Unido Suiza				
2002	Túnez					Cuba República-Dominicana Venezuela		España Francia Grecia Italia Portugal R. Unido Suiza		Canadá EE.UU. México		
2003	Marruecos			Alemania	Túnez	Brasil Cuba República-Dominicana Venezuela		España Francia Grecia Italia Portugal R. Unido Suiza				

2004		Ecuador		Polonia R. Checa	Marruecos Túnez	Brasil Cuba México República-Dominicana Venezuela		España Francia Italia Portugal R. Unido Suiza				Alemania Grecia
2005			China	Hungría	Marruecos Túnez	Brasil Cuba Ecuador México República-Dominicana Venezuela		España Francia Grecia Italia Polonia Portugal R. Checa Suiza				R. Unido
2006	Senegal				Marruecos Túnez	Brasil Cuba México República-Dominicana Venezuela	China	España Francia Hungría Italia Polonia Portugal R. Checa Suiza		Ecuador		Grecia
2007		Argentina		Austria Rumania	Marruecos Senegal Túnez	Brasil Cuba EE.UU. México Panamá República-Dominicana Venezuela		España Francia Grecia Hungría Italia Polonia Portugal R. Checa R. Unido			China	Suiza
2008			Israel		Marruecos Senegal Túnez	Argentina Brasil Cuba México República-Dominicana Venezuela		España Francia Grecia Hungría Italia Polonia Portugal R. Checa Rumania		EE.UU. Panamá		Austria R. Unido
2009	Guinea - Ecuatorial	Jamaica			Marruecos Senegal Túnez	Argentina Brasil Cuba EE.UU. México República-Dominicana Venezuela	Israel	España Francia Grecia Hungría Italia Portugal R. Checa R. Unido				Polonia Rumania
2010		Perú		Suecia	Guinea - Ecuatorial	Argentina Brasil		España Francia		Jamaica	Israel	Hungría R. Checa

TFG-Turismo. La internacionalización de las principales aerolíneas españolas

					Marruecos Senegal Túnez	Cuba EE.UU. México República-Dominicana Venezuela		Grecia Italia Portugal R. Unido				
2011				Irlanda Países Bajos	Guinea - Ecuatorial Marruecos Senegal Túnez	Argentina Brasil Cuba EE.UU. México Perú República-Dominicana Venezuela		España Francia Italia Portugal R. Unido				Grecia Suecia
2012		Bolivia		Bélgica Dinamarca	Marruecos Senegal	Argentina Brasil Cuba EE.UU. México Perú República-Dominicana Venezuela		España Francia Italia Países Bajos Portugal R. Unido Suiza	Guinea - Ecuatorial Túnez			Irlanda
2013		Puerto Rico Uruguay			Senegal	Argentina Bolivia Brasil Cuba EE.UU. México Perú República-Dominicana Venezuela		España Bélgica Dinamarca Francia Italia Países Bajos Portugal R. Unido Suiza	Marruecos			
2014		Chile			Marruecos Senegal	Argentina Bolivia Brasil Cuba EE.UU. México Perú Puerto Rico República-Dominicana Uruguay Venezuela		España Alemania Bélgica Francia Italia Países Bajos Portugal R. Unido				Dinamarca Suiza
2015		Paraguay			Marruecos Senegal	Argentina Bolivia Brasil Chile Colombia Cuba EE.UU. México	Israel	España Alemania Bélgica Dinamarca Francia Italia Países Bajos				

						Perú Puerto Rico República-Dominicana Uruguay Venezuela		Portugal R. Unido				
2016					Senegal	Argentina Bolivia Brasil Colombia Cuba Ecuador EE.UU. México Paraguay Perú Puerto Rico República-Dominicana Uruguay Venezuela	Israel	España Alemania Bélgica Dinamarca Francia Grecia Italia Países Bajos Portugal R. Unido Suiza	Marruecos	Chile		
2017					Senegal	Argentina Bolivia Brasil Colombia Cuba Ecuador EE.UU. México Paraguay Perú Puerto Rico República-Dominicana Uruguay Venezuela	Israel	España Alemania Bélgica Francia Italia Países Bajos Portugal R. Unido Suiza				Dinamarca Grecia

Fuente: elaboración propia a partir de datos de OAG Aviation Worldwide Ltd.

