

# Trabajo Fin de Grado

## Ingeniería Aeroespacial

Análisis y uso del marketing en el sector aeroportuario. Estudio comparativo sobre casos del modelo español

Autor: María Isabel Hernández Gutiérrez

Tutor: Rafael Millán Muñoz

**Dep. Ingeniería y Ciencia de los materiales y del transporte**  
**Escuela Técnica Superior de Ingeniería**  
**Universidad de Sevilla**

Sevilla, 2017





Trabajo Fin de Grado  
Ingeniería Aeroespacial

**Análisis y uso del marketing en el sector  
aeroportuario. Estudio comparativo sobre casos del  
modelo español**

Autor:

María Isabel Hernández Gutiérrez

Tutor:

Rafael Millán Muñoz

Profesor asociado

Dep. Ingeniería y Ciencia de los materiales y del transporte

Escuela Técnica Superior de Ingeniería

Universidad de Sevilla

Sevilla, 2017



Trabajo Fin de Grado: Análisis y uso del marketing en el sector aeroportuario. Estudio comparativo sobre casos del modelo español

Autor: María Isabel Hernández Gutiérrez

Tutor: Rafael Millán Muñoz

El tribunal nombrado para juzgar el Proyecto arriba indicado, compuesto por los siguientes miembros:

Presidente:

Vocales:

Secretario:

Acuerdan otorgarle la calificación de:

Sevilla, 2017

El Secretario del Tribunal



*A mis padres*





# Agradecimientos

---

Sencillamente quiero darle las gracias a todas aquellas personas que me han apoyado y han hecho posible llegar al fin de esta intensa etapa: mis padres, mi hermana, grandes acompañantes que he descubierto por el camino y a los que siempre han creído en mí.

También a las personas que me han ayudado a realizar este trabajo, en especial mi tutor por apoyar una idea a la que le he dado forma.

*María Isabel Hernández Gutiérrez*

*Sevilla, 2017*



En el presente trabajo se pretende analizar la aplicación del marketing en el ámbito aeroportuario que se da en la actualidad. Su utilización es causada y está más presente en los modelos de negocios debido a la consideración de que los aeropuertos son un negocio rentable, los cuales se desarrollan en un ámbito competitivo. Por tanto, se mostrará qué es, cómo se usa, para qué sirve y por qué se usa. En concreto, se estudiarán las técnicas de marketing empleadas en la explotación de la red española de aeropuertos. La evaluación de los mecanismos desarrollados se podrá realizar mediante la comparación de algunos casos concretos del sistema español con ciertos aeropuertos extranjeros.



# Abstract

---

The aim of this document is to analyze the application of marketing in the environment of airports nowadays. The reason of its use is airports are considered as a profitable business in a competitive area, so marketing is being used more in the business plans now. Therefore, it will be shown what marketing is, how it is used, why it is applied and what its use is. Specifically, it will be studied the techniques develop in the net of Spanish airports. The methods, which are used in the Spanish airports, will be evaluated through the comparison of some Spanish and other foreign airports.



<b>Agradecimientos</b>	<b>ix</b>
<b>Resumen</b>	<b>xi</b>
<b>Abstract</b>	<b>xiii</b>
<b>Índice</b>	<b>xv</b>
<b>Índice de Tablas</b>	<b>xvii</b>
<b>Índice de Figuras</b>	<b>xix</b>
<b>Índice de imágenes</b>	<b>xxi</b>
<b>1 Introducción</b>	<b>1</b>
1.1. Estructura del documento	1
<b>2 Situación de la actividad aeroportuaria actual y gestión de los aeropuertos</b>	<b>3</b>
2.1. Modelos de gestión y la privatización	6
2.2. Tarifas de tasas aeroportuarias España	10
<b>3 Economía de los aeropuertos</b>	<b>15</b>
<b>4 Demanda y Competencia</b>	<b>19</b>
<b>5 Marketing. Definición y relación con el aeropuerto</b>	<b>23</b>
5.1. Definición de marketing	23
5.2. Evolución del marketing	24
5.3. Relación marketing comercial con marketing aeroportuario: la cadena	25
5.4. Elementos del marketing	26
<b>6 Estudio para aplicación del marketing</b>	<b>33</b>
6.1. Agentes exógenos	33
6.2. Agentes endógenos	34
6.3. Resultado del estudio	34
<b>7 El marketing aeroportuario</b>	<b>37</b>
7. 1. Marketing de las aerolíneas	42
<b>8 El marketing comercial</b>	<b>45</b>
<b>9 El marketing social</b>	<b>51</b>
<b>10 Influencia en el marketing del tipo del tipo de gestión individual o centralizada</b>	<b>53</b>
<b>11 Marketing desarrollado en España</b>	<b>57</b>
11.1. Marketing aeroportuario	58
11.2. Marketing comercial	61
11. 2. 1. Proceso de contratación commercial de Aena	75
11.3. Marketing social	78
<b>12 Análisis del marketing en aeropuertos concretos</b>	<b>81</b>
12.1. Aeropuertos españoles	82
Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas	82

Aeropuerto de San Pablo, Sevilla	92
<b>12.2. Aeropuertos extranjeros</b>	<b>100</b>
Aeropuerto de Heathrow	100
Aeropuerto de Dortmund	112
Aeropuerto de Asheville	120
<b>13 Comparación entre aeropuertos españoles y extranjeros</b>	<b>129</b>
13.1. Aeropuertos hub: Adolfo Suárez Madrid-Barajas y Heathrow	129
13.2. Aeropuertos regionals: Sevilla, Dortmund y Asheville	134
<b>14 Conclusión</b>	<b>141</b>
<b>15 Referencias</b>	<b>143</b>
<i>Referencias web</i>	155



# ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 2-1. Resultado económico ejercicio 2014 aeropuertos gestionados Aena.	9-10
Tabla 2-2. Tasa de utilización de infraestructuras y facilidades aeroportuarias por los pasajeros 2009.	12
Tabla 2-3. Tasa de utilización de infraestructuras y facilidades aeroportuarias por los pasajeros 2010.	12
Tabla 2-4. Tasa de utilización de infraestructuras y facilidades aeroportuarias por los pasajeros 2015.	12
Tabla 2-5. Tasa de utilización de infraestructuras y facilidades aeroportuarias por los pasajeros 2016.	13
Tabla 3-1. Importancia de los ingresos no aeronáuticos a nivel mundial.	17
Tabla 3-2. Peso de los componentes de ingresos no aeronáuticos según región del mundo.	17
Tabla 10-1. Comparación del nivel de pasajeros e inversión realizada en el sistema de aeropuertos español	54
Tabla 11-1. Tarifas de arrendamiento de oficinas y locales comerciales. Tarifas de Aena 2017	66
Tabla 11-2. Precio de suelo comercial en aeropuertos.	67
Tabla 12-1. Precio arrendamiento superficie comercial.	94
Tabla 13-1. Comparativa elementos marketing comercial en hubs.	129-131
Tabla 13-2. Comparativa elementos marketing aeroportuario en hubs.	132
Tabla 13-3. Comparativa elementos marketing social en hubs	133
Tabla 13-4. Comparativa elementos marketing comercial en regionales.	134-136
Tabla 13-5. Comparativa elementos marketing aeroportuario en regionales.	137-138
Tabla 13-6. Comparativa elementos marketing social en regionales.	138



# ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 2-1. Desarrollo de la actividad aeronáutica en España.	3
Figura 2-2. Desarrollo de la actividad aeronáutica en España.	3
Figura 2-3. Evolución ingreso por pasajero-kilómetro transportado y ocupación de las aeronaves.	4
Figura 2-4. Evolución ingreso por pasajero-kilómetro transportado y ocupación de las aeronaves.	4
Figura 2-5. Evolución de pasajeros en los aeropuertos españoles de Aena. Elaboración propia	4
Figura 2-6. Porcentaje de crecimiento de tráfico en los aeropuertos españoles de Aena.	5
Figura 2-7. Tipo de propiedad de aeropuertos en el mundo.	8
Figura 2-8. Descomposición tipo precio billete aéreo.	11
Figura 3-1. Porcentaje de ingresos aeronáuticos de cada actividad.	15
Figura 3-2. Contribución de cada actividad a los ingresos de los aeropuertos.	16
Figura 4-1. Evolución del reparto de mercado entre avión y AVE en ruta Madrid-Barcelona.	20
Figura 5-1. Sucesión de hechos que repercuten en la aplicación del marketing.	23
Figura 5-2. Esquema de relación entre tipos de marketing aplicados en materia aeroportuaria.	26
Figura 5-3. Secuencia de acciones en el branding.	28
Figura 5-4. Ranking de técnicas de marketing empleadas en aeropuertos pequeños de los Estados Unidos.	29
Figura 7-1. Actuación del marketing Aeroportuario como mediador para obtener el producto aéreo.	37
Figura 7-2. Aplicación del Plan DSA.	38
Figura 7-3. Técnicas más empleadas por los aeropuertos en marketing aeroportuario.	40
Figura 7-4. Importancia de los temas tratado entre Aeropuertos-Aerolíneas low cost.	41
Figura 11-1. Esquema organización interna de Aena.	57
Figura 11-2. Exposiciones y conferencias a los que acude Aena.	59
Figura 11-3. Variación de los ingresos de publicidad en Aena.	63
Figura 11-4. Total de ingresos según áreas de los aeropuertos españoles de Aena 2016.	66
Figura 11-5. Evolución de los índices de calidad de servicios en los aeropuertos españoles de Aena.	72
Figura 11-6. Cantidad de reclamaciones recibidas en Aena según servicios prestados.	73
Figura 11-7. Proceso de contratación Concurrencia libre	76



# ÍNDICE DE IMÁGENES

---

Imagen 5-1. Ejemplo de promoción aeropuertos de Nueva York.	25
Imagen 5-2. Muestra de multimodalidad en Sevilla.	30
Imagen 7-1. Campaña publicitaria Aerolíneas Argentinas.	42
Imagen 7-2. Campaña publicitaria. British Airways.	42
Imagen 7-3. Campaña publicitaria Vueling.	42
Imagen 8-1. Publicidad espectacular relojes IWC en aeropuerto de Berlín 2008.	50
Imagen 8-2. Publicidad espectacular Hiundai.	50
Imagen 11-1. Muestra de MUPI con publicidad aerolínea en aeropuerto Madrid-Barajas T4, 2011.	60
Imagen 11-2. Publicidad en el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid- Barajas.	62
Imagen 11-3. Publicidad en el aeropuerto de Mallorca.	62
Imagen 11-4. Ejemplo promoción comercial Aena.	68
Imagen 11-5. Dispositivo de acceso automático a control de seguridad.	70
Imagen 11-6. Dispositivos de calidad HappyOrNot.	74
Imagen 11-7. Sistema QR de obtención de información sobre calidad.	74
Imagen 12-1. Publicidad en videowall en aeropuerto Madrid-Barajas.	86
Imagen 12-2. Pantalla publicitaria en zonas de espera aeropuerto Madrid-Barajas.	87
Imagen 12-3. Ejemplo marketing espectacular Aeropuerto Madrid-Barajas.	87
Imagen 12-4. Publicidad aerolínea Iberia en aeropuerto de Brasil.	88
Imagen 12-5. Publicidad aerolínea Iberia en aeropuerto de Madrid-Iberia.	89
Imagen 12-6. Avión de exposición sobre medio ambiente Madrid-Barajas.	90
Imagen 12-7. Esculturas en aeropuerto de Madrid-Barajas “Las tres damas de Barajas”.	91
Imagen 12-8. Áreas de influencia con el aeropuerto de Sevilla.	93
Imagen 12-9. Tarifas P1 Aeropuerto de Sevilla.	95
Imagen 12-10. MUPI Aeropuerto de Sevilla.	97
Imagen 12-11. Zona pasillo de embarque Aeropuerto de Sevilla.	98
Imagen 12-12. Esquema uso digital en control de cola seguridad Aeropuerto de Heathrow.	109
Imagen 12-13. Marketing espectacular torre control.	116
Imagen 12-14. Marketing espectacular coche exposición.	116
Imagen 12-15. Publicidad EasyJet en la terminal.	118
Imagen 12-16. Anuncio para atraer a suscriptores.	124
Imagen 12-17. Promoción aeropuerto en competición ecuestre 2016.	125
Imagen 12-18. Promoción para motivar realización de encuestas.	126



# 1 INTRODUCCIÓN

---

La ingeniería pretende resolver problemas de la sociedad de forma eficiente a través del conocimiento científico empleando la tecnología. Para llegar a obtener un resultado óptimo se deben conocer todos los factores influyentes en la dificultad tratada. Además, las soluciones deben cumplir requisitos sobre uno de los motores más importante que mueve la sociedad actual, la economía. Por esto cualquier proceso de ingeniería necesita la gestión y administración adecuada en conjunción con el saber.

En el ámbito aeroportuario se presenta esta situación ya que se resuelve el problema del transporte aplicando la tecnología en las aeronaves y las instalaciones aeroportuarias, pero para obtener un buen resultado de todo el conocimiento aplicado es necesario un gran entendimiento de las necesidades del público, el entorno y de la actividad aérea. Mediante estos elementos se debe crear un plan de actuación, logrado con la administración, para orientar la actividad en el sentido que genere mejores beneficios económicos. En este punto aparece el marketing como elemento unificador.

El marketing en el ámbito aeroportuario se encarga de analizar todos los factores potenciales de la actividad aérea y aeroportuaria para enfocarlos al público dual que poseen los aeropuertos: aerolíneas y pasajeros. Se conforma el producto aeroportuario adecuado para obtenerse mejores resultados económicos. Lo cual se hace posible aplicando las técnicas del marketing que permiten captar al mayor número de público objetivo, tanto aeronáutico (compañías aéreas) como no aeronáutico (pasajeros), a través de la diferenciación en el ambiente de competencia en el que se ve sumergido la actividad aeroportuaria.

En el presente trabajo se pretende analizar los métodos de marketing aplicados en la actualidad en los aeropuertos, con el fin de estudiar las técnicas que permiten la gestión de la competencia para ganar usuarios. Posteriormente este análisis se centrará en el caso del sistema de aeropuertos español. Teniendo como propósito demostrar el punto en el que se encuentra la utilización de estas técnicas en España, se realizará la comparativa con otros aeropuertos extranjeros. Se tendrá en cuenta cómo afecta el sistema de gestión pública conjunta y centralizada en la aplicación del marketing frente a los aeropuertos de administración individual. No se persigue el objetivo de defender una gestión o una propiedad privada o pública, sino que se va a intentar analizar mediante las comparaciones presentadas en el trabajo el modelo de marketing desarrollado en España al ser una red de aeropuertos. Por consiguiente, se demostrará si las herramientas de marketing son mejores aplicadas de un modo general o especializado y particularizado para cada aeropuerto. Así se llegará a mostrar la necesidad o no de mejoras en la red de aeropuertos españoles de Aena.

## 1.1. Estructura del documento

Para conseguir el fin del trabajo se seguirá una estructura que ayude a desarrollar el tema de forma lógica y ordenada. Por lo tanto, la información seguirá un hilo conductor basado en la justificación. El esquema seguido será explicado a continuación.

Inicialmente se tratará del estado en el que se encuentran los aeropuertos y de sus implicaciones en la gestión (punto 2). Consecuentemente se tratará de los aspectos económicos y los elementos envueltos en ellos: la demanda y la competencia (puntos 3 y 4). Así se llega a la necesidad de aplicar el marketing motivado por la situación económica, la gestión y la competencia por la demanda. Entonces se pasará a analizar qué es (punto 5), cómo se emplea (punto 6) y sus tipos (puntos 7, 8 y 9). Derivado de la gestión, será adecuado explicar el efecto de esta sobre las técnicas de marketing (punto 10).

Cuando se tenga conocimiento del tema de marketing ya se tendrán las suficientes herramientas para

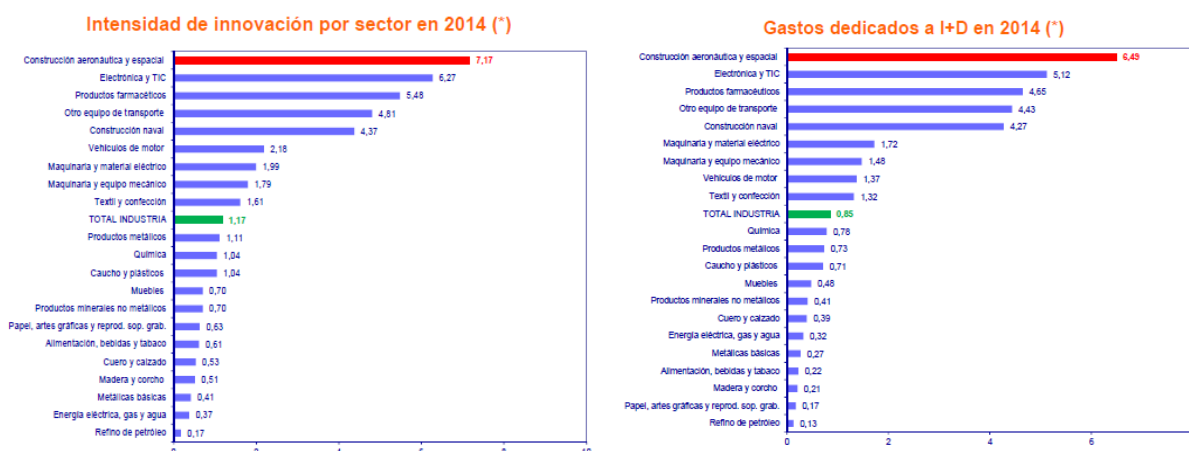
poder analizar las situaciones en aeropuertos. En primer lugar, puesto que deseamos estudiar el caso español, se analizará la situación del marketing en el sistema de aeropuertos españoles administrados por el gestor llamado Aena (punto 11). En segundo lugar, para conocer el estado de aplicación de las técnicas se deberá comparar con otros aeropuertos extranjeros. Se pasará a analizar casos de aeropuertos concretos: españoles y extranjeros (punto 12).

Finalmente se estará en condiciones de poder observar las diferencias halladas a través de la información planteada (punto 13) y sacar conclusiones sobre el estado en el que se encuentra aplicado el marketing en el sistema aeroportuario español (punto 14).



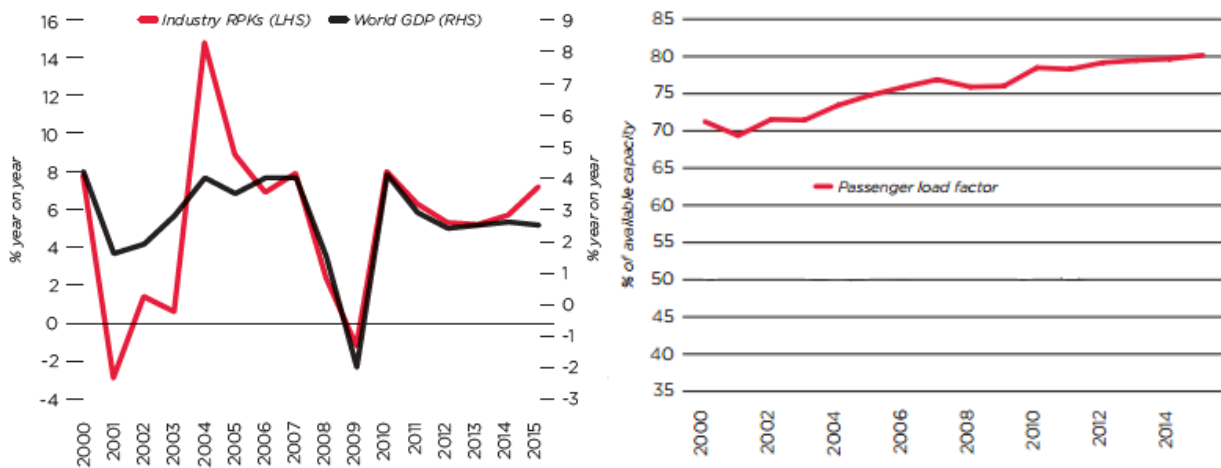
## 2 SITUACIÓN DE LA ACTIVIDAD AEROPORTUARIA ACTUAL Y GESTIÓN DE LOS AEROPUERTOS

La evolución del sector aeronáutico ha sido constante desde sus inicios pero ha sufrido en los últimos años un desarrollo más intenso. Analizando con datos este crecimiento para el año 2017, según la consultoría Deloitte [1], se pronostica que la industria aeroespacial global tanto en el ámbito comercial como de defensa sufrirá un aumento de los ingresos del 2%. Una muestra de tales previsiones son las declaraciones del Ministerio de Industria, Energía y Turismo español en su balance de la Construcción Aeronáutica y Espacial de 2016 [2] donde muestra que es el sector con mayor intensidad de innovación e inversión en i+D, basándose en los datos del 2014. Además, en la región de Andalucía según se recoge en los análisis realizados por la Agencia Andaluza de promoción Exterior (Extenda) [3] se da un 41,81% de crecimiento en las exportaciones (según valor monetario generado) en el primer período de 2017, lo que conlleva un crecimiento de la industria aeronáutica. En concreto, focalizando en el área de la aviación comercial tratada en el trabajo presente, se espera un crecimiento del 0,3% en los ingresos a nivel mundial según Deloitte.



**Figuras 2-1 y 2-2. Desarrollo de la actividad aeronáutica en España. Presentaciones sectoriales, Sector Construcción Aeronáutica y Aeroespacial, abril 2016 [2]**

El impulso y desarrollo en la industria es debido a que el transporte aéreo se ha visto fortalecido y está siendo más empleado por la sociedad actual, constituyendo un medio de transporte imprescindible para la conexión mundial que registra un crecimiento en el número de operaciones y pasajeros a nivel mundial. Según los estudios realizados por la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo) en 2015 [4] se registró un total de 3,5 billones de pasajeros movidos por las aerolíneas miembros de esta institución lo que supuso un aumento en 240 millones con respecto a 2014. Y se generó un aumento del 7,4% en los ingresos por pasajero kilómetro recorrido. Como consecuencia las compañías aéreas se vieron obligadas a aumentar su oferta de asientos disponibles un 6,7 % siendo aun así menor que la demanda exigida por parte de los consumidores.



**Figuras 2-3 y 2-4. Evolución ingreso por pasajero-kilómetro transportado (RPK) y ocupación de las aeronaves. “Annual Review 2016” de IATA [4]**

Se puede demostrar que el ámbito aeronáutico español refleja este aumento de poder en el sector tanto en la economía como en la presencia industrial. En los datos estadísticos del tráfico registrados por Aena ([5], [6], [7], [8], [9]) se observa que desde el 2014 se ha venido registrando un crecimiento en el número de pasajeros en los aeropuertos españoles, siendo el incremento de un 11% en 2016 respecto al 2015 con un total de 230.229.523 de usuarios. En los figuras 2-5 y 2-6 se muestra la evolución de cantidad de pasajeros en los últimos cinco años, apreciándose claramente el incremento a partir del año 2014. Lo que conlleva también un aumento en operaciones de un 7,5%. Años anteriores no se han tenido en cuenta porque se ve afectada la actividad aérea por el impacto de la Crisis Económica mundial, en adición se quiere reflejar la evolución más inmediata. A pesar de esto, la evolución en general del tráfico aéreo y las rutas existentes es ascendente desde años anteriores a la crisis económica, estando esta tendencia contrastada por organismos internacionales como IATA, OACI, etc.



**Figura 2-5. Evolución de pasajeros registrados en los aeropuertos españoles de Aena. Elaboración propia**

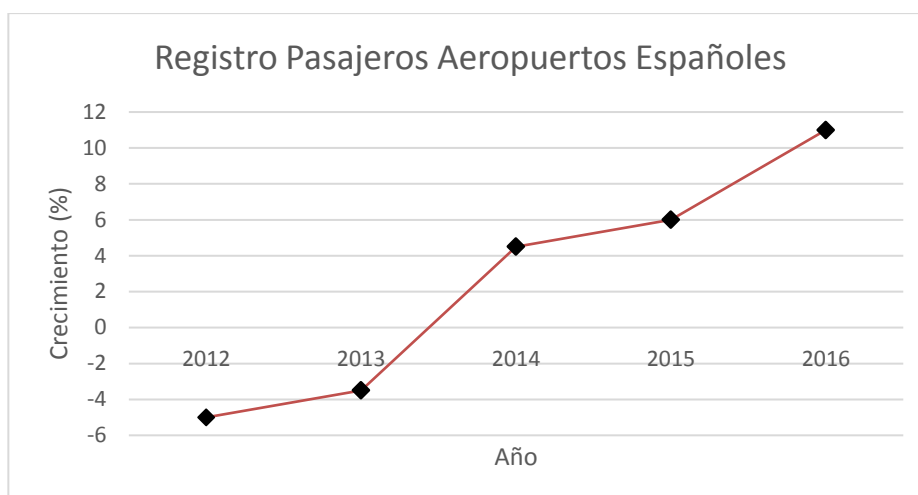


Figura 2-6. Porcentaje de crecimiento de tráfico en los aeropuertos españoles de Aena. Elaboración propia

Este hecho repercute directamente sobre uno de los constituyentes elementales para la consecución de la actividad del tráfico aéreo: los aeropuertos. La evolución del sector ha hecho modificar este ámbito, lo cual se puede ver reflejado en la aparición de nuevos conceptos sobre el uso de los aeropuertos. Esto quiere decir que la esencia de las instalaciones aeroportuarias como intercambiador nodal de transporte sigue permanente, pero el enfoque de los mismos se ha visto modificado. En la década de los 80 se consideraban como establecimiento de centro de negocio. Posteriormente se desarrolló el concepto de sistema multi-aeropuerto que es un conjunto de dos o más aeropuertos cercanos con un tamaño de más de un millón de pasajeros anuales que independientemente de su propiedad o autoridad política sirve al transporte aéreo comercial de una región metropolitana. Finalmente según indica Bintaned [10] se llega hasta el término actualmente empleado de “multiaeropuerto virtual” (donde el concepto de multiaeropuerto no es igual al comentado anteriormente) que consiste en considerar los aeropuertos como unidades envolventes no solo relacionados con la actividad aérea y que avanza con la tecnología. Conlleva el nacimiento de las ideas del sistema B2B (*bussiness to bussiness*) y B2C (*bussiness to consumer*), este doble nivel es el que podría justificar el empleo del término multiaeropuerto frente al de aeropuerto tradicional. Estos dos conceptos desarrollados en torno al aeroportuario conciben el aeropuerto como un elemento enfocado a los negocios, empresas e institución y a los pasajeros respectivamente, lo que requiere preocupación por las necesidades de los usuarios. De forma consecuente aparece el cambio para adaptarse a las solicitudes de los distintos clientes.

Así pues, derivados de esta idea principal de transformación existen actualmente diferentes retos para posibilitar el progreso de los aeropuertos, aplicable a cualquier tipo de instalación aeroportuaria existente. Se estructuran en cuatro vertientes principales:

- Desarrollo de infraestructuras y del servicio para hacer frente al aumento de tráfico (principal motor de la evolución).
- Mayores expectativas del cliente en cuanto a la calidad del servicio.
- Crecimiento sostenible con el medio ambiente.
- Innovación tecnológica y aumento de la seguridad.

Para conseguir estos objetivos se desarrollan nuevos modos de gestionar los aeropuertos y enfocar su eficiencia.

Otro factor independiente al crecimiento del sector que ha provocado la concepción actual de aeropuertos es la liberalización. Medida que fue implantada en Europa de forma progresiva desde 1993 por la Comisión Europea, posterior al proceso americano. Permitted un cambio en el mecanismo de toma de decisiones que permitió dar más participación a las compañías aéreas y la reducción junto con la agilización de procedimientos necesarios para realizar o cancelar contratos en materias de navegación. Se produjo un cambio de enfoque hacia los consumidores al crearse la necesidad de generar mayores ingresos y el desarrollo comercial en los aeropuertos. La causa de esto es la menor seguridad de negocio con las aerolíneas y como mecanismo para atraer a pasajeros que consigan la permanencia de las aerolíneas. Consecuentemente, se genera una evolución en el marco legal y el modelo organizativo. Por tanto, se ha visto necesario aplicar un modelo centrado en cada aeródromo para poder definir concretamente el plan que permita ganar ventaja del mismo sobre los demás. Los aeropuertos han pasado de tener una concepción global de monopolio a ser considerados un negocio del que es necesario sacar rentabilidad independientemente de la propiedad de los mismos. Se especifica con independencia de la propiedad porque como se verá en el siguiente apartado se diferencia entre propietario y gestor de los aeropuertos mostrándose las tendencias actuales.

## 2.1. Modelos de gestión y la privatización

Para poder alcanzar uno de los objetivos principales de este trabajo, el cual consiste en comparar las técnicas de marketing empleadas en los aeródromos de España con las tendencias de mercadotecnia realizadas en países extranjeros, se deben analizar los diferentes modelos de gestión desarrollados. La razón es que el marketing tiene relación directa de la gestión, puesto que la administración permite fijar objetivos y mediante las técnicas de marketing cumplirlos. A su vez, la privatización afecta a la gestión y suele contribuir a la obtención de la mayor eficiencia de explotación de la instalación aeroportuaria, considerándose que realiza aportaciones óptimas para la administración. Como consecuencia de la búsqueda de rentabilidad es necesario aplicar medidas de impacto, para lo que los gestores se valen como instrumento de actuación del marketing, por lo que se produce un gran desarrollo del mismo.

Para comenzar se debe aclarar la distinción entre gestor aeroportuario y propietario aeroportuario. El gestor se encarga de la explotación de las instalaciones aeroportuarias pudiendo ser gestión pública, privada o mixta (público-privada). Mientras que el propietario es el órgano o entidad que posee la titularidad de las instalaciones y suelo aeroportuario, también pudiendo ser pública, privada o mixta al igual que la gestión. Según la combinación de la participación privada en estos dos factores se distinguen los siguientes modelos de definición de la estructura administrativa de los aeropuertos, basados en las clasificaciones realizadas por Kapur [11] y Guillen [12].

- **Gestión y propiedad pública.** Consiste en aeropuertos cuyo gestor y propietario es una entidad pública. A este tipo de aeropuertos asociamos la estructura de los aeropuertos de Polonia, donde los gobiernos locales se encargan de la administración y son los titulares de las instalaciones el municipio, el estado o ambos. Por ejemplo, el Aeropuerto de Wrouclaw (Breslavia) donde las acciones del aeropuerto son 49,25 % del municipio de Breslavia, el 31,01 % a la provincia de Avoivodato de Baja Silesia y el 19,74 % de la empresa estatal Aeropuertos Polacos. O los aeropuertos de Berlín de propiedad pública: Aeropuerto de Schönefeld y Aeropuerto de Tegel, los cuales son gestionados por una compañía pública llamada FBB (Flughafen Berlin Brandenburg).
- **Gestión y propiedad pública abierta a influencia del comercio o corporativa pública.** Al poseer un propietario y gestor público pero una postura receptiva al acceso de los mercados de capital, es decir, están abiertos a idearios desarrollados en el mercado para hacer más eficientes los aeropuertos. Que se corresponde a la forma existente en España antes de la privatización de Aena (gestor aeroportuario español).
- **Gestor privado y propiedad pública.** Son aquellas instalaciones aeroportuarias gestionadas por una empresa privada habiendo sido acreditada por el propietario público para su explotación, de forma general durante un periodo de tiempo concreto para posible ampliación o cese. Un ejemplo es el aeropuerto de London Luton el cual tiene como gestor de forma concesionaria a una empresa

privada llamada Luton Airport Operation Limited Airport formada por Aena y Axa Infracore Fund III SCA SICAR. Pero la propiedad del aeropuerto recae sobre la comunidad de Luton mediante la entidad pública Luton Airport Limited Airport.

- **Combinación de la privatización en la propiedad y en la gestión.** Se dan dos posibles casos:
  - Mayor poder de la privatización en la propiedad y consecuentemente la gestión es privada o público-privada, puesto que la gestión pública no se concibe como opción al haber influencia mayoritaria de intereses privados. Un ejemplo es el aeropuerto de Zúrich en Suiza en el cual las acciones de la propiedad se reparten de la siguiente forma: 61.6% de inversores privados, el 33,3% del Cantón de Zúrich y el 5,1% de la ciudad de Zúrich.
  - Mayor poder público sobre el privado en la propiedad con una gestión pública, privada o público-privada.
- **Gestión y propiedad por una entidad privada.** Un ejemplo de este tipo es el Aeropuerto de Heathrow en Londres el cual pertenece y es explotado por la compañía Heathrow Airport Holdings Limited. Esta es una empresa formada por diferentes accionistas entre ellos el mayoritario es la empresa española Ferrovial S.A. A pesar de que se dé la privatización total la explotación está supervisada por la Autoridad de competencia y comercio, el gobierno y la Autoridad de la aviación civil (Civil Aviation Authority, CAA), al igual que en los casos anteriores por respectivos órganos de control.

Cuando se habla de propiedad privada hace referencia a una empresa o entidad independiente de cualquier tipo de administración pública. Mientras que el término de propiedad pública se puede emplear cuando es el gobierno de la región donde se localiza el aeropuerto es el dueño del mismo u otras entidades relacionadas con el gobierno aparte del Estado. La propiedad del gobierno local es una estructura muy empleada en América del Norte donde los aeropuertos pertenecen al gobierno del área. Por ejemplo, el aeropuerto Internacional de Miami es propiedad del Condado de Miami-Dade. También se encuentra empleado en Europa, aunque se debe destacar que existe más diversidad en cuanto a propiedad. Algunos países por ejemplo son Bélgica o Alemania.

La tendencia en la desaparición del concepto de monopolio en el ámbito aeroportuario ha ido unido a la privatización progresiva del sector, puesto que se han roto grandes redes de aeropuertos con la entrada de accionistas privados y han surgido un ambiente de competencia aeroportuaria. La privatización se ha tomado como una medida que permite la introducción de capital en el sistema aeroportuario o para ayudar a mejorar el modelo de explotación como negocio en los aeropuertos, con el objetivo de obtener instalaciones más rentables y eficientes. En los inicios de los aeropuertos eran controlados de forma general por los estados y para la realización del cambio a modelo privatizado los gobiernos se han basado en dos conceptos:

- El ámbito de la privatización: gestión o propiedad.
- Seleccionar el enfoque de administración: central o individual de cada aeropuerto. Esto se refiere a que si el modelo de acción para gestionar va a ser adaptado a cada aeropuerto del estado como si fueran independientes o si por el contrario se va a emplear un mecanismo global, cuando se parte de una situación desde la que varias instalaciones aeroportuarias pertenecen al mismo gestor público.

Generalmente se establecen junto a la privatización unas bases regulatorias por parte de los gobiernos para contribuir a la obtención de un servicio de calidad y accesible para todos los usuarios. Para permitir que sean accesibles se emplea una regulación económica del servicio que permiten bajar los precios y aumentar la cantidad de servicio hasta el adecuado para la sociedad, tal y como se plantea en el estudio Santaló y Socorro [14]. Y se definen dos métodos regulatorios de este tipo:

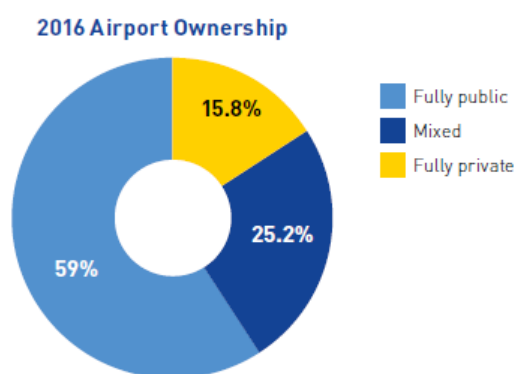
- La regulación de precios basada en tasas de rendimiento (rate-of-return regulation).
- La regulación de precios máximos (price-cap regulation).

Con ellas se intentaban evitar posibles errores y discrepancias de gestión derivados de la influencia del mercado cuando este regulase de forma autónoma el servicio aeroportuario, como determinación de tarifas. Pero debido a la presencia de posibles errores también en la propia regulación (influencias políticas en desarrollo de la actividad aeroportuaria) unido a la mayor influencia del comercio en la actividad, la regulación, aunque aún

está presente, ha ido evolucionando para ganar un papel secundario frente a la privatización. La causa es que la privatización permite dar a las instalaciones aeroportuarias debido a su afán de rentabilidad una regulación propia. El desarrollo de la actividad aeroportuaria desde el punto de vista del mercado soluciona por sí misma los posibles problemas en la gestión de los aeropuertos, que están referidos a la monopolización de la actividad por parte de los administradores privados. La existencia de competencia entre aeropuertos es el elemento presente en la actividad comercial que se encarga de regular el sector y de eliminar los fallos. Un ejemplo de regulación es el documento llamado DORA (Documento de Regulación Aeroportuaria) [15] aplicado en España, aunque cabe destacar que debido a la presencia y gestión pública mayoritariamente las medidas son más restrictivas, determinación de las tasas aeroportuarias, exige niveles de calidad, determina servicios mínimos (horarios y actividades: buen estado de pistas, terminal, instalaciones adaptadas a pasajeros de movilidad reducida, servicios meteorológicos o asistencia en tierra de aeronaves), contabiliza y determina las inversiones económicas previstas en las instalaciones que son indispensables para realizar los servicios mínimos y establece la capacidad de las instalaciones para que sea suficiente para las demanda.

Además la privatización al aplicarse lleva consigo, en la mayoría de los casos, un control centrado en el aeropuerto, no en la explotación conjunta de los aeropuertos pertenecientes a los Estados, ya que el deseo de los gestores es obtener el mayor potencial del producto en el mercado contribuyendo al desarrollo de la diferenciación. Los modelos descentralizados permiten una administración de manera más flexible. Aun así hay casos actuales en los que se realiza la gestión conjunta de aeropuertos como es en París los aeropuertos Charles de Gaulle, Paris-Orly y Paris-Le Bourget, los cuales son gestionados de forma conjunta por un mismo consejo (Groupe ADP que es una entidad público-privada donde el Estado francés es el accionista mayoritario con un 50,6%) o en España, Aena gestiona de forma global todos los aeropuertos españoles.

En los estudios *“The ownership of Europe’s Airports”* realizados por el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI, Airports Council International) en 2016 [17] se demuestra la tendencia de privatización del sector en Europa. Analizando los resultados de la propiedad de los aeropuertos se observa que aunque la propiedad pública de los aeropuertos sigue siendo mayoría con un 59% de los 500 aeropuertos europeos, se aprecia que ha disminuido a partir de 2010 cuando constituían un 78% del total de aeropuertos. Las estructuras de propiedad privada y propiedad mixta están cada vez más presentes. Además, se debe destacar que la mayoría de los pasajeros (casi un 75%) que se mueven en el tráfico registrado de Europa se da en aeropuertos con signos de privatización. Se puede deducir entonces que los aeropuertos mayores son más propensos a la privatización que los aeropuertos de menor tamaño o que la privatización genera mejores resultados sobre la explotación al atraer a mayor público. Por otro lado, cabe resaltar que de todos los aeropuertos de titularidad pública el 78% poseen una gestión, ya sea pública o privada, enfocada en la explotación comercial de los servicios desarrollados en los aeropuertos.



**Figura 2-7. Tipo de propiedad de aeropuertos en el mundo. ‘The ownership of Europe’s Airports’ [17]**

Centrándonos en España este paso a la privatización se ha dado recientemente (11 febrero de 2015) sacando a bolsa el 49% de las acciones del organismo que se encarga de dirigir y gestionar 46 aeropuertos españoles y 2 helipuertos, Aena S.A. (antiguamente identificado con el nombre de Aena Aeropuertos). La entrada de este capital privado en España es debida, en cierto modo, para reducir el déficit en algunas instalaciones aeroportuarias y mejorar la rentabilidad del sistema aeroportuario. Se alcanzarán estos objetivos puesto que se ha recibido de los inversores privados cuantías de las compra de acciones y estos al formar parte del grupo de gestión presionan para que se consiga mayor eficiencia en la explotación de las instalaciones. En la siguiente tabla se puede apreciar los aeropuertos de España que no son rentables según los datos obtenidos

del ejercicio de 2014 en los informes de cuentas realizados por Aena. Aunque lo que sucede es que las pérdidas que se registran en unos aeropuertos son compensados con los beneficios del resto al ser un sistema de gestión central y público mayoritariamente. Es significativa esta tabla puesto que son casos en los que con unas mejoradas técnicas de marketing podrían ver mejorados sus resultados económicos, adquiriendo carácter de competente. Se analizará este aspecto en capítulos posteriores.

<b>Resultado ejercicio 2014 aeropuertos gestionados Aena</b>	
Aeropuertos-helipuertos	Millones €
ALBACETE	-2,69
ALGECIRAS/ HELIPUERTO	-0,83
ALICANTE-ELCHE	50,53
ALMERÍA	-7,72
ASTURIAS	-3,78
BADAJOS	-1,99
BARCELONA-EL PRAT	339,28
BILBAO	14,35
BURGOS	-4,98
CEUTA/ HELIPUERTO	-2,03
CÓRDOBA	-5,98
A CORUÑA	-6,14
MADRID-CUATRO VIENTOS (aviación general)	-6,94
FUERTEVENTURA	20,66
GIRONA-COSTA BRAVA	0,82
GRANADA JAÉN F.G.L.	-6,1
EL HIERRO	-4,68
IBIZA	32,15
JEREZ	-8,45
LANZAROTE	35,98
LA PALMA	-18,16
LOGROÑO-AGONCILLO	-5,77
LA GOMERA	-3,81
LEÓN	-7,07
GRAN CANARIA	70,33
ADOLFO SUÁREZ MADRID-BARAJAS	27,54
MENORCA	-2,78
MÁLAGA-COSTA DEL SOL	18
MELILLA	-9,34
HUESCA-PIRINEOS	-4,97

PALMA DE MALLORCA	158,76
PAMPLONA	-10,5
REUS	-8,15
SABADELL (aviación general)	-6,96
SALAMANCA	-5,36
MURCIA-SAN JAVIER	-0,7
SAN SEBASTIÁN	-5,4
SON BONET (aviación general)	-1,35
TENERIFE SUR	73,41
TENERIFE NORTE	-5,8
SANTANDER	-5,85
SANTIAGO	-15,42
SEVILLA	16,49
VALENCIA	9,22
VALLADOLID	-6,61
VIGO	-10,85
VITORIA	-9,5
ZARAGOZA	-9,29

**Tabla 2-1. Resultado económico ejercicio 2014 aeropuertos gestionados Aena. Realización propia con datos de Información Analítica de Cuenta de Resultados Ejercicio 2014 por Aeropuertos de Aena S.A.**

Anteriormente había establecido un sistema en el que la gestión de los aeropuertos era realizada por la misma entidad pero compuesta por un único participante, el gobierno. Sin embargo, en la actualidad el modo de gestión sigue siendo el mismo al continuar realizándose de forma centralizada aunque el gestor haya cambiado al aplicarse la privatización. Pero se puede comprobar que a pesar de este mecanismo de administración en los aeropuertos españoles se daba una muestra de competencia y signos de negocio que se reflejaba en la variación de las tasas aeroportuarias.

## 2.2. Tarifas de tasas aeroportuarias España

Las tasas aeroportuarias son pagos obligados a realizar a las aerolíneas por el uso de las instalaciones aeroportuarias. Principalmente se componen de dos elementos básicos que suponen la mayor parte de los ingresos aeronáuticos:

- Aterrizaje y servicios de tránsito del aeródromo. Es un precio por tonelada de peso de la aeronave que va a aterrizar.
- Pasajeros, PMRs (pasajeros de movilidad reducida) y seguridad. Es un precio por pasajero que contrata el servicio de transporte de la aerolínea.

Complementariamente se establecen otros cargos no siempre aplicados por estacionamiento, combustible, asistencia en tierra o handling de equipaje. En otros países existen tasas por ruido o emisiones contaminantes cuando el aeropuerto se encuentra en situaciones de problemas en estos ámbitos.

Estos componentes tienen cuantías diferentes según el tipo de aeropuerto. Actualmente y desde el 2012 se dividen las instalaciones aeroportuarias de Aena en cinco categorías para establecer sus tarifas, principalmente



establecidas según la cantidad de tráfico que presentan: Madrid-Barajas; Barcelona el Prat; Alicante-Elche, Gran Canaria, Tenerife Sur, Málaga-Costa del Sol y Palma de Mallorca; Bilbao, Fuerteventura, Girona, Ibiza, Lanzarote, Menorca, Santiago, Sevilla, Tenerife Norte y Valencia; Almería, Asturias, Coruña, Federico García Lorca Granada-Jaén, Jerez, La Palma, Murcia San Javier, Reus, Seve Ballesteros Santander, Vigo y Zaragoza; finalmente Albacete, Algeciras, Badajoz, Burgos, Ceuta, Córdoba, Madrid Cuatro Vientos, Hierro, Huesca, La Gomera, León, Logroño, Melilla, Sabadell, Salamanca, San Sebastián, Son Bonet, Pamplona, Vitoria y Valladolid. Anteriormente se agrupaban en grupos atendiendo al aterrizaje, aproximación y a prestaciones de servicios y utilización del dominio público aeroportuario. Las tarifas son determinadas por el Ministerio de Fomento intentando alcanzar unos valores de acuerdo con los intereses tanto económicos de las entidades aeroportuarias y el de las aerolíneas. No solo se da en España este mecanismo de implantación de tasas sino que en la mayoría de los aeropuertos mundiales se establecen como convenios entre aerolíneas y la parte representante del aeropuerto, dependiendo si es pública, privada o mixta su gestión.

Las tasas influyen de forma activa en la atracción y permanencia en los aeropuertos de las compañías aéreas puesto que se considera que suponen un impacto del 5% en el precio de los billetes de transporte aéreo (en la figura 2-8 se contempla el esquema de los componentes del precio de un billete de avión). Por tanto las modificaciones sobre los componentes de las tasas consiguen que los aeropuertos sean más atractivos para las aerolíneas. Se alcanza este objetivo reduciendo la parte correspondiente a las tasas aeroportuarias lo que provoca que se reduzca el precio de los billetes y esto a su vez aumentar el número de pasajeros o en otro caso mantener el precio de los billetes y aumentar el margen de beneficios para la compañía aérea.

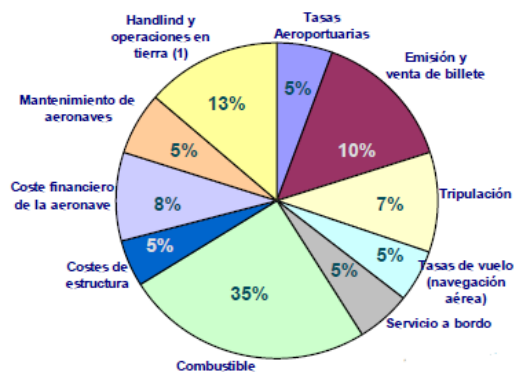


Figura 2-8. Descomposición tipo precio billete aéreo. Ineco “Planificación y financiación de aeropuertos” [28]

Analizando el histórico de las tarifas establecidas por Aena en España se pueden apreciar dos posibles ejemplos de este hecho. En primer lugar entre los años 2009 a 2010, tarifas publicadas en enero del 2009 y julio del 2010 respectivamente, se observa que hay una reducción en la tasa de aterrizaje para vuelos península con Melilla, Islas Baleares e Islas Canarias junto a la tasa de utilización de infraestructuras y facilidades aeroportuarias por los pasajeros (tabla 2-2 y 2-3). Se tiene en cuenta que para el resto de España siguen constantes los valores de un año a otro. La causa puede ser el deseo de potenciar el tráfico en estos aeropuertos atrayendo a un mayor número de aerolíneas al ser más atractivos e implantar nuevas rutas o potenciando la permanencia de las existentes en estos aeropuertos, lo que permita seguir manteniendo un servicio mínimo en estas comunidades que tienen la desventaja de extra-peninsularidad con menos opciones de conexión mediante otros medios de transporte. En las imágenes se muestra la variación de las tasas nombradas. Se observa que el vuelo chárter no se ha visto afectado por esta reducción porque se caracterizan por la estacionalidad, aspecto que no es positivo para las instalaciones aeroportuarias al no ser continuo durante todo el año. En adición, el transporte chárter es más seguro debido al componente turístico de los que disfrutaban estas instalaciones debido a sus enclaves costeros.

DESTINO	ORIGEN						
	Península	Baleares		Canarias		Melilla	
		Regular	Charter	Regular	Charter	Regular	Charter
Península	5,25	4,46	5,25	4,46	5,25	4,46	5,25
Baleares	5,25	1,58	5,25	4,46	5,25	4,46	5,25
Canarias	5,25	4,46	5,25	1,58	5,25	4,46	5,25
Melilla	5,25	4,46	5,25	4,46	5,25	-	-
Países E.E.A.	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25
Países no E.E.A.	7,93	7,93	7,93	7,93	7,93	7,93	7,93

€/ Pasajero de salida

Tabla 2-2. Tasa de utilización de infraestructuras y facilidades aeroportuarias por los pasajeros 2009. Guía de tarifas Aena 2009 [27]

DESTINO	ORIGEN						
	Península	Baleares		Canarias		Ceuta o Melilla	
		Regular desde 14/04/10	Charter	Regular desde 14/04/10	Charter	Regular desde 14/04/10	Charter
Península	5,25	3,68	5,25	3,68	5,25	3,68	5,25
Baleares	5,25	1,58	5,25	3,68	5,25	3,68	5,25
Canarias	5,25	3,68	5,25	1,58	5,25	3,68	5,25
Ceuta o Melilla	5,25	3,68	5,25	3,68	5,25	-	-
Países E.E.A.	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25
Países no E.E.A.	7,93	7,93	7,93	7,93	7,93	7,93	7,93

€/ Pasajero de salida

Tabla 2-3. Tasa de utilización de infraestructuras y facilidades aeroportuarias por los pasajeros 2010. Guía de tarifas Aena 2010 [26]

En segundo lugar entre las tasas del 2015 a 2016 tanto de aterrizaje como de servicios a pasajeros en todos los aeropuertos españoles se registró una disminución (Tabla 2-4 y 2-5). Se ha tomado como válido esta disminución debido a que el IPC (Índice de Precios de Consumo) aumenta 0,9 entre el periodo de publicación de las tasas por Aena (Marzo 2015 y Junio 2016) por lo que no tiene relación con el valor de los precios. Por tanto se puede dar como un método para reforzar la alianza de aerolíneas y aeropuertos o potenciar el establecimiento de rutas.

Aeropuerto	Pasajeros		PMR	Seguridad
	E.E.E.	Internacional		
Madrid-Barajas	15,81	22,38	0,61	3,78
Barcelona-El Prat	14,71	18,00		
Alicante, Gran Canaria, Palma de Mallorca, Málaga-Costa del Sol y Tenerife Sur	6,56	9,89		
Bilbao, Fuerteventura, Ibiza, Lanzarote, Menorca, Santiago, Sevilla, Tenerife Norte y Valencia	5,59	8,39		
Almería, Asturias, Coruña, Girona, Granada-Jaén, Jerez, La Palma, Murcia, Reus, Santander, Vigo y Zaragoza	4,01	6,01		
Albacete, Algeciras, Badajoz, Burgos, Ceuta, Córdoba, Cuatro Vientos, Hierro, Huesca, La Gomera, León, Logroño, Melilla, Sabadell, Salamanca, San Sebastián, Son Bonet, Pamplona, Vitoria y Valladolid.	2,62	3,94		

Cuantías en € por pasajero de salida

Tabla 2-4. Tasa de utilización de infraestructuras y facilidades aeroportuarias por los pasajeros 2015. Guía de tarifas Aena 2015 [21]

Aeropuerto	Pasajeros		PMR	Seguridad
	E.E.E.	Internacional		
Adolfo Suarez Madrid-Barajas	15,51	21,95	0,60	3,71
Barcelona-El Prat	14,43	17,66		
Alicante-Elche, Gran Canaria, Tenerife Sur, Málaga-Costa del Sol y Palma de Mallorca	6,44	9,70		
Bilbao, Fuerteventura, Ibiza, Lanzarote, Menorca, Santiago, Sevilla, Tenerife Norte y Valencia	5,48	8,23		
Almería, Asturias, Coruña, Girona, FGL Granada-Jaén, Jerez, La Palma, Murcia San Javier, Reus, Seve Ballesteros Santander, Vigo y Zaragoza	3,93	5,90		
Albacete, Algeciras, Badajoz, Burgos, Ceuta, Córdoba, Madrid Cuatro Vientos, Hierro, Huesca Pirineos, La Gomera, León, Logroño, Melilla, Sabadell, Salamanca, San Sebastián, Son Bonet, Pamplona, Vitoria y Valladolid.	2,57	3,87		

Cuantías en € por pasajero de salida

**Tabla 2-5. Tasa de utilización de infraestructuras y facilidades aeroportuarias por los pasajeros 2016. Guía de tarifas Aena 2016 [20]**

Además como se verá a lo largo del desarrollo del trabajo se dan otras técnicas entre las que se dan descuentos en tasas.



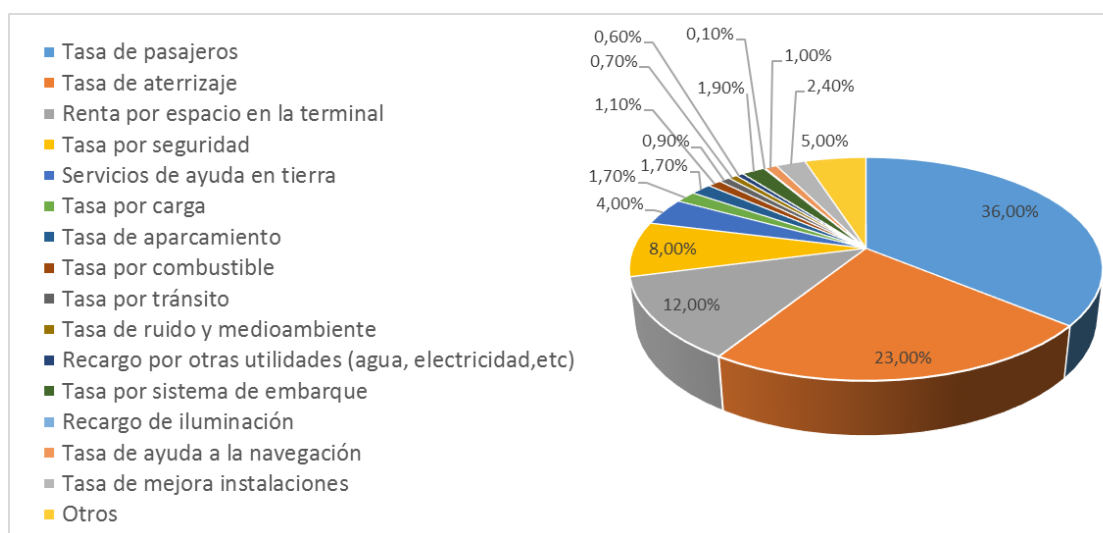
# 3 ECONOMÍA DE LOS AEROPUERTOS

Al considerarse, como anteriormente se ha comentado, el aeropuerto como una unidad de negocio es necesario buscar la rentabilidad y eficiencia de sus actuaciones para lo cual es necesario analizar ingresos y gastos en la instalación. Los ingresos en los aeropuertos poseen relación con la diferenciación de demanda que se realizará en el siguiente punto. Se distinguen entre dos tipos:

- Ingresos aeronáuticos
- Ingresos no aeronáuticos

Los ingresos aeronáuticos corresponden con el importe obtenido de las aerolíneas mediante las tasas u otros servicios complementarios requeridos por las mismas o derivados de la actividad aérea. Se componen de los provenientes de las siguientes actividades indicadas. De forma gráfica se pueden apreciar el porcentaje de ingresos que supone cada una de estas actividades para el aeropuerto (Figura 3-1), según el estudio realizado por la ACI en 2013 [29].

- Derechos de aterrizaje
- Derechos por servicios a los pasajeros
- Derechos de carga
- Derechos de estacionamiento y de hangar
- Derechos en concepto de seguridad de la aviación
- Derechos relacionados con el ruido
- Otros derechos correspondientes a operaciones de tránsito aéreo: repostaje de combustible, handling de equipajes o asistencia en tierra de aeronaves.



**Figura 3-1. Porcentaje de ingresos aeronáuticos de cada actividad. Realización propia con datos del estudio Economics Report 2013 de ACI [29]**

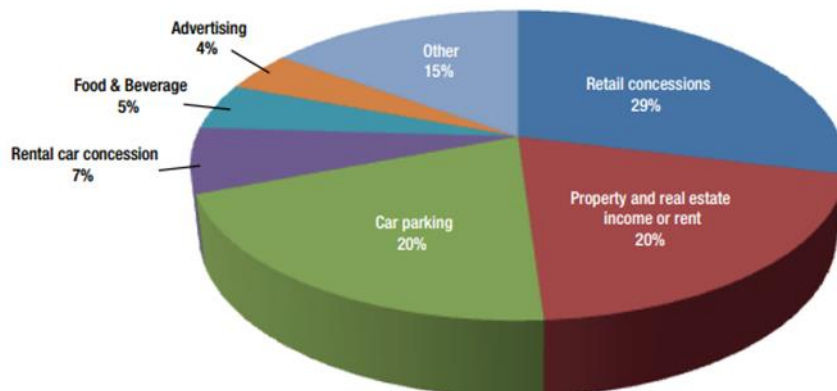
Las tasas aeroportuarias constituyen una de las principales fuentes de ingresos, pero tal y como se ha mostrado en apartados anteriores, suponen un punto crítico al constituirse como un elemento muy sensible en las negociaciones entre las aerolíneas y la entidad aeroportuaria. Se establecen tras acuerdos entre las partes interesadas y de forma universal suelen estar limitadas por normas de regulación. Debido a esto no se permiten grandes desarrollos en torno a sus valores estipulados. Aunque son un punto angular para aplicar técnicas de

marketing al permitir atraer o reconfortar lazos con las compañías aéreas, mediante ellos no se consigue aumentar los ingresos directamente. La causa es que incrementos de las tasas genera mayores ingresos pero crea descontento entre las aerolíneas, por lo que se busca un equilibrio porque en este caso ayuda indirectamente a generar mayor entrada monetaria. Se consiguen mejores ofertas para las aerolíneas, estas atraen a más pasajeros y finalmente con estos se da un incremento en los ingresos globales aeroportuarios, a causa del mayor número de pago de tasas de pasajeros y por otro lado por el aumento de ingresos tipo comercial.

En el caso de los ingresos no aeronáuticos se incluyen aquellos ingresos de los aeropuertos derivados de las actividades comerciales no relacionadas con el tránsito aéreo. Dentro de este grupo se incluyen las actividades de:

- Concesiones de combustible y lubricantes de aviación (incluye derechos por abastecimiento)
- Restaurantes, bares, cafeterías y provisión de alimentos
- Tiendas libres de impuestos
- Estacionamiento de automóviles
- Otras concesiones y actividades comerciales
- Arrendamientos y alquileres, como por ejemplo para zonas de oficina

El peso de cada una de estas actividades ha sido analizado por la ACI en su reporte sobre ingresos aeroportuarios de 2013 (*Airport Economics Report* [29]). La concesiones de venta al por menor supone la mayor fuente de ingresos (29%) seguido por igual (20%) de los ingresos por alquiler de la propiedad o estacionamiento de vehículos privados. Se muestra en la figura 3-2, tomada de dicho estudio, la importancia de cada actividad.



**Figura 3-2. Contribución de cada actividad a los ingresos de los aeropuertos. Informe económico de ACI en 2013 (“2013 ACI Economics Report”) [29]**

Principalmente se puede observar que los ingresos de actividades no aeronáuticas se pueden aunar y están relacionados con las concesiones que se realizan de ciertas zonas del aeropuerto. Esta área de la economía del aeropuerto puede ser mayormente potenciada para obtener una subida de los ingresos del aeropuerto, puesto que no está regulada como los ingresos aeronáuticos. El desarrollo siguiente está basado en los trabajos de Díaz [30] para justificar la idea de aumentar los ingresos no aeronáuticos como fuente de financiación eficaz de los aeropuertos.

En primer lugar se relaciona la evolución de ingresos no aeronáuticos con el modelo de privatización. La necesidad de aumentar ingresos nace del deseo de alcanzar la rentabilidad de la actividad, que a su vez proviene de la concepción de las instalaciones aeroportuarias como un negocio, el cual se desarrolla en el modelo de gestión privada. La presencia de estos ingresos a nivel mundial se observa en la Tabla 3-1 en la que además se encuentra el ingreso por pasajero en USD (Dólares de los Estados Unidos de América) que se obtiene de cada región del mundo. Destacar que Oriente medio es la zona donde se registra mayor gasto por pasajero en estos servicios no aeronáuticos, lo que equivale a mayor ingreso por pasajero para el aeropuerto. Se da como una razón de peso que la inversión en mejorar las instalaciones aeroportuarias es mayor en esta zona, por lo que puede tener una relación positiva las inversiones con los ingresos. La razón de esta relación es que las inversiones se emplean para adaptar las instalaciones de la terminal a las necesidades de los usuarios consiguiendo crear un ambiente más atractivo y de predisposición a la compra, además de ampliar los servicios disponibles para

permitir mayores opciones de ingresos.

Región	% Ingresos no-aeronáuticos con respecto a ingresos totales	Ingresos no-aeronáuticos por pasajero (USD)
África	32	7,9
Asia/Pacífico	50	13,4
Europa	41	16,1
Latinoamérica y Caribe	35,4	7,4
Norteamérica	43,5	10
Oriente Medio	46,1	16,75

**Tabla 3-1. Importancia de los ingresos no aeronáuticos a nivel mundial. Díaz [30]**

A su vez cada uno de los componentes que forman los ingresos no aeronáuticos contribuyen de forma diferente según la región del mundo en la que se encuentre los aeropuertos (observar Tabla 3-2). En la tabla mostrada se refleja los porcentajes de repartición de los ingresos comerciales obteniéndose una importancia de cada actividad en cada zona. Tiene relación con el tipo de pasajeros o condiciones de contrato de concesiones, lo cuales poseen influencia de la cultura, tendencias o situación de la región.

Región	% concesiones venta al por menor	% comidas y bebidas	% parking	% concesiones alquiler de coches	% alquileres	% publicidad	% otros
África	42,9	2,2	14,6	4,5	20,9	7,4	7,5
Asia-Pacífico	44,5	3,9	10,6	1,8	23,1	4,9	11,2
Europa	34,2	3,9	14,4	3,3	22,5	2,6	19,0
Latinoamérica y Caribe	28,9	6,7	7,9	3,1	19,2	4,9	29,4
Norteamérica	61,2	3,8	6,4	0,8	9,8	1,5	16,5
Oriente Medio	7,7	6,7	39,1	16,8	15,1	5,8	8,8

**Tabla 3-2. Peso de los componentes de ingresos no aeronáuticos según región del mundo. Díaz [30]**

En segundo lugar, las actividades que generan ingresos no aeronáuticos dependen de ciertos aspectos que provocan una contribución al aumento de los mismos. Ya se ha mostrado esta influencia en la idea anteriormente expuesta acerca de la inversión en mejoras de los aeropuertos puede ser beneficiosa para aumentar los propios ingresos no aeronáuticos. Se va a pasar a resumir los factores que han sido deducidos de diferentes estudios los cuales tienen fuerte relación con los ingresos no aeronáuticos.

- **En relación a la disposición de los espacios para concesiones.** La distribución de los diferentes servicios concesionarios en la terminal y amplitud de las estancias habilitadas para los mismos junto con el espacio destinado a actividades de venta al por menor tiene relación positiva con el gasto por pasajero.
- **En relación con los pasajeros.** Un aumento del número de usuarios hace que crezca el consumo, pero un número mayor de pasajeros no hace que aumente la cuantía gastada individualmente por cada pasajero. Con relación a los pasajeros con motivos de viaje de tipo turísticos realizan un mayor gasto mientras que los pasajeros de negocio son menos propensos a la adquisición de servicios y generan menor ingreso (Castillo [31]). También los pasajeros de vuelos chárter contribuyen en mayor medida en los ingresos comerciales. Por otro lado, los aeropuertos con tráfico de pasajeros internacionales obtienen un aumento de los ingresos no aeronáuticos. Existen pruebas en estudios (Fasone, Kofler y Scuderi [32]) que permiten ratificar que existe correlación directa con un gasto menor por parte de pasajeros de aerolíneas low cost. Además análisis centrados en los aeropuertos regionales españoles concluyen que poseen las mismas probabilidad de compra que otros pasajeros pero cuando realiza las compras gastan un 7% menos (Castillo [31]). En adición, se refleja que gastan estos usuarios más en restauración frente a los demás servicios comerciales (Graham [33]).
- **En relación al tipo de aeropuerto e instalaciones.** Los aeropuertos de destino final de vuelos turístico reciben menos ingresos comerciales. Una mayor disponibilidad de personal de atención y

ayuda a los usuarios, junto con mejoras en las áreas destinadas a check in incluyendo mayores concesionarios comerciales y más plazas de aparcamiento para corta duración aumentan los ingresos no aeronáuticos. Los dos últimos hechos permite que los usuarios no pasajeros como acompañantes o visitantes tengan la opción de realizar compras en las instalaciones. Además se potencia con todos ellos la imagen y una buena experiencia en las instalaciones desde la entrada en contacto con la terminal aeroportuaria.

- **En relación con el tiempo de estancia de los usuarios.** Un mayor tiempo antes de tomar el vuelo propicia que aumente el gasto de los pasajeros. Los aeropuertos congestionados aunque los pasajeros estén más tiempo en las instalaciones no cuenta como situación beneficiosa para los ingresos comerciales

Todos estos factores influyentes en la capacidad de evolucionar la economía del aeropuerto deben ser analizados por los gestores. Fundamentalmente, se debe centrar en el estudio del tráfico tipo del aeropuerto empleando la segmentación de usuarios. Esta técnica servirá para focalizar las posibilidades de poner en prácticas las deducciones de los estudios presentadas. La actuación final se establece mediante las estrategias de marketing necesarias para potenciar aquellas cualidades de las instalaciones y atraer al público haciendo frente a la competencia. En apartados posteriores se analizarán estos estudios sobre la situación del aeropuerto que emplean la técnica de segmentación nombrada.

Otras dos formas defendidas por Díaz [30] para generar más ingresos comerciales tienen que ver con el desarrollo de actividad económica en torno a los aeropuertos y la arquitectura de los edificios terminales. La actividad comercial de los aeropuertos va más allá de sus límites. Se encuentra una relación entre la impulsión industrial y empresarial junto con actividades comerciales en las zonas próximas a los aeropuertos y la potenciación de los ingresos no aeronáuticos, dándose la creación de las que llama “aerotrópolis”. Estas zonas cercanas a los aeropuertos pertenecen a los mismos y son arrendadas para estas explotaciones. Otra causa es que al potenciarse la zona alrededor de los aeropuertos el uso de estos puede ser más intenso por negocios, lo que permite aumentar los pasajeros y con ellos las posibilidades de gastos o empleo de servicios como zonas de reunión o locales. Sin embargo, estas técnicas no serán foco de estudio directamente en el trabajo presente, aunque si se podrán encontrar ciertas influencias en las herramientas del marketing, ya que el entorno del aeropuerto y sus cualidades físicas son elementos de los que penden las decisiones de explotación de las estructuras aeroportuarias.

Merece una mención la existencia de un software llamado *Concessionaire Analyzer+* desarrollado por la compañía CA+ el cual permite la monitorización de los ingresos, el análisis y seguimiento de las concesiones existentes. Además proporciona ayuda ante posibles situaciones que se presenten en la actividad comercial. Se refuerza así la importancia de los ingresos no aeronáutico en los aeropuertos.



# 4 DEMANDA Y COMPETENCIA

---

El elemento básico que posibilita la existencia de los aeropuertos es la demanda. Los clientes de las instalaciones aeroportuarias son la fuente de los ingresos tratados en el apartado anterior, por lo que constituyen la raíz de la que emanan todas las acciones a realizar en cuanto a gestión. La demanda que perciben los aeropuertos está dividida en dos componentes principalmente:

- Demanda de aerolíneas
- Demanda de pasajeros o usuarios. Dentro de los usuarios se encuentran los minoristas, los acompañantes, los trabajadores y proveedores.

Se ha tomado como óptima esta división, defendida por O'Connell y Freathy [34] porque hace referencia a los dos grandes grupos entorno a los que se desarrollan las técnicas de marketing. Se pueden distinguir otras clasificaciones más complejas como es la de Hermann y Hazel [35] que distingue entre cinco grupos: aerolíneas, pasajeros, no viajeros, proveedores de servicio y colaboradores de desarrollo.

La estructura de clientes propuesta se enfoca en el aeropuerto, pero según se indica en Bintaned [10], las aerolíneas tienen una visión diferente del establecimiento de los elementos de la economía de los aeropuertos: piensan que ellas son los consumidores de los aeropuertos y que los pasajeros son sus clientes.

La situación en la que se encuentran sumergidos los aeropuertos es un ambiente de competencia. La competencia es el factor originario de la necesidad de emplear técnicas más agresivas para la atracción de clientes. Estas están regidas por los métodos dictados por el marketing, de aquí el hecho de emplear el marketing en los sistemas aeroportuarios. Los aeropuertos compiten entre ellos en relación a los pasajeros de diferentes maneras:

- Por pasajeros potenciales de sus áreas de cobertura, en el caso que éstas estén solapadas. Lo que se quiere decir es que intentan atraer al mayor número de pasajeros cuando la zona de actuación de dos o más aeropuertos coinciden, por lo que las instalaciones aeroportuarias estarán próximas. Se considera cercano un aeropuerto cuando distan entre 100 o 130 km de los puntos de su entorno y entre una o dos horas de trayecto en coche, según queda estipulado por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia [36]. Se pueden ver modificados estos valores atendiendo a la motivación del viaje: turismo o negocios, los pasajeros de tipo ocio son más propensos a seleccionar otros aeropuertos más lejanos si los precios son más bajos. También atendiendo al tipo de vuelo, aquellos pasajeros de vuelos de larga distancia son menos reacios a trasladarse a aeropuertos más lejanos.
- Por el tráfico de los pasajeros en función de la motivación de viaje. Significa que hay competencia entre aeropuertos con tráfico del mismo tipo: negocios o turísticos. En el caso de los turísticos se enfrentan los aeropuertos que ofrecen actividades similares (sol, playa, montaña...). El aeropuerto para tipo de vuelo por negocio se selecciona según mayor conveniencia para el empresario, pero hay casos en los que dos aeropuertos pueden servir para el desplazamiento necesario, entonces es cuando se da competencia. Incluso hay aeropuertos especializados en vuelos por negocio como el Aeropuerto London City.
- Por el tráfico tipo hub. Los hubs son aquellos aeropuertos que para alguna aerolínea constituyen un foco de su red de tráfico, es decir, un punto de llegada y salidas de vuelos en el que se concentra

a pasajeros desde distintas zonas para distribuirlos a sus destinos finales (suele darse esto al ser vuelos intercontinentales o de larga distancia explotados por una compañía). En contraposición poseen pocos vuelos punto a punto. En Europa alguno de estos aeropuertos son: Heathrow, Charles de Gaulle, Frankfurt, Ámsterdam o Adolfo Suárez Madrid-Barajas.

Algunas cualidades de diferenciación entre instalaciones aeroportuarias usadas para hacer frente a la competencia pueden ser la calidad y variedad de los servicios junto con el precio de los mismos definidas por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) en 2014 [36], las cuales son empleadas en cualquier mercado competitivo. Otros factores que son específicos de los aeropuertos son:

- Relacionados con los pasajeros: servicios comerciales y servicios de asistencia a los pasajeros, que hace referencia a la agilidad de tratamiento de equipaje o control de seguridad.
- Relacionados con las aerolíneas: tipos de servicios de asistencia en tierra o servicio de asistencia a la navegación aérea.

Existe una característica de los aeropuertos que los hacen menos competitivos en su mercado. Consiste en el número de aerolíneas que operan en las instalaciones, según Santaló y Socorro [14]. Lo que sucede cuando el aeropuerto es servido por un número bajo de aerolíneas y la mayoría de los pasajeros se concentran solo en una es que el aeropuerto es más sensible y existe una relación de dependencia de esa aerolínea no adecuada para el desarrollo económico del aeropuerto. Esto quiere decir que el aeropuerto se ve muy afectado por posibles decisiones de operación de la aerolínea: cancelación de rutas o exigencias económicas al aeropuerto por ejemplo.

Llegados a este punto cabe destacar que no solo los aeropuertos tienen competencia con otros aeropuertos, también en ciertas ocasiones se da con otros medios de transportes. Se presentan los otros transportes como medio sustitutivo del aéreo, como pueden ser en primera posición los trenes de alta velocidad porque en tiempo de viaje son el menor tras el avión. Aunque cabe destacar que tren y avión no posee las mismas cualidades para el transporte, son varias las características que proporcionan ventaja al medio aéreo: mayor velocidad y sin fronteras de conexión geográfica, superando obstáculos como montañas u océanos. Pero en contraposición, el tren es más sencillo en cuanto a gestión del equipaje y necesita menor tiempo de conexión o embarque. Un ejemplo de rivalidad entre estos medios de transporte se refleja en el corredor Madrid-Barcelona en el que la línea de tren de alta velocidad inaugurada en 2008 arrebató tráfico a la conexión aérea (en la figura 4-1 se aprecia la comparativa entre el tráfico por tren y avión a lo largo de los años en este trayecto). En contraposición la capacidad de conexión con otros transportes es un aspecto positivo para los aeropuertos, por lo que la alianza del avión-tren u otros medios de transporte es un mecanismo que sirve para potenciar el tráfico aéreo porque se aportan mayores facilidades a los pasajeros para realizar conexiones a los distintos destinos en los que el avión no alcanza.

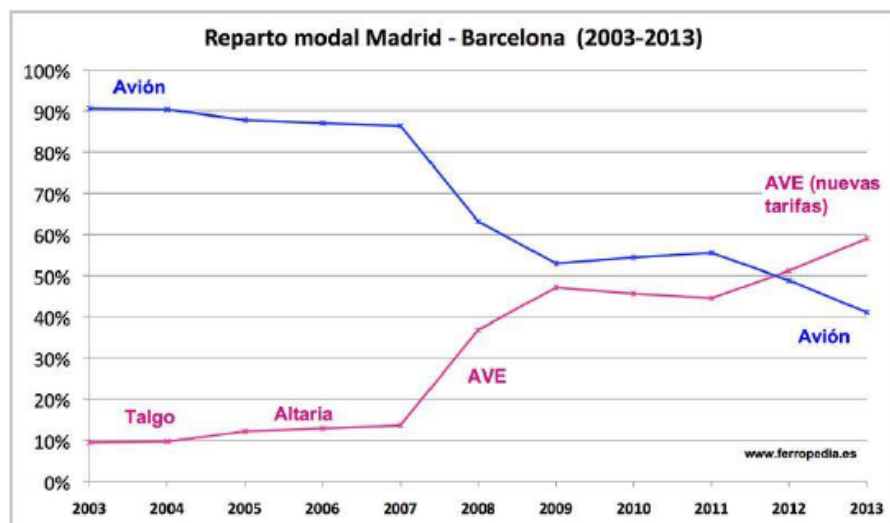


Figura 4-1. Evolución del reparto de mercado entre avión y AVE en ruta Madrid-Barcelona. Santaló y Socorro [14]

El elemento competencia entre aeropuertos no es un elemento negativo sino que incluso puede traer consigo ciertos beneficios como se estudia en el estudio *Competencia Aeroportuaria y Modelos de Privatización* de fedea [14]. En él se destacan los siguientes beneficios:

- **Para la institución reguladora de la actividad.** Como ya se indicó en el capítulo 2 anterior se deben a que permiten emplear menor regulación de la actividad. Por ejemplo, los precios de tarifas y tasas son limitados por el propio mercado y la relación entre oferta-demanda en el ambiente de presión de los diferentes proveedores del servicio aeroportuarios o comerciales, por tanto el ente controlador tiene la seguridad que los precios no serán extremadamente elevados.
- **Para los propios aeropuertos.** Incrementa los beneficios obtenidos de los aeropuertos porque sin competencia la gestión se relaja y no se perfecciona el sistema.
- **Para las aerolíneas y pasajeros.** La calidad y servicio recibido se ve mejorado junto con la disminución de precios

Dentro de la competencia de aeropuertos se puede destacar un caso particular que se da entre aeropuertos que sirven a una misma área metropolitana (concepto multiaeropuerto definido en el punto 2), es decir, conjunto de aeropuertos que se han generado debido a la posible insuficiencia de capacidad en el originario que daba servicio, a causa del creciente tráfico aéreo. En este grupo se suele presentar un aeropuerto principal y uno o varios secundarios, independientemente de los gestores de los mismos. Los aeropuertos secundarios suelen localizarse más alejados de la ciudad, poseen tasas más bajas y están ganando importancia debido al desarrollo de las aerolíneas low cost o también llamadas en el argot aeroportuario LCC (Low Cost Carriers). El aeropuerto principal no puede relajarse por su posición de soberano puesto que el mercado aéreo está continuamente cambiando y no tiene asegurado el papel de importancia en el conjunto. Un ejemplo puede ser en la ciudad de Londres está servida por seis aeropuertos: Heathrow, London-Stansted, aeropuerto de la City de Londres, Aeropuerto de Luton-Londres, Gatwick y Londres Southend. En este núcleo, Heathrow es el aeropuerto principal. O por ejemplo en Cataluña el grupo de aeropuertos de Barcelona, Reus y Girona- Costa brava, donde el aeropuertos de Barcelona es el principal.



# 5 MARKETING. DEFINICIÓN Y RELACIÓN CON EL AEROPUERTO

## 5.1. Definición de marketing

Para comenzar a estudiar el marketing empleado en el entorno aeroportuario se debe analizar qué es el marketing y cómo se relaciona con la economía de los aeropuertos, pudiendo estudiar posteriormente sus elementos y su empleo en el nodo de carácter intermodal de transportes, término mediante el que se puede definir a los aeropuertos puesto que es el fin de la existencia de estos. Una aclaración sobre un término que aparecerá en lo que sigue de trabajo es mercadotecnia como sinónimo español del marketing.

Todos los factores citados en los apartados anteriores: desarrollo transporte aéreo, liberalización, cambio de gestión aeroportuaria y aparición de competencia llevan a la necesidad de aplicación de marketing en el ámbito aeroportuario (figura 5-1). El marketing tiene como fin alcanzar la financiación de los aeropuertos, ya que las nuevas administraciones al desarrollar modelos donde los aeropuertos son empresas productoras de un servicio, hacen que aparezca la necesidad de rentabilidad económica. Consecutivamente surge la competitividad entre los servidores del mercado. A través de las técnicas del marketing se intenta conseguir atraer una mayor cantidad de ingresos aeronáuticos y no aeronáuticos. Se puede decir que el marketing canaliza la competencia para captar clientes en las instituciones aeroportuarias. También se empleará para hacer frente a los retos citados en el comienzo de este trabajo, los cuales provienen de la evolución aeroportuaria y se caracterizan básicamente por el crecimiento del tráfico aéreo.

La unión del marketing a la concepción de los aeropuertos como empresas aeroportuarias se basa en tres aspectos que permiten el desarrollo de las cualidades propias para las técnicas practicadas en el marketing:

- Mayor autonomía e independencia con respecto a las autoridades públicas.
- Movimiento hacia la orientación al beneficio y autofinanciación.
- Enfoque al consumidor con mejoras en las infraestructuras.

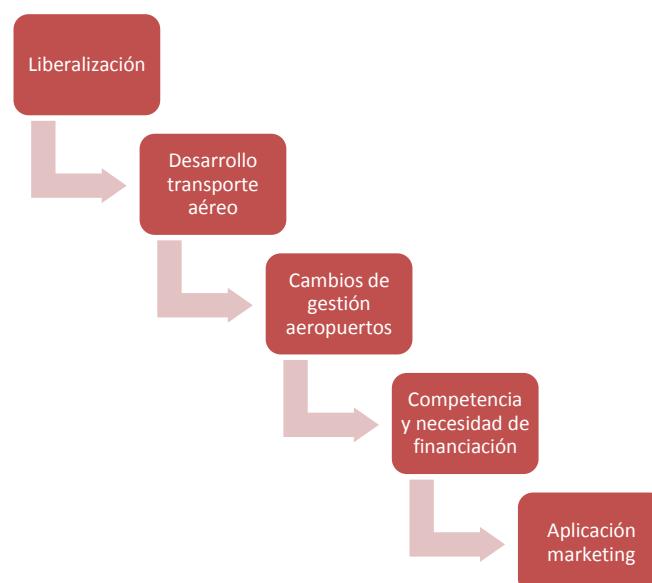


Figura 5-1. Sucesión de hechos que repercuten en la aplicación del marketing. Realización propia

El marketing es capaz de orientar la empresa al mercado en vez de al producto. Entonces la actividad empresarial desarrollada se considera como un proceso de satisfacción mutua de necesidades en vez de una fuente de producción de bienes, tal y como es definido por Bintaned [10]. Esto quiere decir que el aeropuerto es un producto que se solicita en el mercado, pero que a su vez necesita al mercado para su existencia (sin clientes no hay aeropuerto), por lo que se debe generar el servicio con el fin de adaptarse a las expectativas de los usuarios. La definición de marketing se formula por este autor como la capacidad de orientar los objetivos y estrategias hacia la obtención de una ventaja competitiva basada en la diferenciación, el liderazgo en los costes y la especialización. Esta definición engarza con las estrategias que define Porter [37] posibles para aplicar a la industria aeronáutica: diferenciación, liderazgo de costes para permitir eficiencia económica y centrarse en un segmento de mercado. Por otro lado el Chartered Institute of Marketing (CIM) [38] define este término como el proceso de gestión responsable para identificar, anticiparse y satisfacer las necesidades de los compradores de forma rentable. Consecuentemente, la mercadotecnia implica la función de administrar para conseguir una actividad que subsista económicamente (ámbito económico y productivo) y la realización de un estudio de los perfiles de clientes (ámbito de demanda), por lo que asegura que encaje eficientemente la oferta y la demanda de productos y servicios. Se destaca su carácter estratégico como modo de actuación.

El tipo de marketing que se desarrolla en el ámbito aeroportuario es **marketing de servicios**, según Rivera y Garcillán [39], caracterizado por emplearse para la promoción de bienes intangibles. Las propiedades que definen las técnicas entorno a este tipo son: la caducidad puesto que los servicios aéreos no se pueden guardar para usarlos en el momento deseado, tienen un momento concreto para la obtención del bien y la no fragmentación del servicio porque la producción y el consumo se produce a la vez. La demanda que posee el aeropuerto, la cual coincide con los dos grupos de los que provienen los ingresos que han sido nombrados como aeronáuticos y no aeronáuticos, establece una segmentación en las técnicas de marketing empleadas por los aeropuertos. Este hecho se debe al empleo de diferentes métodos de marketing para adaptarse a las necesidades características y requisitos impuestos por estas dos áreas, con el fin de conseguir mayor eficacia en los resultados de las aplicaciones realizadas. Se definen así las siguientes formas de marketing Bintaned [10]:

- **Marketing aeroportuario.** Centrado en establecer las bases de la relación con las aerolíneas, que son un cliente directo del aeropuerto al contratar los servicios aeroportuarios para establecer su actividad en ellos.
- **Marketing de individuo.** Centrado en el público y los pasajeros que utilizan el producto aeroportuario.

Al marketing de individuo se le pueden añadir el resto de elementos que forman parte de los ingresos no aeronáuticos, como son los agentes de handling y concesionarios. Así pues, se unirán junto con los pasajeros y las técnicas aplicadas a este grupo en el marketing se verán modificadas. Formarán el llamado **marketing comercial**.

## 5.2. Evolución del marketing

Con respecto al desarrollo del marketing en relación a su aplicación en los procesos que han ido teniendo lugar en el aeropuerto, se puede decir que los conceptos del marketing fueron aplicados rápidamente en la gestión aeroportuaria, pero en el ámbito comercial. Esto se debe a que la relación establecida entre aeropuerto y usuarios es semejante a la relación de cualquier empresa de otro ámbito no aeroportuario y sus clientes, así que los conocimientos sobre marketing pudieron ser adaptados fácilmente desde otros campos del mercado. Sin embargo, el empleo en el negocio aeroportuario para impulsar los ingresos aeronáuticos ha sido complejo y ha tardado más en desarrollarse. La causa es que no existe para este caso un modelo teórico de referencia, es decir, no se había desarrollado un método de relación entre aerolínea y aeropuerto. La mercadotecnia no se desarrolla como disciplina completamente hasta la década de los 70 coincidiendo con la liberalización (1978 en Estados Unidos) y en la industria aeronáutica no se ven los resultados hasta los años 80. En Europa una muestra de aplicación de marketing aeroportuario se da en 1991 en Inglaterra cuando la BAA (British Airport Authority) empezó a promover la generación de tráfico en el aeropuerto de Stansted, según Bintaned [10]. Aunque se demuestra que anteriormente a estas fechas se ven signos de atracción al público presentando el servicio aéreo como una actividad de distinción social e incluso en 1937 aparecen los primeros poster de promoción de los

aeropuertos de Nueva York (*Airport Marketing*).



**Imagen 5-1. Ejemplo de promoción aeropuertos de Nueva York. Wikimedia commons**

La evolución del marketing en los aeropuertos se puede demostrar con el número de empleados existentes en esta actividad a lo largo de los años, el estudio realizado por Copenhagen Economics [40], muestra que en el aeropuerto de Copenhague el número de trabajadores en el área de marketing pasó de 2 en el año 2000 a 8 en el 2012 lo que supone multiplicar por cuatro el número en doce años. Otra forma de percibir el avance en la mercadotecnia son también los novedosos métodos aplicados para conseguir sus objetivos mediante el uso de la tecnología, tal y como se expondrán más adelante.

### 5.3. Relación marketing comercial con marketing aeroportuario: la cadena

El aeropuerto concebido como negocio no se puede basar únicamente en la explotación del mismo como nodo de transporte, sino que se debe explotar todos sus posibles intereses para el público: desde pasajeros, a posibles comerciantes en terminal, servidores de aerolíneas o las propias compañías aéreas. Entonces aparece el uso de marketing como medio para alcanzar este fin. El objetivo de esta acción es generar ingresos que compensen los gastos de las operaciones del aeropuerto (tanto de la terminal como del abastecimiento de las aerolíneas) y que a su vez generen como residuo de la explotación beneficios para las propias instalaciones.

Se genera una sucesión de acciones en las que entra en aplicación los diferentes tipos de marketing. De este modo, en primer lugar se acentúa la capacidad de facilitar a las compañías aéreas ofertas más atractivas para su operación (marketing aeroportuario). Consecuentemente aumentan la variedad de rutas disponibles al haber más compañías operando en el aeropuerto o incluso simplemente por la explotación de nueva rutas aéreas por las mismas aerolíneas que ya prestan servicios en el aeropuerto, al recibir unas mejores condiciones. Por tanto, mayor público se podrá atraer. Con el mayor número de pasajeros, los cuales se deben incitar a usar el producto aeroportuario (marketing comercial), se obtienen ingresos más elevados que compensan las posibles pérdidas por los incentivos a las aerolíneas y generan un margen de beneficios para invertir en el aeropuerto, consiguiendo mejores servicios para las aerolíneas y los usuarios. Estos avances a su vez pueden ser promocionados como elemento atractivo (marketing aeroportuario y marketing comercial). Se debe destacar que las aerolíneas son reacias a establecer rutas en aeropuertos que no tiene un público de captación y servicios adecuados, por lo que se deduce la necesidad de aplicar marketing comercial no solo como elemento útil para la entidad aeroportuaria sino como requisito para las aerolíneas. Entonces se puede decir que existe un esquema en cadena de actividades que se van sucediendo como consecuencia de la aplicación de las técnicas de marketing en el entorno del aeropuerto. Se deduce por tanto que las acciones de mercadotecnia comercial y aeroportuarias no son independientes, sino que posee una relación de compenetración entre ambas.



Figura 5-2. Esquema de relación entre tipos de marketing aplicados en materia aeroportuaria. Realización propia

## 5.4. Elementos del marketing

El desarrollo de las diferentes técnicas de marketing se basa en los elementos que lo componen. Estos constituyentes se usarán como pilares para crear las diferentes estrategias de actuación tras los estudios de la situación que presenta el aeropuerto. Los componentes son llamados las “5Ps” son: Producto, precio, promoción, distribución (place en inglés) y política.

### a) Producto aeroportuario

Para atraer clientes al aeropuerto mediante el marketing se debe definir en primer lugar cuál es el producto que se desea ofrecer al mercado desde el punto de vista del aeropuerto, es decir, el llamado producto aeroportuario. Este producto es de difícil definición porque está formado por diferentes factores que confluyen todos entorno al concepto de aeropuerto: instalaciones, aerolíneas, servicios de la terminal (handling, seguridad, parking, establecimientos comerciales, etc.), trabajadores y pasajeros, pero tiene como fin hacer frente a las necesidades de las demandas que se reclaman al aeropuerto. Se puede definir de forma abreviada que el producto es la suma de factores potenciales que se refleja en una ruta. Así pues, se deduce, como define Bintaned [10], que el producto aeroportuario es la infraestructura capaz de atraer y repartir las unidades de tráfico que a su vez se repartirán entre las rutas operadas por las compañías aéreas.

El producto tiende a dividirse en dos partes: elementos tangibles e intangibles. Donde las pistas, ayudas a la navegación, asistencia en tierra, aparcamientos, servicios al pasajero (tiendas, restaurantes, etc.), instalaciones de la terminal son tangibles y todos los servicios prestados como la seguridad o la gestión también necesarios para obtener el producto son intangibles. Según la profesora Graham [41] define el producto aeroportuario de la siguiente forma: “Provisión de servicios tangibles e intangibles que satisfacen las necesidades de diferentes segmentos de mercado”. Establece una división del producto en diferentes componentes:



- **Core:** beneficio que el consumidor busca. Para las compañías aéreas se refiere con este elemento a la capacidad de aterrizar y despegar, mientras que para los pasajeros es la facilidad de embarcar y desembarcar.
- **Physical:** son todas las cualidades del producto las cuales son origen del beneficio buscado.
- **Augmented:** beneficio que aparece debido al *core* y *physical*, que consiguen distinguirlos de otros productos. Este elemento del producto es el más empleado en la competencia.

También se podría clasificar el producto en dos componentes atendiendo a que sus elementos sean tangibles o no, como se comentó. Las dos partes son:

- **Raw:** elementos físicos como son las pistas, la terminal, oficinas, hangares, centro de control, etc.
- **Refined:** servicios intangibles del aeropuerto necesarios por las compañías principalmente: organización, elemento de asistencia y ayuda a la aeronave o al vuelo.

Desde el punto de vista de las aerolíneas el producto aeroportuario es la pista, los hangares, la terminal, etc. En adición, la capacidad de ser atendidas sus aeronaves de forma eficiente y segura. Para un pasajero el producto será la serie de servicios que puede recibir en la terminal, desde los mostradores de facturación o información hasta negocios comerciales siendo el transporte el principal objeto.

El aeropuerto no tiene total poder sobre los componentes del producto, como por ejemplo la situación geográfica del mismo. Sin embargo, son suficientes los demás rasgos existentes posibles de modificar como para conseguir un producto adecuado, por lo tanto permiten que se cumpla con los requisitos necesarios buscados para hacer efectivo el marketing.