TABLA 8.2.3									
SPANAIR	ENTRA			VUELVE A OPERAR			SALE		
	África	América	Europa	África	América	Europa	África	América	Europa
1996						España R. Unido			
1997	Guinea Ecuatorial	Brasil Cuba EE.UU	Dinamarca			España R. Unido			
1998		Argentina	Alemania	Guinea Ecuatorial	Brasil Cuba EE.UU	España Dinamarca R. Unido			

1999			Portugal Suecia	Guinea Ecuatorial	Argentina Brasil Cuba EE.UU	España Alemania Dinamarca R. Unido			
2000			Francia	Guinea Ecuatorial	Argentina Brasil Cuba EE.UU	España Alemania Dinamarca Portugal R. Unido Suecia			
2001	Marruecos		Austria	Guinea Ecuatorial	Argentina Brasil Cuba EE.UU.	España Alemania Dinamarca Francia Portugal Suecia			R. Unido
2002				Guinea Ecuatorial	Argentina Cuba	España Alemania Austria Dinamarca Francia Portugal Suecia	Marruecos	Brasil EE.UU.	
2003			Noruega	Guinea Ecuatorial		España Alemania Austria Dinamarca Portugal Suecia		Argentina Cuba	Francia
2004			Irlanda Italia	Guinea Ecuatorial		España Alemania Austria Dinamarca Noruega Suecia			Portugal
2005				Guinea - Ecuatorial		España Alemania Austria Dinamarca Irlanda Italia Portugal Suecia			Noruega
2006			Suiza	Guinea - Ecuatorial		España Alemania Austria			Portugal

						Dinamarca Irlanda Italia Suecia			
2007	Argelia Gambia			Guinea - Ecuatorial Marruecos		España Alemania Austria Dinamarca Irlanda Suecia Suiza			Italia
2008				Argelia Gambia Guinea - Ecuatorial		España Alemania Austria Dinamarca Suecia Suiza	Marruecos		Irlanda
2009				Argelia Gambia		España Alemania Dinamarca Suecia	Guinea - Ecuatorial		Austria Suiza
2010	Israel Malí		Croacia Finlandia Malta Serbia Turquía	Argelia Gambia Marruecos	Canadá	España Alemania Dinamarca Francia Italia R. Unido Suecia			
2011	Libia			Argelia Gambia Marruecos Israel Malí		España Alemania Croacia Dinamarca Finlandia Francia Italia Malta Noruega Reino Unido Serbia Suecia Turquía	Canadá		R. Unido
2012				Argelia Gambia Marruecos Israel Malí		España Alemania Dinamarca Finlandia Francia Italia	Libia		Croacia Malta Noruega R. Unido Turquía

						Serbia			
						Suecia			

Fuente: elaboración propia a partir de datos de OAG Aviation Worldwide Ltd.

TABLA 8.2.4									
VUELING	ENTRA			VUELVE A OPERAR			SALE		
	África	Asia	Europa	África	Asia	Europa	África	Asia	Europa
2004						España Bélgica Francia Italia			
2005			P. Bajos Portugal			España Bélgica Francia Italia			
2006						España Bélgica Francia Italia P. Bajos Portugal			
2007			Grecia			España Bélgica Francia Italia P. Bajos Portugal			
2008			Malta			España Bélgica Francia Grecia Italia P. Bajos Portugal			
2009	Marruecos		Austria Croacia Hungría Polonia R. Unido R. Checa Rumanía Rusia			España Bélgica Francia Grecia Italia Malta P. Bajos Portugal			
2010		Israel Jordania	Alemania Eslovenia Suiza Turquía	Marruecos		España Austria Bélgica Croacia Francia Grecia Hungría Italia Malta			

						P. Bajos Polonia Portugal R. Unido R. Checa Rumanía Rusia			
2011			Dinamarca	Marruecos	Israel	España Alemania Austria Bélgica Croacia Francia Grecia Italia Malta P. Bajos Polonia Portugal R. Unido R. Checa Rumanía Rusia Suiza	Jordania	Eslovenia Hungría Turquía	
2012			Noruega Suecia	Marruecos	Israel	España Alemania Austria Bélgica Croacia Dinamarca Francia Grecia Italia Malta P. Bajos Portugal R. Unido R. Checa Rumanía Rusia Suiza		Polonia	
2013	Argelia Gambia	Libano	Bielorrusia Bulgaria Finlandia Islandia Luxemburgo Ucrania	Marruecos	Israel	España Alemania Austria Bélgica Croacia Dinamarca Francia Grecia Italia Malta Noruega P. Bajos Portugal R. Unido R. Checa Rumanía Rusia Suecia			