## b) Precio

El precio es un elemento propenso a variar fácilmente. El valor de la actividad aeronáutica varía atendiendo a condiciones internas y externas al aeropuerto, entendiéndose este por el coste de los servicios relacionados con las aerolíneas en los aeropuertos. Las circunstancias internas que fijan el precio es el coste de las operaciones: mantenimiento y personal junto con las posibles orientaciones del aeropuerto: ampliación de las instalaciones o inversión en mejorar las instalaciones y servicios existentes. Las condiciones externas son la situación económica de la región del aeropuerto o el mercado, el precio del combustible y la competencia del mercado. El precio de las actividades no aeronáuticas no se ven afectados directamente por estas condiciones, además están exentas de control por parte de ninguna normativa tal y como se expone en el manual de la OACI sobre aspectos económicos [42], a diferencia de los precios de servicios aeronáuticos.

El precio más importante de entre todas las actividades que forman el producto aeroportuario es el que deben pagar las aerolíneas que operan en los aeropuertos, puesto que este define el precio final de los billetes de los pasajeros como se ha visto previamente. Los operadores intentan negociar el precio para establecer su actividad en las instalaciones aeroportuarias, es decir, las tasas aeroportuarias. Aunque esto no es siempre posible. Su importancia se basa en que supone un ingreso primordial para el aeropuerto, así pues mayores precios mayores beneficios para el aeropuerto. Aunque no se pueden elevar todo lo deseado porque repercute en primer lugar a las aerolíneas, como se comentó en el primer punto de este trabajo. Estas llegarán a perder el interés por establecer rutas en el aeropuerto, ya que no les quedará mucho margen de variación del precio del billete. Tendrían que elevarlos proporcionalmente para compensar el gasto de tasas aeroportuarias y obtener el mismo porcentaje de beneficios, lo que supone pérdidas de pasajeros. A la vez que esto tiene como consecuencia la pérdida de clientes en general en las instalaciones aeroportuarias.

Los aeropuertos intentan desarrollar las técnicas del marketing entorno a los precios de las tasas mediante incentivos. En la Unión Europea se han regulado las ayudas por parte de los Estados a las compañías aéreas mediante las Directrices sobre las ayudas estatales a aeropuertos y compañías aéreas 2014 /C 99/03 de 4 de abril de 2014 siendo requerida la aplicación las pautas establecidas en este documento en los aeropuertos que doten con ayudas de fondos estatales a las aerolíneas que operen en cualquier aeropuerto de la Unión Europea. Aunque no es de obligatoriedad, en la evaluación de la Comisión Europea realizada sobre la declaración de ayudas de todos los estados miembros se seguirán las reglas dictadas en el documento. Las cualidades en las que

se basa estas directrices son la transparencia, no discriminación y proporcionalidad de opciones de aeropuertos regionales pequeños para desarrollarse frente a aeropuertos de gran influencia. Los incentivos suelen consistir en descuentos en las tasas para el establecimiento de nuevas rutas o incentivar al mantenimiento de líneas en aeropuertos de menos tráfico. Con esta ayuda se muestra a las compañías aéreas que parte del riesgo al establecer una nueva ruta es asumido por la institución aeroportuaria. Por otra parte, también existen ayudas a los aeropuertos para realizar reformas en las instalaciones de los aeropuertos y así obtener estructuras más atractivas para los servicios demandados por el mercado. En Norteamérica también se dan regulaciones de las ayudas prestadas en los aeropuertos mediante las reglas desarrolladas por la FAA: *Air Carrier Incentive Program Guidebook* (2010) [43]. Esta normativa ha nacido de la necesidad de establecer un control en las ayudas para que cumplan con la legalidad y formalidad tanto los receptores (aerolíneas) como los emisores (gobiernos). Se han visto ejemplos de irregularidades en la aplicación de incentivos relacionados con aerolíneas de bajo coste, las cuales únicamente volaban a un determinado destino buscando la captación de fondos públicos en contra de las aerolíneas que lo hacen buscando la rentabilidad de los mercados u otros casos en los que la actividad de las aerolíneas se sostenía con ayuda financiera de gobiernos. Un ejemplo de tal empresa es Spanair la cual era mantenida con los fondos públicos del gobierno catalán o Estonian Air ayudada de forma ilegal por el gobierno de Estonia, tal y como sentenció la Unión Europea en 2015 [44]. Esto provocaba un enfrentamiento entre las compañías tradicionales, que poseen un gran peso en los aeropuertos, y las compañías de bajo coste. Se daba esta situación puesto que las primeras observaban que en aeropuertos de menor tráfico, donde se intentaba incentivar las rutas, la subvención se debería aplicar por igual y así beneficiarse todas las aerolíneas de ese aeropuerto. Creen que no es beneficioso para ellas el hecho de que solo se apliquen incentivos a las nuevas compañías que operan, mientras las tradicionales deben pagar mayores tasas porque no reciben ayudas. Un caso relacionado puede ser las quejas que presentó Iberia ante el establecimiento de las nuevas rutas de Ryanair subvencionadas en los aeropuertos de Galicia. En el periódico *La voz de Galicia* [45] el consejero delegado de Iberia, Juan Mullor declaró: “*Si todos reciben ayudas, nosotros también. La cuestión es que hoy día en España, cualquier alcalde, presidente de comunidad autónoma, concejal de turismo, o grupo de empresarios puede subastar el aeropuerto de su ciudad al mejor postor*”. Estos problemas se han visto solventados con la aplicación de la normativa de control.

### c) Promoción

La promoción constituye la principal herramienta de acción del marketing. Este aspecto permite una de las acciones básicas de la mercadotecnia: la comunicación y el contacto con el público potencial. Se puede decir que es la parte visual del marketing. Los objetivos de rentabilidad y beneficios que desean conseguir los aeropuertos tienen como primer paso para ser alcanzados el de ser conocido el producto aeroportuario por las compañías y por los pasajeros. Unidas a la promoción se encuentran distintas técnicas de persuasión y convicción a los posibles clientes que pueden convertirse en usuarios de las instalaciones.

El primer paso que deben dar los aeropuertos en relación con la promoción es desarrollar una **identidad corporativa**, es decir, crear una imagen sólida que exprese sus cualidades e infundir confianza a los usuarios. Se realiza aunando los diferentes componentes del producto, en especial: el destino, las aerolíneas y los precios creando así la **marca del aeropuerto**. Este hecho en inglés se conoce como **branding**. Para realizar esta actividad el aeropuerto se encarga de crear su logotipo y eslóganes. Estos lemas intentan remarcar cualidades del aeropuerto o las diferencias con la competencia, siendo impactantes y llamando la atención. Algunos ejemplos de lemas o eslóganes de aeropuertos son: “*Your London Airport*”, aeropuerto de Gatwick o “*Connecting the World*” aeropuertos de Dubai: Dubai International y Dubai World Central.

El proceso seguido en el *branding* es el plasmado en forma esquemática en la figura 5-3.

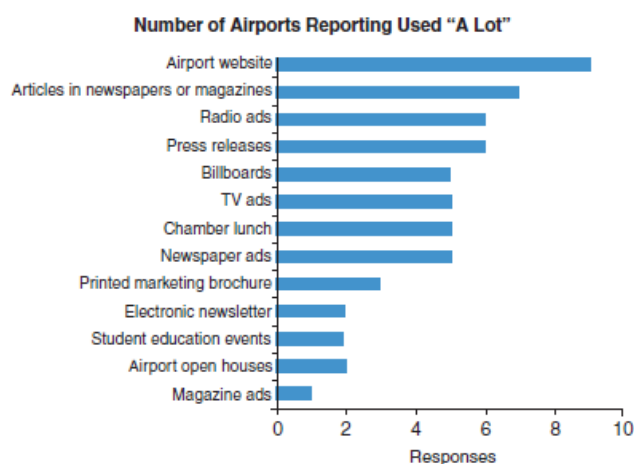


Figura 5-3. Secuencia de acciones en el branding. Realización propia

Por otro lado, otro punto a considerar en la promoción es el modo de llevarla a cabo. Se puede realizar mediante diferentes canales de difusión: publicidad, promoción directa y relaciones públicas.

Para la publicidad pueden emplearse diferentes medios propios o externos tanto para atraer a las aerolíneas como a los pasajeros o demás usuarios. Los medios propios suponen panfletos, obsequios, valerse de las instalaciones como promoción de actividades en la comunidad o actos empresariales. Mediante medios externos se emplean los anuncios en zonas promocionales, los medios de masa como televisión, periódicos y radio o las nuevas redes sociales. Existen estudios sobre el uso que hacen los aeropuertos de redes sociales como *es Use of social media by airports* realizado por Halpern [46]. En él se dedujo que un 19% de los 1559 aeropuertos objeto del estudio utilizan redes sociales y los cuales poseen el 52% del movimiento de pasajeros y carga mundial. En todos estos medios los aeropuertos hacen sus campañas de publicidad para mostrar todos los servicios disponibles en sus instalaciones: desde los destinos y rutas de transporte que prestan las aerolíneas, pasando por la eficiencia de su personal que hace agradable el paso por el aeropuerto, hasta los servicios interiores del aeropuerto. Con esto se consigue el objetivo de ser conocidos y además, al presentar su producto pretenden diferenciarse de las demás instalaciones aeroportuarias que le pueden hacer competencia.

El informe publicado por la ACRP (Airport Cooperative Research Program) en 2010 [47] tuvieron como principal objetivo los aeropuertos más pequeños de los Estados Unidos. Se obtuvieron en los estudios realizados en esta publicación que las prácticas más empleadas por estos aeropuertos para aplicar técnicas de marketing sobre promoción. Se demostró como las nuevas tecnologías ya despuntaban en su gran aplicación para el marketing (figura 5-4).



Source: Airport Marketing Survey, June 2008

**Figura 5-4. Ranking d técnicas de marketing empleadas en aeropuertos pequeños de los Estados Unidos. ACRP [47]**

La promoción directa se basa en el envío directo de información a los clientes. Enfocadas a las aerolíneas existen congresos donde los aeropuertos exponen sus servicios e instalaciones como por ejemplo el World Route (en el que los aeropuertos de Aena no participan) o mediante reuniones directas en los aeropuertos o sedes de las aerolíneas para mostrar las ofertas posibles, las cuales son llamadas *presentación a las aerolíneas*.

En cuanto a las relaciones públicas es necesario que los aeropuertos mantengan relaciones con los clientes y posibles interesados. Por un lado hace referencia a la agenda de contactos o cartera de influencias que son necesarios para el desarrollo del aeropuerto. Según la ACRP las relaciones públicas son publicidad indirecta pero sin costes. También se pueden incluir en este grupo la recolección de información de los clientes mediante encuestas porque es un modo de conectar y mostrar el interés por el público.

Los métodos de obtener información de los usuarios sirven para mostrar la opinión y satisfacción sobre el producto aeroportuario. Son un modo indirecto de prácticas de marketing porque mediante ellas se puede aclarar el resultado de las diferentes acciones tomadas sobre el enfoque de negocio y descubrir nuevos objetivos o necesidades de los clientes. Existen de mecanismos:

- **Información directa:** encuestas a pasajeros, trabajadores, aerolíneas o el contacto físico con aerolíneas y trabajadores mediante reuniones.
- **Información indirecta:** a través de redes sociales, buzón de quejas, e-mail o encuestas realizadas por otras entidades o propias de las aerolíneas.

#### d) Distribución

La distribución consiste en intentar que el producto aeroportuario llegue al máximo número de consumidores posibles. Se centra en el papel que toma el aeropuerto como nodo de comunicaciones en un mercado interno (área de influencia), específicamente, supone determinar la posición que ocupa en este ámbito.

Un mecanismo que promueve la distribución es la multimodalidad como apoya Bintaned [10], esta técnica que se está empleando intenta hacer alianzas con otros medios de transporte para conseguir abrir más las áreas de influencia (conexión con tren, bus, metro, etc.). La mayor facilidad de conexión con diversos transportes como ya se comentó en el apartado de demanda y competencia es un beneficio indirecto para la atracción de público. Un ejemplo de multimodalidad con marketing en Sevilla es la posible alianza del aeropuerto de San Pablo en Sevilla con Tussam. Tussam es una empresa de transporte pública de la capital sevillana que presta el único servicio de conexión de la ciudad con el aeropuerto. En adición, se puede apreciar una muestra de la utilización mercadotecnia en los autobuses de la ciudad Hispalense por influencia del aeropuerto a través de la última campaña (2015-2016) de unas de las compañías que opera desde el aeropuerto, promocionándose en los autobuses de la ciudad (observar imagen 5-2). Otro caso es la alianza Renfe y aeropuerto en Adolfo Suárez Madrid-Barajas que permite conectar la terminal del aeropuerto con la estación de Atocha gratis para aquellos pasajeros que deban hacer conexión avión-tren o viceversa.



Imagen 5-2. Muestra de multimodalidad en Sevilla. Realización propia

Con respecto a la distribución se tiene que dividir este proceso en dos atendiendo a los usuarios del aeropuerto: las aerolíneas y los pasajeros.

En relación a la distribución entre pasajeros los aeropuertos se están convirtiendo, debido a su conveniencia, en canales de distribución directos de las compañías. Esto se debe a que en los aeropuertos, para aumentar su tráfico y atraer a la mayor cantidad de público, lo cual conlleva un posterior aumento de líneas o rutas y más presencia de aerolíneas, ofertan la venta de billetes de vuelos libres de coste de distribución desde puntos de ventas propios o aliándose con los agentes de viajes de su zona de influencia.

En referencia a las aerolíneas, el aeropuerto estudia la mejor manera de llegar a las mismas estableciendo contacto al ofrecerles sus instalaciones. Una forma de distribuir el producto aeroportuario entre las compañías aéreas, es decir, de atraerlas o mantener el fiel servicio en los aeropuertos a las aerolíneas, es mediante la distribución de capacidad. La **distribución de capacidad** es el modo en que los aeropuertos, coordinándose con el servidor del tráfico aéreo, posicionan los vuelos en las franjas horarias de operaciones disponibles que posee. Se considera como la colocación del producto en el mercado. Se conoce este procedimiento como la **gestión de slots**, cuando la demanda es superior a la capacidad del aeropuerto la repartición de los slots libres (capacidad sobrante) se considera como una estrategia de marketing. Esto se debe a que negocia los huecos libre para operación con las distintas aerolíneas, siendo un aliciente para cerrar acuerdos entre ellas y el aeropuerto porque

se les ofrece como ventaja operativa. Así pues el aeropuerto se decanta por un tipo de servicios de transporte al seleccionar ofrecer estos tiempos para una determinada compañía. Aunque se debe comentar que existe regulación de estas acciones como se verá desarrollado en puntos posteriores del presente trabajo (capítulo 7).

#### e) **Política**

El marketing se basa para su desarrollo en la política. Las diferentes directrices tomadas para enfocar el marketing mediante la política, hacen que esta se divida en dos:

- **Política en el mercado interior.** Mediante ella se enfoca el aeropuerto dentro de la economía de su área de influencia.
- **Política en el mercado externo.** Establece la dirección que deben tomar los aeropuertos sobre el papel que juega en el mercado del transporte aéreo, es decir, en toda la red de comunicación aérea y en el poder o presencia que posee el aeropuerto en el sistema aeroportuario.



# 6 ESTUDIO PARA APLICACIÓN DEL MARKETING

---

La función de los aeropuertos es la de servir a los usuarios que desean obtener un producto, que principalmente no es otro que la actividad de transporte. En el proceso de realizar esta operación, los aeropuertos deben identificar los clientes objetivo según el ambiente en el que se encuentran que les permiten alcanzar un mejor rendimiento de su actividad y como fin, ya esencial, la rentabilidad económica. Cuando esta selección está realizada el marketing puede usar sus técnicas enfocadas en un punto, puesto que al tener un foco claro centra su acción en distribuir y promocionar de forma adecuada el servicio. Para la obtención de este llamado posicionamiento en el mercado, que consiste simplemente en seleccionar la meta de la actividad aeroportuaria, es necesario la realización de unos estudios. Basándose en el libro de Martín Bintaned [10], estos estudios son un análisis DAFOR en los que se trata de obtener las Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades y Retos del aeropuerto en cuestión.

La realización del análisis consiste en estudiar dos agentes principales con los que se pueden determinar las cualidades del sistema aeroportuario. Son agentes exógenos y agentes endógenos.

## 6.1. Agentes exógenos

Con ellos principalmente se detalla el entorno del aeropuerto, es decir, las condiciones bajo las que se encuentra para poder desarrollar su acción. Por tanto permiten describir las amenazas y las oportunidades. Se efectúa un **estudio de mercado** en la región del aeropuerto en el que afecta los factores políticos, culturales, sociales, económicos y tecnológicos. Según Halpern y Graham [48] este análisis de mercado puede ser tipo PESTE investiga factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Medio ambientes. Sobre los factores políticos se analiza el estado de la regulación de la actividad aeroportuaria, sobre los económicos el impacto de la liberalización, precios y situación económica de la sociedad mundial en general (crisis) a la vez que la de la población local (producto interior bruto), acerca de los tecnológicos los avances posibles en el mundo de la aviación que modifiquen las instalaciones, sobre los sociales junto con culturales el comportamiento de la sociedad en la que está inmerso y presta servicio el aeropuerto, y finalmente el medio ambiente se analiza el impacto del aeropuerto que afecta a la imagen del mismo. Mediante esta herramienta se obtiene la **demand**, la **oferta** y la **competencia** que posee la entidad, los cuales se identifican con los objetivos del estudio DAFOR: oportunidades, retos y amenazas respectivamente.

Con respecto a la demanda se divide el tipo de demanda de dos formas: según sean pasajeros o carga y según la causa del viaje. La carga no es de especial interés en este trabajo, aunque también es un comercio activo que puede ser el adecuado para explotar el aeropuerto. Generalmente los aeropuertos al ser de uso para las necesidades de una comunidad en concreto suele compartir esta actividad con la de los pasajeros, no siendo común el diseño de un aeropuerto destinado a la utilización total de las instalaciones para carga. Además la carga se entiende que es una necesidad para la región y depende fuertemente de la potencia industrial, por lo que no juega un papel estratégico como el turismo que si es una actividad lúdica a la alza y propensa a la persuasión.

Por otro lado, en el estudio de la competencia se tiene en cuenta los siguientes puntos que han sido tratados con anterioridad: los aeropuertos con los que se puede establecer una lucha de poder, el flujo que se destina desde el aeropuerto de estudio a los aeropuertos de la competencia y otros posibles medios de transporte sustitutivos.

## 6.2. Agentes endógenos

Mediante el análisis de los agentes endógenos se describen las cualidades de la entidad del aeropuerto a través de las que se llega a conocer las debilidades y las fortalezas. Se componen por:

- Estudiar el tipo de gestión del aeropuerto. La forma de administrar, como se ha visto con anterioridad en el inicio de este trabajo, afecta directamente al modo de actuar con relación a la demanda y a la definición del producto. Según el tipo de gestión se podrá llegar a unos objetivos más ambiciosos o menos, puesto que básicamente es la herramienta que permite la aplicación del marketing.
- Estado de las instalaciones aeroportuarias. Las instalaciones permiten dar un tipo u otro de servicio y constituye la parte física del producto aeroportuario. Además de la capacidad para posibles ampliaciones.
- La capacidad de operaciones. La disponibilidad de los slots, como más adelante se describirá, es un factor de atracción de las compañías.
- La propia compañía y sus trabajadores, proveedores, intermediarios que cooperan con el aeropuerto y diferentes partes interesadas (población, gobierno, sponsors, entre otros).

## 6.3. Resultado del estudio

Los objetivos que se plantean tras los estudios según The Airport Cooperative Research Program (ACRP) [47] se pueden agrupar en cuatro ámbitos: mejorar calidad, expansión del mercado, división del mercado y mejora de los costes. Para poder tomar una decisión a partir de los resultados obtenidos del análisis DAFOR sobre la definición de los objetivos que marcarán el rumbo de la actividad aeroportuaria, se emplean dos procesos: búsqueda de una ventaja competitiva sostenible y segmentación.

### 1º Búsqueda de una ventaja competitiva sostenible

Ayuda a obtener un posicionamiento estratégico basándose en crear un valor para el servicio aeroportuario. Se vale de diferentes elementos para su determinación:

- Servicios. Modo en que se opera y realiza las actividades en las instalaciones, además de las actividades disponibles o posibles a desarrollar en ellas.
- Gestión.
- Facilitación. Posibilidad de ampliación de las instalaciones.
- Demanda
- Otros. Como pueden ser la situación medioambiental del aeropuerto o la situación económica.

### 2º Segmentación y definición del plan

Como paso final para determinar el rumbo de actuación para aplicar las técnicas de marketing se debe aplicar la segmentación. Segmentar significa dividir lo cual para este ámbito tiene la función de ayudar a diferenciar y separar los diferentes tipos de tráfico que operan en el aeropuerto. Se dan tres tipos de segmentación a aplicar:

- Segmentación del mercado. Permite diferenciar el tipo de flujo de tráfico según el motivo de viaje como ya se comentó son principalmente negocios o turismo aunque también se dan otros como familiares o temas médicos. Se diferencia entre salidas o llegadas al aeropuerto.
- Segmentación de flujos. Capaz de identificar los tipos de tráfico distinguiendo entre recorrido (corto, medio o largo alcance), destino (nacional, internacional o intercontinental) y tipo de ruta (conexión o punto a punto).
- Segmentación de clientes. Distingue las diferentes relaciones posibles en el aeropuerto entre los cliente que utilizan las instalaciones, es decir, pasajero con aerolínea. En base a los datos obtenidos del análisis anterior en esta etapa se definen el tipo de aerolínea adecuada para hacer frente a la demanda solicitada



por los usuarios: bajo coste, regular, chárter, regional o aviación general. También Nigel Halpern y Anne Graham [48] diferencia otro tipo más de aerolínea que es la de negocios como por ejemplo la aerolínea La Compagnie que opera una sola ruta entre París y Nueva York solo con disponibilidad de categoría bussiness aunque tiene una estructuras de tasas de low cost porque intenta buscar el mayor ahorro en las tasas aeroportuarias.

Existen otras formas de dividir los pasajeros según diferentes cualidades como edad, género, estudios u ocupación.

En relación a los servicios comerciales, aunque se le apliquen también técnicas de marketing comercial al igual que a los pasajeros, se deben segmentar en diferentes grupos para especializarnos en los requisitos que les son necesarios. Atendiendo a la división establecida por Halpern y Graham [48] son: productos de duty free, restauración, parking o alquiler de coche y comercio de servicios especiales.

Realizando este estudio se analiza el tipo de servicio que es el prevalente en el aeropuerto. También se pueden comprobar cuáles de las cualidades que posee (ventajas competitivas) son las que cumplen con los requisitos para cada grupo de usuarios (servicio solicitado), por lo que se puede mejorar aquellos defectos y concretar el transporte principal para poder potenciarlo. Consecuentemente, se determina el posicionamiento del aeropuerto para presentarse en el entorno competitivo del mercado, optando por la postura que es más adecuada a explotar atendiendo a los resultados obtenidos.

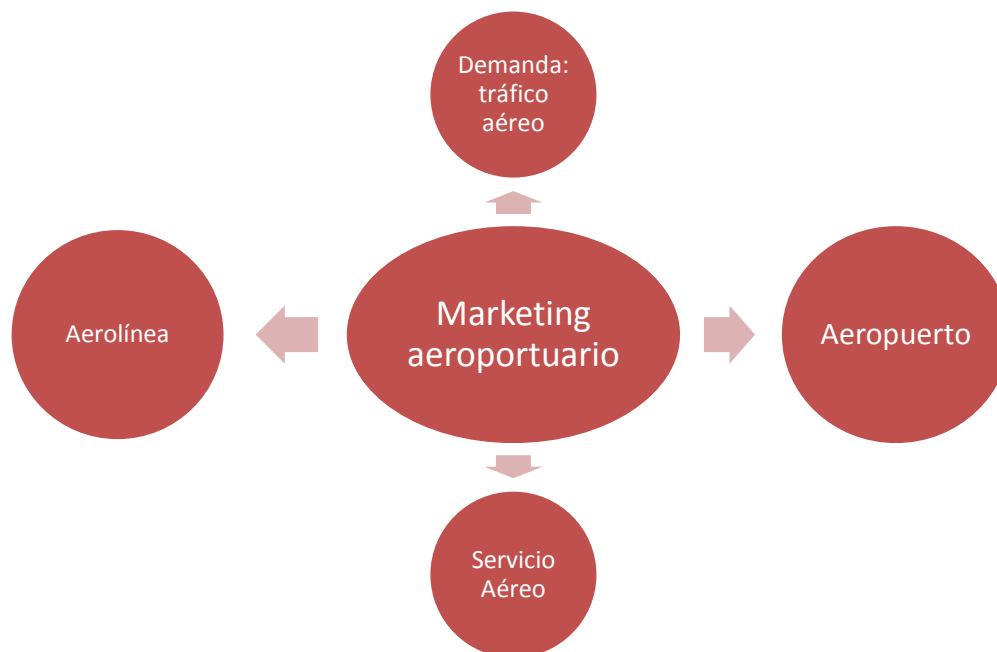
La toma de decisiones tanto al comienzo de la aplicación del marketing en el aeropuerto como en los momentos posteriores de seguimientos es difícil. En primer lugar por el gran número de información ya detallada, a tener en cuenta seguido de la posible variación de los mismos. Para ello existen diferentes métodos para enmarcar y ayudar a presentar las posibles opciones a ejecutar. Una de ella es la matriz de crecimiento de Ansoff mediante el que se determina la actuación respecto al mercado, es decir, por ejemplo si es mejor potenciar la fidelidad de las aerolíneas y pasajeros o potenciar la atracción de otros usuarios nuevos (creciendo en el mercado). También existen simuladores de estrategias de marketing aplicado para el área comercial, aunque para el área aeroportuaria el desarrollo sea menor, hay constancia de que se está trabajando en simuladores de marketing que permite determinar la influencia de las tasas o las rutas disponibles en los aeropuertos sobre las decisiones de las aerolíneas, como se demuestra en el estudio realizado por Siebers y Theophilus [49]. Este estudio se basa en los modelos de simulación SD en el que los elementos característicos de la demanda de los aeropuertos (pasajeros potenciales, pasajeros activos, pasajeros servidos) se consideran grupos entre los que se establece flujos con relaciones de retroalimentación. Se intenta ver el efecto de las acciones tomadas por las aerolíneas en cuanto a número de servicios prestados y tiempo desde el que se oferta la prestación de los mismos sobre estos grupos mediante el análisis de casos hipotéticos.

Las decisiones tomadas en cuanto a la orientación del negocio de los aeropuertos son revisadas normalmente de forma periódica en auditorías de marketing externas donde se comprueban la situación de los elementos externos del estudio inicial del plan de marketing.



# 7 EL MARKETING AEROPORTUARIO

El marketing tipo aeroportuario pone las bases para la relación entre aeropuerto y las aerolíneas ayudando de esta forma a la definición del producto aeroportuario. Como ya se ha visto, el producto es la suma de diferentes factores del aeropuerto y uno de ellos es el servicio aéreo con las rutas establecidas por los operadores aéreos, que supone la raíz de la actividad aeroportuaria. Esta idea es apoyada por autores como Martín Bintaned [10] el cual expone que el marketing aeroportuario parte de la necesidad de que exista unidad en el tráfico aéreo para hacer frente a la demanda. Este hecho lo que acuña es la buena realización entre las partes implicadas en la actividad de transporte aéreo.



**Figura 7-1. Actuación del marketing Aeroportuario como mediador para obtener el producto aéreo. Realización propia**

Las técnicas desarrolladas por los aeropuertos se centran en atraer a las aerolíneas por lo que deben estudiar los métodos para conseguir exitosamente contratos beneficiosos para sus instalaciones. Debido a esto, **la función del marketing** en este caso es el de entender **cómo piensan las aerolíneas y de cómo trabajan los planificadores de rutas** para poder ofrecer oportunidades de negocio o motivar el incremento de operaciones. Al mismo tiempo que se descubren las necesidades y prestaciones requeridas que deben ser facilitadas por los aeropuertos.

El aspecto más importante que las aerolíneas valoran en un acuerdo con las entidades aeroportuarias es la naturaleza del área de influencia (excepto en el caso de sistemas multiaeropuerto donde el reparto del tráfico no depende de este factor), ya que las características de la zona determinan el potencial de captación de público de la ruta deseada a establecer, es decir, si es adecuada para el perfil de población existente en la región del aeropuerto. Este elemento ya ha tenido que ser analizado por los aeropuertos en sus estudios previos de

aplicación de marketing. En este ámbito una herramienta del marketing aeroportuario que emplean los aeropuertos es el **Plan de Desarrollo de Servicios Aéreos (DSA)**. Consiste en una programación de operaciones que actúan sobre los flujos de tráfico, los cuales el aeropuerto tiene como meta captar. Así el aeropuerto tras decidir su postura en el mercado previamente, aplica este plan para presentar posibles rutas apropiadas o enfoques de conexión como la estrategia para captar el interés de las aerolíneas. Consecuentemente obtiene al público objetivo decidido. Además permite analizar futuras variaciones y adaptar su modelo a estos cambios. Se debe destacar que esta práctica no es usual desde los inicios de la actividad aeroportuaria, ha surgido con el marketing aeroportuario siendo incluso más innovadora que cualquiera de las otras técnicas descritas en este apartado. Anteriormente eran las aerolíneas las que se preocupaban únicamente por solicitar establecer conexiones desde las instalaciones (figura 7-2). En adición, los aeropuertos ahora han pasado a preocuparse por mostrar sus posibilidades de rutas realizados mediante estudios propios a través de diferentes convenciones y empleando novedosas sitios cibernéticos, como *The Route Shop*. Esta página web depende de la compañía *anna.aero* (Airline Network News and Analysis) la cual se dedica a desarrollar en la red un lugar donde se analizan y estudian a las aerolíneas. El equipo de personas que realizan esta actividad lo componen entendidos sobre aeropuertos y planificadores de rutas de aerolíneas. Aportan información sobre nuevas rutas inauguradas, el éxito de las mismas, noticias de aerolíneas o relación entre aeropuertos-aerolíneas y se aplica un programa de premios basado en nuevas rutas, los cuales están destinados a valorar el esfuerzo de los aeropuertos sobre el marketing aeroportuario aplicado o el valor de las aerolíneas a pesar del riesgo que ello conlleva. Aunque el principal servicio que poseen sea el de disponer de una base de datos de rutas sin explotar o con necesidad de mayor necesidad a través de *The Route Shop*. Los operadores de los aeropuertos se ponen en contacto con el personal encargado de este sitio y a cambio de un pago (entorno a unos 1000€ al año según se ha obtenido de la web) se exponen en esta página web las rutas para poder ser visibles por las aerolíneas. Además, antes de exponerlas son analizadas por el equipo especializado para promocionarse las más indicadas. Se actualizan frecuentemente e incluso se da información de interés sobre el aeropuerto: sus instalaciones, técnicas de marketing disponibles y el entorno (puntos de interés, negocios o festividades). Supone un escaparate potencial y eficiente para las compañías aéreas, que ven en este servicio una ayuda.

En global, los aeropuertos se caracterizan por poseer un papel más activo al aplicar estas y el resto de técnicas de marketing plasmadas en lo que sigue del punto presente, puesto que no se quedan a la espera de que los negocios lleguen a ellos sino que actúan buscando las oportunidades y ofreciendo sus instalaciones junto con los servicios disponibles.

#### Forma de generación del Plan de Desarrollo de Servicios Aéreo

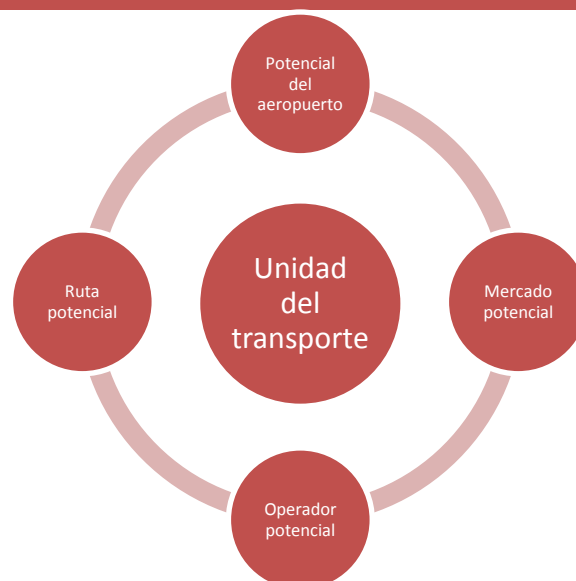


Figura 7-2. Aplicación del Plan DSA. Realización propia

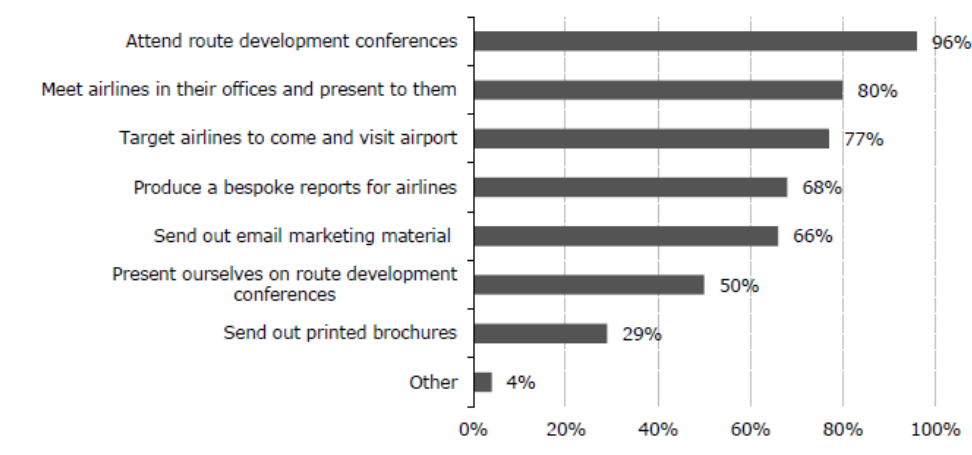
Adicionalmente a la técnica de apoyo y desarrollo de rutas existen otros muchos mecanismos de persuasión a las aerolíneas. Se encuentran enfocados más a las propias instalaciones y rasgos propios que poseen las entidades aeroportuarias, sobre los que se tienen capacidad de actuar para modificarlos según sea necesario. Aunque existen factores como el entorno o ambiente en el que se ve inmerso el aeropuerto los cuales no son variables. Las acciones que influyen a las compañías aéreas son las siguientes presentadas:

- **Disponibilidad y adjudicación de slots.** Tal y como se ha comentado en el punto sobre elementos del marketing (punto 5.4), los slots suponen un modo de distribuir el producto aeroportuario y en ciertos casos es un elemento de persuasión. Ofrecer slots disponibles en aeropuertos con una gran cantidad de operaciones supone para las aerolíneas una oportunidad de negocio o privilegio, aunque no es empleada esta técnica de forma frecuente en los aeropuertos porque es una actividad controlada por normativa. La Comisión Europea regula esta asignación al reglamento CEE nº 95/93 publicada en 1993 (posteriormente modificada en algunos artículos, siendo la última actualización en 2009) en la que establece que una compañía a la cual se le ha asignado un intervalo de operación en una temporada (verano o invierno) tiene el derecho de corresponderle el mismo en la siguiente temporada cuando haga uso de él al menos un 80%. Además, se debe indicar que esta práctica no se aplica en aeropuertos donde la demanda es mayor que la capacidad y coordinados por una unidad encargada de controlar la distribución de las franjas horarias de los vuelos de un conjunto de aeropuertos, puesto que no se pueden modificar las asignaciones según la solicitud de los aeropuertos.
- **Las cualidades físicas del aeropuerto** disponibles para las operaciones sean adecuadas para la aerolínea como: longitud de las pistas, servicios de ayudas visuales para la aproximación o guía en tierra. Además de ayudas a la navegación y de información meteorológica.
- **Disponibilidad de servicios** adecuados de asistencia a la aeronave en tierra: combustible, limpieza y potencia eléctrica.
- **Capacidad de tiempo de rotación** adecuado, que supone un tratamiento de equipajes y asistencia en tierra apropiado.
- **Precio de las tasas aeroportuarias.** En este ámbito ya se ha comentado que los aeropuertos establecen incentivos como descuentos en los valores de las mismas.
- **Horario de operación del aeropuerto,** es decir, si opera 24 horas o cierra a ciertas horas del día. Esto determina la capacidad de establecer ciertos vuelos o de poder existir pasajeros en espera para transbordo o tránsito.
- **Las ayudas para promocionar y anunciar** la aerolínea en el aeropuerto u otros lugares influyentes a los que el aeropuerto pueda tener acceso como agencias de viajes o conferencias.
- **Servicio de asistencia.** Ayuda a tomar decisiones, sirve de intermediario entre gobierno o instituciones aéreas para posibilitar la actividad de la aerolínea, información de posibilidades de negocios (nuevas rutas que sean complementarias a las establecidas y aún no explotadas por otras aerolíneas) o comunicación entre otros aeropuertos terminales de las rutas establecidas para facilitar el acuerdo de ruta. Un ejemplo pueden ser las asociaciones de turismo que sirven al aeropuerto, ofreciendo apoyo para cerrar tratos con las aerolíneas, aportan información de las necesidades de transporte de la región o sirven de unión con el gobierno local para mostrarle el impacto económico que los vuelos pueden aportar a la región. También pueden ser consultorías o empresas que basadas en la experiencia de sus trabajadores aconsejan al aeropuerto sobre las mejoras para relacionarse con las aerolíneas.
- **Contacto directo con la aerolínea** (empleada para el mantenimiento de la actividad en las instalaciones). A través de él se obtiene un seguimiento de la performance de la aerolínea en el aeropuerto. Este contacto directo incluye reuniones periódicas entre representante de las respectivas compañías o asistir a conferencias de desarrollo de rutas.

Existen empresas especializadas en la realización del estudio de marketing tanto de los aeropuertos

como de las aerolíneas. Ellas se encargan de enfocar las empresas aeronáuticas al mercado según los análisis económicos, bajo la experiencia y conocimientos de sus expertos. Además pueden llegar a planificar su plan de comercialización y rutas óptimas para atraer a los usuarios potenciales según su localización, que también es un factor que influirá en el marketing puesto que de ellas depende sus posibilidades estratégicas y diferenciación. Un ejemplo de este negocio es GPA (Gestió i promoció aeroportuària) una empresa catalana que se ha encargado de ejecutar ciertos estudios sobre desarrollo a futuro del aeropuerto de Sabadell y realiza estudios al sistema aeroportuario de la provincia de Barcelona, entre otros.

En los análisis de Halpern y Graham [48] y Copenhagen Economics [40] se muestra la existencia de un estudio en el que fueron encuestados 100 aeropuertos de todo el mundo donde el 96% aplicaban ya en 2009 técnicas para la orientación hacia las aerolíneas, de los cuales un 59% de los encuestados eran europeos.



Note: Based on answers from 100 airports, of which 59% were European.

Source: ASM, Industry Trends & Climate Survey, Interim Research Results, Live Webinar, July 2009.

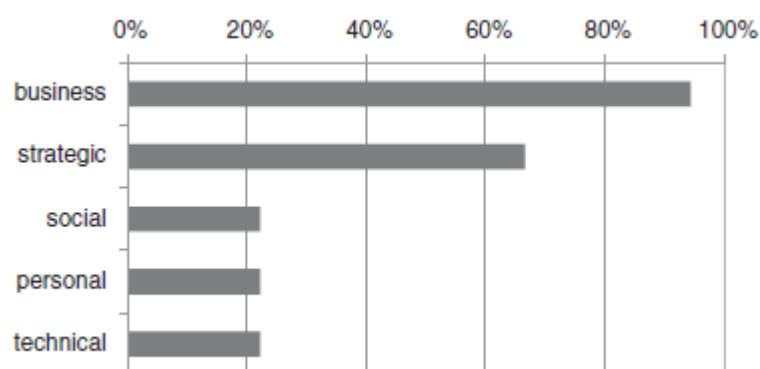
**Figura 7-3. Técnicas más empleadas por los aeropuertos en marketing aeroportuario. Copenhagen Economics [40]**

En el marketing aeroportuario se aprovecha la segmentación de la demanda en relación a la aerolínea para enfocar las acciones a las necesidades reales de cada aerolínea que opere o futura. Entonces, las compañías aéreas se clasifican como se vio con antelación en diferentes tipos según el servicio que prestan: bajo coste, regular, chárter, regional o aviación general. Según a la forma de operar se distinguen dos: de operación hub o de punto a punto. Por ejemplo las aerolíneas que operan con concentración de pasajeros (forma de hub) necesitan un aeropuerto con mayor flexibilidad de horarios puesto que normalmente conllevan viajes internacionales y operaciones nocturnas. El transporte regional al ser distancias pequeñas se cubren con aeronaves de menor envergadura lo que supone que no se necesiten mucha capacidad en las instalaciones o ayudas visuales en aproximación.

Las aerolíneas de bajo coste o Low Cost han supuesto un fenómeno revolucionario en el modo de transporte aéreo. El desarrollo de las mismas ha surgido a partir de la liberalización del transporte aéreo puesto que este suceso plantea un marco de competencia y menos requisitos para establecer o cancelar acuerdos con los aeropuertos. Una muestra de crecimiento de este tipo de aerolíneas se representa en el estudio de Maertens, Pabst y Grimme [51] donde se aprecia que el tráfico de operaciones low cost en Europa ha aumentado comparando el volumen de operaciones en la primera semana de Junio siendo un 19% en 2006 y un 30% en 2015. Las operaciones que realizan estas compañías se caracterizan por ser punto a punto, aunque existen estudios que demuestra que está en aumento los recorridos con una parada explotados por compañías de bajo coste, es decir, concentración de tráfico en un aeropuerto como tipo hub. Semanalmente en toda Europa se ha comprobado que hay unas 162.000 operaciones con una parada por LCC para el año 2015 siendo en el año 2006

unas 64.900 operaciones.

Por otra parte se caracterizan por ofrecer servicios a bajo precio para lo que se valen principalmente de operar en aeropuertos secundarios y regionales que poseen tasas más bajas. También las compañías bajo coste tienen como peculiaridad la facilidad para adquirir su producto, siendo las primeras en emplear la compra directa a través de internet, lo que conlleva un ahorro en costes. Normalmente mueven a pasajeros con intereses turísticos, quedando las aerolíneas tradicionales para largas distancia y vuelos por motivos de negocio principalmente. Consecuentemente han ayudado a incentivar la actividad en aeropuertos pequeños, dando origen a los llamados aeropuertos de bajo coste que están generando competencia con los grandes aeropuertos hubs. Para intentar atraerlas se ofrecen incentivos tarifarios por lo que los ingresos aeronáuticos se ven reducidos en los aeropuertos. Para compensarlos se impulsa la obtención de ingresos no aeronáuticos. Sin embargo, suponen un riesgo para la economía de las entidades aeroportuarias porque son inestables y al depender solo de ellas, el aeropuerto puede verse demasiado presionado a gestiones de ajustes económicos extremos. En las encuestas realizadas en el estudio de Huderek-Glapska y Nowak [52] en los aeropuertos polacos se establecen los factores principales en la relación de los aeropuertos y las compañías low cost (Figura 7-4), destacando los temas de negocios.



**Figura 7-4. Importancia de los temas tratado entre Aeropuertos-Aerolíneas low cost. Huderek-Glapska y Nowak [64]**

Las compañías de bajo coste suponen un peligro para el poder de las aerolíneas tradicionales o legacy Airlines porque los pasajeros de estas se ven tentados a abandonarlas por los precios menores que se consiguen en las low cost, siempre atendiendo a la flexibilidad de horarios que dispongan los clientes. Así se ha visto motivado el desarrollo de un ambiente de competencia. Ante esta situación de amenaza se ha potenciado la unión de las aerolíneas tradicionales a alianzas, las cuales son grupos de compañías aéreas. Con esta agrupación se obtienen dos principales ventajas: facilitación de las operaciones y reducción de costes. Las tres alianzas más importantes son Star Team (fundada desde el año 1997), SkyTeam (fundada desde el año 2000) y Oneworld (fundada desde el año 1999), las cuales el 2012 dominaban el 60% del volumen de pasajeros movidos mundialmente. Además las compañías tradicionales han creado filiales de su marca para ofrecer su servicio pero en modo low cost, aprovechando su flota de aviones a la vez que hacen frente a la demanda de bajo coste. Un ejemplo es Iberia con Iberia Express. Al igual que las tradicionales están adaptándose al mercado, las de bajo costo desarrollan prácticas que no son intrínsecas de ellas como unirse a las alianzas (caso de Air Berlín anexionada a OneWorld). Los aeropuertos también pueden atraer a las aerolíneas de las alianzas ofreciéndoles ciertas posibilidades necesarias como facilidad para compartir servicios, por lo que es posible desarrollar técnicas de marketing apropiadas para este tipo de aerolíneas.

Las aerolíneas low cost imponen ciertos requisitos (además de las bajas tasas) a los aeropuertos para poder operar desde ellos los cuales pueden ser aprovechados, si se conocen por las entidades aeroportuarias, para aplicar técnicas de marketing. Entre ellos se encuentra el bajo tiempo de rotación, es decir, tiempo en tierra

realizando handling y esperando para salida. No se puede olvidar que las aeronaves en tierra no son productivas ni obtienen beneficios, como consecuencia las compañías de bajo coste desean la mayor rentabilidad y para ello tienen como objetivo pasar el mayor tiempo volando. Tampoco necesitan servicios sofisticados, solo que sean prácticos y económicos (terminales sencillas, no salas de espera o autobuses de transporte de pasajeros).

## 7. 1. Marketing de las aerolíneas

Una forma de mostrar el producto aeroportuario utilizando marketing relacionado con las aerolíneas es el realizado de manera directa por las compañías aéreas para su promoción. Esto a la vez que atraen clientes a las aerolíneas, generan consumidores para el aeropuerto en los que operan estas mismas. Así se puede considerar una forma indirecta de marketing aeroportuario. Esto quiere decir que cuando se establecen rutas con compañías que tienen una popularidad y forma de promocionarse activamente conlleva beneficios para el aeropuerto. Las diferentes formas de promocionarse y ejecutar técnicas de marketing que poseen las aerolíneas son las presentadas a continuación.

### ➤ Mediante publicidad en los medios de comunicación

- Anuncios en televisión y redes sociales, como por ejemplo la impactante campaña publicitaria de la aerolínea canadiense Westjet Airlines en la que se le da un regalo de navidad a los pasajeros que vuelan el día de navidad. En esta campaña se promocionan los aeropuertos de Toronto Pearson International y John C. Munro Hamilton International mostrando la ruta entre ambos.
- Carteles promocionales. Empleados en dispositivos de publicidad disponibles en diferentes zonas de paso de público.



Imagen 7-1. Campaña publicitaria Aerolíneas Argentinas. Tomada de Coloribus



Imagen 7-2. Campaña publicitaria. British Airways. Imagen tomada de Le book



Imagen 7-3. Campaña publicitaria Vueling. Tomada de Coloribus



- **Programas de lealtad.** La compañía nacional de Estonia, ya fuera de actividad, Estonian Air, es considerada una de las primeras en emplear técnicas de marketing con programas sociales a través de redes sociales. Su técnica principal consistía en que sus usuarios ganan puntos virtuales a través de la red social Facebook por compartir un relato de un viaje o por realizar una reserva a través de la app de Facebook de la aerolínea. Y estos puntos pueden ser canjeados por privilegios como accesos rápidos por control de seguridad en los aeropuertos. En Vueling existe el programa de puntos en el que por cada compra realizada a través de la compañía (vuelos, hoteles o alquiler de coche) se acumulan puntos atendiendo al valor adquirido, estos pueden ser canjeados por vuelos cuando se llega a un número determinado.
- **Marketing online** mediante el empleo de publicidad *display* en las páginas webs, está siendo una de las nuevas tendencias por la compañías aéreas con mayor respuesta del público.
- **Obsequios en los trayectos.** Cada vez van siendo de menor valor e importancia como consecuencia de la bajada de precio del billete de vuelo, lo cual puede resultar ser más atractivo para los clientes que se encuentran con esta situación.
- **Descuento y promociones en la compra de billetes.** El uso de compra directa a través de la página web de las aerolíneas es, como se ha visto, un modo de ahorrar en gastos para la compañía aérea. Debido al desarrollo de las tecnologías este método está siendo cada vez más empleado por los usuarios, por lo que para motivar a usar este canal (lo que reduce costes al eliminar otros posibles canales de ventas) e incentivar la mayor venta de vuelos, las compañías ofrecen descuentos y promociones. Recientemente se han realizado estudios sobre el empleo de estos métodos por Crespo y Del Barrio [53] en los que se presenta la necesidad de segmentación del público al que se pretende captar para este tipo de método de marketing. Por ejemplo, se deduce que las promociones como noches de hotel gratis son apropiadas para usuarios novatos de compra por internet y los descuentos son más apropiados para los menos expertos.

Alguna de las nuevas propuestas que se están empezando a implantar en las aerolíneas son servicios cada vez más enfocados al pasajero y a su comodidad tras estudios y revisión de peticiones de los pasajeros. Estas mejoras en el servicio son fruto del marketing comercial, pero que a su vez repercute de igual forma al aeropuerto de tal modo que mejores experiencias desencadena que la satisfacción de los pasajeros haga que estos sean más propensos a usar el servicio de nuevo. Por tanto la demanda crezca, las rutas sean eficientes y permanezcan o aumenten en los aeropuertos. Además, sirven como mecanismo para diferenciarse de otras compañías y generan al ser placenteros los servicios recibidos el factor de comunicación directa por los receptores (usuarios) mediante recomendaciones a otros posibles clientes. Entre técnicas de mejoras de los servicios se pueden encontrar:

- Servicios de niñeras abordo en vuelos de Etihad Airways, aerolínea de los Emiratos Árabes.
- El servicio de comida Sound Bite empleado por la compañía aérea British Airways, que se basa en el estudio realizado por la Universidad de Oxford mediante el que se ha descubierto que se puede mejorar los sabores de la comida escuchando música, ya que el sentido del gusto se ve afectado en el vuelo debido a la variación de presión. Así se pretende que se mejore el sabor de los platos en el vuelo.
- La slow TV es un programa de entretenimiento a bordo desarrollado por Air British en donde se emiten en las pantallas de televisión de la aeronave durante viajes de largo alcance programas relajantes como el paisaje del viaje en tren de Oslo a Bergen.
- Alianzas con empresas de comida rápida. Con esta estrategia se ve beneficiada tanto la empresa de comida porque se promociona en los vuelos y atrae a nuevos clientes por la muestra de poder en otro mercado, como la aerolínea puesto que se diferencia de las demás y hace más atractivos sus vuelos a los clientes. Un ejemplo de estos contratos son: Telepizza unida en 2012 con Vueling

donde se ofertó en vuelos con mayor duración de dos horas la posibilidad de comer pizza (en la actualidad no existe está en la carta) o Iberia y Vueling que tienen un acuerdo con la empresa española Gallina Blanca disponiendo en su carta de una de las variedades de comida fácil de preparar desde el 2013.

Se deduce que el conocimiento de los clientes finales del aeropuerto (pasajeros) es esencial tanto para el aeropuerto como para la aerolínea puesto que los pasajeros y usuarios suponen una demanda la cual es el origen de la necesidad de la actividad aeroportuaria. Las aerolíneas se centran en sus clientes adaptándose a ellos mientras que los aeropuertos se deben de amoldar a las aerolíneas, las cuales se caracterizan según los usuarios finales. Lo que concluye que el buen conocimiento de los pasajeros potenciales del aeropuerto ayuda a facilitar los negocios con las compañías aéreas. La preocupación por los usuarios (aerolínea por los pasajeros y aeropuertos por las aerolíneas) es fruto del marketing.

## 8 EL MARKETING COMERCIAL

---

Los aeropuertos para ayudar a la captación de usuarios y motivar el empleo de sus instalaciones o servicios realizan acciones de mercadotecnia, teniendo presente la importancia de los pasajeros al ser la fuente de la demanda y el principal interés de las aerolíneas. Las técnicas de marketing comercial se centran en tomar acciones respecto a los pasajeros. La complejidad del producto aeroportuario se refleja en esta área, ya que los usuarios obtienen de la actividad aeroportuaria un bien no tangible. Entonces, la experiencia aeroportuaria forma parte del bien recibido. Aunque el objetivo sea el transporte, el ambiente que envuelve esta acción determina la satisfacción del pasajero.

En primer lugar, la marca de identidad, motivada por la mercadotecnia, es un elemento que ayuda al aeropuerto a formar su carácter para demostrar una cierta postura y crea un entorno para los pasajeros. Así los estos asociarán con el aeropuerto ciertas propiedades: utilidad, conectividad, espacioso, rapidez, simplicidad o lujo entre otras, que son el reflejo de su señal corporativa. La creación de slogans y logotipos ayuda como se vio en el apartado de elementos del marketing a este propósito. Mostrar la propia identidad en las instalaciones del aeropuerto es una tarea difícil puesto que los espacios disponibles en él son aprovechados para obtener ingresos económicos al promocionar aerolíneas u otros servicios comerciales. Pero sin esta exposición es posible demostrar el enfoque del aeropuerto simplemente con una minuciosa organización y selección de los servicios disponibles. Los estudios para la orientación del aeropuerto, a través de la segmentación y la selección de grupos objetivos, son el origen de la realización de esta actividad y del resto de técnicas del marketing comercial descritas a continuación.

Los pasajeros, independientemente del tipo en el que se focalice el aeropuerto, son cada vez más expertos en la actividad aeroportuaria y solicitan requisitos cada vez más exigentes. Algunos de los aspectos que deben de cuidarse a través de la mercadotecnia y los cuales determinan la elección del aeropuerto por parte de los usuarios se muestran a continuación. Aunque afectarán de forma diferente estos factores según el tipo de pasajero (según el objeto del viaje: turismo o negocio) porque cada uno muestra diferentes comportamientos.

- **Destino de los vuelos disponibles.** Deben ser adecuados a la demanda existente en el área a la que sirve la entidad aeroportuaria o capaces de crear una clientela para los mismos.
- **Precio de los vuelos.** Los pasajeros por motivos turísticos dan mayor importancia al precio de los billetes que los pasajeros de negocio. Como se demuestra en la encuesta realizada en los aeropuertos de Reino Unido en 2011 realizada por la consultoría Accent bajo petición de CAA (Civil Aviation Authority) [59]. Por lo cual, los clientes de son más propensos a modificar su aeropuerto geográficamente más cercano en busca de tarifas más económicas, mientras que los pasajeros de negocio no se ven afectados por este factor.
- **Frecuencia de los vuelos.** Los pasajeros, principalmente de negocio, pueden variar su elección por la seguridad de que existan mayor disponibilidad de horarios de vuelos en caso de posible pérdida. También afecta a otros grupos porque permite seleccionar el mejor horario para cada usuario.
- **Tipo de vuelos.** Ciertos servicios aéreos como los de larga distancia hacen que muchos pasajeros modifiquen su elección de aeropuerto por falta de estos servicios en los posibles competidores.
- **Coste y facilidad de acceso al aeropuerto.** En este ámbito aparece la disponibilidad de diferentes transportes públicos que conecten el aeropuerto con la ciudad o región a la que sirve. Además influye el estado del aparcamiento, coste del parking y vías de llegada y salida del aeropuerto.
- **Congestión del aeropuerto.** Este factor es más importante para pasajeros por motivos de negocios, afectando menos a los pasajeros por ocio. Los pasajeros de negocios desean servicios rápidos y

confortables para lo que los aeropuertos ponen como medidas pases rápidos por seguridad como por ejemplo el Aeropuerto de Dublín (Security Fast Track) o el Aeropuerto de Fiumicino en Roma.

- **Variiedad y calidad de los servicios comerciales.** Aunque no supone un factor clave para la elección son necesarios tanto como fuente de ingresos para el aeropuerto como para contribuir a la experiencia de los pasajeros. A demás de los servicios comerciales estándar como son restauración, tiendas duty free, parking o alquiler de coche, se están desarrollando actividades más específicas como oficinas de correo u otras más sofisticadas como servicios médicos (Aeropuerto Indira Ghandi Internacional en Nueva Delhi), piscina (Aeropuerto Changi en Singapur), cine (Aeropuerto de Hong Kong por ejemplo) o gimnasio (Aeropuerto Internacional de Dallas Fort Worth con sala de yoga). La implantación dependerá del perfil de los pasajeros y de los vuelos, siendo más aplicados en terminales internacionales con pasajeros en tránsito. Esto supone de nuevo la necesidad el conocimiento exhaustivo de los clientes del aeropuerto.
- **Disponibilidad de servicios e instalaciones adecuadas de explotación dependiente directamente del aeropuerto.** Como zonas de juego para niños, baños o zonas de espera.
- **Imagen y confianza de las aerolíneas** que operan en el aeropuerto. La popularidad de las aerolíneas repercute no solo en la promoción del aeropuerto, como ya ha sido tratado en el apartado anterior, sino en la percepción del mismo también.

Todos estos elementos deberán ser cuidados y potenciados por los aeropuertos atendiendo a las necesidades de los pasajeros. La ayuda a los pasajeros es un elemento necesario para los clientes que mejora la imagen y experiencia en el aeropuerto. Consiste en personal al servicio de los pasajeros y visitantes que permita resolver sus dudas. En 2011 según el informe de la ACI [60] sobre servicios de ayuda y guía a los pasajeros el 93% de los aeropuertos encuestados de todo el mundo (socios de la entidad) poseen mostradores de información y el 70% de ellos posee personal de a pie en la terminal. Aunque no se disponen de datos actuales se toma como válido debido a que la evolución de la calidad de los servicios aeroportuarios es positiva, se debe de dar ayuda a los pasajeros de esta manera o con sustitutos. Mejoradas formas de ayuda al pasajero pueden ser la causa del desarrollo de las nuevas tecnologías en el ámbito aeroportuario. Ha propiciado que aparezcan dos mecanismos relacionados con el marketing puesto que promueve la preocupación por los pasajeros y permite captar la atención de los mismos. Estos son:

- Empleo de las páginas web y redes sociales para anunciar, promocionar y publicitar el aeropuerto. Aunque es una herramienta principalmente de información para los usuarios, está dotada de una gran carga de persuasión. En ellas se puede anunciar ofertas en servicios comerciales para atraer a clientes a la vez que se da visibilidad a los concesionarios. También permite recoger información de forma más sencilla sobre los servicios, las expectativas y deseos de los clientes mediante encuestas. Se pueden plantear programas de lealtad. Un ejemplo de esta actividad es el programa de fidelidad lanzado el pasado año 2016 por el grupo ADP (Aéroport de Paris que controlan el aeropuerto de Charles de Gaulle y Paris Orly) llamado My Paris Aéroport. Mediante este los pasajeros podrán acumular puntos por compras en el aeropuerto que se podrán canjear por otros servicios como bonos ahorro para próximas compras. Además se dotan de privilegios como descuentos en parking o en las compras en los diferentes establecimientos comerciales. En adicción motiva al uso de la aplicación del aeropuerto para dispositivos electrónicos, puesto que necesitas un perfil de usuario para adherirte al programa de fidelidad desde la aplicación.
- Aplicaciones para dispositivos electrónicos de los aeropuertos (Apps). Poseen la función principal de asistencia al pasajero y de ayudarlo a gestionar su paso por el aeropuerto, desde orientación en las instalaciones hasta crear alarmas sobre el estado del vuelo. También hay algunas más sofisticadas que muestran el estado del tráfico de las vías de acceso al aeropuerto. Otra cualidad que poseen es la de promocionar los establecimientos comerciales, motivando así a la compra y ayudar a aumentar los ingresos no aeronáuticos.

Existen otros avances en los aeropuertos relacionados con la tecnología y la prestación de servicios a los pasajeros como es The Climate Portal. Este novedoso invento instalado en el aeropuerto de Estocolmo, Arlanda

Airport es una estancia con habitaciones instalada en el hall de esperas del aeropuerto que permite simular en su interior el clima actual de los destinos a los que da servicio el Aeropuerto. Se puede relacionar con un tipo de marketing llamado sensitivo puesto que actúa sobre el cliente a través de otros sentidos diferentes a la vista, en este caso la piel. Otro tipo de este marketing es el olfativo cuando se desprenden fragancias por las instalaciones para mejorar la experiencia del cliente. Sobre esta práctica solo se tiene conocimiento de la aplicación por parte de aerolíneas en salas de espera como Qantas (aerolínea australiana).

Por otro lado, en relación a los servicios que son requeridos por cada tipo de pasajero, el marketing comercial también se enfoca en los servicios comerciales y otros tipos en forma de concesionarios. En este ámbito permite atraerlos a la terminal, establecer relaciones de forma óptima y satisfacer la calidad de las cualidades durante el tiempo de permanencia en las instalaciones. Un mecanismo que emplea son las promociones de los diferentes concesionarios lo cual impulsa la compra y supone una ventaja para los pasajeros, a la vez se consigue impulsar los lazos de unión al servir de publicidad para ellos. Los servicios comerciales son un elemento indispensable para contribuir a la estancia de los pasajeros y clientes en las instalaciones aeroportuarias por lo que deben ser cuidadosamente tratados. En este ámbito los aeropuertos deben de establecer un plan de organización espacial para localizar cada tipo de concesionario en la posición adecuada que suscite a los pasajeros mayor atracción y por tanto mayores ingresos para el aeropuerto. Incluso las estructuras arquitectónicas en las nuevas construcciones se están viendo adaptadas o las estancias existentes son modificadas para permitir una estrategia de distribución de establecimientos. Además se apostará por determinados servicios debido al tipo de pasajero que tenga acceso al aeropuerto, por ello la necesidad de conocer mediante estudios iniciales la demanda y la segmentación de la misma. Los concesionarios variarán según las preferencias de los pasajeros que dependen del género, edad, entorno cultural y social, tipo de viaje (negocios, turismo u otros) o tipo de vuelo (punto a punto, transito, larga distancia o corta distancia).

También para obtener las necesidades de servicios en el aeropuerto según los pasajeros, estos se pueden agrupar atendiendo al perfil de comportamiento se ha llegado a segmentar a los pasajeros en seis grupos por la autora Anne Graham [41]: Agorafóbicos, que son pasajeros con miedo a volar o a perder el vuelo por lo que llegan muy tarde o no desean otros entretenimientos respectivamente; eufóricos, pasajeros que realizan viajes de ocio de forma esporádica (una o menos veces al año) entonces el aeropuerto forma parte de la experiencia del viaje y realizan gastos en las instalaciones como parte de la diversión del mismo; confiados indulgentes, que suele ser un pasajero que vuela frecuentemente por razones de ocio y son expertos en aeropuertos por lo que quieren recibir el mejor servicio junto con los mejores entretenimientos; dominador de aeropuertos, son pasajeros que vuelan por razones de ocio pero que conocen el servicio de negocio y se sienten descontentos con los servicios cuando ven grandes diferencias con la clase bussiness, por lo que si es este el perfil de pasajeros del aeropuerto se puede intentar mejorar el cuidado de los pasajeros para contribuir así a un aumento en ingresos y autocontrolador, corresponde a pasajeros de negocio que desean ser tratados con la mayor rapidez a la vez que con calidad. Los concesionarios por su lado solo desean establecerse en el aeropuerto si el tipo de pasajero junto con los trabajadores u otros usuarios son adecuados para su producto, dándose de forma general mayor dificultad para encontrar negocios en aeropuertos de menor tamaño con número bajo de pasajeros.

Existe un estudio realizado por Chiappa, Martin y Roman [61] en el que se analiza la satisfacción de los pasajeros en el aeropuerto de Olbia (Italia) sobre los servicios de restauración a través de encuestas a los pasajeros y aplicando el método de teoría difusa, en el que se intenta obtener el valor de los niveles lingüísticos con el que se expresan las opiniones. De él se obtienen resultados que, aunque pertenecen al campo de la comida y bebida, pueden ser aplicados a otros tipos de concesionarios. Los factores que deben de ser cuidadas por el aeropuerto junto con los concesionarios son los siguientes:

- Proximidad y localización. Tiene que ver con encontrar el servicio deseado de forma sencilla.
- Limpieza y comodidad del establecimiento.
- Precio asequibles.
- Trabajadores atentos y agradables.

También destacan por un lado el entretenimiento que ofrecen como vistas a las pistas o pantallas con emisiones interesantes, principalmente siendo afectados por esta cualidad los restaurantes, bares y cafeterías es. Y por otro lado, los pasajeros con vuelos low cost y chárter son más propensos al consumo de bebida y comida debido a que no tienen servicio de catering en los vuelos. Además se deduce que los pasajeros de mayor edad son más difícilmente satisfechos. Esta es una propiedad que debe tener relación con que son más exigentes y tienen más experiencias para comparar.

Los concesionarios son una ayuda para diseñar la marca del aeropuerto, puesto que atendiendo a los tipos de empresa que se establecen en los espacios comerciales se configura una imagen diferente del aeropuerto. Por ejemplo, marcas de productos selectos proyectan una imagen de lujo o variedad de concesionarios de transporte da sensación de conectividad. Una forma de establecer un sello de identidad es valerse de la región a la que pertenece el aeropuerto y mostrar en los locales el producto de la zona a la que sirve, para ello se debe permitir a empresas locales acceso a ser concesionarios. Los tipos de concesionarios que facilitan la prestación de servicios complementarios al proceso de transporte y que se pueden combinar en las instalaciones o alrededores de los aeropuertos son:

- **Servicios comerciales de acceso:** alquiler de vehículos, aparcamientos públicos, aparcamientos de empleados, aparcamientos VIP, larga estancia y express, gasolineras, talleres y túneles de lavado.
- **Explotaciones comerciales:** tiendas libres de impuestos (duty free); tiendas en régimen fiscal normal; servicios comerciales regulados: loterías, estancos y farmacias; financieros/bancarios: cambio de moneda, cajeros automáticos y oficinas; servicios de telecomunicaciones: telefonía pública y acceso a Internet; máquinas expendedoras y recreativas; centros de negocio; centros de ocio; spas y centros de cuidado personal (peluquerías).
- **Servicios de restauración:** cafeterías, restaurantes, comida rápida, heladerías y máquinas vending.
- **Desarrollo de terrenos colindantes.** Hace referencia a las zonas lindantes al aeropuerto propiedad de los mismos y que pueden ser explotadas motivando la creación de lo que se ha llamado aerotrópolis.
  - Parque de servicios aeroportuarios. Se instalarán empresas sobre mantenimiento de aeronaves, handling de rampa y almacenamiento de combustible, factorías de catering, bases de alquiler de coches, dotaciones aeroportuarias y servicios comunes.
  - Parque de centralidad aeroportuaria. Formada por actividades como: centros de formación de pilotos, parque tecnológico aeronáutico y centros de distribución.
  - Servicios comerciales generales: hoteles, centro de negocios, gasolineras o supermercados, centro comerciales o de ocio.
- **Área de servicios al pasajero.** Formada por servicios en el aeropuerto de tipo salas vip y salas de reuniones o conferencias.
- **Área de gestión y oficinas.** Consiste en despachos o servicios ofimáticos en las propias instalaciones del aeropuerto para instalarse proveedores de servicios aeronáuticos, concesionarios o aerolíneas.
- **Servicios a los empleados:** guarderías o zonas de descanso.

Existen testimonios que demuestran que son más eficientes los aeropuertos que explotan técnicas de marketing comercial centrándose en los ingresos no aeronáuticos para intentar potenciar la actividad comercial (Tovar y Martín Cejas, [62]). Sin embargo, otros estudios (Fasone et al. [32]) donde se analizan los ingresos no aeronáuticos sacan a la luz que el aumento de pasajeros en los aeropuertos provoca la disminución del gasto por metro cuadrado y por pasajero en el aeropuerto en estos servicios. Por lo que se podría deducir que la aplicación del marketing para atraer a más clientes provocaría en las instalaciones una disminución de consumo de servicios no aeronáuticos, lo que haría disminuir los ingresos comerciales y necesitar aumentar los aeronáuticos para compensar las cuentas del aeropuerto. No se daría una situación totalmente indeseada porque se ha promovido la actividad aérea y sus ingresos, pero se contrapone al deseo de aumentar los ingresos con la actividad comercial. Puede llevar a la conclusión de que el marketing comercial tiene fallos y no es ciertamente útil relacionado con los servicios de bienes comerciales, pudiendo ser suprimido. Aunque esta acción actuaría en contra de atraer a

clientes puesto que se eliminarían facilidades y entretenimiento provocando la caída de pasajeros aspectos que desfavorece a la actividad aérea. Se puede tomar la justificación que se da en este estudio donde defiende que la importancia del servicio aéreo en los aeropuertos de mayor tamaño (con mayor número de pasajeros) es alta. Sin embargo, casualmente suelen ser los que más impulsan el marketing comercial.

A través del estudio realizado por Tovar y Rendeiro [62] se aprecia que realmente los aeropuertos grandes son los que más aplican el marketing comercial. En este trabajo se analiza mediante un modelo matemático con una función de distancia el efecto de la externalización de ciertos servicios y la importancia de los ingresos no aeronáuticos. Se emplea un modelo donde se considera la posibilidad entradas y salidas múltiples donde se ve la influencia de las nuevas tecnologías en la actividad aeroportuaria, la maximización de beneficios o la minimización de los costes. Con él se demuestra que los aeropuertos que tienen mayor desarrollo de las actividades no aeronáuticas son aquellos que poseen un mayor nivel de tráfico de pasajeros.

Por lo tanto, se puede interpretar que un aumento en el número de pasajeros supone menor gasto por pasajero, pero se contrarresta al tener más posibilidades de ingresos por acoger a un mayor número de pasajeros, por lo que no afectará a la **validez del marketing comercial en cualquier aeropuerto** independientemente de su tamaño. Unido junto a la necesidad para la explotación de las rutas aéreas. Además en el estudio de Tovar y Rendeiro [62] se motiva al cuidado de los pasajeros para aumentar su número lo cual valida la actuación del marketing comercial.

Se encuentran empresas que se dedican a analizar la relación de los aeropuertos con sus pasajeros y presta ayuda para mejorar el servicio que se presta en las instalaciones aeroportuarias. Una de ellas es DKMA que fue fundada bajo el apoyo de la ACI. Esta empresa se dedica a realizar estudios del nivel de calidad de los servicios prestados en el aeropuerto (ASQ, Airport Service Quality). Analiza los puntos débiles que pueden ser la causa de la baja satisfacción de los pasajeros y presenta soluciones. Además tienen desarrollados programas de encuestas para los pasajeros según el ámbito deseado a estudiar: satisfacción servicios comerciales y parking, conocimiento sobre pasajeros y evaluación de experiencia global de las instalaciones. Mediante ellas permite a los aeropuertos conocer realmente su percepción por parte de los clientes. Las encuestas son en general, tal y como se ha observado en las diferentes fuentes de documentación, preferiblemente realizadas en las salas de embarque o espera antes de que los pasajeros tomen el vuelo porque tienen más reciente las sensaciones y opiniones sobre las instalaciones.

Por otro lado, el marketing comercial abarca los espacios publicitarios y de promoción en las instalaciones aeroportuaria, lo que se conoce con el término de publicidad “out of home” (“fuera de casa” significa en español). Los aeropuertos suponen una ventana al mundo y la concentración de usuarios todos obligados a recorrer las instalaciones en un cierto sentido de flujo, hacen que sean espacios idóneos para la exposición de productos y marcas. Esto supone al aeropuerto ingresos los cuales no suponen grandes requisitos o inversiones. Existen empresas dedicadas a adaptar las estancias e instalar los equipos necesarios según soliciten las empresas anunciantes o explotan las estancias poniendo a disposición de las empresas los espacios ideados para promoción en los aeropuertos. Los dispositivos de los que se valen son:

- Cartelería y vinilos de diferentes tamaños
- Proyecciones
- MUIPIs (Mueble Urbano para la Presentación de Información), que son soportes dispuestos en el suelo, iluminados o sin iluminación que contienen publicidad fija o variable. Pueden ser analógicos o digitales como si fueran pantallas.
- Stands de exposición, prueba de productos o interactivos. Se equipan con dispositivos electrónicos tipo Tablet para ser usados por los pasajeros y mostrar productos con conexión wifi, NFC o Beacon. La tecnología Beacon es una técnica de marketing muy implantada en Estados Unidos que permite enviar mensajes con promociones o publicidad de la marca vía Bluetooth en un radio de unos 50 metros a los dispositivos móviles que usen la app de la compañía anunciante o ya los propios sistemas operativos de móviles han desarrollado una aplicación para poder recibir estos mensajes sin tener que descargar las aplicaciones. Además del envío de mensajes sirve para ayudar a la ubicación en sitios donde el GPS no es aplicable como recintos privados cerrados por lo que es aplicado no solo en relación a marcas promocionadas en el aeropuerto sino como canal propio de interacción de los aeropuertos con los pasajeros. El funcionamiento de estos dispositivos se basa en Bluetooth de bajo

consumo (BLE) que emite los mensajes en intervalos fijos de tiempo y son captadas por la nube a la que el dispositivo móvil se conecta y permite descargas los mensajes.

El máximo nivel de todas estas técnicas sería marketing espectacular que es la combinación de todos los elementos anteriores para integrarse en las estancias (imagen 8-2), decantándose por los grandes tamaños para el impacto mayor. Se está llegando emplean incluso a emplear detalles publicitarios no solo en las instalaciones del aeropuerto sino en elementos empleados en las mismas como en jardineras (imagen 8-1).



**Imagen 8-1. Publicidad espectacular relojes IWC en aeropuerto de Berlín 2008. Blog Muyrelojes**



**Imagen 8-2. Publicidad espectacular Hyundai. Página web [www.conexpo.com](http://www.conexpo.com)**

En última instancia otros servicios que deben ser cuidados por los aeropuertos y mejor explotados por las técnicas de marketing son las salas vips y el parking. Con relación al parking son cada vez más los descuentos para larga estancia o la gratuidad de cierto tiempo para facilitar la despedida o bienvenida de los pasajeros de entre unos 7 a 15 minutos aproximadamente (Aeropuerto de Sídney o Aeropuerto de Varsovia Chopin). En cuanto a las salas Vip son una fuente de ingresos adquiridos directamente por los pasajeros o por acuerdos con las aerolíneas, normalmente con billetes bussiness o primera clase). Prestan servicios de gran atención y cuidado a los pasajeros como catering, salas de descanso, de reuniones, duchas, peluquería, masaje o recreo para los pequeños.



## 9 EL MARKETING SOCIAL

---

Al margen del marketing tratado hasta ahora cuyo enfoque es el económico, consiguiendo aumentar el número de pasajeros y aerolíneas con deseos de generar mayores ingresos, se podría definir un tipo de marketing cuyo deseo sea únicamente la mejora de la percepción del aeropuerto por parte de la comunidad a la que pertenece. Las técnicas de mercadotecnia desarrolladas se enfocan en conseguir envolver a los vecinos y ciudadanos en la vida de las instalaciones aeroportuaria.

Las actividades que se impulsan son: visitas guiadas, exposiciones culturales de artistas de la comunidad, conciertos, exhibiciones aéreas, planes contra la polución y contra el ruido. Con estas medidas intentan mejorar la opinión popular. Otra forma sería ofreciéndose como patrocinador de eventos o incentivando las relaciones con asociaciones o prensa de la localidad a la que sirve. De forma no intencionada pueden provocar mayores ingresos económicos puesto que la circulación de personas por la terminal puede generar compras o de la contratación de las actividades, puesto que algunas quizás lleven asociada un precio para su disfrute. Se debe a que con el mayor conocimiento de las instalaciones se potencia la atracción de clientes que anteriormente no sabían sobre el funcionamiento de las mismas. El contacto puede crear necesidad.

En adición se promueve el aeropuerto como lugar de conferencias, reuniones o conferencias para darle uso a sus salas y salones disponibles. Lo cual vuelve a producir beneficios económicos de forma añadida.



# 10 INFLUENCIA EN EL MARKETING DEL TIPO DEL TIPO DE GESTIÓN INDIVIDUAL O CENTRALIZADA

---

No se puede olvidar que el marketing tiene gran relación con el modelo de gestión. Los aeropuertos gestionados individualmente gestionan su marketing de forma individual pero en el caso del modelo centralizado lleva a predecir que un sistema aéreo centralizado, como es el español, aplica métodos de mercadotecnia centralizados. El marketing nace de las inquietudes por mejorar el rendimiento de las instalaciones y ayuda a sacar los mejores elementos de cada unidad. Entonces su aplicación traería ventajas al sistema total porque las mejoras individuales (de cada aeropuerto) suponen mejoras globales, puesto que al ser un sistema el aumento de uno de sus componentes nutre a la red al completo. Es de obligado conocimiento, a través de lo desarrollado con anterioridad, que el marketing ve su mejor aplicación de forma individualizada. También está asociado a los aeropuertos con gestión privada o simplemente con modelos de gestión con carácter privado.

Ante todo se ve necesario abordar los puntos a favor y en contra de los modelos de gestión de conjuntos de aeropuertos de forma centralizados y los individuales porque tendrán influencia en el marketing desarrollado.

Se debe tener en cuenta que los aeropuertos individuales en zonas donde no existe competencia destacable, que puede estar influido por la no aplicación de técnicas de marketing, genera que las aerolíneas se interesen menos por operar en estos enclaves. En consecuencia, el número de conexiones ofertadas se ven disminuidas. Como repercusión el número de pasajeros se verán a la vez disminuido y la demanda se ve reducida, siendo un círculo de acontecimientos. Sin embargo, si son una red se tiene mayor capacidad de actuación debido a que colaboran entre ellos los aeropuertos para que subsistan los menos favorables. Las ventajas que se destacan de la gestión centralizada son:

- Mantener un bien social para la comunidad permitiendo establecer precios regulados asequibles para todos los usuarios, puesto que la gestión individual lleva consigo la obtención de mayores beneficios y poder de mercado por lo que las tarifas se suelen aumentar.
- En el ámbito del marketing aeroportuario permite mejorar las negociaciones al establecer conexiones entre los aeropuertos del conjunto.
- Mejorar los recursos tecnológicos, mayor experiencia compartida para dar soluciones a problemas o recursos de personal superiores. Según la postura definida por Abejón [63] supone una ventaja estratégica de diferenciación, ya que aeropuertos individuales no tienen capacidad para hacer frente a estos elementos inversionistas. Aunque llama a la reflexión. Si un aeropuerto individual es explotado con intenciones de obtener la mayor rentabilidad, con los beneficios obtenidos se permitirá el acceso a estos avances. Se debe reconocer que el esfuerzo que realizará esta entidad será mayor que operando en grupo. Así pues aeropuertos por todo el mundo se gestionan individualmente y tiene acceso a los servicios y tecnologías más novedosas.
- Financiación económica. Este punto supone una disputa puesto que se establece que los sistemas centralizados se valen de subvenciones cruzadas. En el caso español, Abejón [63] defiende que las subvenciones cruzadas no existen cuando estas se hacen bajo una justificación de mejora y un control exhaustivo. Sin embargo, otros autores (Bel y Fageda [64]) defienden que las prácticas realizadas son

sin claridad. Lo cierto es que sin ellos muchas infraestructuras aeroportuarias españolas no podrían salir adelante económicamente con los flujos de caja que generan por ellas mismas de no ser por las ayudas internas de transferencia económicas recibidas de Aena. Este suceso de baja capacidad de económica en pequeñas instalaciones aeroportuarias tiene su origen en gran medida por la economía de escala que envuelve a la actividad aeroportuaria (mayor producción menor costes). A pesar de esto, se debe de destacar el esfuerzo por cambiar y mejorar en cuanto a transparencia en las acciones realizadas por la entidad aeroportuaria, Aena. Publicando de forma más abierta documentos sobre financiación, análisis de resultados o plan de actuaciones.

Como factor negativo del uso de la gestión conjunta es que al pertenecer al mismo grupo los aeropuertos se generan comparaciones sociales, por lo que las inversiones no se realizan por necesidad debido a la demanda sino a factores de igualdad de regiones de comunidades para que todos tengan los mismos servicios, o por influencias políticas. Por un lado ayuda a mantener la calidad óptima al aplicarse requisitos y normativa común, pero promueve la realización de inversiones muchas veces posiblemente motivada por factores con tiznes políticos. En el estudio realizado por Bel y Fageda [64] sobre el sistema español se demostraba que aunque se defendía una lucha por la nivelación del servicio aeroportuario y que se subvencione gran cantidad de aeropuertos, las inversiones en los aeropuertos deficitarios no eran comparables con las realizadas en los aeropuertos más rentables. Se daban inversiones elevadas en las instalaciones más rentables y menores en las de menor tráfico. Esta misma comparación se ha realizado en la actualidad con las inversiones dictadas por el DORA (Documento de Regulación Aeroportuaria) para 2017 y el tráfico registrado en 2016 (tabla 10-1). Se deduce que esta práctica se ha visto modificada y las inversiones en las instalaciones de menor tráfico son más elevadas en porcentaje que las operaciones con las que contribuyen a la red de tráfico. Siendo para los aeropuertos de mayor actividad las inversiones equivalentes para el volumen de operaciones o incluso inferior. Esto refleja el interés por mejorar los aeropuertos de menor tamaño que se puede interpretar como el deseo de impulsarlos para atraer a mayores clientes.

Comunidades	% operaciones 2016	% Inversión 2017
Madrid	21,9010244	22,79560004
Cataluña	20,25868811	12,00792275
I. Baleares	16,00626172	18,02780037
I. Canarias	17,57231196	21,55766986
Andalucía	10,37822938	10,30665299
Comunidad Valenciana	7,880852448	3,766844693
Resto comunidades	6,002631991	11,53750928

**Tabla 10-1. Comparación del porcentaje de operaciones e inversión realizada en el sistema de aeropuertos español. Realización propia**

Aunque se aprecia que en sistemas de aeropuertos la aplicación del marketing no se realizada de forma focalizada, lo cual también es un factor que hace que no se promueva la competencia y por tanto ocurran la sucesión de procesos de pérdida de clientes y operaciones descritos, a pesar de la capacidad mayor para hacerles frente. Entonces la competencia es positiva como se ha comentado en cualquier forma de gestión para promover el funcionamiento de los aeropuertos. También para el caso de los aeropuertos que constituyen una red nacional de comunicación aérea la gestión individualizada puede contribuir a eliminar la necesidad de regulación estricta, pero en contra, cuando el entorno fuera del grupo de aeropuertos es más competitivo la gestión individual puede producir un revés para aquellos que tienen un menor tamaño puesto que se eliminarían subvenciones cruzadas (Betancor y Espinosa, [65]). Este hecho no debería afecta a que internamente en el conjunto de aeropuertos de gestión central se pueda establecer técnicas de marketing para sacarle el mejor partido a las instalaciones.

En el estudio sobre la competencia basado en datos de Aena del año 2013 elaborado por Santaló y Socorro [14] se deduce que los aeropuertos españoles no poseen importante competencia en cuanto a demanda por áreas de influencia o destino turístico, aunque sí en tráfico en conexión entre los aeropuertos de Adolfo

Suárez Madrid-Barajas y Barcelona el Prat. Sin embargo, esto no modifica la aplicabilidad del marketing, el cual siempre tiene cabida en los modelos de gestión aunque tengan mejor o peor aplicación para atraer a nuevos usuarios, dar nuevos usos a las instalaciones o atraer a las aerolíneas. Otros autores como Manuel Abejón [63] defienden que en la red de transporte aéreo española no existe competencia porque realmente cada aeropuerto posee un rol en el sistema. Al margen de no tener conocimiento sobre si el aeropuerto de Málaga es turístico o el de Madrid es hub de forma premeditada, si cada aeropuerto en la red posee un papel esto implica tener una identidad. Sin embargo, esta imagen individual no se desarrolla a partir del método de gestión empleado ni se ha encontrado un enfoque claro de los aeropuertos que componen la red hacia esa diferenciación. Esta señal propia de cada aeropuerto es necesaria para la explotación de los aeropuertos mediante estudios de perfil del aeropuerto que se ha definido anteriormente. Con esta identidad se desarrollará las actuaciones de marketing.

Como otro elemento negativo de la gestión centralizada de un conjunto de aeropuertos es la lentitud en la toma de decisiones. La necesidad de obtener los aprobados del organismo central ante cualquier modificación en un aeropuerto, ralentiza la captación de oportunidades y complica la adaptación a los cambios.



# 11 MARKETING DESARROLLADO EN ESPAÑA

Los aeropuertos españoles, como se indicó anteriormente en el apartado 2, están gestionados como un sistema o red de forma centralizada por una entidad llamada Aena S.A. de tipo mixta desde febrero de 2015 puesto que el 51% pertenece al Estado a través de la compañía Enaire (encargada de la gestión tránsito aéreo) y el 49% a inversores privados. La propiedad de los aeropuertos pertenece al Estado Español. La actividad de este gestor se encuentra supervisada por el Estado y está regulada por el documento DORA [15] (actualmente está en vigor el del quinquenio 2017-2021), es decir, es el elemento regulador de los que se trataron en el comienzo de este trabajo. Su principal motivación de uso se debe a que no existe regulación a través de la competencia al formar todos los aeropuertos un conjunto. El grupo Aena se divide a su vez en distintos departamentos de dirección especializados cada uno en una materia de la aviación. Entre ellos existe el departamento de Dirección de Servicios Comerciales y Gestión Inmobiliaria encargado de gestionar el marketing en todos los aeropuertos bajo los que tiene potestad, denominados aeropuertos de interés general (formado por 46 aeropuertos). Mediante la figura 11-1 se aprecia el esquema directivo y de departamentos que existe en Aena.

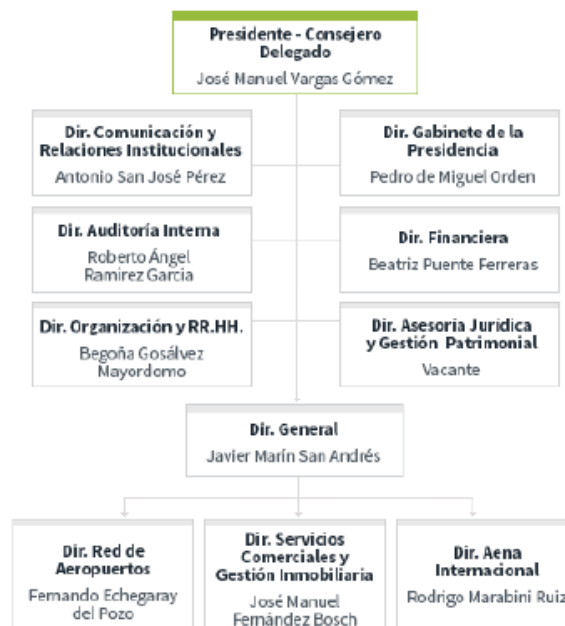


Figura 11-1. Esquema organización interna de Aena. Web de Aena

En el documento DORA [15] se demuestra la motivación de que la actividad aeroportuaria española complazca a los usuarios y se realice de forma eficiente. Esta intención se observa al establecerse requisitos sobre calidad y de servicios adecuados en todas las instalaciones a través de indicadores sobre satisfacción de los pasajeros, tiempo de espera en los puntos de proceso de pasajeros, disponibilidad de instalaciones o servicios en el lado aire, disponibilidad de instalaciones o servicios en la terminal y otros aspectos de interés (tiempos de respuesta administrativas, retrasos dados en la terminal o tiempo de rodaje en vuelo). Así se mide la actuación del gestor al que se le penalizará si no alcanza un valor límite de calidad objetivos establecidos en este plan y se le premia si lo supera. Estos incentivos o multas se aplicarán a la hora de determinar las tarifas de tasas de los aeropuertos por el Ministerio de Fomento mediante unos parámetros que miden la calidad y los cuales modifican el Ingreso máximo anual (IMAP) por pasajeros con el que se calcula el Ingreso máximo ajustado (IMAJ) que

impone el valor mínimo para el establecimiento de las tasas aeroportuarias. Los datos se recaban con encuestas de calidad del servicio a usuarios (ASQ). Este hecho en la gestión tiene relación con el marketing puesto que se dan indicios de orientación al cliente, que es la base para las técnicas de mercadotecnia en este caso tipo comercial. Se propicia una línea que permite la adecuación de los servicios prestados y se cumple con requisitos impuestos en el capítulo 8 sobre elementos usados en el marketing en relación con los pasajeros, lo que conllevará el posible aumento de usuarios. Por otro lado, se plantean las inversiones para mejorar las instalaciones aeroportuarias.

Como consecuencia del sistema de gestión expuesto el marketing que se desarrolla en España en el sector aeroportuario se realiza de forma centralizada, como se demuestra con los hechos planteados a continuación. Este hecho no es beneficioso porque para aplicar las técnicas es necesario el conocimiento exacto de las cualidades del producto aeroportuario, es decir, de cada aeropuerto. Mediante un conocimiento global se escapan detalles determinantes para los planes de marketing.

### 11.1. Marketing aeroportuario

En el ámbito del marketing aeroportuario Aena desarrolla planes de actuación de marketing para cada aeropuerto tras estudiar la información de la explotación de cada uno, su mercado y el interés de las aerolíneas.

En los programas de mercadotecnia aeroportuaria se puede observar que Aena tras exhaustivos análisis basados en su beneficio plantea sus rutas posibles a ofertar y son las compañías aéreas las que en caso de estar interesadas se ponen en contacto con la institución. Esto se aprecia en los boletines trimestrales que publica Aena en su web destinado a las aerolíneas mostrando sus rutas disponibles y motivando a su explotación. Esta actuación se considera como un ahorro de esfuerzo para las aerolíneas y se observa cómo el gestor aeroportuario intenta interpretar la postura de los operadores, suponiéndose un acercamiento a las compañías aéreas. En circunstancias menos frecuentes podría darse el caso que sean las aerolíneas las que proponen sus planes de operación cuando se interesan en operar en algún aeropuerto español, muestra de la inmovilidad a variaciones. Los aeropuertos no tienen autonomía para ponerse en contacto con las aerolíneas directamente sin estudios u aprobaciones globales para tratar temas de negocios, lo que se puede considerar como pasividad al no emplear sistemas más dinámicos y autónomos para la promoción de sus rutas e instalaciones entidades. Se participa en congresos internacionales a nivel grupal, lo que puede dificultar la efectividad de las negociaciones para cada aeropuerto. Tampoco se participa en todos los congresos como por ejemplo World Route. La no existencia de libertad de actuación de forma individual en los aeropuertos a veces se escapan oportunidades de negocio, como se refleja también en la tesis doctoral de Ramírez [66], puesto que no se actúa con la agilidad necesaria o al abarcar tantos aeropuertos se tiende a pasar por alto aspectos intrínsecos de cada uno. El efecto de este modo de actuar es que no se de competencia directa en el mercado entre aeropuertos, por lo que no se puede explotar totalmente el potencial de los mismos. Sin embargo, se analizó con anterioridad que la competencia real no existe entre los aeropuertos españoles, pero ciertos tiznes de gestión individual y de motivación por la preocupación individual evocando a la competencia podrían generar la mejora del rendimiento de las instalaciones. Por otro lado, la visión global del sistema aeroportuario es adecuada para la mejor coordinación de las conexiones de España formando una red adecuada de comunicación tanto interna como externa.

Todas las actuaciones indicadas sobre desarrollo de rutas y representación de los aeropuertos, además de las medidas desarrolladas en esta área de la mercadotecnia se desarrollan centralmente por la división de Marketing Aeroportuario (Servicios Centrales). Las medidas fruto de las negociaciones y deliberaciones se aplican directamente en cada aeropuerto ejecutándose con precisión. Los datos necesarios para la toma de decisiones o representación son obtenidos mediante colaboración con cada instalación aeroportuaria.

De las técnicas expuestas sobre el marketing aeroportuario que se emplean en el sistema de aeropuertos para atraer a las compañías aéreas y que implanten o amplíen nuevas rutas son las siguientes.