						Suiza			
2014	Senegal Túnez	Armenia	Chipre Estonia Irlanda Serbia	Argelia Gambia Marruecos	Israel Libano	España Alemania Austria Bélgica Bielorrusia Bulgaria Croacia Dinamarca Finlandia Francia Grecia Hungría Islandia Italia Luxemburgo Malta Noruega P. Bajos Polonia Portugal R. Unido R. Checa Rumania Rusia Suecia Suiza Turquía Ucrania			
2015	Cabo Verde Ghana			Argelia Cabo Verde Gambia Ghana Marruecos Senegal Túnez	Armenia Israel Libano	España Alemania Austria Bélgica Bielorrusia Bulgaria Chipre Croacia Dinamarca Estonia Finlandia Francia Grecia Hungría Islandia Irlanda Italia Luxemburgo Malta Noruega P. Bajos Polonia Portugal R. Unido R. Checa Rumania Rusia Serbia Suecia			

						Suiza Turquía Ucrania			
2016			Letonia Lituania	Argelia Cabo Verde Gambia Ghana Marruecos Senegal Túnez	Armenia Israel Libano	España Alemania Austria Bélgica Bielorrusia Bulgaria Chipre Croacia Dinamarca Estonia Finlandia Francia Grecia Hungria Islandia Irlanda Italia Luxemburgo Malta Noruega P. Bajos Polonia Portugal R. Unido R. Checa Rumania Rusia Serbia Suecia Suiza Ucrania			Turquía
2017				Argelia Cabo Verde Gambia Ghana Marruecos Senegal Túnez		España Alemania Austria Bélgica Bielorrusia Bulgaria Chipre Croacia Dinamarca Estonia Finlandia Francia Grecia Hungria Islandia Irlanda Italia Luxemburgo Malta P. Bajos Polonia Portugal R. Unido R. Checa		Armenia	Letonia Lituania Noruega

						Rumania			
						Rusia			
						Serbia			
						Suecia			
						Suiza			
						Ucrania			

Fuente: elaboración propia a partir de datos de OAG Aviation Worldwide Ltd.

### 8.3. TABLA COMPARATIVA DE VELOCIDAD DE EXPANSIÓN

	AIR EUROPA			IBERIA			SPANAIR			VUELING		
	Nº DESTINOS	VELOCIDAD CRECIMIENTO (%)	CRECIMIENTO PERIODO* (%)									
<b>1996</b>	39			84			13					
<b>1997</b>	47	21	21	108	29	29	19	46	46			
<b>1998</b>	38	19	3	104	4	24	21	11	62			
<b>1999</b>	35	8	10	102	2	21	28	33	115			
<b>2000</b>	44	26	13	99	3	18	30	7	131			
<b>2001</b>	46	5	18	102	3	21	39	30	200			
<b>2002</b>	42	7	8	105	3	25	33	15	154			
<b>2003</b>	44	5	13	106	1	26	27	18	108			
<b>2004</b>	47	7	21	115	8	37	29	7	123	11		
	52	11	33	114	1	36	30	3	131	15	36	36

2005												
2006	49	6	26	116	2	38	36	20	177	19	27	73
2007	62	27	59	119	3	42	39	8	200	25	36	127
2008	54	13	38	123	3	46	36	8	177	28	12	155
2009	54	0	38	131	7	56	29	19	123	46	64	318
2010	53	2	36	132	1	57	45	55	246	56	22	409
2011	52	2	33	133	1	58	50	11	285	59	5	436
2012	60	15	54	139	5	65	37	26	185	75	27	581
2013	55	8	41	122	12	45				110	47	900
2014	59	7	51	131	7	56				145	32	1.218
2015	62	5	59	128	3	52				168	16	1.427
2016	68	10	74	138	8	64				162	4	1.373
2017	57	16	46	116	16	38				139	14	1.164
	PROMEDIO VELOCIDAD	2,8		PROMEDIO VELOCIDAD	1,9		PROMEDIO VELOCIDAD	9,1		PROMEDIO VELOCIDAD	23,5	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de OAG Aviation Worldwide Ltd.

\* Se establece el crecimiento que se ha producido en el número de destinos de cada año en relación al número de destinos registrado en el primer año del periodo de estudio.