- Ofrece a las aerolíneas **estudios de mercado**, llamado bussiness cases, en los que provee información sobre el mercado potencial al que se accedería en cada aeropuerto (parte de los estudios previos sobre marketing) centrado en la cantidad y tipo de demanda. Además da datos económicos obtenidos de la posible explotación de las rutas.



- Acude a **ferias de turismo y foros** especializados en este sector. En ellos promociona sus destinos y las rutas de las que dispone, además recoge información para predecir o analizar las intenciones de las aerolíneas a través de foros de desarrollo de rutas y conferencias de programación de slots. En ellos Aena mantiene reuniones con responsables de planificación de compañías aéreas para conocer más detalles sobre cómo desarrollar rutas que generen mayor interés y que cumplan con los requisitos de las compañías aéreas. Con respecto a años anteriores se ha aumentado el número de conferencias a las que acude siendo nuevas: Routes Asia y MITT Moscú.

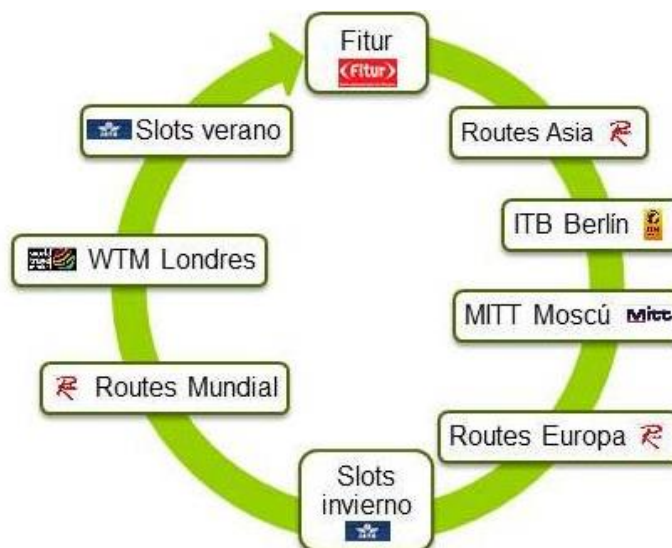


Figura 11-2. Exposiciones y conferencias a los que acude Aena. Web de Aena

- Ofrece servicios de **marketing support**. Esta actividad va enfocada a la inauguración de nuevas rutas para ayudar al lanzamiento y alcanzar impacto en un mayor número de público. En él se incluyen una serie de ventajas y actos:
  - **Ceremonia del vuelo inaugural.** Es un acto con invitación a las autoridades locales y representantes de la compañía en el que se da un servicio de cóctel o tarta para los pasajeros del vuelo inaugural.
  - **Bautismo del avión.** Consiste en unos chorros de agua para iniciar el vuelo inaugural.
  - **Publicidad** de la nueva ruta desde dos campos: en el Aeropuerto y fuera del aeropuerto. Según viene indicado en los documentos de Aena la publicidad por parte del aeropuerto se basa en dotar a la aerolínea de espacios publicidad tipo MUPI (Mueble Urbano para la Presentación de Información) o pantallas digitales comerciales de forma gratuita; sistema on-line al emplear banner promocional en la web del aeropuerto, las redes sociales u otros canales de comunicación; realizando una rueda de prensa oficial con impacto en los principales medios de comunicación nacionales y comunicado de prensa en la revista de Aena. Un ejemplo de este método es la promoción de Jet2 y su nueva ruta desde Mallorca a Birmingham y Londres Stansted desde finales de marzo de 2017 en la web de Aena en la sección de este aeropuerto, pero se aprecia que no se emplea en todos los contratos porque para las mismas fechas se han explotado otras nuevas rutas con diferentes compañías y no se tiene constancia de anuncios para todas. Este mismo caso se da en el apartado de otros aeropuertos. También se propuso en campañas de medidas de “marketing support” la posibilidad de distribuir panfletos informativos sobre la nueva ruta y promocionando la aerolínea o dar posibles descuentos a los pasajeros de la ruta en servicios en la terminal, con lo que se promovería el consumo (Publicación trimestral de Aena marzo-mayo de 2013 [70]). En relación a la publicidad fuera del Aeropuerto, esta consiste en dar información a través de dos medios: boletín de noticias de la UNAV (Unión de Agencias de Viaje), que tiene 120 empresas asociadas y unos 1.500 puntos

de venta o promoción de la ruta a través de la plataforma eSIPA sobre información de vuelos para uso de cadenas hoteleras, ferias de muestras, entre otras.

Un ejemplo de publicidad que se desarrollan en los aeropuertos españoles es el mostrado en la imagen 11-1.



**Imagen 11-1. Muestra de MUPI con publicidad aerolínea en aeropuerto Madrid- Barajas T4, 2011. Blog “La no convencional”**

- **Descuentos promocionales.** Se pueden beneficiar de promociones los clientes de estas aerolíneas como: descuento en el parking, en tiendas del aeropuerto o restaurantes y en las salas vip del aeropuerto, en relación a estas salas a veces se concierta con las aerolíneas el uso de las mismas de forma gratuita para ciertos vuelos o tipo de billete como clase bussiness o primera. También se dan vales promocionales anunciando la nueva ruta en la web de Aena, que incluye los descuentos promocionales con el logo de la aerolínea, para ser distribuido entre los pasajeros.
- **Apoyo en apertura de Base.** Se ofrece al instalarse en un aeropuerto una base de una aerolínea las siguientes ventajas según sus informes: descuento sobre tarifa en el alquiler de máquina de facturación automática y/o mostrador de facturación, descuento en el alquiler de oficinas, locales y mostradores comerciales, descuento en la tarifa para personalizar la zona de espera antes del vuelo más empleada por la compañía con la imagen de marca de la compañía aérea.

En adición, Aena dota a las aerolíneas de incentivos tarifarios para el desarrollo de su actividad, es decir, ofrece rebajas en los precios establecidos a las aerolíneas por realizar su actividad en los aeropuertos. Son aplicables en distintas situaciones. Para los años 2014 y 2015 se tiene:

- **Incentivos por crecimiento de pasajeros en una ruta.** Consistirá en descuentos en las tarifas de pasajeros cobrada a la aerolínea que se calculará en base a la cantidad de pasajeros en los que se haya crecido en la ruta en la temporada “n” en comparación con el número registrado en la temporada “n-1” de la misma fecha de comienzo, es decir, temporada de verano (noviembre a marzo) comparada con la de verano anterior e igual con las de invierno (abril a octubre). Se aplica un límite al comparar con el crecimiento de la aerolínea en el aeropuerto. La rebaja se realizará de un 75% en la tarifa de los pasajeros adicionales en una ruta en el año “n”. En las rutas donde el número de pasajeros se mantenga en la misma temporada siguiente al del incentivo “n+1” se efectuará otro 25% de descuento sobre el mismo número de pasajeros que en el año anterior. Se darán solo en rutas de larga distancia o largo ratio (más de 4000 Km en distancia ortodrómica, es decir, proyectada sobre tierra) desde cualquier aeropuerto y en aeropuertos de menos de 3 millones de pasajeros anuales para cualquier ruta.

- **Incentivos por nueva ruta.** Es el mismo tipo de descuento que el especificado en el caso de crecimiento de pasajeros pero aplicado en cualquier tipo de ruta y aeropuerto. Se pone como límite a partir de la cual aplicar el incentivo 1000 pasajeros en temporada de invierno y 1500 en temporada de verano. Se aplicarán en todos los pasajeros en este caso.
- **Incentivos para pasajeros en conexión.** Se consideran pasajeros en conexión aquellos que vuelan en un periodo de 12 horas en dos o más vuelos consecutivos con un único billete y a un aeropuerto diferente el aeropuerto de origen. El descuento realizado a las aerolíneas es del 40% en las tasas de seguridad y pasajero para el 2017 lo que demuestra un aumento respecto a los años anteriores que consistían en un 30% en 2014 y 35% en 2015. Por lo que en este ámbito se aprecia la apuesta del gestor por ayudar y motivar a las aerolíneas que operen en conexión, lo cual también es más beneficioso para los aeropuertos españoles porque una sola aerolínea en un trayecto emplearía dos o más aeropuertos, generando así mayores ingresos: se cobraría dos veces 60% de las tasas que supone un 120% del valor de una cuantía de tasas que es más que cobrar una sola tasa.
- **Incentivos de día valle en las Islas Canarias.** Consiste en un descuento del 50% sobre la cuantía de la parte de tasa referida al aterrizaje y pasajero para la operación en los aeropuertos de las Islas Canarias durante los días valle. Así se consigue incentivar el vuelo a estas islas aumentando la conexión de las mismas.
- **Incentivos de estacionalidad en Baleares, Canarias, Ceuta y Melilla.** Se realiza un 20% descuento en la tasa de pasajero y seguridad durante los meses de Noviembre a Marzo. Tiene el fin de incentivar el tráfico en las épocas de mayor caída de frecuencia de vuelos, tal y como se expone también en el DORA (Documento de Regulación Aeroportuaria) [15].

El mantenimiento de contacto con las compañías aéreas durante el periodo de operación de las aerolíneas en el aeropuerto permite obtener resultados positivos del entendimiento de las partes de la actividad aérea (aeropuerto-aerolínea). El interés por relaciones más estrechas permite a las compañías aéreas sentirse más satisfechas. Por ello en los aeropuertos de mayor tamaño de Aena se programan reuniones regulares con la AOC (Asociación de operadores de Compañías) locales que es una agrupación en la que se unen las compañías aéreas que operan en el aeropuerto, a su vez forman parte del comité general. En aeropuertos de menor tamaño se intentan tener al menos una reunión al año con cada compañía aérea. En adición, se consideran las reuniones solicitadas por las compañías aéreas. Semanalmente los que se encargan de transmitir la información sobre la opinión de las aerolíneas son los agentes de handling.

Un elemento de persuasión elemental en los negocios con las aerolíneas es la influencia realizada por entidades locales a las que pertenecen los aeropuertos. Las instituciones pueden ejercer un punto de presión al apoyar el establecimiento de la ruta coordinados con Aena. Incluyen una promoción incipiente de la ciudad, su entorno, el interés cultural o económico de la ciudad y la necesidad de conexión, que pueden realizar en salones internacionales de turismo. Aunque colaboran en ciertos negocios el apoyo de instituciones externas al gestor no es oficial ni constante.

Los slots no son empleados como mecanismo de marketing de forma general puesto que es un proceso con un control minucioso que es establecido por la AECFA (Coordinación de Franjas Horarias-Aeropuertos Españoles). Además de la aplicación de la normativa estricta a nivel europea, especificada anteriormente.

## 11.2. Marketing comercial

En relación al marketing comercial el gestor aeroportuario desarrolla ciertas técnicas con el fin de atraer o mejorar el estado de los servicios comerciales en las instalaciones aeroportuarias. Las actuaciones realizadas en este ámbito se agrupan en dos secciones: gestión de zonas publicitarias en los espacios disponibles de los

aeropuertos y las concesiones comerciales. Son desarrolladas por la Dirección comercial central situada en Madrid para ser aplicadas por cada aeropuerto en los que existen unidades comerciales, cuyos tamaños de personal dependen de la dimensión del aeropuerto. Cada unidad individual emplea las directrices generales en base al Plan de Negocio trazado para cada aeropuerto basado en el DORA.

### Zonas Publicitarias

En relación a esta actividad los aeropuertos españoles explotan su capacidad de publicitar en diferentes niveles según el aeropuerto. Se dan todos los tipos de forma de publicidad analizadas en el punto 8 desde MUPIs a marketing espectacular pasando por grandes vinilos y cartelería, pero no en todos los aeropuertos se encuentran todos estos tipos principalmente en función del público de captación las marcas eligen unos aeropuertos u otros, dándose mayor presencia en los aeropuertos con mayor número de pasajeros en los cuales se dan más diversas y novedosas técnicas. En el análisis individual se podrán apreciar las diferencias. En las siguientes imágenes se presentan algunas muestras muestra:



**Imagen 11-2. Publicidad en el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas. Agencia de marketing promotora IPMARK**



**Imagen 11-3. Publicidad en el aeropuerto de Mallorca. Web franciscogarvifotografo**

Para acceder a cualquier tipo de publicidad en los aeropuertos gestionados por Aena cualquier marca, entidad o particular debe de contactar con la empresa encargada de los arrendamientos de estos espacios. Se encargan de gestionar los espacios disponibles intentando dar el mejor servicio posible. Las dos empresas al cargo de estos espacios son JCDecaux y JFT Comunicación (solo para aeropuertos de Islas Canarias), las cuales han obtenido la explotación de este servicio mediante concurso público siendo seleccionadas como concesionarias. Anteriormente pertenecían a la empresa Cemusa (adjudicado en 2012 el contrato) la cual fue adquirida por JCDecaux en 2015 debido a problemas financieros que la imposibilitaban para continuar su actividad, debido a esto durante cierto tiempo los soportes publicitarios en las terminales poseían la marca

Cemusa aunque el año 2016 la nueva empresa encargada renovó todos los soportes convencionales por nuevos soportes digitales. Estos concesionarios dan apoyo a las empresas que deseen establecer negocios con los aeropuertos asesorándolas sobre las mejores ubicaciones incluso con el uso de estudios realizados en el conjunto de aeropuertos no solo españoles sino en todo el mundo acerca de perfiles de compradores y el efecto de los diferentes métodos de publicidad.

A la vez existen diferentes empresas especializadas en la promoción de las empresas y son las que se encargan de ponerse en contacto con el concesionario como son Oblicua o Grupo ACORMAN que están especializadas en el uso de MUPIs o vallas publicitarias, lo cual indica que cualquier otro tipo de actuación publicitaria tipo integrada (que necesite modificación estética del mobiliario o se adapte al entorno de las instalaciones, por ejemplo la publicidad espectacular) queda bajo el acuerdo directo con el concesionario. El rango de precios solo de MUPIs se ha podido obtener de la empresa Oblicua, los cuales deben de estar aumentados un porcentaje al incluir el beneficio de la propia empresa, pero sirve para ilustrar la variación del precio de los mismos según el aeropuerto en el que se contrate un servicio igual e incluso en el mismo aeropuerto para diferentes localizaciones. Por ejemplo, un MUPI en el aeropuerto de Sevilla ronda los 2000 €/mes y en el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas 3000 €/mes aproximadamente.

Cabe destacar que anteriormente algunas zonas de los aeropuertos destinadas a publicidad eran explotadas directamente por el aeropuerto según aparece en los documentos de tarifas de Aena (incluso en el actual de 2017). Sin embargo, solo es una reminiscencia por lo que no son usadas en la actualidad y todos los temas relacionado con publicidad son tratados con el concesionario encargado. Las posibilidades eran: banderolas en farolas, publicidad en carritos porta equipajes, stand de exposición o vallas exteriores. Se aprecia en estos datos informativos del pasado la diferencia del precio, comentada en el párrafo previo, según los aeropuertos en los que se instalen estos dispositivos, siendo más elevado para Alicante, Barcelona-El Prat, Gran Canaria, Ibiza, Lanzarote, Adolfo Suarez Madrid-Barajas, Málaga-Costa del Sol, Palma de Mallorca, Tenerife Norte y Tenerife Sur. Aproximadamente el precio es superior en un 20% que para el resto de aeropuertos de la red de Aena, según aparece estipulado en las tarifas del 2017. También se disponen soportes de diferentes tipos en las terminales cuyos precios también son diferentes, pero sin el canon de variación del 20%. Esto supone que se motive la publicidad en aeropuertos más pequeños ante el precio menor para conseguir ingresos, aunque los beneficios serán menores para los mismos servicios que en los aeropuertos nombrados. La causa es que el público de impacto es mayor en los aeropuertos nombrados al registrar las cantidades de pasajeros más elevadas de todos los gestionados por Aena, excepto el aeropuerto de Tenerife Norte.

A partir del desarrollo de actividad publicitaria según se plantea en el Informe Anual de 2016 supone unos ingresos acumulados entre todos los aeropuertos de 30,29 millones de euros, lo que supone un aumento de 6% respecto a los ingresos del mismo tipo en el año anterior. La evolución de los ingresos de estos sistemas muestra la evolución positiva de uso de este servicio. Se refleja un mayor interés por esta actividad por lo que se ve una variación en la gestión aeroportuaria de Aena hacia un enfoque potenciador de los ingresos no aeronáuticos. Se tiene en cuenta que la subida es válida porque es independiente de la subida de IPC durante los años. El crecimiento de IPC es inferior al crecimiento de estos ingresos por lo que son adecuados



Figura 11-3. Variación de los ingresos de publicidad en Aena. Realización propia

### Concesionarios en las instalaciones aeroportuarias

Con respecto al arrendamiento de locales e instalaciones de los aeropuertos, las actividades que se desarrollan en ellos no son iguales en todos y tampoco los espacios disponibles son los mismos en los aeropuertos. Al mismo tiempo, no todos los servicios expuestos en el punto dedicado al marketing comercial están disponibles en un aeropuerto, como se demostrará con el análisis de casos concretos de algunos aeropuertos de Aena. Aunque se aprecia que todos los aeropuertos de España gestionados por la entidad española poseen concesionarios que podemos llamar básicos:

- **Aparcamientos.** A pesar de los datos que se van a reflejar sobre el marketing en este servicio de los aeropuertos de la red de Aena, se debe de destacar un hecho negativo sobre la explotación de los aparcamientos que afecta a la percepción de los clientes. No existe la posibilidad de aparcar de forma gratuita durante un periodo de tiempo para la recogida de pasajeros de llegada, en lugar de esto se obliga a todos los automóviles privados que llegan a la zona de llegadas a estacionar en el aparcamiento sin disponer de tarifa especial para estos casos. Sin embargo, sobre este elemento se aprecian técnicas de marketing en la página web donde promocionan distintas ofertas con el fin de intentar impulsar el uso de este servicio mediante la motivación a los usuarios de los aeropuertos. Por ejemplo, en el aeropuerto de Vigo actualmente existe la posibilidad de que la estancia en fin de semana de dos días cueste 11,50€ y la estancia de tres días 14,50€, cuando solo un día de aparcamiento (24 horas) tendría un precio de 10€. Además se observa una variación de precios dependiendo del aeropuerto de la red de Aena, en Madrid un día de aparcamiento cuesta entre 16 a 62 €. Se da un rango de precios diferentes porque hay diferentes zonas posibles a elegir: con acceso rápido al terminal, con necesidad de tomar transporte de conexión con la terminal o zonas con medidas especiales de seguridad para los vehículos. Esto es una muestra de incentivar con técnicas de mercadotecnia los ingresos comerciales en aeropuertos pequeños con menor flujo de pasajeros. No todos los aparcamientos son explotados económicamente (los aparcamientos de pago son 32 de los 43 aeropuertos de aviación comercial de Aena, excepciones en los que el aparcamiento es gratuito son: Albacete, Badajoz, Burgos, Córdoba, El Hierro, La Gomera, León, Logroño-Agoncillo, Huesca-Pirineos, Salamanca y Vitoria. Es debido a la inoperatividad de los aeropuertos o al bajo número de pasajeros que se registran en los mismos, llegando a haber vuelos de forma estacional como en el Aeropuerto de Salamanca donde solo ha establecido vuelos Air Nostrum en verano a Palma de Mallorca. Por lo tanto no es beneficioso mantener a una gestora que administre el servicio). La gestión de este servicio se denomina en propio (mismo mecanismo usado para salas VIP), consiste en contratar a una empresa bajo concurso que administre los aparcamientos pagándole una suma determinada, pero los ingresos de la explotación son íntegramente para Aena. En razón a esto, los ingresos del volumen total de aeropuertos españoles gestionados por Aena en 2016 ascienden a 121,55 millones de euros habiendo crecido respecto al año anterior un 9,7 % según la Memoria Anual de 2016 [75]. En adición, se afirma que se han llevado a cabo diferentes tácticas de marketing web para promocionar los aparcamientos de los aeropuertos. Las herramientas de mercadotecnia empleada para este fin, en adición a la publicidad en la página web, son: SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing). El SEO está basado en potenciar la mejor posición de las páginas web de forma natural al realizar las búsquedas en los diferentes motores de búsqueda para conseguir mayor visibilidad. Por otro lado, el SEM consiste en aumentar el alcance de la página web al público pero de forma pagada mediante anuncios en los motores de búsqueda.
- **Concesionario de restauración** como mínimo uno (excepto el aeropuerto de Córdoba que actualmente no tiene ningún vuelo, León, Vitoria, Salamanca, Santander y Logroño-Agoncillo en estos casos existen máquinas de vending que también son explotadas por concesionarios). Los ingresos generados de esta actividad en el año 2016 son 154,493 millones de euros habiendo superado en un 17% a los ingresos del 2015. Se observa que han abierto 23 locales nuevos de restauración en los Aeropuertos de San Sebastián, Bilbao, Menorca, Fuerteventura e Ibiza por lo



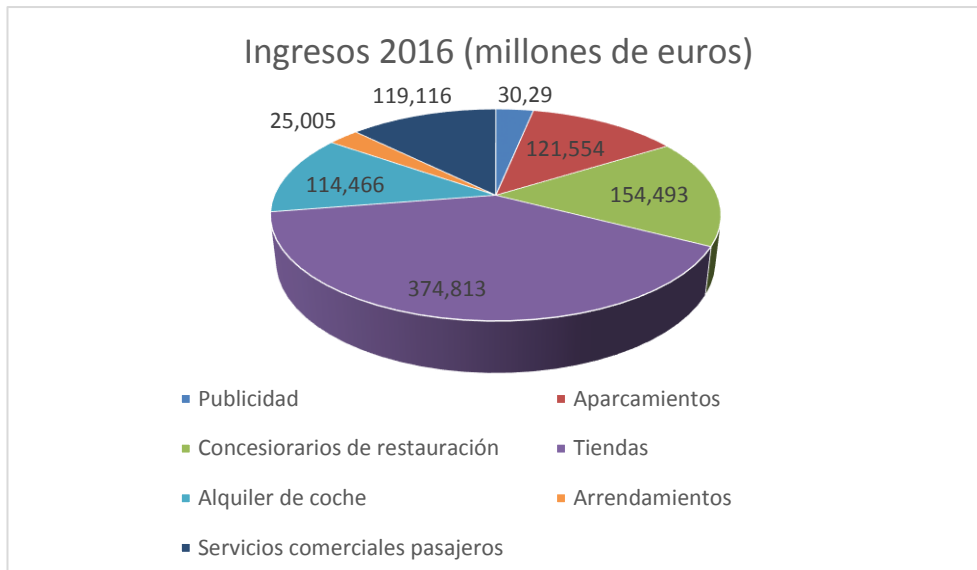
cual se renueva y mejora la oferta en todos ellos permitiendo a los pasajeros una mejor experiencia abierta a todos los gustos.

- **Tiendas** (al menos una) de duty free u otras de régimen general que suelen ser tipo prensa (excepto aeropuerto de Córdoba que actualmente no tiene ningún vuelo, Badajoz, León, Huesca-Pirineos, Logroño-Agoncillo, Salamanca, Santander, Vitoria y Pamplona, como causa de la baja cantidad de pasajeros que mueven estos aeropuertos). Se registró la apertura de 21 tiendas nuevas en los aeropuertos de Alicante- Elche y Gran Canaria y se renovaron el contrato de las tiendas libres de impuestos de todos los aeropuertos de la red de Aena a la empresa Dufry. Es señal de la apuesta por mejorar la atención a los pasajeros. Los ingresos que se alcanzaron en el año 2016 son 374,813 millones de euros con un aumento del 12,4%.

Las tiendas que se promueven en los aeropuertos son de marcas conocidas a nivel internacional lo que supone la apuesta por marcas conocidas por los pasajeros. Sin embargo, estas no muestran la identidad de la zona a la que sirve, como se vio en las técnicas de mercadotecnia, esto puede ser un gesto para mostrar la identidad del aeropuerto. Por tanto se deduce que no se aplica marketing para diferenciar los aeropuertos. Mientras que en restauración solo en los grandes aeropuertos como Málaga, Barcelona o Madrid sí se apuesta por crear un sello propio puesto que se encuentran restaurantes de conocidos chef del panorama español y del área a la que pertenece el aeropuerto: el aeropuerto de Málaga con el restaurante de Dani García o en el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas tiene el restaurante de Paco Roncero chef de Madrid.

Atraer a negocios es difícil para aeropuertos con menor actividad como se demuestra en los aeropuertos nombrados como excepciones. En ellos no se potencia la actividad comercial debido a las pocas operaciones, habiendo entre ambas una relación de dependencia recíproca. Además, se disponen en todas las instalaciones aeroportuarias (faltando principalmente en las de menor tráfico de pasajeros) salas de reuniones u otros espacios destinados a pasajeros como salas vip siendo generalmente la razón de tal hecho que el tipo de perfil de pasajeros no es el adecuado o su número no justifica el coste del servicio. Sin embargo, las aerolíneas que viajan a estos puntos suelen ser legacy o tradicionales (Air Nostrum o Iberia principalmente), las cuales se asocian a servicios mínimos de conexión de transporte aéreo, que suelen ser usados por pasajeros de negocios. Por tanto se pueden necesitar el uso de estos servicios inexistentes. Provocando así su insatisfacción del pasaje y como consecuencia disminuye la predisposición del pasajero a usar de nuevo estas instalaciones.

El resto de tipos de concesionarios de los aeropuertos como son alquiler de coche, arrendamientos de zonas destinadas a sala de reuniones, espacio de oficina o almacenamiento y otros servicios para los pasajeros (bancos, agencia de viajes, salas vip, cajeros automáticos, máquinas de vending, etc.) suponen respectivamente unos ingresos de su explotación en el año 2016 para Aena de 114,47 M€, 25 M€ y 119,12M€. Estas actividades se ven mejoradas por el gestor mediante la remodelación de espacios e instalaciones para las mismas como se demuestra en la memoria del 2016 publicada por Aena, de las cuales se pueden destacar algunos ejemplos como: mejoras de las salas Vip del aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas en las terminales T1, T2 y T3 o la terminación de la terminal y aparcamientos de Santiago de Compostela. Se refleja la evolución positiva en los aumentos de ingresos respecto del año 2015 en dos de las actividades que registraron en este año 104,53 M€ para alquiler de coche y 114,92M€ para otros servicios.



**Figura 11-4. Total de ingresos según áreas de los aeropuertos españoles de Aena 2016. Realización propia**

Los precios para acceder a ser concesionario son variables en cada aeropuerto e incluso dentro del aeropuerto varía según la localización de los mismos. Aena establece en los contratos para alquilar alguno de los espacios de los aeropuertos unas llamadas “rentas mínimas aseguradas anualmente” a pagar por el concesionario por explotar su actividad en las instalaciones del aeropuerto, independientemente de los ingresos que se obtengan del desarrollo de la actividad. Además, se impone una renta variable que supone un porcentaje de los ingresos generados por el concesionario. En las tarifas publicadas por Aena se establece el precio del metro cuadrado para un mes de arrendamiento según cada aeropuerto destinado a actividades comerciales en las terminales (tabla 11-1). Donde se aprecia la diferencia comentada sobre precios según los aeropuertos y el lugar de disposición en los mismos. Además en la tabla 11-2 se muestra el precio real aproximado del arrendamiento de diferentes locales para uso comercial en algunos aeropuertos españoles a partir de las adjudicaciones de los concursos realizados por Aena para seleccionar a la empresa que realizará la explotación de los mismos. El objetivo de ella es mostrar el valor del metro cuadrado por un mes en cada aeropuerto y demostrar las variaciones definidas, a la vez que difieren de los precios estipulados en las tarifas generales debiendo ser estos orientativos. Además la diferencia del precio entre aeropuertos es aún mayor al darse de forma individual y no en grupos como muestra las tarifas oficiales.

El análisis no ha podido ser muy exhaustivo debido a la limitación de acceso a datos específicos del servidor de gestión de licitaciones, por lo que solo se han tratado datos públicos. Se ha realizado el estudio de variación de precios basado en los expedientes adjudicados y no en los contratos porque los datos de los contratos solo incluían la fecha de firma del contrato y precio total sin especificar la superficie alquilada, por tanto no se podía saber el precio unitario de superficie.

AEROPUERTO	OFICINAS Y LOCALES PREFERENTES	OFICINAS Y LOCALES NO PREFERENTES	MOSTRADORES COMERCIALES
Alicante-Elche, Barcelona El Prat, Gran Canaria, Ibiza, Lanzarote, Adolfo Suarez Madrid Barajas, Málaga Costa del Sol, Palma de Mallorca, Tenerife Norte y Tenerife Sur	24,15	16,60	56,90
Bilbao, Fuerteventura, Menorca, Sevilla y Valencia	21,41	16,60	47,41
Almería, Asturias, Federico Gª Lorca Granada-Jaén, Jerez, La Coruña, La Palma, Santiago y Vigo	18,53	14,57	28,20
Albacete, Algeciras, Badajoz, Burgos, Ceuta, Córdoba, Madrid Cuatro Vientos, Girona, Hierro, Huesca, La Gomera, León, Logroño, Melilla, Murcia San Javier, Pamplona, Reus, Sabadell, Salamanca, San Sebastián, Seve Ballesteros Santander, Son Bonet, Valladolid, Vitoria y Zaragoza	15,61	10,71	19,21

E/mes/m<sup>2</sup>

**Tabla 11-1. Tarifas de arrendamiento de oficinas y locales comerciales. Tarifas de Aena 2017**



Aeropuerto	Expediente	Renta fija media (€)	Renta variable (%)	Superficie local (m2)	€/m2/año	€/m2/mes	Precio medio	Comparativa
Palma Mallorca	C/PMI/171/16	46000	19	30	1533,333333	127,7777778	98,1427075	98,1427075
	C/PMI/173/16	166431,5	19	365,74	455,0541368	37,92117807		
	C/PMI/170/16	46342,5	19	30	1544,75	128,7291667		
Gran Canaria	C/LPA/176/16	57673,5	19	80	720,91875	60,0765625	54,63402778	54,63402778
	C/LPA/175/16	57673,5	19	80	720,91875	60,0765625		
	C/LPA/177/16	83998	19	160	524,9875	43,74895833		
Madrid T1	C/MAD/194/16	91511,5	22	57,71	1585,713048	132,142754	109,4781175	96,05695116
	C/MAD/196/16	123426	2-22	88,43	1395,748049	116,3123374		
	C/MAD/193/16	212105	22	221	959,7511312	79,97926094		
Madrid T3	C/MAD/199/16	85376,5	22	86,93	982,1292994	81,84410829	82,63578485	96,05695116
	C/MAD/201/16	106246,5	2-22	130,35	815,0863061	67,92385884		
	C/MAD/200/16	60367,5	20	51,26	1177,672649	98,13938744		
Melilla	C/MLN/104/16	25966,5	13-20	21,64	1199,930684	99,99422366	99,99422366	99,99422366
Granada	C/GRX/078/14	17009	7-14	40	425,225	35,43541667	35,43541667	35,43541667
Santiago	C/SCQ/179/16	145459,5	2-30	188,74	770,6871887	64,22393239	64,22393239	64,22393239

**Tabla 11-2. Precio de suelo comercial en aeropuertos. Realización propia en base a base datos contratación Aena**

Se deduce de la observación de los datos presentados que los aeropuertos con menor tráfico de pasajeros Granada o Santiago, incluso Gran Canarias, comparados con los grandes aeropuertos: hubs (Madrid o Barcelona) o Palma de Mallorca tienen precios inferiores. Como excepción sería Melilla que alcanza valores tan elevados como para los grandes aeropuertos de la red de Aena en España. Este caso, al no haber publicado otro expediente de estas instalaciones, puede ser debido a que no es una explotación comercial general sino libre de impuestos. Este tipo de establecimientos pueden tener un mayor valor porque tienen asegurada un mayor rendimiento de explotación. En adición, se comprueba con los casos de Palma de Mallorca, Gran Canarias y Madrid como varía el valor de los locales en el mismo aeropuerto. Generalmente el precio es más elevado cuando la localización es estratégica y privilegiada, situándose en zonas de mayor paso de pasajeros o impacto visual. Esta práctica es afín a las técnicas de marketing puesto que refleja el deseo de mejorar los espacios de los aeropuertos menores al permitir con precios más bajos que puedan acceder a las instalaciones nuevos negocios. Sin embargo, opuesto a este hecho se encuentra el procedimiento de concesión de los alquileres (explicado en el siguiente apartado), el cual no está motivado por los objetivos de la mercadotecnia sobre atraer, promocionar y abrir las instalaciones aeroportuarias a todos los interesados. La causa es que se publican según los intereses de Aena los espacios junto con las actividades necesarias en cada instalación bajo unos pliegos de condiciones y exigencias para las empresas posibles interesadas. Por lo cual, no se permite abiertamente a nuevas empresas o emprendedores con menores poder adquisitivo la posibilidad de ofrecer sus proyectos en el área terminal. Simultáneamente la promoción de los alquileres no es prominentemente activa.

Se debe especificar que la superficie disponible para desarrollo comercial en las terminales de Aena presenta relación con la cantidad de pasajeros, es decir, se emplean unos ratios de superficie comercial por pasajero. Un mayor número de pasajeros supone una mayor dimensión de zona comercial en el aeropuerto. Generalmente en el diseño de las terminales se dejan zonas reservadas sin uso llamadas de "seating" (en los mapas) con conexiones a las áreas actuales usadas, que son futuras zonas para desarrollo de negocios comerciales. Se realiza esta acción atendiendo a los planes directores del aeropuerto y las estimaciones de tráfico venideras.

### Otras técnicas de marketing comercial

Como complemento a las actividades anteriores enfocadas al marketing comercial, la Dirección de Servicios Comerciales y Gestión Inmobiliaria posee el deber de establecer conceptos comerciales innovadores y atractivos en cada línea de negocio, diseñar el conjunto de servicios y su distribución espacial (logrados mediante el contacto y óptimas relaciones entre publicidad y concesionarios tratadas), a la vez que crear ambientes agradables.

En primer lugar la experiencia de los pasajeros se cuida por el gestor aeroportuario español a través de pequeños detalles en las terminales. Consisten en conexión gratuita a internet (wifi), zonas recreativas infantiles, aseos o zonas de descanso. Estos elementos son componentes de marketing puesto que mejoran la percepción de los clientes, conformando una imagen positiva de los aeropuertos, lo cual motiva a los pasajeros a volver a viajar a través de estos aeropuertos.

En segundo lugar, se sitúa otro medio de marketing como es la tecnología. Aena dispone de página web en la que se encuentra disponible toda la información acerca de los aeropuertos de su red española. Por lo que no posee cada aeropuerto una web individual, esto provoca que la información no esté tan especializada y no se promuevan las noticias, curiosidades o novedades de actualidad en cada uno, junto con la atracción a los mismos. Simultáneamente en la página web se impulsan diferentes programas de promoción y publicidad de los servicios comerciales aeroportuarios: el uso de salas vip, parking o uso de tiendas y concesionarios, los cuales pueden afectar de forma global a todos los aeropuertos o solo a algunos de ellos. De este modo conoces, independientemente del aeropuerto de interés, las oportunidades de otros aeropuertos. Podría suponer una ventaja porque se impulsa la elección de los aeropuertos promocionados, sin embargo, con relación a los aeropuertos no promocionados deja a la vista las diferencias respecto a los demás, haciendo que los usuarios o empresas interesadas en establecer negocios se formen su propia visión de cada uno: modernizado, de mayores oportunidades o de mayor actividad, frente a la opinión negativa del que no participa en la promoción considerándose como antiquado o monótono. Como ventajas para Aena de esta centralidad sería el ahorro al no necesitar mantenimiento de webs específicas, por ejemplo y evitar que se pudieran generar si fuera individual competencia entre las cadenas de comercios presentes en los diferentes aeropuertos al intentar diferenciarse. Aunque no se puede omitir que la web es una técnica de marketing beneficiosa para el negocio global, que muestra el deseo de impulsión y mejora los servicios a los pasajeros junto con los concesionarios comerciales de las terminales. Acerca de promociones impulsadas por Aena, se realizó una novedosa campaña de marketing donde se empleó la combinación de promoción tanto de sus aeropuertos como la impulsión del comercio dentro de ellos y en adición, promovía la generación de contratos publicitarios con marcas que participaran en la promoción. Consistía en una oferta en la época de navidad del 2015 (17/12/2014 al 18/01/2015) en la que los pasajeros de ciertos aeropuertos (Madrid, Barcelona, Tenerife Sur y Lanzarote) si compraban o consumían productos de estos aeropuertos (más de 5 euros en restauración o prensa o más de 20 euros en otras tiendas) el pasajero debe acudir a un stand en el que se recibe un sobre dentro del cual puede haber diversos premios: 2.630 tarjetas con un valor de 10€, 1.000 tarjetas con un valor de 20€, 300 tarjetas con un valor de 50€, 44 tarjetas con un valor de 100€, 4.500 premios de 3 horas gratuitas de acceso wifi (en la actualidad el acceso es gratuito de forma ilimitada, aunque en ocasiones es necesario registrarse en un portal donde la publicidad es muy agresiva), 10.000 premios de días de parking gratuito en los aeropuertos de Madrid y Barcelona y 2.300 accesos individuales gratuitos a salas VIP (2.000 en Madrid y 300 en Tenerife Sur). En el caso de no ser premiado se accede al sorteo de un coche.



**Imagen 11-4. Ejemplo promoción comercial Aena. Web blog MACHBEL**

Con relacionado a la página web, Aena ha puesto en práctica un programa de fidelidad “Aena Club Cliente” que se promociona a través de la página web, incluso siendo este el único medio para realizar la inscripción al mismo. Como ya se comentó en el punto de marketing comercial, esta técnica de mercadotecnia ayuda a promover el mayor uso de los aeropuertos, proporcionando un estatus superior a todos aquellos que forman parte del grupo. De esta manera el pasajero se siente más cómodo y su experiencia es mejorada. Conjuntamente se promueven las compras en las terminales puesto que se disfrutan de descuentos en ciertas tiendas o servicios: rebajas en el parking (un 10% en toda la red con o sin reserva anticipada o un 50% sin reserva en parking para vuelos de o hasta Madrid), descuento del 30% en las salas vip de los aeropuertos de Madrid,

Alicante, Málaga y Sevilla o un 25% en las de Barcelona y descuentos en actividades lúdicas como descarga de libros o café gratis en algunos establecimientos de los aeropuertos.

En este mismo ámbito de la tecnología se desarrolla otra herramienta de marketing en los aeropuertos españoles como es la aplicación para dispositivos móviles o tabletas. En ella se permite a los usuarios obtener información de sus vuelos tras seleccionar el vuelo de interés y sobre cada instalación aeroportuaria. Se disponen para ellos un menú con todas las diversas funciones: registro del trayecto a realizar, búsqueda de aeropuertos, búsqueda de vuelos, transporte público, restaurantes, tiendas, ofertas o promociones y parking. Mediante la prueba práctica que la autora de este trabajo comprobó personalmente sobre el funcionamiento de ella se han percibido diferentes aspectos positivos y a mejorar de la misma. Se realizó entre las fechas 31/03/2017 al 03/04/2017 para los vuelos desde el aeropuerto de San Pablo en Sevilla (SVQ) al aeropuerto de Santiago de Compostela (SCQ) e inversamente. Sobre las ventajas del empleo de la misma se destaca la ayuda visual del aeropuerto mediante planos, lo cual ayuda a la orientación en las terminales o la autoselección del aeropuerto al registrar tu vuelo. Esto supone que cuando seleccionas el vuelo al leer el código de la tarjeta de embarque se seleccionan todas las opciones de información descritas para el aeropuerto de salida y cuando llegas a la terminal de destino se autoselecciona la terminal mostrando su información. La elección del vuelo se puede realizar de forma manual o mediante lector del código del vuelo de las tarjetas de embarque, esa lectura no es posible cuando no están impresas las tarjetas de embarque y las posees en el propio dispositivo electrónico. En este caso se debe usar el método manual de búsqueda entre los vuelos tras seleccionar el aeropuerto de salida, lo que supone en aeropuerto más grande un proceso tedioso puesto que están registrados todos los vuelos programados de salida, por lo que se considera un aspecto a mejorar de la aplicación. También se recibe información actualizada del vuelo indicando la puerta de embarque cuando es determinada por las autoridades aeroportuarias sin necesidad de buscar en los paneles de información o te indica el número de hipódromo en el que corresponde la salida del equipaje facturado cuando llegas al aeropuerto de destino. En adición, se destaca los mensajes de bienvenida al llegar al aeropuerto cuando se selecciona anteriormente a la llegada al aeropuerto el vuelo a tomar, se te indica en ellos que conectes el sistema de conexión bluetooth del dispositivo. En ambos casos se conectó, en el aeropuerto de Sevilla no se recibió información alguna y en el de Santiago la aplicación tuvo un problema (del cual no he llegado a conocer si era por el sistema de la aplicación o por el dispositivo móvil) dándose la detención de funcionamiento por lo que se procedió a desconectar el Bluetooth, tras lo que la aplicación siguió actuando normal. Por tanto, se ha llegado a comprobar que sistema de marketing usando tecnología Beacons no está en funcionamiento en estos aeropuertos. En contraposición, uno de los aspectos de los que se ha tenido constancia que está menos cuidado es la información acerca de los transportes públicos, donde no se aparecen los horarios en la propia aplicación y en primer lugar la limitación de instalación en dispositivos con nuevas versiones de Android (a partir de la 4.4), lo que provoca que no todos los usuarios de móvil puedan hacer uso de la misma.

Una novedosa herramienta de marketing que fue probada por Aena en 2015, comentada en el párrafo anterior, que sirve de complemento a su aplicación para dispositivos móvil o tabletas es el uso de la tecnología Beacon. Su empleo se promueve con el objetivo principal de mejorar las sensaciones de los pasajeros al paso por estas instalaciones aeroportuarias. Permiten proveer a los pasajeros de avisos sobre sus vuelos o documentación necesaria para embarcar al coordinarse con las compañías que operan en cada terminal y dar información comercial u otros servicios. Se establece un espacio de conexión directa entre el aeropuerto y los pasajeros desde que se entran en las instalaciones hasta que embarcan. Se estableció como proyecto piloto de prueba solo en los aeropuertos de Adolfo Suárez Madrid-Barajas y Barcelona el Prat, pero tras el tiempo pasado no ha sido instalado por el momento en ningún otro aeropuerto. El estado en el que se encuentra esta tecnología es de desarrollo. Se procederá a instalar en aeropuertos mayores en volumen de pasajeros y oferta comercial hasta completar toda la red. Se refleja de nuevo la diferencia entre los aeropuertos de la red de Aena, en los que se impulsa el desarrollo en experiencia principalmente en los aeropuertos de mayor tamaño de tráfico.

Existen dos sistemas tecnológicos implantados recientemente en la red de aeropuertos que aporta comodidad a los pasajeros en su paso a través de las instalaciones aeroportuarias mostrados a continuación:

### ➤ Acceso a control de seguridad automáticos

Consiste en identificarse de forma autónoma para acceder al control de seguridad para pasajeros de salida del aeropuerto. Se emplean lectores de código para identificar la tarjeta de embarque. En los casos en los que no se dispone de este mecanismo se debe de realizar esta acción por personal del aeropuerto que se encargan de realizar la lectura por ellos mismos. Se basa en una aplicación desarrollada para adaptarse y cumplir las necesidades de Aena llamada SCAFIS (Sistema Control de Acceso Filtro de Seguridad). Este sistema se tiene constancia que fue instalado desde el 2010 en el aeropuerto de Alfonso Suárez Madrid-Barajas por la empresa Ikusi. Aunque su verdadera implantación en todos los aeropuertos de la red no se dio hasta el 2015 como se presenta en las memoria anual de Aena. La validación de la aplicación se realizó en 2014 mediante la verificación por parte del Gobierno de España (Consejero delegado de ingeniería de sistemas para la defensa de España) a través de la contratación de una empresa de ingeniería dedicada a la actividad (expediente de licitación nº: 2014-02115 [81]). Este sistema permite mayor fluidez en el paso por admisión al control y añade un componente de libertad a los pasajeros siendo recibido como un aliciente porque se implica en la actividad aeroportuaria a los propios usuarios. Además se prescinde del personal destinado a esta actividad. Por ejemplo, recientemente fueron instalados en aeropuertos como Sevilla (febrero de 2017) o Bilbao (marzo 2017). En el aeropuerto de Santiago de Compostela por ejemplo aún no están instalados, aunque se usan los dos antiguos dispositivos empleados por los empleados de Aena pero uno de ellos para uso autónomo de los pasajeros.



Imagen 11-5. Dispositivo de acceso automático a control de seguridad. El diario Deia

### ➤ Autofacturación

Este sistema permite que los pasajeros facturen el equipaje por ellos mismos mediante unos dispositivos instalados por las propias aerolíneas en las zonas de facturación de la terminal. Está en uso en los aeropuertos de Adolfo Suárez Madrid- Barajas y Barcelona el Prat. Las compañías emprendedoras fueron Iberia en Madrid y Vueling en Barcelona iniciando esta práctica a comienzos del 2015. Posteriormente se ha unido otras compañías como Air France en Barcelona el Prat. De igual forma que la medida anterior, permite que los clientes formen parte de las actividades por las que se ve implicado un pasajero al paso por las instalaciones aeroportuarias, ahorro de personal frente a coste de máquinas junto a mantenimiento y mayor celeridad en facturación.

Se continúa apreciando en estos sistemas la no uniformidad al no implantarse por igual en toda la red, a pesar de la apuesta por la mejora y el avance.

Un último caso relacionado con el interés de Aena por las nuevas tecnologías y la mejora de los servicios prestados a los clientes desarrollado recientemente a comienzos del 2017 es la solicitud de ofertas para el proyecto de “*Estrategia e implantación de la transformación digital en Aena*” (expediente DIC-619/2016 [83]). En él se solicitan licitadores para que desarrollen proyectos digitales en la red de aeropuertos de Aena desde diferentes campos de actuación: experiencia del cliente, compra electrónica, negocios comerciales explotados por Aena (aparcamientos y salas vip), programa de fidelización y gestión de acuerdos y contacto con proveedores y clientes para mejorar los negocios. Este proyecto se está impulsado según se declara por Aena como reacción ante el descubrimiento del primordial papel que los consumidores ocupan en la orientación del producto aeroportuario. Estos se caracterizan por el uso de los aparatos electrónicos de comunicación, por lo que

de ello emana el nuevo plan de digitalización. A su vez se pueden mejorar las relaciones con proveedores siempre con el fin de prestar mejores servicios a los pasajeros. Se supone como una localización del marketing comercial en el nuevo ámbito digital.

Una práctica que tiene relación directa con la mercadotecnia es el control de calidad del servicio prestado en los aeropuertos. Aena presenta diferentes medidas para la gestión de calidad mediante las que se analiza la experiencia de los clientes (CX: Customer experience) tras el paso por las instalaciones aeroportuarias. Consecuentemente, en base a estos datos se tiene como objetivo mejorar la percepción de los pasajeros, por tanto los usuarios son un foco de preocupación e interés para la compañía gestora. Además, esta motivación se ve influenciada por los niveles de calidad mínimos impuestos por el gobierno al gestor de la red de aeropuertos españoles. Se especificó con anterioridad al tratar de las tasas que el documento DORA imponía al gestor que se veían incrementadas cuando no se cumplían con los cupos de calidad del cliente. La muestra de compromiso de Aena en este ámbito es la presentación de una “Carta de Servicios al Pasajero” en la que presenta su ferviente motivación por la calidad en todos sus servicios y el compromiso a través de todos los sistemas de control de calidad empleados. Otro rasgo de tal objetivo es el documento “Compromiso de Servicio con los Pasajeros” que fue aprobado por AESA (Agencia Estatal de Seguridad Aérea) tras llegar al acuerdo con el gestor aeroportuario y las compañías aéreas. En ella se establecen los servicios de asistencia a los que tienen derecho los pasajeros con problemas por ambas partes implicadas en la actividad aeroportuaria (pérdidas de equipajes, retrasos o cambios de clase de vuelo) para asegurar un trato óptimo. Los métodos aplicados para monitorear la calidad son los presentados a continuación.

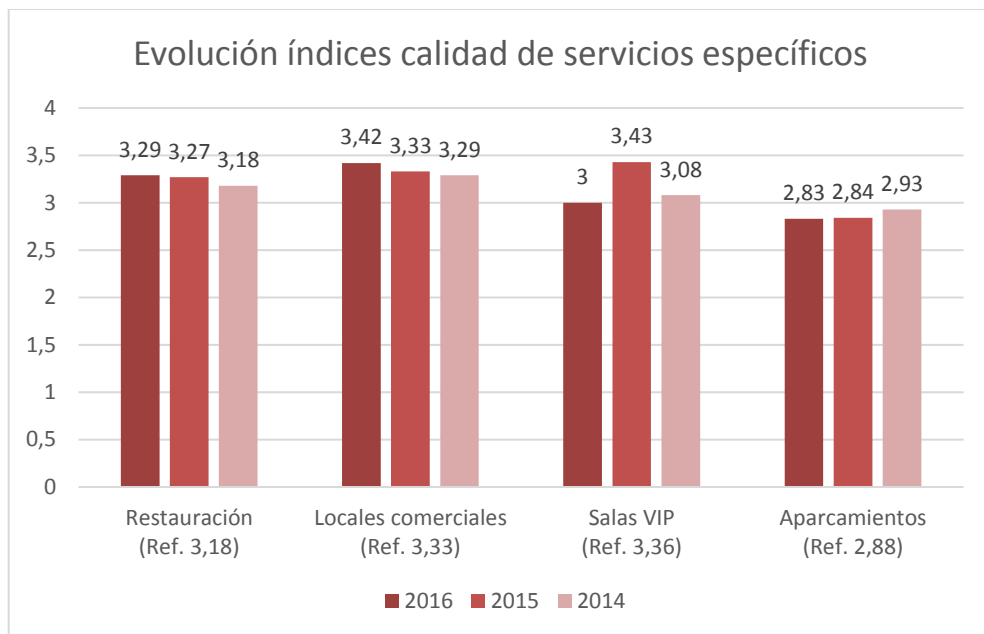
#### ➤ **“Sistema normalizado de aseguramiento de calidad”**

Consiste en un mecanismo de gestión integrada de calidad que permite supervisar que todas las acciones realizadas por Aena se realizan bajo niveles mínimos de calidad. Este proceso se encuentra regido por la norma UNE-EN ISO 9001:2015.

#### ➤ **Aplicación de ASQ**

ASQ (Airport Service Quality) es un programa de control de calidad desarrollado por la ACI (Airport Council International) que provee de datos sobre la satisfacción de los pasajeros permitiendo una evaluación comparativa a nivel de evolución del aeropuerto y con el resto de aeropuertos internacionales a través de los KPI (Key Performance Indicators). Fue implantado en 2013 en los aeropuertos españoles (en los 33 aeropuertos más importantes, es decir, de mayor actividad). Se basa en encuestas realizadas a los pasajeros antes de tomar sus respectivos vuelos. En las encuestas se tratan las ocho áreas más importantes que afectan directamente a los pasajeros: check in, acceso a las instalaciones, seguridad, servicios de restauración, estado de las instalaciones, satisfacción de las compañías aéreas, servicios prestados disponibles y servicios comerciales. Todas ellas son evaluadas mediante 34 preguntas evaluadas del 0 al 5 siendo insatisfacción y satisfacción respectivamente. Se realizan de tres a cuatro veces al año encuestando a unos 350 pasajeros en cada aeropuerto en cada ocasión que se realizan. Los resultados se presentan de forma informatizada en una plataforma a la que tiene acceso el personal de Aena con responsabilidad en estos temas. También se elaboran informes periódicos y uno anual de evaluación. Mediante ellos se descubren los aspectos que más inquietud evocan en los pasajeros, lo cuales se caracterizan por tener intereses variables. En el figura 11-5 se aprecia la evolución de algunos valores de interés relacionados con el marketing comercial, disponibles desde su inicio de aplicación. Se deduce que en relación a valores de referencia considerados como estándar por la ACI solo la restauración y los locales comerciales superan este valor, localizándose las salas VIP y Aparcamientos por debajo de los mismo incluso reflejándose un decrecimiento en calidad.



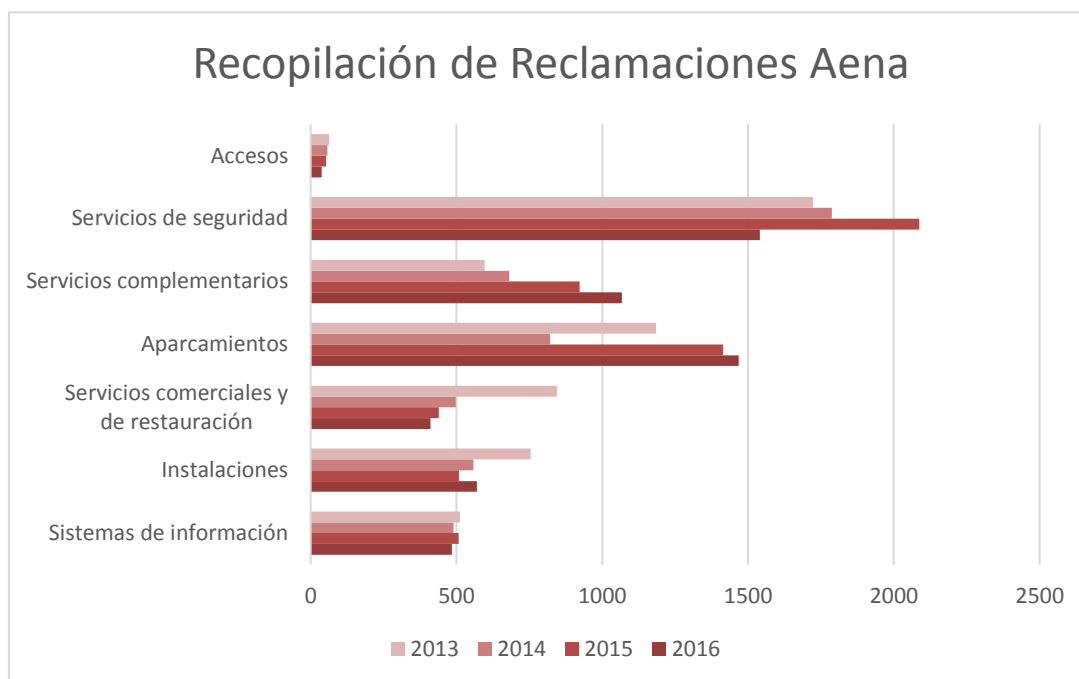


**Figura 11-5. Evolución de los índices de calidad de servicios en los aeropuertos españoles de Aena. Elaboración propia con datos Memoria anuales Aena**

### ➤ Hojas de reclamaciones y sugerencias

A través del análisis de las quejas impuestas por los pasajeros que han sentido que en algún aspecto de los servicios recibidos no se han alcanzado sus expectativas o se han incumplido los estándares, se permite evaluar y modificar todos los aspectos que no se están realizando de forma adecuada. También contribuye a este estudio las posibles sugerencias aportadas por los usuarios. Los ámbitos de presentación de ambas son tres: servicios prestados por el aeropuerto, aerolínea y handling. Aunque los tres emanan de un mismo punto el aeropuerto y su gestión. Aena divide las reclamaciones en diferentes grupos para su análisis: contrato de transporte, handling, sistemas de información, instalaciones, servicios de seguridad, servicios complementarios, accesos, daños y robos, aparcamientos, servicios comerciales o de restauración y otros (donde se incluyen los que no pueden ser incluidos en ninguno de los anteriores). En el figura 11-6 se observa la evolución de los factores que tienen directamente repercusión sobre el marketing comercial porque con la aplicación de la mercadotecnia se desea aumentar el número de clientes y enfocar el producto a los pasajeros, pero las reclamaciones pueden crear un efecto adverso al trabajo conseguido con las técnicas. Sin embargo, se debe de recalcar que todas las quejas en mayor o menor medida contribuyen a la obtención del producto aeroportuario y por tanto tienen influencia en la percepción del pasajero. Se consideran los aparcamientos, servicios comerciales y de restauración, servicios complementarios, sistemas de información, instalaciones, accesos y servicios de seguridad. Se han seleccionado porque suponen en primera instancia los aspectos de mayor acción para enfocar la actividad aeroportuaria a los pasajeros, como se han descrito en los pasados puntos, intentando acrecentar la experiencia en las instalaciones. Sobre accesos, sistemas de información, servicios comerciales y de restauración junto con servicios de seguridad se aprecia la disminución de quejas, lo que significa que las medidas de calidad tomadas han surtido efecto. Mientras que los aparcamientos y servicios complementarios suponen aún un reto. Las quejas sobre el servicio de parking de los aeropuertos han aumentado, a pesar de la crecida de ingresos que se dan en esta actividad. Lo cual indica que el incremento de ingresos no es sinónimo de que el servicio es efectivo y las técnicas de marketing consecutivamente también. La esencia de este efecto refleja que aunque aumente el número de pasajeros que emplean el servicio (indicado al generarse mayores ingresos y al ser los precios no variables respecto a años anteriores), el número de usuarios disgustados se incrementa (3,8% respecto a 2015) por lo que no se está prestando un buen servicio y provocará daños a los aeropuertos a pesar de las campañas de marketing. La causa es la publicidad de los usuarios que en este caso será negativa debido al trato no adecuado recibido. Una razón para tal hecho puede estar relacionada con una práctica que se opone totalmente a las técnicas de marketing con las que se intenta promocionar las instalaciones generando un aumento de ingresos. Como se ha comentado previamente, Aena no posee minutos gratis de parking para los usuarios que desean recoger a los pasajeros y obliga a acceder al aparcamiento en recogidas sin opción a salir de las

instalaciones sin acceder a este. Esta acción puede generar descontento entre los clientes oponiéndose a los objetivos de marketing. Otra justificación del empeoramiento del servicio de aparcamiento se aprecia en la disminución de calidad en los aparcamientos que ha sido presentada en el apartado anterior (figura 11-5)



**Figura 11-6. Cantidad de reclamaciones recibidas en Aena según servicios prestados. Elaboración propia con datos Memoria anuales Aena**

### ➤ Encuestas internas

Independientemente de los cuestionarios relacionados con el método de ASQ, Aena aplica de forma complementaria e interna métodos para la recogida de información útil para analizar sus servicios. Un mecanismo innovador que recientemente (desde febrero de 2017) está siendo implantado en 33 aeropuertos de la red española de Aena son los dispositivos de percepción de calidad. Consisten en aparatos interactivos que se localizan en ciertas zonas de las terminales en donde se quiere conocer la opinión de los pasajeros sobre el servicio recibido en esta área. Por ejemplo, sobre control de seguridad, aseos o recogida de equipajes. Se implantó desde 2014 en los aeropuertos Adolfo Suárez Madrid-Barajas y Barcelona el Prat a modo de prueba y tres años más tarde a llegado al resto de aeropuertos. Se basa en la técnica de recolección de información sobre el servicio “HappyOrNot” considerada más interesante y entretenida para los usuarios frente a los cuestionarios tradicionales, además de ser opcional su participación. Se evalúa el servicio mediante la elección de cuatro posibles opciones desde excelente a pésima con dos estados intermedios para los que existen en los dispositivos cuatro botones.



**Imagen 11-6. Dispositivos de calidad HappyOrNot. Realización propia en Aeropuerto de San Pablo, Sevilla (2017)**

Existen otros mecanismos con uso de medios electrónicos para la realización de las encuestas como el código QR (Quick Response) dispuestos en diferentes zonas con servicios a evaluar en los cuales los pasajeros mediante sus dispositivos móviles podían acceder con el código a una web donde se evaluaba el servicio.

<p><b>¿Todo limpio?</b></p> <p><b>Ahora puede evaluar nuestras instalaciones en sólo 3 segundos.</b></p> <p>Su opinión anónima llega al instante al responsable de los servicios de AENA.</p> <p>¡Visite la página web, o escanee el QR con su smartphone!</p> 	<p>QR-CODE</p>  <p>WEB</p> <p><b>opin.at/xohvct</b></p>	<p><b>Everything clean?</b></p> <p><b>Now, you can evaluate our facilities in just 3 seconds.</b></p> <p>Your anonymous opinion reaches AENA's service manager instantly.</p> <p>Visit the website, or scan the QR with your smartphone!</p> 
--	--	---

**Imagen 11-7. Sistema QR de obtención de información sobre calidad. Nota de prensa de Aena**

### ➤ Redes sociales

Estas herramientas potentes de marketing son a la vez una fuente de datos para la evaluación de las acciones ejercidas en este campo. La aplicación de las mismas es total para el gestor aeroportuario español. La presencia de Aena en las redes sociales: twitter, Facebook, Google plus, Instagram, Youtube y Likedin, le permite conocer al público de los aeropuertos. Sabiendo de primera mano la reacción a medidas o servicios instaurados. Entender al público y sus necesidades es fácilmente logrado mediante las nuevas tecnologías de comunicación fuertemente arraigadas en los usuarios de los aeropuertos. Además mediante estos medios se mantienen informados a los pasajeros de novedades o cambios en vuelos o aspectos de interés sobre servicios de los diferentes aeropuertos. Aunque es necesario indicar que al igual que su página web la información es de forma global para todos los componentes de la red de aeropuertos españoles, lo que quizás provoca que los usuarios no puedan reaccionar o ser evaluados de forma sencilla debido a que no encuentren la noticia indicada para ellos o no se les dirija de forma directa.



Como complemento a todas las medidas de marketing comercial realizadas por Aena descritas se observan prestaciones y avances motivados para el público de los aeropuertos. Se dan mejoras de servicios para hacer la experiencia de los pasajeros más agradable independientemente de los concesionarios y acciones que los envuelven, publicidad, medios de comunicación o de recolección de información y calidad.

### 11. 2. 1. Proceso de contratación comercial de Aena

La contratación de las empresas que serán concesionarios de las instalaciones aeroportuarias y se encargaran de prestar los servicios comerciales descritos, se rige por la *Norma de Contratación Comercial de Aena* aprobada en 2014 [84]. En ella se establecen los procedimientos y los tratamientos de los elementos que intervienen en el proceso de contratación. Según lo expuesto en la norma se clasifican las contrataciones comerciales en subgrupos:

- Por su naturaleza:
  - **Arrendamiento sin actividad comercial.** Se basa en actividades que contribuirán al desarrollo de la actividad aeroportuaria como oficinas, almacenes o hangares: terrenos, superficies pavimentadas y edificios o instalaciones. A su vez se tramita el arrendamiento con o sin terreno. Se considera con terreno cuando la empresa arrendataria tiene permiso para construir y modificar la naturaleza arquitectónica de la zona arrendada para realizar la actividad. Por la contra sin terreno indica que no se realizarán obras en la zona arrendada.
  - **Arrendamiento para explotación de actividad comercial.** Se diferencian: local, instalación o superficie sin terreno adicional y local, instalación o superficie con terreno adicional. En este tipo se encuentran los servicios comerciales a pasajeros en la terminal o servicios fuera de las instalaciones aeroportuarias pero con fines económicos como: gasolineras, centros de mantenimiento, centros empresariales, etc. A su vez, se distinguen igual que en el grupo anterior arrendamiento con o sin terreno con las mismas razones de división.
  - **Servicios y actividades comerciales que no necesite de arrendamiento de superficies.**
- Por su gestión y nivel de aprobación. Depende de la unidad a cargo de la supervisión, aprobación o solicitud de la necesidad de concesionario.
  - Gestión centralizada.
  - Gestión descentralizada.

Las partes que se establecen en el contrato son dos: la sociedad de Aena Aeropuertos, S.A. y el empresario. Este último debe cumplir ser una persona física o jurídica española o extranjera sola o en unión con más socios que tenga total capacidad de obrar.

Se definen dos tipos principales de métodos de contratación en la normativa: Régimen de concurrencia y Régimen de adjudicación directa.

#### Régimen de concurrencia libre o negociado

Este consiste en someter a concurso la selección del arrendatario interesado en explotar la actividad o necesidad propuesta por Aena. Se dan dos variantes: con publicidad o sin publicidad. En el primer caso se publica en la web de Aena la información sobre condiciones (en pliegos de condiciones) y descripciones disponibles para todos los afanados. Mientras que en el caso sin publicidad es Aena directamente la que le propone a las empresas o entidades la oportunidad de negocio, tomándose este camino cuando la actividad a desarrollar lo requiera, por urgencia de esta actividad, no se haya cerrado un acuerdo con el candidato seleccionado, el concurso esté desierto o ninguno de los licitadores hayan sido considerados válidos. La selección del adjudicatario entre todos se realiza a través de la valoración de las ofertas realizadas. Se evalúan uno (económico) o varios (técnicos y económicos con los que se obtiene una valoración global) aspectos. Para el caso de concurrencia negociada la resolución se llega tras un proceso de contacto entre Aena y los candidatos en el que se permite la revisión y modificación de sus ofertas.

## Régimen de adjudicación directa

En esta variante de contratación no será necesaria la realización de concurso de licitadores en ninguno de sus grados: libre o negociado. Se optará por este procedimiento cuando le empresa contratista sea de carácter pública o el servicio necesite periodo de prueba. Una modificación del mismo, consiste en emplear publicidad en la página web antes de hacer efectiva totalmente la adjudicación para ver si existe algún otro interesado.

La adjudicación directa o la de concurrencia sin publicidad junto con las elevadas rentas de arrendamiento, a pesar de las declaraciones de transparencia y legalidad, son una muestra del hermetismo a la entrada a de nuevas marcas locales, empresas de pequeño tamaño o emprendedores que pueden promover la señal de identidad del aeropuerto.

A continuación y a título de ejemplo se define el procedimiento de contratación por el método de concurrencia libre, el cual constituye el proceso más general de contratación de Aena. Inicialmente, se abre un expediente en el que se detalla el servicio solicitado debido a la solicitud directa del aeropuerto o por decisión de Aena. Esta propuesta se hace pública y pasa a concurso oficial del estado publicándose en el BOE. Las ofertas llegan a los diferentes organismos de Aena dedicados a la actividad de trámite de solicitudes y tras un estudio se selecciona la oferta más beneficiosa. Las contrataciones comerciales se gestionan mediante un expediente de contratación.

Desde el punto de vista administrativo el proceso de contratación será el siguiente independientemente del régimen de contratación seguido:

- Aprobación de inicio del expediente. Consiste en la aprobación por parte del órgano de contratación del documento técnico-administrativo en el que se define la actividad a contratar y establece el mecanismo de regulación de los procesos de presentación de ofertas, selección de ofertas y ejecución del contrato.
- Adjudicación del expediente a una empresa ofertante.
- Ejecución del contrato y finalización del expediente.

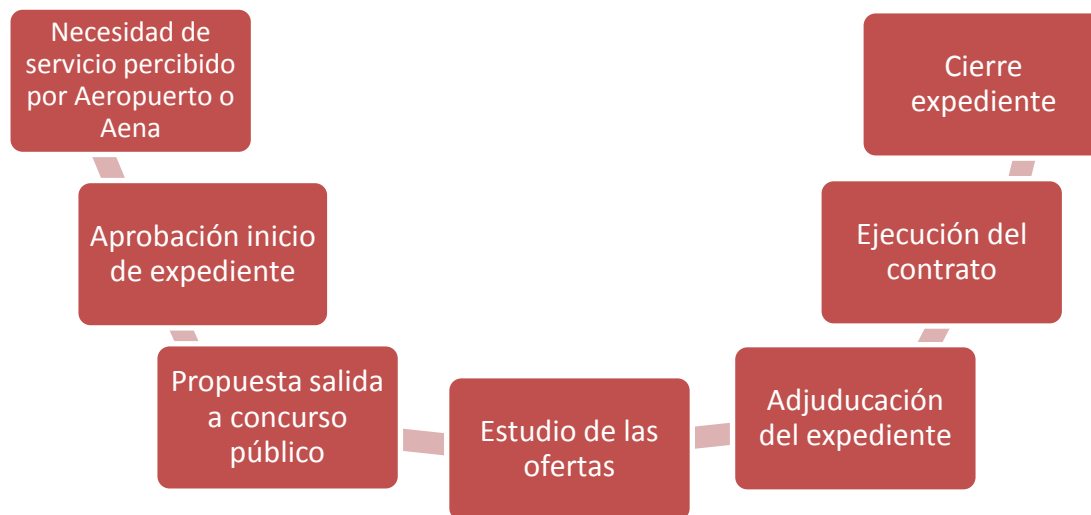


Figura 11-7. Proceso de contratación Concurrencia libre

El arrendamiento en el caso de zonas comerciales dentro de la terminal y zonas exteriores se basan en si existe disponibilidad y se aprecia que existen empresas interesadas en la actividad se generan concursos. Sin embargo, para zonas de explotación no comercial propiamente dicha como hangares o zonas de mantenimiento de aeronaves, es necesario que las empresas sean las que soliciten la necesidad de este espacio. En los casos de que exista zonas disponibles según los planes directores y tras la aprobación del consejo de Administración de Aena se informa públicamente de la disponibilidad del espacio durante un tiempo de plazo prudencial. Si se reciben otras partes interesadas se procede a publicar un concurso, en otro caso se formalizará el contrato.

Para realizar la contratación desde su proposición hasta el cierre de expediente actúan diferentes divisiones de personal de Aena para dar seguimiento y apoyo, con la finalidad de la realización más eficiente de

los servicios prestados. Los grupos que toman parte son los siguientes, tal y como está establecido en la norma de Contratación Comercial:

### **Unidad Proponente**

Corresponde este grupo a la Dirección de servicios comerciales y gestión inmobiliaria o en ciertos casos otra dirección de Aena que deba emplear esta norma para la contratación. Se encarga de:

- Elaborar la propuesta de contratación.
- Proponer a la Unidad de Contratación las condiciones particulares que deban ser incluidas en los pliegos de las condiciones jurídicas o en documentos contractuales del expediente.
- Realizar la evaluación técnica de las ofertas que lleguen a la Unidad de Contratación o Mesa de contratación.
- Validar la valoración de la oferta económica.
- Realizar el seguimiento de la contratación junto con el responsable comercial de aeropuerto, teniendo potestad para tratar la prorrogación del contrato junto con las modificaciones e incumplimientos que se generen durante la vigencia del contrato.

### **Unidad evaluadora de ofertas**

Las funciones de este grupo dependiente de la Dirección de Contratación son las siguientes:

- Evaluar las ofertas económicas presentadas en las convocatorias de arrendamientos.
- Evaluar las ofertas técnicas presentadas de los expedientes que necesiten un análisis técnico en profundidad que solicitado por la Unidad de Contratación o Mesa de Contratación.
- Gestionar las evaluaciones y puntuaciones de las ofertas en los expedientes que sean solicitada la participación de esta unidad.

### **Unidad de contratación comercial**

Este grupo está bajo el orden de la Dirección de Contratación y tiene el deber de gestionar la contratación que se tramite en esta dirección. Sus funciones entonces serán:

- Crear y actualizar los pliegos de condiciones jurídicas.
- Preparar el inicio de expediente para someterlo a aprobación.
- Elaborar toda la documentación necesaria para la solicitud de ofertas.
- Publicitar las convocatorias de expedientes comerciales.
- Recibir las ofertas y guardar las ofertas hasta el momento de apertura.
- Equipar a la unidad evaluadora de ofertas con toda la documentación para su evaluación.
- Elaborar el expediente de contratación correspondiente y la propuesta de adjudicación.
- Preparar la documentación para la adjudicación y para la formación contractual que corresponda.
- Custodiar las fianzas aportadas de los clientes al comienzo del contrato.
- Elaborar la documentación de incidencias.

### **Unidad de contratación descentralizada**

Es una comisión en el propio aeropuerto para el que se está llevando a cabo el proceso de contratación y que ayuda la coordinación de la actividad. Tiene las mismas funciones que la Unidad de Contratación Comercial y está bajo el poder de la Dirección de Contratación.

### **Comisión Ejecutiva de Contratación**

Este es un grupo encargado de asistir a las Unidades de Contratación Comercial cuando estas consideren que no es necesario la formación de una mesa de contratación. Se dedica a ayudar con el inicio de apertura de expediente, incidencias en el contrato y propuestas de adjudicación.

### **Mesa de contratación**

Consiste en un grupo de trabajo que se encarga de prestar ayuda a las unidades contratantes en la propuesta de adjudicación de las contrataciones. Hay mesas de trabajo centralizadas y descentralizada en cada aeropuerto en los que se esté desarrollando un proceso de contratación. Esta unidad a su vez estará formada por

tres tipos de componente:

- Presidente. En el caso del aeropuerto es el responsable económico-administrativo del aeropuerto, mientras que para el caso centralizado es el consejero delegado de Aena.
- Vocales. Los responsables de las unidades proponentes en el aeropuerto o representantes de la asesoría jurídica. Para la mesa centralizada son todos los directores de las diferentes áreas en las que se divide Aena.
- Secretario. En los aeropuertos es el responsable de la Unidad de Contratación descentralizada, si coincide con el presidente será un vocal el secretario y en el centralizado el director de contratación.

Para la aprobación de la propuesta de contratación se necesita la aprobación que recae en diferentes cargos atendiendo al tipo de contrato (detallados al comienzo de este apartado) y de la cuantía a la que asciende el contrato. Los implicados serán en su caso: el director del aeropuerto, el consejo de administración (órgano de supervisión de toda la actividad de Aena principalmente dedicados al control de la economía de la entidad), el director de contratación o el presidente consejero delegado.

Una evolución positiva del mecanismo de contratación en Aena es el desarrollo de la plataforma electrónica para la gestión de contratación, llamada “eContratación”. Las causas de los beneficios son:

- La facilidad para las empresas, individuos o entidades con la que se realiza el proceso de tramitación de solicitud y presentación de documentación.
- Mayor alcance de visibilidad de las ofertas.
- Ahorro en gastos de personal y material para la recepción de ofertas y otros procesos administrativos.
- Automatización de generación de ciertos documentos e informes periódicos.
- Acumulación de todos los datos de perfiles de empresa, individuos o entidades licitadores.

Se tiene constancia de la aplicación del mismo desde 2015 con el expediente DCG-324/2015 [85] por el que se solicitan servicios de Consultoría para la definición de la contratación pública electrónica de Aena, el cual fue suspendido, o el expediente DCG-159/2015 [86] por el que se estudia el proceso de subasta en línea en contratación electrónica. Colabora con el marketing porque facilita el acceso a las propuestas de negocios y a la presentación de ofertas, consiguiendo que los licitadores sean más propensos a participar en los procesos de selección debido a su mejor experiencia y trato recibido.

### 11.3. Marketing social

En relación al marketing social los aeropuertos de la red de Aena realizan varias actuaciones.

En el ámbito del impacto ambiental de la actividad aérea se desarrollan diferentes programas de control de ruido, control del uso de energía (en algunos aeropuertos se realizan programas de utilización de energías renovables como Gran Canaria o Málaga, además del aprovechamiento de los gases calientes o el agua refrigerante de los sistemas generadores de energía eléctrica en el sistema de calefacción de los aeropuertos de Adolfo Suárez Madrid-Barajas y Bilbao) y controles de gases emitidos a la atmósfera en ciertos aeropuertos de la red. Además toda la actividad de los aeropuertos españoles incluidos todos los planes de directores o proyectos realizados en los aeropuertos se rigen por la legislación española de evaluación ambiental del medio ambiente 21/2013. El ruido es un punto importante en los aeropuertos porque es el factor que principalmente afecta a las comunidades próximas a los dominios aeroportuarios, constituyendo un elemento que afecta a la imagen de los mismos y por tanto repercute en los resultados de la explotación porque la insatisfacción de la sociedad próxima implica menor uso de las instalaciones aeroportuarias. Este efecto molesto se controla en base a la normativa europea Directiva 2002/49/CE en base a la cual el estado español aplica su control sobre los ruidos, en ella se plantea el deber de realizar mapas de ruido de las instalaciones aeroportuarias y la necesidad de tomar medidas correctivas sobre la poblaciones que superen ciertos niveles de ruido.

Con relación a los aspectos culturales en cada aeropuerto se desarrollan diferentes actividades sin

objetivos claros a nivel de red y sin una planificación central, a excepción de un programa desarrollado en todos los aeropuertos son las visitas a las instalaciones aeroportuarias. También se dan acontecimientos sociales como exposiciones, acogida a entidades solidarias o reuniones de asociaciones, generalmente esporádicos en los aeropuertos excepto en los grandes aeropuertos como el de Barcelona y el de Madrid-Barajas. Por ejemplo: en el aeropuerto de Tenerife Norte el día 10 de marzo de 2017 se realizó unas jornadas de fotografías en las pista del aeropuerto, en el aeropuerto de A Coruña de expuso a partir del 14 de febrero de 2017 y durante unas semanas obras del artista gallego García Bartolí o en el aeropuerto de Menorca el día 15 de febrero de 2017 cedió un espacio para la Asociación de Padres de niños con cáncer de Baleares. Sin embargo, no se encuentra muy potenciado, programado ni extendido esta serie de actividades quedando la inserción de la sociedad en la actividad aeroportuaria en un puesto en desventaja.

Se debe destacar la poca homogeneidad en el desarrollo del marketing social en la red de Aena. Tampoco se tiene constancia de ningún plan de aplicación y no se informa de forma efectiva sobre las actividades realizadas a las diferentes comunidades a las que pertenecen los aeropuertos.



# 12 ANÁLISIS DEL MARKETING EN AEROPUERTOS CONCRETOS

---

A continuación se va a proceder a analizar casos de aeropuertos concretos de España y el extranjero con el objetivo de analizar las técnicas de marketing empleadas. Con esta información se podrá realizar una comparación entre los aeropuertos españoles gestionados en conjunto frente a aeropuertos cuya explotación es individual. Se aplicarán todos los conceptos que han sido expuestos en los capítulos previos. Para tratar de la mercadotecnia desarrollada en las instalaciones de los aeropuertos se va a emplear una estructura con la que se pretende la esquematización y ordenación de los datos de cada uno de ellos, por lo cual será más cómoda la comparación de cualidades. Los puntos han sido deliberadamente seleccionados para que mediante ellos se traten todos los aspectos detallados hasta el momento en el presente trabajo. La organización seguida será:

- Marketing Comercial
  - Servicios a los pasajeros en las terminales: restauración, tiendas y comercios o salas vip.
  - Aparcamiento y medios de transportes.
  - Elementos tecnológicos de asistencia y ayuda a los pasajeros.
  - Instalaciones: zona infantil, zonas de descanso, salas de reuniones o zonas del entorno del aeropuerto.
  - Publicidad en la terminal.
  - Promociones y fidelización.
  - Aplicación directa marketing para promoción terminal: creación identidad propia y campañas publicitarias del aeropuerto.
  - Obtención información usuarios, resultado del marketing y empleo de ayuda externa para planes de acción sobre mercadotecnia.
- Marketing Aeroportuario
  - Contacto y relación con aerolíneas
  - Promoción de rutas
  - Otras facilidades a las aerolíneas
- Marketing social

Se tomarán ejemplos de aeropuertos tanto de España como del extranjero de dos tipos diferentes de aeropuertos: hub y regional. Se ha tomado esta decisión puesto que los aeropuertos regionales son de forma general los que mayor dificultad poseen para su explotación eficiente al necesitar atraer a nuevo público cuyos intereses no están definidos como en los turísticos. Aunque cabe destacar que los turísticos pueden tener problemas de estacionalidad. Sin embargo, en España la mayoría de los aeropuertos son regionales por lo que esto también ha motivado la elección. En relación a los hubs la razón es que al ser aeropuertos con un volumen de pasajeros elevado y gran tamaño, la preocupación por un servicio de calidad unido a la necesidad de diferenciación al ser conocido internacionalmente provoca que la aplicación de marketing sea mayor. Por lo tanto, no se puede igualar a los aeropuertos de menor tamaño regionales. Además, se desea comprobar si se produce una distinción en este ámbito en España.

## 12.1. Aeropuertos españoles

Para realizar el análisis se han seleccionados dos aeropuertos de la red española de Aena. Se ha tomado un aeropuerto de cada tipo definido: Adolfo Suárez Madrid-Barajas como hub y San Pablo (Sevilla) como regional. El aeropuerto de Madrid se ha tomado porque es el hub principal de España y en relación al de Sevilla su elección es principalmente por proximidad que permitía una mayor capacidad para obtener información. Además es un aeropuerto regional activo, con un registro de información importante y posee otras instalaciones aeroportuarias próximas, las cuales pueden ser un elemento competitivo. Se ha considerado suficiente el análisis de un solo aeropuerto regional puesto que al ser gestionados de forma central los rasgos presentes en todos son muy parecidos, por lo tanto mediante el análisis de uno de ellos se conocen las cualidades del resto por semejanza.

### Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas

El aeropuerto de Adolfo Suárez Madrid-Barajas es uno de los aeródromos españoles que pertenece a la red de aeropuertos gestionados por Aena. Alcanza un tráfico de pasajeros de unos aproximadamente 50,5 millones de pasajeros anuales (50.420.583 pasajeros fueron registrados en 2016) constituyendo un importante hub español para las aerolíneas como Iberia y Air Europa, por tanto puerta principal internacional de pasajeros extranjeros o de salida de pasajeros españoles. Las aerolíneas ven en él un punto de acceso al resto de red de comunicación aérea española. Tiene operaciones comerciales desde el 1933 y ha sufrido grandes modificaciones hasta su actualidad, en la que cuenta con cuatro terminales destinadas a pasajeros de las que una de ellas (T4) tiene un satélite llamado T4S. Además posee una terminal para uso exclusivamente ejecutivo. Su horario de apertura es ininterrumpido.

### Marketing comercial

#### ❖ Concesionarios

##### - En la terminal

Con relación a los concesionarios comerciales el aeropuerto pone a disposición de los pasajeros un total de 47 locales de restauración que supone una superficie de 17.034 m<sup>2</sup> formados por 30 marcas entre cafeterías, comida para llevar, comida rápida, restaurantes y cervecerías, lo que abarca a todo tipo de gustos, economía y deseos. Por otro lado, 87 tiendas ocupan una superficie de 20.557 m<sup>2</sup>. En relación a los establecimientos comerciales dispone de tiendas libre de impuestos y más de 40 marcas que abarcan desde alimentación, decoración, complementos, regalos hasta ropa, todas ellas populares y entre las que figuran 12 firmas de alta gama reconocidas mundialmente, además de farmacias y estancos. La superficie total de extensión entre todas las terminales es de 940.000 m<sup>2</sup> por lo que supone una ocupación del 4% de la superficie total entre ambos servicios. Existe otro servicio comercial que se dispone en la terminal t4 y t4S que consiste en un concesionario (contabilizado dentro de la superficie anterior) que da servicios al cuidado personal: peluquería, servicios estéticos y de relajación, aunque no se considera spa puesto que es tienda de productos relacionados con el bienestar. El precio aproximado de superficie para actividad comercial en el aeropuerto Adolfo Suárez según el análisis mostrado en el capítulo de marketing comercial desarrollado en España es de unos 1.152,7 € al año cada metro cuadrado. Lo cual supondría unos ingresos fijos por el arrendamiento de los locales comerciales y de restauración, considerando este precio medio, de unos 40 millones de euros anuales. El proyecto de impulsión de los ingresos comerciales en este aeropuerto se remonta a 2012 en el que se presentó una situación adecuada para el cambio, puesto que se acabaron los contratos con varios concesionarios. Se inspiró el modelo de comercio en aeropuertos como Manchester, Copenhague y Londres Heathrow. Llevaba consigo el desarrollo de planes actualmente en acción: Restauración High Street (localización de los restaurantes juntos y abiertos a zonas comunes y pasillos como en una calle céntrica de ciudad), Duty free pasantes (disponer los locales de duty free en puntos de paso obligado por los pasajeros) y MAD Fashion HUB (impulso para convertirse en un enclave conocido para la moda). Este último ha creado en el aeropuerto un centro de compras de marcas con prestigio con todas las comodidades y exclusividad, siendo el corazón de este proyecto las terminales T4 y T4S. Se centró principalmente en el diseño adecuado y distribución de comercios en ellas, además de la renovación de ciertos



espacios en el resto de terminales.

Como complemento a las técnicas comerciales para aumentar los ingresos comerciales se ha instaurado el servicio a los pasajeros de “Personal Shopper”. Este servicio fue iniciado en abril de 2016 en las terminales T4 y T4S. Se ha ampliado la oferta a la terminal T1 el enero de 2017 tras la buena respuesta de los pasajeros al ser de gran ayuda y utilidad. Los pasajeros son aconsejados para realizar sus compras en la terminal y asistidos en los trámites de devolución de impuestos. La empresa concesionaria encargada de la explotación de este servicio es ACCIONA.

También se dispone de seis salas VIP: Neptuno (T4S), Plaza Mayor y Sala Premium (T4), Cibeles (T1), Puerta de Alcalá (T2) y Puerta del Sol (T3). Suponen un total de 5333 m<sup>2</sup> destinado a ellas. Con servicio de sala de reuniones (Puerta de Alcalá y sala Premium), duchas (Neptuno, Cibeles, Puerta de Alcalá y Sala Premium), área de descanso, catering, equipos informáticos o prensa. Se cuida el servicio prestado en las mismas mediante su actualización, en el año 2016 fueron reabiertas tras su remodelación. El precio es de 29,70 € (adultos) y 14,90 € (niños) para salas Cibeles y Neptuno mientras que 28,70 € (adultos) y 13,80 € (niños) para Puerta de Alcalá, Puerta del Sol y Plaza Mayor. Los precios para acceder a la sala Premium son independientes a los anteriores y se establecen en función de los servicios solicitados. En caso de disponer de billete con tarifa bussiness o primera clase se permitirá el acceso a las mismas sin pago, excepto a la sala Premium puesto que la explotación de su actividad se realiza de forma separada del resto. Aunque cabe destacar que todas están explotadas por la misma empresa licitada: Gestió i Serveis Trade Center. La gestión del conjunto de salas VIP (excluida la sala Premium) fue adjudicada a finales del año 2016 (nº expediente: MAD-428/2016 [103]). El contrato consiste en pagar una cierta cantidad a la empresa seleccionada por el servicio de gestión del servicio y todos los beneficios de la explotación son destinados a Aena.

Existen seis compañías de alquiler de coche. Esta actividad es importante desde el punto de vista de explotación porque supone la cuarta posición de ingresos no aeronáuticos para los aeropuertos de la red de aeropuertos españoles. Además tienen actividad en las instalaciones aeroportuarias dos empresas de coches con conductor.

Por otro lado, se encuentran oficinas bancarias, cajeros y oficinas de cambio en todas las terminales. Además hay dos empresas concesionarias dedicadas a la protección del equipaje que da servicio en todas las terminales y otro concesionario de servicio de consigna de equipaje, el cual consiste en guardar diferentes enseres de los pasajeros por una tarifa estipulada según el tiempo del servicio o también realiza envíos de equipaje excedente al destino indicado por los clientes. Se encuentra en la terminal 1, para dar servicio a la T1, T2 y T3, y en la T4.

Como acción para incentivar la compra en los concesionarios se ha aplicado un programa de actuación durante el 2016 llamado “Plan de Reposicionamiento de precios” bajo la dirección de Aena, solo en este aeropuerto y Barcelona el Prat. En él se ajustan los precios de diferentes productos en sus concesionarios, en concreto perfumería, cosmética y bebidas alcohólicas, realizándose descuentos de hasta un 20% respecto a otros comercios de la competencia.

#### - Fuera de la terminal

El aeropuerto posee dos gasolineras disponibles para todos los clientes con servicio ininterrumpido. Estos negocios son concesionarios de empresas del carburante por lo que son ingresos para el aeropuerto.

La terminal ejecutiva actual destinada a vuelos de aviación general es una instalación totalmente reformada en el año 2013. Las instalaciones remodeladas eran antiguamente un edificio terminal destinado su uso para autoridades públicas. Esta actividad es gestionada por dos empresas adjudicatarias tras el concurso realizado para tal fin: Multiservicios Aeroportuarios y Gestair. Estas empresas según el contrato pagan a Aena el arrendamiento acordado en el concurso y ellas explotan bajo su riesgo el servicio necesario para la aviación privada. Los planes de vuelo presentados por los aviones privados se coordinan con los del aeropuerto.

Las zonas sin uso del entorno del aeropuerto y propiedad del mismo están siendo estudiadas mediante un análisis para obtener el posible desarrollo de los mismos mediante el “Master Plan de terrenos comercializables”. Ha sido objeto de concurso propuesto por el gestor, Aena.

En cuanto a la búsqueda de negocios y nuevos concesionarios no se aplica ningún plan independiente

de los procedimientos generales, aunque mediante la gran cantidad de concursos sobre nuevos servicios se observa la gestión intensa en esta actividad por parte de la división inmobiliaria.

### ❖ **Aparcamiento y transportes**

El aeropuerto dispone de parking privado para clientes distribuidos en siete aparcamientos. Estos según su localización sirven para una u otra terminal: aparcamiento terminal 1, aparcamiento terminal 2 y 3, aparcamiento terminal T2 salidas, dos aparcamientos comunes para terminales T1, T2 y T3 y dos aparcamientos para terminal 4 y satélite. Ellos son usados en diferentes categorías para cubrir todas las necesidades de los pasajeros:

- Aparcamiento de largas estancias.
- Aparcamiento VIP, en el que un empleado recoge el coche y lo devuelve al pasajero en la puerta de la terminal. El coche tiene una vigilancia constante y están disponibles servicios de limpieza o revisión.
- Aparcamiento de bajo precio: “low cost”. Se encuentran en zonas alejadas de las terminales, pero se pone a disposición de los pasajeros de forma gratuita lanzaderas de autobuses que los lleve hasta las mismas.
- Aparcamiento preferente. Corresponde a la zona del aparcamiento más cercano a las terminales para un acceso directo a ellas.
- Parking express. Destinado a los usuarios que vienen a recoger a los pasajeros al estar localizado en la zona próxima de salida de las respectivas terminales (solo en T1 y T2). Por lo que se deduce que no hay minutos de cortesía para la recogida de pasajeros.

Todos los aparcamientos están gestionados por una empresa que ha sido adjudicada por concurso (expediente nº: DIC-20/2013-1 [104]) para tal actividad (Empark).

También se dispone de aparcamiento de motocicletas y bicicletas tanto vigilado como gratuito (sin vigilancia). El parking en sí sea un servicio al pasajero y contribuye como elemento de satisfacción, pero a la vez es una fuente de ingresos por lo tanto se aplica el marketing mediante promociones para impulsar su uso. Un ejemplo es la oferta disponible hasta el 31 de mayo de 2017 llamada “Tarifa fin de semana” en la que se permite aparcar por 28 € dos días, 38€ tres días y 48€ cuatro días entre jueves y martes.

Se dispone de una amplia variedad de transportes públicos que permiten el acceso de pasajeros a las diferentes terminales: metro; tren de cercanía que conecta la estación de tren Puerta de Atocha (núcleo central de la red de transporte de tren y alta velocidad que conecta toda España); autobuses urbanos con tres líneas de servicio desde el aeropuerto que conecta las terminales con el centro de la ciudad, estación de Atocha y barrios periféricos, enclaves desde los cuales tomar otros transportes; autobuses interurbanos que conectan localidades cercanas y autobuses de largo recorrido, dan servicio tres empresas de transporte que se encargan de conectar el aeropuerto con diferentes ciudades españolas. Además de paradas de taxis en todas las terminales.

### ❖ **Tecnología a disposición del pasajero**

La experiencia de los pasajeros en este aeropuerto se pretende mejorar mediante el uso de la tecnología como medio de facilitación, ayuda e innovación. Como aeropuerto de la red de Aena, posee un apartado específico dedicado a la descripción de las instalaciones en la página web general de Aena. En él se da información necesaria para los pasajeros acerca de todos los servicios prestados: horarios y localización, vuelos de salida y llegada, aerolíneas o noticias y planes de acción en el aeropuerto. En esta página web se anuncian ciertos concesionarios, lo que puede servir de mecanismo de mercadotecnia de los arrendatarios llegados por acuerdos entre ellos y Aena, como medida de mayor ingreso para la entidad al cobrarse por esta publicidad o simplemente para potenciar la compra. También se muestran ofertas de parking (nombradas en el apartado anterior). Existe otra web independiente de la de Aena realizada por Aeropuertos en Red en la que se exponen todas las características de ciertos aeropuertos españoles entre los que se encuentra el presente analizado.

Como suplemento para conseguir una mejor experiencia se dispone a través de la aplicación para

dispositivos móviles y Tablet de todas las ventajas comentadas que brinda esta App a los pasajeros. Además se añade la posibilidad de poder pagar el parking mediante ella, solo disponible en este y dos aeropuertos más de la red de Aena (Barcelona y Palma de Mallorca). Se está intentando combinar a su vez su uso con la tecnología Beacon instalada en el aeropuerto pero en prueba, ya explicada con anterioridad.

El aeropuerto dota a los pasajeros de acceso gratuito a wifi en todas sus instalaciones para uso con dispositivos propios (siendo necesario el proceso de registro indicado en el capítulo 11 para la conexión) o pone a disposición de los clientes puntos con equipos para acceso a internet. Además de puntos de carga de dispositivos electrónicos de forma gratuita.

Se dispone de pago del aparcamiento mediante Via-T, en el que mediante un lector de microondas de corto alcance se lee el dispositivo del usuario que está unida a una cuenta bancaria. Entonces no es necesario sacar ticket de parking y se abrirá la compuerta automáticamente, mientras que en la salida el pago se realizará simultáneamente.

El aeropuerto en coordinación con aerolíneas pone a disposición de los pasajeros métodos de facturación más rápidos y flexibles. La muestra de tal servicio es la alianza con Iberia (la cual se comentará posteriormente al poderse enmarcar en métodos de marketing aeroportuario) que tiene en marcha mostradores exclusivamente destinados a la entrega de equipaje. Estos ya deben poseer la etiqueta de facturación obtenida por el pasajero antes de llegar al aeropuerto en la página web de Iberia con la opción mybagTag (desde 2013) en la página web o en las máquinas de check in instaladas en la terminal desde la que se puede obtener las pegatinas para el equipaje y tarjeta de embarque. Además un nuevo mecanismo de información al pasajero de esta compañía son las azafatas o azafatos virtuales disponibles para ayudar al proceso de facturación. Estos servicios forman parte de un proyecto denominado Ágora que dotan al pasajero de autonomía y lo sumergen en la actividad aeroportuaria. Dentro de este programa estuvieron bajo prueba en 2015 máquinas para realizar la facturación y entrega de equipaje de forma autónoma por los pasajeros (sin ayuda de personal de la aerolínea), pero en la actualidad este servicio no está operativo según ha sido confirmado por Iberia.

En adición, dispone de dispositivos de acceso al control de seguridad automáticos como se ha comentado en el apartado sobre marketing comercial en los aeropuertos españoles.

En el método de seguimiento de calidad se mezcla la tecnología. Este sistema se encuentra instalado desde 2014, consiste en medidores de calidad de los diferentes servicios que presta directamente el aeropuerto, como se indicó en el análisis general sobre técnicas de marketing en España.

### ❖ Instalaciones y servicios propios

Las instalaciones del aeropuerto y las actividades desarrolladas directamente por el gestor aeroportuario para la atención a los pasajeros constituyen en sí un elemento básico para satisfacer a los usuarios. Son los siguientes:

- Carritos porta equipajes.
- Asistencia gratuita a PMR (pasajeros de movilidad reducida). Es un servicio prestado por el personal del aeropuerto en todas las terminales que permite ayudar a personas con minusvalías en el tratamiento realizado en la terminal hasta el vuelo o desde el mismo hasta la salida. Como novedad en el año 2016 se ha implantado un sistema de coche eléctrico tipo buggy para el transporte de pasajeros discapacitados.
- Salas de lactancia.
- Zona de recreo infantil en áreas de espera, dos guarderías (T2 y T4) y paso por control de seguridad específico para familias.
- Préstamo de carritos de paseo
- Objetos perdidos.
- “Air Rooms”. Es un servicio de habitaciones con ducha para pasar una noche o descansar unas horas. Se disponen de 22 habitaciones. También tienen zona de sofás y televisión, prensa y ordenadores. Es posible contratar solo el servicio de ducha. Este servicio no es explotado directamente por el aeropuerto, sino por un concesionario (Gestió i Serveis Trade Center) especializado en este ámbito.

- Salas de reuniones. Se disponen de seis salas destinadas a su alquiler para reuniones, conferencias, cursos o presentaciones. Distribuidas cuatro en la T2, una en la T1 y una en la T4 (sala de prensa). El precio de las mismas varía desde 268€ hasta 1282€ por 5 horas según la capacidad de las mismas, aumentando el valor de las mismas para mayor tiempo de ocupación.
- Atención médica. El aeropuerto posee servicio médico a los pasajeros en las terminales T4 y T2 de asistencia 24 horas y en la T4S con horario reducido. Además cuenta con desfibriladores en caso de paro cardíaco distribuidos por todas las terminales o salas de asistencia médica para pasajeros que lo soliciten y que cuenten con personal médico propio.
- Áreas religiosas. Las terminales T1, T2 y T4 cuentan con capilla en la que se permite el culto religioso y se dan misas con horarios programados. Además existen dos mezquitas en las T1 y T4. Incluyendo dos salas en las T1 y T4 ideada para el rezo de cualquier religión.

En todas las terminales se ha renovado el pasado año 2016 los puntos de información al pasajero (SIPA, Sistema de Información al Pasajero) como muestra de preocupación por prestar una ayuda adecuada a los pasajeros, simultáneamente que se adapta a las novedades y a las necesidades de estos, que forma parte del marketing comercial. En total son un total de 18 puntos distribuidos de la siguiente forma: 4 puntos en la T2, 5 puntos en la T1 y 9 en las T4.

También se disponen de puestos de información al pasajero sobre la ciudad desempeñados por la Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento de Madrid. Enfocan su actividad en prestar ayuda acerca de temas de turismo.

### ❖ Publicidad en el aeropuerto

Las terminales del aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas al ser zonas de alta frecuencia de paso y gran visibilidad, la publicidad es un negocio importante en ellas. La empresa gestora, tal y como se indicó es la misma general que para el resto de aeropuertos, excepto ciertas zonas que son explotadas directamente por el aeropuerto. Se aprecia el auge de esta actividad en los dispositivos instalados de gran calidad para realizar las campañas publicitarias. El pasado año la empresa adjudicataria de esta explotación renovó todos los soportes e instaló novedosos videowall de LEDs (imagen 12-1), consistente en paredes con pantallas para emisión de publicidad. Todo ello forma parte del plan de marketing digital en el que la publicidad se adapta e incorpora al entorno del aeropuerto de forma integrada. También se dispone de todos los tipos de dispositivos explicados en el punto sobre marketing comercial: MUPI (Mueble Urbano para la Presentación de Información), cartelería, etc.



Imagen 12-1. Publicidad en videowall en aeropuerto Madrid-Barajas. Blog Onthespot



**Imagen 12-2. Pantalla publicitaria en zonas de espera aeropuerto Madrid-Barajas. Periódico ABC**

Cabe destacar que las campañas de marketing espectacular son más frecuentes en las instalaciones. Además de stands de exposición de gran tamaño de diferentes marcas, como por ejemplo coches. Un ejemplo es el “Espacio by Leux” que ha cogido parte de la zona de espera de la terminal T4 disponible desde abril de 2017 donde se promocionan los productos de esta marca.



**Imagen 12-3. Ejemplo marketing espectacular Aeropuerto Madrid-Barajas. Empresa SANCA**

### ❖ Promociones y fidelización

No se tiene constancia del desarrollo de programas de fidelización concretos para el aeropuerto, sino que se aplican los generales de Aena ya analizados en el capítulo 11. En cuanto a promociones si se dan mayor cantidad de descuentos en este en relación con el resto de la red. Por ejemplo la promoción “Come, compra y gana”. Además de las ya comentada en el aparcamiento.

### ❖ Identidad del aeropuerto y publicidad del mismo

El aeropuerto no presenta una marca de identidad propia mediante slogans u objetivos comerciales de promoción. Se limita a cuidar la imagen general del conjunto de aeropuertos españoles y dar un servicio de calidad que agrade a los usuarios. Aunque con algunos restaurantes se expone la gastronomía autóctona del entorno al que pertenece el aeropuerto como el nombrado restaurante del chef Paco Roncero.

Tampoco se tiene constancia de campañas publicitarias en aeropuertos que tengan conexión con este en el que se promocioe la zona a la que sirve el aeropuerto. Aunque de forma indirecta a través de la publicidad de las aerolíneas se promocioe el viaje hasta este aeropuerto como se observa en la muestra de la publicidad de Iberia en Brasil, donde se motiva al viaje a Madrid (imagen 12-4).



**Imagen 12-4. Publicidad aerolínea Iberia en aeropuerto de Brasil. Blog Unapausapararespirar**

Las campañas publicitarias se llevan a cabo de forma global por el gestor no como iniciativa propia del aeropuerto, como por ejemplo la promoción de Aena al ser sponsor en la competición de tenis Open de Madrid en 2016. Aunque un concesionario del aeropuerto cuya cadena está presente en una gran cantidad de aeropuerto de Aena (Dutyfree, empres Dufry), fue patrocinador también en este evento y promocionó exclusivamente los servicios prestados en el aeropuerto de Madrid-Barajas, lo cual sirve de publicidad directa para el mismo a la vez.

#### ❖ Encuestas a pasajeros, recogida de conocimiento y control de actividad

Los planes de calidad que sigue el aeropuerto son los desarrollados por el gestor, realizándose concurso para conseguir empresas que se encarguen de realizar las encuestas necesarias para cumplir con los requisitos de los estudios ASQ (expediente nº: MAD-501/2016 [105]). Se han empleado empresas especializadas en el ámbito de la gestión aeroportuaria que desarrolla planes de control y seguimiento de calidad, como es Aertec.

Además se realizan estudios internos de los resultados de los dispositivos de satisfacción o las reclamaciones y peticiones realizadas mediante el mismo sistema que para el resto de aeropuertos de la red. Aunque este sistema de reclamaciones y sugerencias es responsabilidad de empresas contratadas para tal función para cada aeropuerto (expediente de contratación proveedores Aena nº: MAD-482/2016 [106])

Se desarrollan auditorías impulsadas por el gestor global sobre la explotación de los locales comerciales mediante adjudicaciones a empresas especialistas del sector. Como ejemplo es el expediente de enero de 2017 denominado “Servicio de auditoría y control de espacios comercializados y comercializables en el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas” (expediente nº: MAD-531/2016 [107]).

Todos estos planes entran dentro de la verificación de la calidad para cumplir con la normativa a la que todos los aeropuertos de Aena están sometidos, tratada en el capítulo 11.

Los datos obtenidos de Aena que pueden realizar una figuración de la cantidad de actual de ingresos obtenidos de las actividades comerciales son los del ejercicio del 2014 donde se obtuvieron 211,38 millones de euros. Supone de media un ingreso de 5,05€ por pasajero (considerando los 41.833.686 pasajeros registrados en 2014) sin considerar que parte de estos ingresos no son de los pasajeros sino de los concesionarios dentro y fuera de la terminal.

#### Marketing aeroportuario

El aeropuerto estudiado aplica como mecanismo de relación con las aerolíneas las técnicas de marketing desarrolladas por el gestor a nivel general para toda la red. Procediendo a adaptarlas para sus propias situaciones.



Aunque se aprecia la frecuente actividad de potenciar la comunicación con las aerolíneas a través del alto número de nuevas rutas desarrolladas. Desde el mes de marzo hasta abril de 2017, es decir, en un mes se han establecido 13 nuevas rutas con las compañías: Cobalt, Iberia, Iberia express, Ryanair, Volotea y Wizz Air. Las rutas explotadas por Ryanair, Wizz Air y Cobalt son nuevas puesto que las conexiones con los destinos planificados no están siendo realizadas por otras aerolíneas. Las rutas establecidas por el resto de compañías son como competencia a otras aerolíneas que ya realizaban estas conexiones. En la presentación de resultados de los primeros nueve meses de 2016 [77] se obtiene que en ese periodo de año se abrieron 40 nuevas rutas registrándose un total de 52 en el total del año.

El aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas establece otros lazos de unión con las aerolíneas que operan en sus instalaciones. La unión anteriormente comentada entre Iberia y las instalaciones aeroportuarias es un ejemplo. Iberia opera en la terminal T4 y TS4 teniendo una gran presencia en la misma, incluso fue diseñada en sus inicios como edificio hub para esta aerolínea. Incluso ha puesto en marcha el Proyecto Ágora [97] entre el 2014 y 2015 que tiene como objetivo convertir a este aeropuerto en uno de los más eficientes hub del mundo. Esto muestra la cooperación entre ambas partes, siendo necesario para la implementación de ciertos cambios en las instalaciones del aeropuerto. Supone una cesión del aeropuerto que tendrá beneficios tanto para el gestor aeroportuario, al facilitar los servicios prestados a la aerolínea, como para los pasajeros principalmente de esta compañía, ya que todos los cambios están centrados en un mejor servicio para ellos. En adición a los métodos de facturación de esta aerolínea disponibles comentados en el punto de “Tecnología a disposición del pasajero”, se destacan la gestión de filas en facturación para la disminución de tiempo de espera, embarque por grupos para conseguir mayor comodidad y agilidad, ayuda al pasajero mediante iPads y PDAs para asistencia en dudas (IBHelps), agentes virtuales en las máquinas de facturación y puntos de ayuda mediante dispositivos electrónicos a pasajeros en tránsito. Como fin último la compañía espera mediante estas técnicas alcanzar mayor puntualidad, elemento que también influye en la percepción del pasajero sobre el aeropuerto y el producto adquirido. Incluso se debe destacar que en la página web de la compañía aérea Iberia existe un apartado dedicado a este aeropuerto y los servicios que esta aerolínea presta en ella o muestra formas de entretenimiento en las escalas motivando al turismo. Se consigue la promoción del aeropuerto al recibir visibilidad de todos los clientes de la compañía.

En cuanto a la publicidad dentro del aeropuerto de las propias aerolíneas a falta de conocer los contratos podría darse como medida de marketing aeroportuario, para incentivar el grado de satisfacción de estas, o como marketing comercial al ser contratado por las propias aerolíneas (imagen 12-5). Sin embargo, no son superiores estas campañas a las de marcas comerciales.

Además, una de las rutas con competencia más importante para el aeropuerto es la de Madrid-Barcelona (puente aéreo) la cual también es explotada por Renfe mediante el AVE. Como medio para mejorar la caída de usuarios y frenar el robo de pasajeros, se han potenciado una mayor frecuencia de rutas. Ha sido posible mediante el acuerdo entre Iberia y Vueling con el objetivo de aumentar en 10 vuelos diarios el servicio existente, pasando a 26 a partir del mes de julio de 2017. Esto ha sido posible mediante coordinación con el aeropuerto y las aerolíneas, suponiendo una mejora para las aerolíneas y para el aeropuerto, pudiéndose considerar como efecto de técnicas de mercadotecnia como posibilitador del acuerdo. Es decir, el aeropuerto ha visto en amenaza su producto para lo cual ha reaccionado aplicando técnicas de marketing aeroportuario para conseguir que la compañía pueda desarrollar un servicio más adecuado, el cual está enfocado a las necesidades del mercado, con el objetivo de conseguir mayor número de pasajeros. Esto da beneficios para el aeropuerto y para la permanencia de la aerolínea en el mismo.

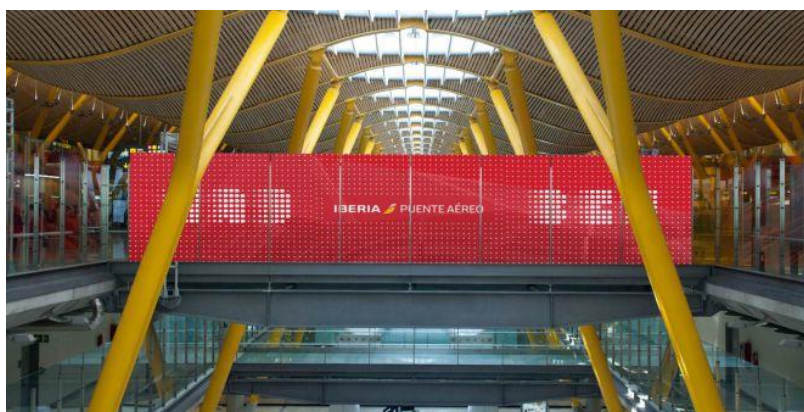


Imagen 12-5. Publicidad aerolínea Iberia en aeropuerto de Madrid-Iberia. Diario Cinco Días

### Marketing social

El aeropuerto presenta diferentes planes de carácter social con los que acercarse a diferentes grupos sociales. Con ellos pretende mejorar su imagen y atraer a la sociedad a sus instalaciones.

En relación al fomento del conocimiento sobre las instalaciones se prestan visitas guiadas por las terminales de forma gratuita. El servicio se adapta a los visitantes: escuelas (niños a partir de 6 años), institutos, universidades, escuelas de azafatas o grupos de interesados. El material y zonas de visitas dependen de la motivación del mismo, pero se limita a las escuelas e institutos la visita de la T2 mientras que para el resto de grupos se da la posibilidad de visitar la T4. En ellas se intenta descubrir los programas de respeto al medio ambiente (imagen 12-6).



**Imagen 12-6. Avión de exposición sobre medio ambiente Madrid-Barajas. Web Fly News**

Además se realizan jornadas de puertas abiertas para todos los visitantes que deseen conocer el aeropuerto. El pasado año fue la sexta edición, teniendo lugar entre el 1 al 7 de septiembre.

En otro ámbito se potencia la cultura en las instalaciones aeroportuarias mediante exposiciones temporales en un área destinada para tal función. Esta se encuentra en las terminales T1, T2 y T3. Se muestran obras fotográficas, escultura o pictóricas para potenciar la carrera de artistas noveles. Unos ejemplos son la exposición de Playmobil que recrean diferentes escenarios como la cabalgata de reyes magos en las terminales la navidad de 2016 y la exposición de cuadros de la artista Teresa Artime desde el 31 al 28 de febrero de 2017 en la T2 del aeropuerto.

Se potencia la colaboración con entidades sin ánimo de lucro para que divulguen en el aeropuerto sus programas de ayuda social. Es llamado “Espacio Solidario”. Se ceden las instalaciones sin coste alguno tras la firma de un contrato de préstamo de instalaciones de dominio público.

La decoración del aeropuerto tanto interior como exteriormente presenta incorporadas muestras de obras de arte contemporáneas del siglo XX y XXI. Se incluyen esculturas como “las tres damas de Barajas” de Manolo Valdés (imagen 12-7) o “Rapto a Europa” de Botero. En pintura destacan grandes murales como los de Oswaldo Guayasamín, entre otras muchas. Así se refleja el interés cultural.





**Imagen 12-7. Esculturas en aeropuerto de Madrid-Barajas “Las tres damas de Barajas”. Tomada de OKDiario**

El medio ambiente es un eslabón muy importante para conseguir una buena opinión sobre la conducta del aeropuerto. Participa como todos los aeropuertos en el Sistema de gestión Integrado de Calidad de Medio Ambiente implantado desde el 2014 donde se cuida el impacto acústico, consumo energía, control de calidad de aire y agua, control de emisiones y se lucha contra el cambio climático. Se realizan informes para mostrar la situación ambiental. Además posee una central de control de calidad de aire, solo disponible en algunos aeropuertos españoles, debido a la adhesión de Aena al “plan del aire” del MAPAMA (Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente español). Se está implantando el aprovechamiento del agua sobrecalentada de la terminal T4 para producir energía térmica para las terminales T1, T2 y T3 tras Aena firmar el contrato del Proyecto Clima del Fondo de Carbono para una Economía Sostenible. En relación al impacto acústico, que tiene mayor repercusión sobre la población cercana a los aeropuertos, Aena desarrolla en base a la normativa europea de ruido (Directiva 2002/49/CE) en el aeropuerto Madrid-Barajas una zona de servidumbre acústica al igual que en el resto de aeropuertos pero en este caso está aprobada, es decir, que son adecuados para la actividad que presenta el aeropuerto y se toman medidas adecuadas para la protección de edificios afectados. Con ella se permite analizar las zonas urbanizables y construidas afectadas por los ruidos generados de la actividad del aeropuerto. Como complemento se han creado Mapas Estratégicos de Ruido para el estudio de la evolución del ruido y las medidas necesarias para su reducción. Además se dispone en la página web un mapa interactivo de ruido (Webtrak), en el que se observan diferentes puntos de importancia estratégica de ruido y se marcan según la hora y el número de operaciones el nivel de ruido en decibelios mediante gama de colores.

Existe la opción de realizar quejas acerca de temas ambientales a los que afecte la actividad del aeropuerto mediante la página web de Aena en el apartado de este aeropuerto. Posee el fin de administrar las reclamaciones y darle un tratamiento más eficaz.

Un ejemplo de la importancia del impacto de la actividad aérea del aeropuerto sobre las comunidades de vecinos próximas a las instalaciones aeroportuarias es el problema causado a la urbanización Ciudad de Santo Domingo en Algete, Madrid. Esta comunidad se queja ante los tribunales de los efectos dañinos para el descanso que provocan el ruido generado de los sobrevuelos de las aeronaves que operan en la pista 18R/36L. Tras un largo proceso desde el 2004 en el que comenzó el proceso judicial el Tribunal Superior determinó en abril de 2017 que los vecinos son ciertamente afectados por los ruidos y se impone a Aena la necesidad de aplicar de nuevo la normativa europea para medir el ruido en las viviendas y subsanar el problema. Se demuestra así que aunque se apliquen planes de medidas a favor del cuidado del medio ambiente y el entorno, su efecto no es el adecuado para atender de forma eficiente a todas las partes inmiscuidas en la actividad del aeropuerto. Este problema forma una imagen negativa para la instalación provocando una posible pérdida de pasajeros ante el descontento.

## Aeropuerto de San Pablo, Sevilla

El aeropuerto de San Pablo da servicio al área metropolitana de Sevilla. Es el segundo aeropuerto de mayor tráfico de la Comunidad Autónoma de Andalucía con 4.624.028 pasajeros según los datos recogido durante el año 2016. Se considera un aeropuerto regional debido a su principal función de necesidad para conectar la región a la que pertenece. Aunque se puede destacar el interés cultural de la zona a la que sirve. Tiene capacidad para recibir vuelos internacionales (no Schengen). La terminal de pasajeros actual está operativa desde el 1992 por motivo de la Exposición Universal que tomó lugar en esta ciudad. Además posee una terminal de carga adyacente a la de pasajeros. Además se puede considerar aeropuerto low cost puesto que en 2016 el aeropuerto es operado en un 86% por compañías de bajo coste y el 67,7 % de los pasajeros con movidos por dos grandes compañías aéreas conocidas por ser low cost: Vueling y Ryanair (Aena, presentación Aeropuerto Sevilla 2016 [111]). Siendo base de operaciones de Ryanair. Posee un horario de operación de 4:30 a 23:00 en verano y de 5:30 a 00:00 en invierno.

Este aeropuerto puede estar bajo la acción de competencia con otros aeropuertos debido a la proximidad con otros cuatro de la misma Comunidad autónoma: Jerez, Málaga, Granada-Jaén y Córdoba. Se aplica los criterios (analizados en el capítulo 4 sobre competencia por pasajeros potenciales según sus áreas de cobertura) que establecen la posibilidad de influencia entre áreas de cobertura de aeropuertos empleando una distancia al aeropuerto de unos 130 km y dos horas de conexión en automóvil. Para lo cual se han realizado círculos concéntricos con la localización de los aeropuertos y las áreas que se solapan indican que esa población puede tener la opción de escoger entre los dos aeropuertos, dándose casos de fuga o de pérdida de clientes de unos a otros. En este caso se podría tener competencia con los cuatro aeropuertos nombrados en diferentes zonas solapadas (imagen 12-8). También se debe dar la situación de que los destinos disponibles en ambos sean iguales para que se genere en los clientes potenciales la situación de elección entre ambos. Este es el estado actual entre los aeropuertos de Sevilla con Jerez, Málaga y Granada-Jaén. Aunque la no existencia de las mismas rutas, siendo más escasas en unos que en otros, provoca que los usuarios tengan preferencia por unas instalaciones en concreto quedando en segundo plano el aeropuerto de menor variedad de rutas. En el caso del aeropuerto de Córdoba al no haber vuelos comerciales queda descartado como competencia. Además se deben de considerar la competencia por destinos, el único que se diferencia sustancialmente del de Sevilla es el de Málaga que es el considerado de tipo turístico de los cuatro tratados. El aeropuerto de Jerez y de Granada-Jaén son regionales como el de Sevilla por lo que puede suponer mayor incentivo a la competencia para pasajeros de llegada, ya que para pasajeros de salida los cuatro (Sevilla, Málaga, Granada-Jaén y Jerez) compiten al poder desplazarse los residentes de unos a otros según su conveniencia.

Actualmente la competencia no es de importancia y no influye en la actividad del aeropuerto, como se deduce del estudio realizado por Fedea (Santaló y Socorro, [14]). También está defendida esta postura en el artículo de la revista Aeronáutica y Astronáutica (Abejón [63]), como se reflejó en capítulos anteriores, y afirma el director del aeropuerto de Sevilla, Jesús Caballero, en la entrevista concedida a la asociación "Sevillasemueve" en 2016 (referencia web [72]). En esta entrevista expresa que el aeropuerto de Jerez y Sevilla son complementarios y cada uno sirve a un área de influencia diferente (aspecto que se ha demostrado que no es totalmente cierto para los clientes que se encuentran en las zona de áreas solapadas). Sin embargo, las técnicas de marketing son un rasgo de competencia, por lo que analizando el marketing que se aplica en las instalaciones aeroportuarias de Sevilla se podrá analizar si es cierto que la competencia no es efectiva si ya se aplican todas las posibles técnicas y no se obtienen resultados de la actividad beneficiosos. Puesto que la base de la mercadotecnia es atraer a clientes y hacer del negocio un sistema de producción rentable.



Imagen 12-8. Áreas de influencia con el aeropuerto de Sevilla. Realización propia

Cabe destacar que también posee competencia con el tren de alta velocidad en la conexión Sevilla-Madrid activa desde 1992. La pérdida de clientes ha sido considerable, lo cual se ha combatido con el servicio de Iberia Express desde el 2012 que recuperó las estadísticas, pero tras la nueva caída de tráfico en 2013 se modificó la hora de servicio a las 7:00 de la mañana para poder conseguir mayor competencia.

El aeropuerto posee un plan de marketing para permitir direccionar la explotación de estas instalaciones, los cuales son realizados por la división general. Sin embargo, las medidas tratadas en ellos no tienen relación con los pasajeros, estando focalizados en acciones de marketing aeroportuario. Por lo tanto, se puede suponer que las medidas de marketing comercial realizadas según directrices a nivel general planificadas por la división comercial general de Aena tienen un segundo plano en el ámbito de mercadotecnia.

### Marketing comercial

#### ❖ Concesionarios

##### - En la terminal

Con relación a los concesionarios comerciales el aeropuerto pone a disposición de los pasajeros un total de 6 locales de restauración que supone una superficie de 2.142 m<sup>2</sup> formados por 6 marcas de las que 3 pertenecen al mismo grupo entre cafeterías, comida para llevar, restaurantes y cervecerías, aunque se aprecia la falta de comida rápida. Por otro lado, 11 tiendas ocupan una superficie de unos 1.502 m<sup>2</sup>. En relación a los establecimientos comerciales dispone de tiendas libre de impuestos, alimentación, decoración, complementos, regalos, moda y farmacia. Una de ellas es una marca conocida popularmente, por otro lado se dispone de otra que está especializada en productos de alta gama. La superficie total de extensión de concesionarios comerciales es de 62.000 m<sup>2</sup> por lo que supone una ocupación del 5,88% de la superficie total entre ambos servicios. No se disponen de servicios de cuidado personal en las actividades comerciales. El precio aproximado de superficie para actividad comercial en el aeropuerto de Sevilla se ha calculado de forma aproximada puesto que no se disponía de toda la información de los expedientes al estar cerrados puesto que eran contratos ya firmados. Por lo tanto solo se reflejaban los precios finales de contrato para los años en los que se realizará el alquiler (se han considerado estos valores como las rentas fijas). Las superficies de los locales se han calculado con los mapas de distribución de servicios a disposición de los pasajeros realizados por Aena. Se les ha aplicado una escala de conversión calculada a partir de las dimensiones reales del edificio y las presentadas en el plano. El precio aproximado obtenido es 1.853,75 € al año cada metro cuadrado (tabla 12-1). Lo cual supondría unos ingresos fijos por el arrendamiento de los locales comerciales y de restauración, considerando este precio medio de unos 6,76 millones de euros anuales aproximadamente.

Aeropuerto	Expediente	Precio contrato inicial (€)	Precio contrato modificado (€)	Duración (años)	Superficie aprox. local (m2)	€/m2/año	Precio medio
San Pablo, Sevilla	C/SVQ/164/14	502211,65	8599,45	5	32	641,2012031	1853,753074
	C/SVQ/204/14	789580,35	-	5	136	1161,147574	
	C/SVQ/161/14	845754,85	-	5	45	3758,910444	

**Tabla 12-1. Precio arrendamiento superficie comercial**

También se dispone de una sala VIP (Sala Azahar) con una superficie total de 176 m<sup>2</sup> distribuidos en dos niveles La cual ha sido reabierto en junio del pasado año 2016 tras su remodelación. Los servicios que se disponen en ella son: catering, área de descanso con televisión, equipos informáticos, prensa y guardarropa. De forma complementaria y bajo solicitud previa se dispone de servicio de peluquería y masaje (ante la falta de este servicio en concesionarios del aeropuerto). El precio es de 28,70 € (adultos) y 13,80 € (niños). En caso de disponer de billete con tarifa bussiness o primera clase se permitirá el acceso a las mismas sin pago. La sala es gestionada por la empresa Clece, S.A. tras la adjudicación del contrato (nº expediente: SVQ-452/2015[112]).

Existen en la zona de salidas de las instalaciones seis empresas de alquiler de coche. Esta actividad contribuye a los ingresos no aeronáuticos al obtenerse rentas de la explotación del servicio. Por otro lado, se encuentran dispuestos cajeros automáticos. Además de una empresa concesionaria dedicada a la protección de las equipaje.

A fecha de 2017 no existen concursos abiertos para la explotación de nuevas actividades comerciales en el aeropuerto. Lo que supone que están todos los locales ocupados o existiendo no se potencia el acceso a su uso. Efectivamente la razón exacta, según ha sido confirmado por el aeropuerto de Sevilla, es que todos los locales de la terminal destinados a actividades comerciales están ocupados. El pasado año fueron adjudicados varios concursos de renovación de locales al por menor.

#### - Fuera de la terminal

El aeropuerto tiene arrendado ciertos terrenos pertenecientes a los servicios aeroportuarios para el desarrollo industrial. Entre ellos destaca las instalaciones pertenecientes a la empresa Airbus Defence & Space al Norte de la pista de vuelo, en donde se realizan servicios de mantenimiento de aeronaves. En la zona sur también tienen implantado servicio, aunque estas zonas no pertenecen al aeropuerto. Sin embargo se emplean las pistas teniendo acceso a las mismas. Mediante estas actividades empresariales se obtienen ingresos económicos comerciales beneficiosos para el desarrollo del aeropuerto. También se dispone de hangares arrendados por compañías para uso propio. En la actualidad no existe concurso publicado en la sección de contratación comercial de Aena para el arrendamiento de hangares disponibles lo que puede suponer que están todos en uso o en otro caso que no se incentive el uso de los mismos estando sin actividad. La última adjudicación para tal servicio fue en junio de 2016 (nº expediente: SVQ004/16AC [113]).

En el 2017 no todas las zonas de hangares y superficies fuera de la terminal disponible están siendo ocupados, tras la confirmación de la división a cargo del aeropuerto de San Pablo.

En cuanto a la búsqueda de negocios y nuevos concesionarios no se aplica ningún plan independiente de los procedimientos generales. Tal y como se ha mostrado con la inexistencia de concursos sobre nuevos servicios se observa una postura pausada por potenciar la actividad fuera de las instalaciones al seguirse el sistema de contratación general analizado puntos anteriores sobre marketing desarrollado en España. Debido a que se espera a la solicitud de posibles interesados. Sin embargo, en el aeropuerto de Madrid sí se están tomando medidas para incentivar estas zonas.



## ❖ Aparcamiento y transportes

El aeropuerto dispone de aparcamiento privado para clientes distribuidos en tres zonas. Estos según su localización sirven para prestar diferentes servicios que cubren todas las necesidades de los pasajeros:

- Aparcamiento de largas estancias (P2). Alejado de la terminal.
- Aparcamiento VIP (llamado Valet Parking). El servicio consiste la recogida y entrega del vehículo al pasajero por un empleado en la puerta de la terminal. El coche tiene una vigilancia constante y están disponibles servicios de limpieza o revisión.
- Aparcamiento de corta y media estancia (P1). Más cercano a la terminal que el anterior indicado para estancias de menos de 6 días y se indica para dejar y recoger a los pasajeros, lo que indica que no se dispone de minutos gratuitos para estos casos. Solo en llegadas se permiten paradas cortas en las que los pasajeros pueden ser dejados en la terminal y descargar su equipaje. Sin embargo en la recogida de pasajeros, al estar localizada en otro nivel (inferior) que el de salidas, cuando se accede con el automóvil no se puede pasar a la zona de llegadas de la terminal sino que directamente se desvía al tráfico a los aparcamientos (imagen 12-9).
- Parking express. No está disponible en la actualidad estaría proyectado en la zona de aparcamiento más próxima a la terminal. La causa es la proximidad al aparcamiento P1, por lo que no era rentable puesto que los usuarios no deseaban pagar más para tan poca diferencia de distancia a la terminal respecto a la que se tiene desde el P1.

A photograph of a parking rate sign for P1 at the airport. The sign is yellow and black with white text. It lists rates in Euros for different durations. The sign also includes the airport logo and 'ABIERTO 24 HORAS'.

Imagen 12-9. Tarifas P1 Aeropuerto de Sevilla. Realización propia

Todos los aparcamientos están gestionados por una empresa adjudicada para tal actividad (Empark).

No se tiene indicios sobre la existencia de parking especial para motocicletas y bicicletas. El parking supone una fuente de ingresos a la vez que es parte de la experiencia de los pasajeros, como ya se ha indicado, por lo tanto se aplica el marketing mediante promociones para impulsarlo. Un ejemplo es la oferta disponible hasta el 30 de junio de 2017 en el parking de larga distancia para estancias de 9 a 20 días por 35 €.

La única conexión de la terminal mediante transportes públicos es el autobús. Este servicio es prestado por la compañía local hispalense de transporte urbano, Tussam. A través de una única ruta que conecta con el centro de la ciudad y la estación de tren de Santa Justa. Además existen paradas de taxis en llegadas y salidas. Otros medios de transportes están siendo solicitados como proyecto necesario, muestra de ello se da en el Plan de Infraestructuras Sostenibles del Transporte de Andalucía (PISTA) 2020 [115] donde se plantea la red de tren de cercanías para unir el aeropuerto con la ciudad y promoverse la interconexión. Sin embargo, el aeropuerto no posee ninguna potestad de decisión sobre las posibles conexiones públicas del aeropuerto. Tampoco sobre las tarifas de los medios de transportes que conectan el aeropuerto con la ciudad. Estas actividades dependen de las autoridades de la ciudad y gobiernos. Así se observa un distanciamiento entre ciertas decisiones que incumben al aeropuerto puesto que lo único que las autoridades aeroportuarias realizan es mantener relaciones y estar a disposición de las instituciones de gobierno, según declara el director del aeropuerto, Jesús Caballero, en la entrevista para la asociación “Sevillasemueve” (referencia web [72]) publicada septiembre de 2016.

### ❖ Tecnología a disposición del pasajero

La tecnología es un medio para impulsar la experiencia de los pasajeros en este aeropuerto con ella se consigue prestar ayuda e informar, dos conceptos primordiales en el trato con usuarios. Al ser un aeropuerto de la red de gestión de Aena, posee un apartado específico dedicado en la página web general de Aena donde se describen las instalaciones y se da toda la información sobre los servicios prestados: horarios y localización, vuelos de salida y llegada, aerolíneas o noticias y planes de acción en el aeropuerto. En esta página web se anuncian ciertos concesionarios y no todos los existentes en el aeropuerto. Esto puede deberse a diferentes causas: sirve de mecanismo de mercadotecnia para establecer acuerdos con los arrendatarios, es una medida de mayor ingreso para la entidad al cobrarse por esta publicidad o simplemente potencia la compra de aquellos servicios más convenientes. También se muestran ofertas de parking (nombradas en el apartado anterior). Existe otras dos páginas web independiente de la de Aena una de ellas realizada por Aeropuertos en Red en la que se exponen todas las características de ciertos aeropuertos españoles entre los que se encuentra el presente analizado y otra llamada Sevilla-airport también con información del aeropuerto. Se desconoce el impulsor y administrador de las mismas, pero es una señal de la necesidad de focalización e individualidad porque se aprecia al estar actualizadas y en uso, la existencia de demanda de un servicio que conceda información independiente y directa.

Como suplemento para conseguir una mejor experiencia se dispone a través de la aplicación para dispositivos móviles y Tablet de todas las ventajas comentadas que brinda esta App a los pasajeros. No se tiene la posibilidad de poder pagar el parking mediante ella. Como ya se ha indicado en el análisis realizado de su uso en este aeropuerto en el apartado de marketing comercial desarrollado en España, no se llega a tener implantada la tecnología Beacon en el aeropuerto.

El aeropuerto dota a los pasajeros de acceso gratuito a wifi en todas sus instalaciones para uso propio (necesitándose el registro en un servidor) o pone a disposición de los clientes puntos de acceso a internet.

No se dispone de pago del aparcamiento mediante sistema Via-T. Existen puntos de carga de dispositivos electrónicos de forma gratuita solo en la sala de embarque 1 de nueva remodelación en junio del año 2016 para modernizarse y presentar mayor comodidad, al haberse instalado zona de relajación y zonas de mesas de trabajo.

Además como se comentó en apartados previos se encuentran instalados sistemas de acceso automáticos al control de seguridad de salidas. Lo que permite dar agilidad y autonomía a los pasajeros.

En el método de seguimiento de calidad se mezcla la tecnología. Este sistema se encuentra instalado desde comienzos del 2017, consiste en medidores de calidad de los diferentes servicios que presta directamente el aeropuerto, como se indicó en el análisis general sobre técnicas de marketing en España.

En relación al entretenimiento infantil en 2016 se ha instalado en el pasillo que lleva a las salas de embarque unos proyectores y suelo interactivo que permite jugar a los niños, según se indica en la memoria de Aena 2016.

### ❖ Instalaciones y servicios propios

Las instalaciones del aeropuerto y las actividades enfocadas a los pasajeros constituyen en sí un elemento básico dentro de la experiencia de los usuarios. Son los siguientes:

- Carritos porta equipajes.
- Asistencia gratuita a PMR (pasajeros de movilidad reducida). Es un servicio prestado por el personal del aeropuerto en todas las terminales que permite ayudar a personas con minusvalías en el tratamiento realizado en la terminal hasta el vuelo o desde el mismo hasta la salida.
- Zona de recreo infantil
- Objetos perdidos.
- Salas de reuniones. Se dispone de una sala localizada en el área de llegadas destinada al alquiler para conferencias, negocios, presentaciones o usos propios. La capacidad es de 140 personas y el precio no se encuentra en la página web sino en el documento de tarifas de Aena siendo de 155€ para 5 horas y 217€ para 8 horas.

- Atención médica. El aeropuerto cuenta con un servicio de primeros auxilios en la planta de llegadas. Además cuenta con desfibriladores en caso de paro cardíaco distribuidos por todas las terminales.

Existen puntos de información turística prestada por la Junta de Andalucía y una empresa privada del sector turístico localizadas en el vestíbulo de llegada. Tienen el fin de promocionar el abanico de actividades culturales y dar asesoramiento a los pasajeros con motivación turística.

### ❖ Publicidad en el aeropuerto

El aeropuerto es un foco de paso de público lo que permite que la publicidad sea efectiva en estas instalaciones. La empresa gestora se encarga de tramitar este servicio en las instalaciones, como se ha indicado previamente, excepto ciertas zonas que son explotadas directamente por el aeropuerto. Se dispone principalmente de dispositivos básicos explicados en el punto sobre marketing comercial: MUPI (Mueble Urbano para la Presentación de Información), cartelería, etc. Se aprecia que la empresa que explota este servicio ha instalado dispositivos nuevos digitales para realizar las campañas publicitarias. La publicidad actualmente no se encuentra en un punto de auge debido a que los equipos dispuestos para tal fin en la terminal se encuentran en su mayoría sin uso por empresas anunciantes. Se aprecia en la imagen 12-10 tomada en la zona de hipódromos del aeropuerto, donde se observa que el mensaje promocionado pertenece a la propia empresa gestora para atraer a nuevos clientes.



**Imagen 12-10. MUPI  
Aeropuerto de Sevilla.  
Realización propia 2017**

Se permite el establecimiento de stands promocionales sobre los que se tienen constancia de su empleo. En el mes de marzo de 2017 se encontraba un puesto de la compañía aérea Vueling en el hall público de salidas, en el que se promocionaba una tarjeta de la compañía a todos los pasajeros y clientes que entraban en las instalaciones.

Todas estas acciones publicitarias generan ingresos en para el aeropuerto, por lo que es beneficioso impulsar el uso de las mismas. Se permite realizar cualquier tipo de actuaciones de publicidad según solicite el anunciante (tipo espectacular), siempre que no influya en la operatividad del aeropuerto. Sin embargo, no se aplican en este aeropuerto al no ser solicitado por los clientes interesados al ser un aeropuerto de tamaño mediano.

### ❖ Promociones y fidelización

No se han encontrado ningún tipo de desarrollo de programas de fidelización concretos para el aeropuerto, sino que se aplican los generales de Aena ya analizados en el punto anterior.

### ❖ Identidad del aeropuerto y publicidad del mismo

El aeropuerto no presenta una marca de identidad propia mediante slogans u objetivos comerciales de promoción. Se limita a cuidar la imagen y dar un servicio de calidad, que agrade a los usuarios.

El aeropuerto no tiene ninguna competencia en materia de promoción turística de la zona ni de él mismo, según afirma el director del aeropuerto en la entrevista para la asociación “Sevillasemueve” (referencia web [72]). Sin embargo, cuando en los boletines de noticias se muestra el entorno de las instalaciones aeroportuarias y las actividades disponibles para atraer a nuevas aerolíneas, se da una forma indirecta de publicitar la región a la que sirve el aeropuerto. La única medida de marketing que posee este aeropuerto es el contacto continuo con las entidades del sector turístico y empresarial que promocionan la ciudad de Sevilla mediante la que se permite atraer a más clientes al aeropuerto, según se deduce de su declaración. Con ellos obtienen información de la demanda existente e intentan adaptar las conexiones disponibles en el aeropuerto. Un ejemplo de tal actividad es la ruta Praga-Sevilla mediante el contacto con las asociaciones de turismo en Huelva. Esta ruta ha proliferado

gracias a los paquetes turísticos que realizan las compañías de turoperadores, ya que se observó que muchos pasajeros elegían las costas de Huelva como destino vacacional. A la vez mediante esta cooperación se intenta captar cierto tráfico al aeropuerto portugués de Faro, existiendo en este aspecto competencia entre las instalaciones aeroportuarias de Sevilla y Faro. Se deduce que no solo es necesaria una preocupación por los pasajeros y aerolíneas, sino las relaciones estrechas entre los aeropuertos y las instituciones o empresas influyentes en término de generación económica que empleen el transporte.

No se han encontrado publicidad indirecta del aeropuerto ni por parte de las compañías aéreas ni por concesionarios o promotores de eventos.

### ❖ Encuestas a pasajeros, recogida de conocimiento y control de actividad

Los planes de calidad que sigue el aeropuerto son los desarrollados por el gestor aeroportuario Aena de forma global como el ASQ. Se tiene constancia de la realización de un Plan de Calidad en 2014, según declara Jesús Caballero, con el que se tracen los objetivos para mejorar la experiencia de los pasajeros.

Además se realizan estudios internos de los resultados de los dispositivos de satisfacción o las reclamaciones y peticiones realizadas mediante el mismo sistema que para el resto de aeropuertos de la red.

Se refleja la importancia de la calidad mediante la proyección en las pantallas informativas de las salas de embarque de los resultados de satisfacción general (imagen 12-11) obtenida en la realización de las encuestas de la ACI bajo el plan ASQ.



Imagen 12-11. Zona pasillo de embarque Aeropuerto de Sevilla. Realización propia 2017

Los datos obtenidos de Aena que pueden realizar una figuración de la cantidad de actual de ingresos obtenidos de las actividades comerciales son los del ejercicio del 2014 donde se obtuvieron 13,85 millones de euros lo cual supone un ingreso de 3,56 € de media por pasajero, habiendo considerado los 3.885.434 pasajeros registrados en 2014. Se debe destacar que este gasto es sin descontar los ingresos directos de los arrendamientos de los concesionarios y áreas tanto dentro como fuera de la terminal, los cuales están incluidos en el valor de ingresos comerciales.

### Marketing aeroportuario

El aeropuerto analizado aplica como mecanismo de relación con las aerolíneas las mismas técnicas de marketing desarrolladas a nivel global para toda la red. Se aprecia el efecto del marketing aeroportuario mediante las nuevas rutas desarrolladas. En el mes de marzo y abril de 2017 han comenzado dos nuevos destinos establecidos por las aerolíneas Ryanair y Volotea siendo ambas rutas ya explotadas por otras compañías, lo que supone un componente competitivo que puede generar la variación de precios para atraer a los del mismo modo que se potencian a nuevos clientes a ofrecerse nuevas variantes en el servicio. En la presentación del aeropuerto de San Pablo de 2016 se obtiene que en ese año se abrieron 6 nuevas rutas de las que dos no habían sido



explotadas anteriormente (Zúrich y Berlín) y se ganó una nueva compañía aérea.

En cuanto a la publicidad de las propias aerolíneas dentro del aeropuerto que se consideran como medida de marketing aeroportuario si con ellas se incentiva el grado de satisfacción de estas, no se han encontrado muestra en los espacios disponibles de la terminal, además no se conocen los contratos como para poder determinar si es efectivamente aeroportuario o marketing comercial, en caso que sea independiente al contrato y se cobre por realizar este servicio.

Por otro lado, los planes de actuación sobre el marketing aeroportuario aplicado en el aeropuerto de Sevilla son ideados de forma precisa y minuciosa como se comentó previamente por la división general. En él se observa el esfuerzo del aeropuerto por intentar entender a la aerolínea y buscar las mayores facilidades para ella, propiedad fundamental del marketing. Este se encuentra influenciados por estudios externos, como es el caso del realizado en 2011 por una empresa consultora del sector aeronáutico, Aertec [120]. En él se llevó a cabo un análisis de la situación de relación entre la institución aeroportuario y las aerolíneas junto con las rutas existentes a lo largo de los diez años previos, observándose el tráfico registrado en cada uno. Con él se deseaba encontrar la mejor forma de actuar para encaminar el rumbo del aeropuerto hacia el crecimiento de tráfico. Se pretendía determinar los mejores destinos y los detalles de las mismas: frecuencias y cálculo de la rentabilidad para las aerolíneas de cada ruta, intentando conseguir llegar a tener conexiones en los grandes hubs lo que permite mayor cobertura. Además se planifica el modo de atraer el interés de las aerolíneas a estas rutas ampliando la variedad en el aeropuerto, ante el miedo de depender de aerolíneas solo de bajo coste (se explicó con anterioridad la inestabilidad creada por estas si se centran todas las operaciones del aeropuerto en una aerolínea de este tipo). El estudio se presenta solicitado por la junta de turismo de Sevilla (Convention Bureau de Sevilla), pero debe ser usado por el aeropuerto puesto que se aprecian señales de influencia del estudio porque según remarca el director del aeropuerto en la entrevista para “Sevillasemueve” (referencia web [72]) a partir de 2011 se promueve la diversidad de aerolíneas para llegar a implantar conexiones con los aeropuertos tipo hubs (permite mayor alcance de destinos). El resultado de este plan se dio con el aumento en 2013 de plazas ofertadas a Madrid por la compañía Iberia al cambiarse el avión CRJ1000 por un A320 y modificar el horario de salida de vuelos a horas más tempranas para permitir la conexión con otros vuelos en Madrid. La clave de unión entre el plan de marketing aeroportuario y el informe de la empresa es la entidad de turismo de Sevilla. La razón es que el aeropuerto trabaja con diferentes instituciones de promoción de Sevilla (FIBES, Convention Bureau, Hoteleros de Sevilla, etc.) de las cuales toman información y consejo. Consecuentemente, se deduce que las instituciones locales tienen interés en el desarrollo de las instalaciones aeroportuarias aunque no se posee ninguna alianza ni plan firme de colaboración activa, pero constituye un leve matiz de necesidad de gestión autónoma. Un ejemplo claro del apoyo de las instituciones al aeropuerto es el acuerdo entre Sevilla y Turín para reforzar las frecuencias de la nueva ruta explotada por la aerolínea Blue Air desde el 1 de junio de 2017, publicado en el sitio web oficial del ayuntamiento de Sevilla [122].

Como consecuencia de lo analizado de este aeropuerto, se aprecia un mayor desarrollo de estrategias de marketing a nivel aeroportuario de forma específica para el aeropuerto frente al marketing comercial.

### Marketing social

El aeropuerto posee algunas líneas de actuación carácter social con ellos pretende mejorar su imagen y atraer a la sociedad a sus instalaciones, aunque no son ideadas con carácter propio, es decir, son promovidas e instauradas a nivel global por Aena.

En relación al fomento del conocimiento sobre las instalaciones se prestan visitas guiadas por las terminales de forma gratuita. En el año 2015 se registraron un total de 52 visitas con un total de 2551 visitantes de centros educativos de Sevilla, Huelva, Cádiz y Málaga. En la visita se realiza un recorrido por la terminal, donde se muestra el conjunto de actividades que se lleva a cabo en ella para el tratamiento de un pasajero que toma un vuelo; la halconería; plataforma y servicios de salvamento y extinción de incendios. Se debe de reflejar que esta actividad está poco promocionada por parte del aeropuerto y Aena, por tanto no son conocidas por la sociedad.

En relación con muestras culturales no se tiene constancia de ninguna acción relacionadas con este ámbito.

El medio ambiente es un elemento de suma importancia que permite conseguir una buena opinión sobre

el aeropuerto por parte de los habitantes de la zona a la que sirve la instalación aeroportuaria y la sociedad en general. Participa como el resto de aeropuertos españoles de la red de Aena en el Sistema de gestión Integrado de Calidad de Medio Ambiente implantado desde el 2014 donde se cuida el impacto acústico, consumo energía, control de calidad de aire y agua, control de emisiones y se lucha contra el cambio climático. Se toman medidas en los diferentes campos:

- En relación al impacto acústico las servidumbres acústicas del aeropuerto de San Pablo están en proceso de tramitación su aprobación. Con ellas se permite ejecutar el aislamiento necesario según la huella de ruido de instalaciones y edificios afectados por el impacto para permitir el desarrollo de actividades en su interior sin repercusiones para la salud. No se disponen en este caso de mapas interactivos en los que observar el nivel de ruido desde la web de Aena.
- Gestión de vertidos a la red de saneamiento, estableciendo el control sobre derrames de combustible y controlando las sustancias empleadas en los simulacros de extinción de incendio.
- Control de consumo de agua
- Gestión de residuos, uniéndose al movimiento de reciclaje y controlando residuos peligrosos.

No está disponible para este aeropuerto la opción de realizar quejas acerca de temas ambientales a los que afecte la actividad del aeropuerto mediante la página web de Aena en el apartado de este aeropuerto.

Como consecuencia de todo lo anterior se observa la escasa colaboración para la inmersión de la institución aeroportuaria en la comunidad.

## 12.2. Aeropuertos extranjeros

La elección de los aeropuertos extranjeros se ha realizado de forma minuciosa para permitir alcanzar el objetivo del trabajo, permitiendo un contraste adecuado. Sobre el tipo hub extranjero la razón por la que se ha seleccionado para analizar el aeropuerto de Heathrow ha sido por motivos de superioridad. Con esto se quiere decir que para realizar una comparación constructiva y útil siempre es mejor realizarla con elementos de mejores cualidades. En este caso, el aeropuerto de Heathrow es uno de los mejores del mundo según es reconocido por ciertas entidades internacionales: en 2016 fue galardonada por la ACI por el mejor aeropuerto europeo de más de 40 millones de pasajeros y por la consultoría Skytrax como el mejor aeropuerto de Europa occidental. En el caso de los aeropuertos extranjeros regionales las condiciones que han limitado la selección han sido principalmente la disponibilidad de documentos e información de estos. Se ha tomado un aeropuerto perteneciente a la Unión Europea (aeropuerto de Dortmund) para poder comparar con una entidad aeroportuaria bajo la misma legislación y de la región mundial común. El aeropuerto regional estadounidense (aeropuerto de Asheville) ha sido seleccionado, además a causa de la disponibilidad de datos, porque Estados Unidos es un país en el que la aviación está más avanzada, marcando en ciertos aspectos las directrices de la evolución mundial. Por lo tanto, puede dar una perspectiva apropiada para realizar una comparación provechosa que permita demostrar si en materia de marketing poseen tal desarrollo los aeropuertos regionales españoles.

### Aeropuerto de Heathrow

El aeropuerto de Heathrow da servicio a la comunidad de Londres y es el mayor aeropuerto internacional de Reino Unido. Se considera tipo hub puesto que la compañía British Airways lo usa como centro de su red de operaciones para distribuir desde estas instalaciones a sus pasajeros hacia diferentes destinos. Además de base para la aerolínea Virgin Airlines. Su propiedad y gestión es privada. Está formado por cinco terminales, aunque la terminal 1 está inoperativa desde junio de 2015 dentro del plan de actuación de renovación de las instalaciones y capacidad del aeropuerto. En compensación se invirtieron 11 billones de libras desde el año 2003 a 2014 para reformar las instalaciones existentes y construir las terminales 2 y 5. De forma directa con estas inversiones se intenta atraer a una mayor cantidad de público y mejorar la calidad del servicio prestado. En 2016 registró un total de 75.676.223 pasajeros. Su horario de apertura es ininterrumpido.

## Marketing comercial

Los estudios de las acciones sobre marketing comercial y todos los aspectos comerciales se desarrollan por los equipos específicos encargados de la materia que dispone Heathrow. Estos grupos son el de servicios de empresas al por menor y concesiones comerciales. Además de grupos de gestión y negocio que tomas decisiones sobre el enfoque del aeropuerto.

### ❖ Concesionarios

#### - En la terminal

Con relación a los concesionarios comerciales el aeropuerto tiene una superficie de ocupación de unos 128.000 m<sup>2</sup> en las terminales que poseen una extensión total de 597.463 m<sup>2</sup>. Esto supone una relación del 21% aproximado de la superficie destinado a comercios. Se dispone de un total de 81 marcas distribuidas en las diferentes terminales de diversos tipos: complementos, moda, alimentación, revistas y tienda libre de impuestos. Entre ellas cuenta con unas 20 marcas de alta gama las cuales se han sido potenciadas en las instalaciones según el plan de negocio “*Strategic Capital Business Plan Q5*” (“Plan de negocio capital estratégico del quinquenio quinto”) citado en Heathrow Q6 [130] al intentar mejorar el servicio de lujo. Por otro lado, se encuentran distribuidos 36 marcas de restaurantes, bares o cafeterías. Abarca una gran variedad de gastronomía, pero se observa el arraigo a la cultura inglesa puesto que una gran cantidad de establecimientos son pubs al estilo inglés. Además se disponen de restaurantes para todo tipo de restricciones alimentarias, (se encuentran clasificados en la página web del aeropuerto). Cabe destacar que ninguno de estos establecimientos hay disponible servicio de comida rápida para pasajeros de bajo coste. Aunque en este sentido el aeropuerto dispone de un servicio que asegura ser atendido de forma rápida llamado “15 minutes menus” donde se indican los establecimientos adheridos a este programa, en el que el pasajero puede solicitar su pedido y poder comer en menos de 15 minutos. También se dispone de restaurantes donde se preparan picnics para comer a bordo del vuelo.

Están disponibles otros servicios de cuidado personal como una peluquería y un spa ambos en la terminal 5. Existen algunos servicios especiales prestados por los concesionarios como la solicitud de comida de bebés a través de la página web para recogida en la farmacia. También la mayoría de los concesionarios del aeropuerto están adheridos a diversos programas promovidos por la organización de Heathrow formando el grupo “Heathrow Boutique” con el fin de facilitar las compras de los pasajeros:

- “Reserve & Collect”, permite reservar a través de la página web del aeropuerto los productos deseados y su recogida en las tiendas a la llegada antes de coger el vuelo.
- “Collect on Return”, consiste en reservar los productos antes de tomar el vuelo que tiene como destino este aeropuerto y recogerlos a la llegada.
- Home Delivery, trata de enviar los productos al lugar que el cliente decida dentro de Reino Unido para que pueda volar sin necesidad de cargar con las compras.

También se dispone de servicio de Personal Shopper en todas las terminales, el cual debe ser reservado con antelación por los pasajeros interesados. Este servicio estaba instaurado ya en 2001 según la guía de aeropuertos (*Baskas* [129]).

El sistema de contratación comercial se basa el ponerse en contacto con el departamento encargado de la gestión de arrendamientos según la actividad que se desee explotar comercialmente en la terminal: comida y bebida, moda y joyas o productos esenciales (farmacias por ejemplo) y productos electrónicos, para el viaje o recuerdos. El precio de los locales no está estipulado aproximadamente como es España, sino que el contrato firmado se basa en cobrar unos porcentajes de los ingresos del local o una renta mínima según el caso. Como en otros casos, el importe a pagar dependerá de la localización y del tipo de producto. Este mecanismo de rentas de alquiler se está viendo perfeccionado mediante avances tecnológicos declarados como proyecto a instalar en todas las terminales en los planes de negocio de Heathrow Q6 [130]. Se basa en un sistema conocido como “Commercial Systems Replacement and Upgrades”, su funcionamiento permite controlar los ingresos de los concesionarios para llevar un control más exhaustivo de los pagos de alquiler basados en ellos.

Además existe a disposición de los pasajeros 8 salas VIP, las cuales son explotadas por empresas expertas

en esta actividad una de ellas por N°1 Lounges (en la terminal 3), una por SKYTEAM (en la terminal 4), dos por ExecutiveLounges (en las terminales 3 y 5) y 4 por Plaza Premium Lounge (en las terminales 2 y 4). Por lo que en las terminales 3 y 4 es posible elegir entre dos empresas dos servicios distintos incluso habiendo competencia. Los precios rondan entre los 30 a 36 libras, lo que supone unos 36 euros y 43,2 € (con estancia de 3 horas máximas) o existe la posibilidad en algunos de acceder por menos precio debido a una reducción del tiempo de acceso (1 hora). También se da el caso de entrada libre al tener un billete de clase bussiness de alguna compañía que tiene un acuerdo con la empresa gestora, como es Skyteam con Delta o AirFrance. Poseen los servicios siguientes: prensa, salas de descanso; zonas de trabajo; conexión wifi; aperitivos, comidas y bebidas; zona de juegos, cine y para la familia (N°1 Lounges); habitaciones individuales de descanso por el día (N°1 Lounges, SKYTEAM y Plaza Premium Lounge, por lo que la T5 no posee esta posibilidad), zona de spa y tratamientos personales y duchas (excepto en la T3 la sala de ExecutiveLounges).

Existen ocho empresas de alquiler de coche y tienen actividad en las instalaciones aeroportuarias una empresa de coches con conductor.

Por otro lado, se encuentran cajeros y oficinas de cambio en todas las terminales aeroportuarias.

También presta servicio una empresa concesionaria dedicada a la protección del equipaje mediante envolturas. De forma novedosa permite enviar el equipaje excesivo al destino indicado, para no tener que facturarlo o cargar con este durante todo el proceso de viaje hasta el destino final o almacena objetos o equipaje durante horas o días con vigilancia constante a modo de consigna. Presta servicio en todas las terminales. Sobre empresas destinadas a tratamiento de equipajes en el aeropuerto, existe en operación otro concesionario que se dedica a recoger las maletas desde el lugar donde determine el pasajero y las lleva a la terminal o las envían después de recogerlas en el aeropuerto al punto donde se desee a la hora indicada, para dejar a los clientes libres del equipaje para hacer otras cosas hasta que lleguen al aeropuerto. Si el vuelo es con British Airways incluso pueden realizar la facturación.

Las actividades comerciales se impulsan constantemente para obtener un mejor resultado de ingresos y beneficios, con la mejora en 2013 de la T2 ampliando la cantidad de espacio comercial en 12.000<sup>2</sup> y a partir del 2012 la renovación comercial de la T4.

En 2016 el ingreso que se obtuvo de las actividades comerciales en la terminal ascendieron a 498 millones de libras (607,32 millones de euros según la conversión libras-euros para el 2016).

#### - Fuera de la terminal

En las zonas exteriores a las terminales bajo la propiedad del aeropuerto londinense, donde no se realizan actividades de tránsito aéreo, se desarrollan actividades que permiten un mayor ingreso económico, al mismo tiempo que impulsan el crecimiento del entorno de las instalaciones aeroportuarias. Estos terrenos se alquilan para su explotación en diferentes negocios no dependientes del aeropuerto: industria aeroespacial, hoteles y empresas de carga o logísticas.

También se destinan estas áreas a actividades que si están bajo el cargo directo del aeropuerto: hangares, zonas de apoyo aéreo y oficinas (incluidas parte de ellas en las propias terminales, no se encuentran en la zona comercial). Sobre estas zonas determinadas están establecidos los precios por terminales según la zona y actividad a la que se dedique, incluyendo mostradores de facturación o información. El precio oscila entre los 400 a 800 libras (488 y 976 € equivalente aplicando el cambio de libra-euros del 2016) al año el metro cuadrado en terminales las zonas de rampa u oficinas. Mientras que los mostradores para trato con pasajeros entre 1.000 y 3.000 libras el metro cuadrado un año (1.220 y 3.658,5 € según el cambio para la libra-euros registrado para el 2016), según el estudio de los valores reflejados en el documento de Rentas de propiedades 2015-2016 [131]. También existen oficinas en otros edificios gestionados directamente por Heathrow, según los valores obtenidos del informe de Propiedades vacantes en 2014 [132], el precio estimado del metro cuadrado de oficina en diferentes edificios repartidos por los terrenos del aeropuerto rondaba entre los 194 y 503 libras al año (239,5 y 621€ según el valor del cambio libra-euros en 2014). Del total de alquiler de este tipo de espacios se obtuvo en el 2013 es 102.544.000 libras (120.640.000 € según el valor del cambio libra-euros en 2013).

Para el alquiler se deben de poner en contacto las partes interesadas con el contacto determinado para la gestión de estas zonas.

### ❖ **Aparcamiento y transportes**

El aeropuerto dispone de parking privado para clientes distribuidos en nueve aparcamientos. Estos según su localización sirven para una u otra terminal: dos aparcamientos para terminal 2 y 3, dos aparcamientos en la terminal 4, un aparcamiento común para las terminales 2, 3 y 5 y cuatro aparcamientos para terminal 5. Los parking son usados en diferentes categorías para cubrir todas las necesidades de los pasajeros:

- Aparcamiento de largas estancias para cada una de las terminales (T2 y T3 comparten el mismo). Existen líneas de autobús gratuitas dispuestas por el aeropuerto desde cada una de las localizaciones hasta las correspondientes terminales, para permitir la conexión de estos puntos al estar apartados de las terminales.
- Aparcamiento bussiness. Existe dos para la terminal T5, uno de ellos es llamado “Pod Parking” porque dispone de un sistema de transporte de cabinas eléctricas por railes que conectan la terminal con zona de aparcamiento. La terminal 2 y 3 comparten el mismo.
- Aparcamiento de corta estancia. Se encuentran en zonas más próximas al aeropuerto habiendo uno para cada terminal.
- Aparcamiento Valet. Es un sistema de aparcamiento en el que el cliente entrega su coche al personal a cargo en el punto indicado de la puerta de la terminal para que se lo aparque y se le vuelve en el mismo punto en el retorno del viaje. Corresponde a la zona del aparcamiento más cercano a las terminales para un acceso directo a ellas. La zona de aparcamiento del coche es la misma que para las de corta estancia.
- Aparcamiento “Meet & Greet”. Es una variante del Valet parking pero con un precio más bajo puesto que el cliente debe dirigirse hasta el aparcamiento y en la entrada el personal se encarga de aparcar. Este aparcamiento coincide con el de Valet.

Se aplica la gratuidad durante 2 horas en el parking de larga estancia, lo cual supone una ventaja para clientes que deseen recoger a pasajeros de llegadas puesto que se puede esperar allí a los pasajeros o ir a la terminal a recibirlos. Aunque la localización de estos aparcamientos está alejada de las terminales se pueden usar las lanzaderas de autobús. También se dispone de aparcamiento de motocicletas y bicicletas gratuito (sin vigilancia). Además de puntos de recarga de coches eléctricos.

El parking es un servicio al pasajero y contribuye como elemento de satisfacción, pero a la vez es una fuente de ingresos el año 2016 contribuyó con unas ganancias de 114 millones de libras (139 millones de euros aplicando el cambio de libras-euros para el año 2016). En este aeropuerto no se aplican ofertas para impulsar el uso de los aparcamientos.

Se dispone de una amplia variedad de transportes públicos que permiten el acceso de pasajeros a las diferentes terminales: metro; tren de cercanía que opera en dos modalidades: “Heathrow Express” (empresa bajo el control y perteneciente al gestor y propietario del aeropuerto) es la forma más rápida de conectar el centro de la ciudad de Londres con el aeropuerto de forma directa sin paradas con servicios de conveniencia para los pasajeros en los vagones como wifi o televisión y “Heathrow Connect” (empresa perteneciente al grupo gestor y propietario de Heathrow, que explota el servicio en colaboración con la empresa Great Western Railway) servicio de tren entre Londres y el aeropuerto con diferentes paradas; autobuses urbanos con líneas de servicio desde el aeropuerto que conecta las terminales con el centro de la ciudad y las estaciones de tren, servicio de autobuses que conectan directamente el aeropuerto con otros aeropuertos de Londres: Gatwick, Standed o Luton; y líneas de autobuses que conectan las terminales de los aeropuertos con los hoteles de la zona (Hotel Hoppa, explotado por la empresa de transporte National express). Además de paradas de taxis oficiales y privados (minicabs) en todas las terminales.

### ❖ **Tecnología a disposición del pasajero**

La aplicación de la tecnología en los diferentes servicios prestados en las terminales y diferentes ámbitos de la actividad aeroportuaria es un avance que permite mejorar la experiencia de los pasajeros en este aeropuerto.

La primera muestra de adaptación a la evolución de la sociedad en materia de uso de aparatos electrónicos

es la página web. Esta web es específica para el aeropuerto poniendo a disposición de los pasajeros toda la información sobre las instalaciones aeroportuarias. Es un elemento de marketing puesto que a través de ella se llega a un mayor público de forma sencilla a la misma vez que es un modo de facilitación para los usuarios. Además en ella se publicitan alguna empresa que es concesionaria en la terminal, lo cual puede suponer una fuente de ingresos para la empresa aeroportuaria al recibir pagos por la promoción. También establece contacto con los clientes a través de otras redes sociales como Twitter, Facebook y canal de YouTube. Este desarrollo tecnológico se encuentra dentro de los planes de acción del aeropuerto dentro de Strategic Capital Business Plan Q6 [130] donde se programa la mejora e implantación de un multi-canal de información estratégica para impulsar el contacto con los clientes y proveer de un medio adecuado para planes de marketing junto con la promoción privada, lo cual genere mayores ingresos. También existe otra página web no oficial sobre el aeropuerto desarrollada por Airport Guides un grupo de escritores de guías de viaje que da información práctica, lo cual provoca un mayor alcance de público y repercusión sobre posibles clientes.

Para conseguir una mejor experiencia se ha creado una aplicación para dispositivos móviles y Tablet. Esta permite dar orientación a los pasajeros en las terminales, información y seguimiento de los vuelos o planificación del viaje, incluso informa del tiempo de los destinos. Como ventaja se destaca que es posible descargarla en cualquier dispositivo independientemente de la versión Android. Además se añade la posibilidad de poder reservar la plaza de aparcamiento y el taxi privado mediante ella, aunque el pago de estos servicios se debe realizar de forma personal. Consiste también en un medio de publicidad para empresas del aeropuerto, por lo que se considera también un medio de ingresos para las instalaciones del aeropuerto.

El aeropuerto dota a los pasajeros de acceso gratuito a wifi en todas sus instalaciones para uso propio o pone a disposición de los clientes puntos de acceso a internet. También se puede adquirir wifi de mejor calidad mediante pago. Además existen puntos de carga de dispositivos electrónicos de forma gratuita.

En el ámbito de control de personas en la terminal se aprecia que todas las terminales posee puntos de auto-check-in (un total de 305 máquinas según el recuento que aparece en el Business Plan Q6 [130]) donde los pasajeros pueden sacar sus tarjetas de embarque y obtener el identificador para el equipaje facturado, en su caso, simplemente teniendo que depositar posteriormente su equipaje para facturar en los mostradores llamados “bag drop”. Este mecanismo está instalado en la terminal 2 para la totalidad de los vuelos asistidos en ella, para el resto de terminales se usa para ciertas compañías aéreas como por ejemplo British Airways. Permite dotar a los pasajeros de libertad y autosuficiencia, que es recibido como una ventaja. También se encuentra instalados sistemas de auto-facturación de maletas (“self service bag drop” en inglés), del cual se tiene constancia de su operatividad en la terminal 3 donde se dispuso para los pasajeros de cierta aerolínea. Por otro lado, también se dispone de sistema de puertas con lector de pasaportes automático (“Automated e-passport”) en todas las terminales del aeropuerto, este proyecto en colaboración con la entidad fronteriza de Reino Unido (UK Border Agency) fue iniciado en 2010 con la instalación en dos terminales (1 y 5) desarrollado por la empresa Accenture, estos sistemas han sido mejorados con los años y sustituidos por equipos más punteros tecnológicamente. Solo puede ser usado por los usuarios que posean un pasaporte electrónico emitido en el Espacio Económico Europeo y mayores de edad. La esencia de este sistema es permitir un proceso más rápido de espera para los pasajeros que llegan y un mecanismo de mayor seguridad.

En adición, dispone de dispositivos de acceso al control de seguridad automáticos (Automated ticket presentation, ATP) en todas las terminales, habiendo sido instaladas de forma progresiva en todas ellas desde el 2012. En la T5 posee un sistema de reconocimiento facial desarrollado por la compañía ATKINS que permite en la T5 poder realizarse el embarque a los aviones de forma automática, ha sido empleado por la compañía aérea British Airline desde abril de 2017 con tres mostradores para vuelos nacionales, los cuales aplican tecnología biométrica para realizar el reconocimiento facial. Todas estas medidas forman parte de un plan llamado “Positive Boarding”, el cual permite a las aerolíneas adquirir beneficios en su actuación en el aeropuerto. Se comentará posteriormente en el marketing aeroportuario.

Un medio de transporte revolucionario, comentado anteriormente, está instalado para la conexión entre el parking y la terminal 5. Es el Personal Rapid Transit (PRT) o también conocido como “Pods system” (sistema de vainas en español). Este modelo consiste en un vagón movido mediante batería eléctrica desarrollado por la empresa Ultra Global PRT y tiene una capacidad de hasta cuatro pasajeros con sus equipajes. Está en uso desde el 2011 en el aeropuerto de Heathrow convirtiéndose en pionero. Este sistema demuestra el impulso hacia la novedad y la mejora de la calidad del servicio a los pasajeros, puesto que permite realizar el transporte de forma más rápida, sin atascos y personal. A la vez mejora el medio ambiente al reducir las emisiones del aeropuerto

porque este sistema sustituye a los autobuses y el consumo de energía es menor, unido al hecho de ser eléctrico.

Un elemento fruto del conocimiento de los pasajeros actuales y de sus tendencias por las nuevas tecnologías son kioscos que permiten descargar a los pasajeros contenidos gratuitos o de pago como: películas, revistas o periódicos, para verlos en sus aparatos electrónicos. Están instalados en la terminal 5. Supone una técnica de marketing al promocionar a la plataforma que permite esta descarga, lo cual implica ingresos económicos y a su vez marketing comercial para los pasajeros al aportarles una facilidad de entretenimiento en el aeropuerto.

Finalmente, otros dispositivos innovadores instalados en las instalaciones de las terminales son los aparatos de tecnología Beacons, comentada previamente. Con ellos se percibe información de la localización de los pasajeros y se les transmite datos interesantes, pudiendo llamar su atención sobre ciertos establecimientos comerciales (si estos los tienen instalados) o las aerolíneas avisarles sobre sus vuelos u ofertas.

### ❖ Instalaciones y servicios propios

Las terminales poseen diferentes instalaciones y actividades al servicio de los pasajeros, que sirven para prestar ayuda a los clientes y mejorar el paso por las instalaciones del lado tierra. Estos servicios suelen prestar se directamente por el equipo de trabajadores del aeropuerto, son:

- Carritos porta equipajes.
- Asistencia “Meet & Assist”. Consiste en un servicio en el que tras reserva previa se asigna a los pasajeros que lo han solicitado un agente del aeropuerto para ayudarlos en todos los procesos de la terminal de forma personal para pasajeros de salida, llegada o tránsito. Facilita actividades como: facturación, check in, control de seguridad, dar indicaciones sobre entretenimiento las zonas comerciales y salas de espera, guía hasta la puerta de embarque, asistencia en control de pasaportes, indicación de los medios de transportes disponibles o recogida de equipaje.
- Asistencia a PMR (pasajeros de movilidad reducida). Es un servicio prestado por el personal del aeropuerto en todas las terminales que permite ayudar a personas con minusvalías en el tratamiento realizado en la terminal hasta el vuelo o desde el mismo hasta la salida. No se puede reservar directamente sino son las compañías aéreas las que les indican estas necesidades. También se dispone de un medio de transporte adaptado para trasladar a los pasajeros en vuelos de conexión. El aeropuerto tiene adaptadas todas sus instalaciones para pasajeros con discapacidad mediante la colaboración con diferentes asociaciones que tratan estos problemas. Posee salas de espera con asientos adaptados o pantallas más bajas para mejor vista de pasajeros en silla de ruedas.
- Servicios especiales para familias:
  - o Salas de lactancia.
  - o Zona de recreo infantil en áreas de espera llamadas “Stay & Play” con un diseño basado en los personajes animados ingleses llamados “Mr. Men and Little Miss”, destinadas para niños hasta los 9 años. Se encuentran en todas las terminales tras el paso por seguridad y es necesario que los niños no estén solos durante todo el tiempo que se encuentren en estas instalaciones de uso gratuito. Además en la terminal 5 existe una zona de juego para niños de edades mayores 10 a 15 años, conocida como “Game Zone”. dos guarderías (T2 y T4) y paso por control de seguridad específico para familias. Además se emprenden diferentes planes para impulsar el entretenimiento al mismo tiempo que el aprendizaje en los niños, como puede ser el programa llamado “Little linguists”, fruto de los estudios de Heathrow junto con el Centro de Investigación de economía y negocios. La iniciativa consiste en disponer de personal para incentivar a los niños a aprender otros idiomas durante la semana de Pascua de 2017 (nota prensa Heathrow [143]). Otro taller desarrollado en el periodo de pascua del año 2016 fue “Pastport to Poetry” (“Pasaporte a la poesía” en español) donde se entretenía a los más pequeños con recitales de poesía adaptada a ellos y concursos sobre poesía (nota prensa Heathrow [144]).
  - o Préstamo de carritos de paseo.

- Fuentes de agua potable gratuitas.
  - Objetos perdidos mediante la plataforma de internet. Posee una web habilitada para el registro de todos los objetos perdidos que se encuentran en las terminales, así los pasajeros pueden encontrar sin necesidad de ir al aeropuerto los enseres que se han perdido.
  - Servicio de acceso rápido por los diferentes controles realizado a los pasajeros: llegadas, salidas y tránsito, llamado “Fast Track”. Los pasajeros que pueden usar estos servicios en la terminal son en llegadas los que poseen un billete en primera clase o business y los que sean beneficiarios de la tarjeta American Express Centurion. Para salidas y tránsito son servicios prestados según las compañías que tengan acuerdo con el aeropuerto.
  - Servicio de bienvenida para grupos. Consiste en disponer de almacenaje y zona para repartir información a los grupos de viajes que lleguen o incluso mostrador promocional.
  - Personal para portear equipaje. Existe el servicio de transporte de equipajes por el personal del aeropuerto indicado para tal actividad. Supone un ingreso económico puesto que es un servicio de pago.
  - Salas de reuniones. Se disponen de solo dos zonas de salas de reuniones que se encuentran en las terminales 4 y 5 en la actualidad. Estas son gestionadas por empresas externas, en el caso de la terminal 4 es parte de uno de los salones VIP. Aun así supone una fuente de ingresos para el aeropuerto.
  - Atención médica. Se cuenta con un equipo de enfermeras en el centro de salud del aeropuerto, que se encuentra en un edificio independiente en el complejo de terminales. En caso de emergencia médica se disponen de teléfonos en la terminal para llamar al número de emergencia 222 que permiten enviar una ambulancia al punto adecuado.
  - Áreas religiosas. Todas las terminales disponen de áreas de culto de uso múltiple. Además dispone de una iglesia católica (Capilla de St. George) en el complejo aeroportuario donde se dan misas en horarios programados.
  - Oficina de correos y buzones para realizar envíos. La oficina de correos se encuentra en la terminal 3, pero los buzones están disponibles en todas las terminales. Además de forma complementaria e innovadora existe un servicio de envío de objetos en el control de seguridad llamado “Mail&Fly”, para todos aquellos objetos que sean rechazados para acceder a la zona de espera y embarque.

Se dispone de personal de información en todas las terminales para orientar a los pasajeros que lo necesiten. Estos están equipados con dispositivos electrónicos para resolver de forma más práctica las dudas. En la terminal 5 además se encuentran puntos fijos de información.

Existe un equipo de trabajo en el aeropuerto sin ánimo de grupo conocida como “Heathrow Travel Care” que colabora con equipos de seguridad del aeropuerto e instituciones cercanas al mismo, como policía. Está formado por un grupo de voluntarios especializados en asuntos sociales y psicología que se encarga de prestar atención a los pasajeros, trabajadores y usuarios que presenten cualquier situación de crisis o problemas personales en el aeropuerto o asistencia en caso de accidente aéreo. Poseen una oficina en la terminal 3 con horarios de atención al público todos los días de la semana. Otra tarea que también desempeñan es la de ayuda a personas sin hogar que se vean atraídos a las instalaciones y tratamiento de pasajeros especiales como criminales o deportaciones.

### ❖ Publicidad en el aeropuerto

La publicidad en las terminales del aeropuerto de Heathrow es una actividad muy impulsada por la compañía. En los planes de negocio (Strategic Capital Business plan Q6 [130]) se presenta el interés por renovar y mejorar las posibilidades de publicitar que se poseen en las instalaciones. El interés que mueve estos objetivos es el deseo de aumentar los ingresos comerciales obtenidos de publicitados y patrocinadores, tal y como se plantea en el informe. La actividad es gestionada por diferentes empresas privadas que se encargan de la gestión de los mismos, según el tipo de publicidad posible en Heathrow. Las posibilidades son: publicidad en la página web, gestionada por una compañía dedicada a la promoción de marcas en páginas webs llamada “Addvantage



Media”; publicidad en las instalaciones de la terminal tanto en el interior de los edificios como en el exterior de la zona perteneciente al aeropuerto como calles o entradas llamada “out of home”, dirigida por JCDecaux; publicidad espectacular en las terminales, gestionada por JCDecaux; zonas para dispensar folletos publicitarios para los pasajeros anunciando las marcas que contraten el servicio en puestos especiales en el interior de las terminales, a cargo de la empresa “Take One Media” y diseñar la identidad de las aerolíneas en las salas de embarque o en las zonas de tránsito de embarque y desembarque de los aviones o promoción de marcas o productos en estas zonas, se encarga Sponsorship Branding International (SBI).

La terminal 5 es el edificio con mayor innovación en publicidad puesto que su concepción desde su diseño está enfocado en disponer en ella de un espacio idóneo para el desarrollo de campañas publicitarias de la mayor calidad y originalidad. Está dotada, según se promociona en la página web del aeropuerto, de la tecnología digital que permite más impacto y flexibilidad para poder emitir los anuncios durante los periodos de tiempo adecuados y durante menor tiempo que los elementos de publicitarios analógicos, por lo que se atrae a una mayor cantidad de empresas para su promoción. Se basa en pantallas LED de gran tamaño llamadas “las torres” (5 en la zona de check in y 2 en las áreas de espera) y dispositivos de imagen en la entrada de la zona de salas VIP o dispositivos adaptados a los espacios como en pasillos, según anuncia la empresa gestora de esta publicidad sobre la disponibilidad de los mismos con el programa llamado “The T5 Gold Channel” desde marzo de 2017. Cabe destacar el deseo de impulsar la publicidad destinada a pasajeros con un nivel alto de ingresos o con estudios (ABC1) como declara tanto Heathrow como la empresa gestora de la publicidad.

En el resto de terminales también disponen de diferentes soportes publicitarios como pantallas digitales inmersos en la arquitectura de la terminal, cartelera, murales y vinilos, como ya se comentaron en capítulos anteriores. Todos ellos son mostrados en la página web de la empresa concesionaria de publicidad para cada terminal, ofreciendo los servicios a todos los posibles interesados, incluyendo un análisis del perfil de pasajeros que acogen cada uno de los edificios terminales.

También el gestor JCDecaux realiza reuniones para promocionar la publicidad en todos los aeropuertos de Reino Unido donde poseen contactos, promocionando el aeropuerto de Heathrow entre otros, lo cual incita a los comerciantes y marcas a establecer negocios publicitarios en estas instalaciones.

Además se disponen de muchos espacios para localizar mostradores promocionales o actividades promocionales. Un ejemplo, puede ser la firma de libros por nuevos autores en enero de 2016 patrocinada por una empresa inglesa dedicada a la venta de libros. Se ofrece a los pasajeros una actividad de entretenimiento a la vez que supone una fuente de ingresos (nota de prensa Heathrow [146]).

### ❖ Promociones y fidelización

El aeropuerto para incentivar las compras en los establecimientos comerciales y otros servicios que generan ingresos para la empresa aeroportuaria, provocando así una mayor recaudación y rendimiento de las instalaciones, desarrolla un programa de fidelización. Consiste en una tarjeta donde se acumulan puntos por las compras realizadas en las instalaciones, los cuales pueden ser canjeados por bonos de descuento en servicios del aeropuerto como parking, concesionarios comerciales, en billete del tren Express de Heathrow o convertirlos en puntos para descuentos de algunas compañías aérea (Programa Avios, el cual mediante una asociación de aerolíneas y servicios turísticos que permiten cambiar los gastos en ciertos establecimientos por puntos Avios con los que adquirir descuentos en estos servicios).

Además se realizan ofertas especiales como: menú gratis para los niños en parte de los restaurantes de la terminal adheridos a esta promoción en periodos vacacionales o viajes gratis para niños acompañados de adultos en el servicio de tren Express de Heathrow.

También se reparten pequeños presenten promocionales en día especiales como es el día de San Jorge (23 de abril de 2017) donde se repartieron alfileres (promocionado via canal de información de twitter). Lo cual es una atracción para los pasajeros que se sienten más contentos y su buena experiencia se ve reforzada. Realiza programas especiales temáticos en las terminales para el entretenimiento de los pasajeros a la vez que motiva a los pasajeros a realizar compras como “Heathrow’s Whisky experience” en el mes de mayo de 2017 en el que los concesionarios de restauración ofrecen nuevos platos con esta bebida, ofertas especiales de bebidas o catas.

Existe un personaje especial del aeropuerto diseñado para amenizar el viaje a los pasajeros más jóvenes de las terminales, Mr. Adventure desde julio de 2016. Es creado por el dibujante de los personajes animados

infantiles más famosos de Inglaterra, “Mr. Men and Little miss”. En periodos vacacionales presenta talleres con los niños gratuitos, en donde también se publicita la marca de estos dibujos animados.

### ❖ **Identidad del aeropuerto y publicidad del mismo**

El aeropuerto presenta una fuerte señal de identidad como base de sus acciones de marketing. Posee en primer lugar un logo propio y único como icono representativo a la vez que un slogan: “Making every journey better” (“Haciendo cada viaje mejor”, en español), mediante el cual se transmite el deseo e intención por la evolución que posee la empresa aeroportuaria. Además se potencia su identidad mediante algunos elementos comentados sobre el marketing comercial como es la configuración de los tipos de concesionarios. En este caso mediante los establecimientos de restauración se potencia la gastronomía y la tradición inglesa, puesto que la cocina potenciada es tradicional o adaptada cocina vanguardista sin olvidar la tradicional, a la vez que los establecimientos contribuyen con su imagen al asemejarse a los pubs ingleses. Además se organizan muchas actividades en las que se promueve la cultura de la zona, un ejemplo son los videos del canal de televisión que se emite en las terminales para el entretenimiento de los pasajeros, donde un famoso actor inglés promociona el turismo en Inglaterra y la zona de Londres. Incluso da lecciones sobre el vocabulario popular y característico (nota de prensa Heathrow [148]). Además otra actividad que refleja este interés por la zona es la realizada en julio de 2015 en la que se promovía un juego típico de Inglaterra: el Croquet. En la terminal 2 se montaron unas instalaciones en las que los pasajeros con ayuda de unos monitores podían jugar a este deporte con ciertas modificaciones para adaptarse al entorno y al tiempo disponible por los pasajeros. Se incluía la promoción de una marca de bebidas muy famosa, por lo que a la vez se realizaba marketing comercial relacionado con la publicidad, no solo con la idea de crear un ambiente atractivo y entretenido para los pasajeros. También se promocionaba la venta de esta bebida, por lo que esto se pudo ser una fuente de ingresos para el aeropuerto (nota de prensa Heathrow [149]).

Para la promoción del aeropuerto se ha averiguado que se realizan campañas de promoción en los medios de telecomunicación como videos promocionales en navidad o verano, promocionando el crecimiento de Reino Unido y a su vez el del aeropuerto en 2012. El slogan de la campaña de la navidad de 2016 fue “Coming home for Christmas” (De vuelta a casa por navidad” en español). También se complementa con publicidad espectacular en los taxis, los cuales sirven al aeropuerto y recorren toda la ciudad de Londres. Por ejemplo, en 2016 para la campaña de navidad se contrató a la empresa Sherbet media, especialista en anuncios en taxis creando totalmente el ambiente del lema de su publicidad, puesto que los taxis te llevan a cada por navidad y al estar promocionando al aeropuerto podría dar la impresión de que Heathrow completaba el viaje y llevaba hasta casa a los pasajeros incluso fuera de las instalaciones aeroportuarias. Se deduce de las explicaciones publicadas por las empresas que han realizado la publicidad, como la compañía que publicita en los taxis, que la intención del aeropuerto es llegar al mayor número de personas con un nivel de estudios y de vida alto conocido en el vocabulario inglés sobre marketing con el término ABC1.

La entidad aeroportuaria gasta en marketing y en servicios de consultoría según las cuentas publicadas para el año 2016 un total de 109 millones de libras lo que equivale a 133,09 millones de euros y supone un gasto de 0,18€ por pasajero.

### ❖ **Encuestas a pasajeros, recogida de conocimiento y control de actividad**

El aeropuerto presenta una actitud de interés sobre la calidad de los servicios que presta, puesto que mediante una buena ejecución de las actividades desarrolladas en las instalaciones aeroportuarias se obtienen beneficios. Estos provienen como consecuencia de la satisfacción de los clientes que emplean las instalaciones: pasajeros y aerolíneas. Pudiendo ser considerado como un mecanismo de marketing, tal y como se ha indicado en puntos anteriores. En este ámbito el aeropuerto de Heathrow presenta tres principales planes de seguimiento de calidad. El primero de ellos es desarrollado por la ACI puesto que está adherido al programa ASQ (explicado en el punto 8 y 11.2).

El segundo mecanismo aplicado es llamado Quality of Service Monitor (QSM) que significa calidad del monitor de servicio, son unos estudios realizados internamente donde se controla la percepción de los usuarios de las terminales a través de entrevistas personales a los pasajeros de salida y llegada. Se analizan los

parámetros sobre ayuda de orientación en el aeropuerto, información de los vuelos, limpieza y estado de las zonas de espera. Fue implantado por la BAA (British Airport Authority) que actualmente es Heathrow Airport Limited tras la venta de todos los demás aeropuertos que poseía en Reino Unido e internacionales para gestionar únicamente el aeropuerto de Heathrow.

El último programa encontrado sobre calidad en el aeropuerto analizado es conocido como Service Quality Rebate (SQR) que corresponde en español con el servicio de calidad de reembolso. Fue implantado tal y como se aplica en la actualidad a partir del año 2008 por la CAA (Civil Aviation Authority) y el Competition Commission, CC (“Comisión de Competencia” en español), aunque sus bases se establecieron en 2003. Su principal idea constituye la necesidad de que las tasas aeroportuarias abonadas por las compañías aéreas deben representar la calidad del servicio recibido. Por lo que supone un reto para mejorar la calidad del servicio o mantener unos estándares mínimos. Cuando no se cumplen, las aerolíneas tienen el derecho de ser compensadas con hasta un 7% de la cuantía de las tasas pagadas en el mes. Por lo que se debe controlar la calidad mes a mes, lo que permite un seguimiento más exhaustivo de la actividad aeroportuaria y determinación de los posibles problemas que surjan en la actividad. Se realiza independientemente en cada terminal y los parámetros que se controlan están relacionados con los pasajeros y con las aerolíneas. Las medidas que se emplean para el control de la calidad del servicio a los pasajeros son los tomados para el QSM, estado de las colas en control de seguridad, instalaciones de transporte al pasajero (escaleras, ascensores, cintas transportadoras, etc.) y la recepción del equipaje en los hipódromos. Para controlar las facilidades a las aerolíneas para operar en el aeropuerto se mide la disponibilidad de los stands para check in, de los estacionamientos, servicio de fuente de alimentación eléctrica en tierra o la congestión del aeropuerto. Se debe destacar que para el cálculo de valores de estudio de colas en control de seguridad se pueden emplear métodos digitales o manuales (mediante personal del aeropuerto). Para el caso de sistemas digitales se emplean rayos láser de contabilización por puntos de paso del control (arco de seguridad y en el lector de tarjetas de embarque) y sistema bluetooth, para aquellos pasajeros que tengan activado esta herramienta de su dispositivo móvil. Esto demuestra nuevamente la instalación de sistemas Beacon en el aeropuerto como medio de obtención de información de los pasajeros puesto que detecta los dispositivos cercanos a los emisores (imagen 12-12).

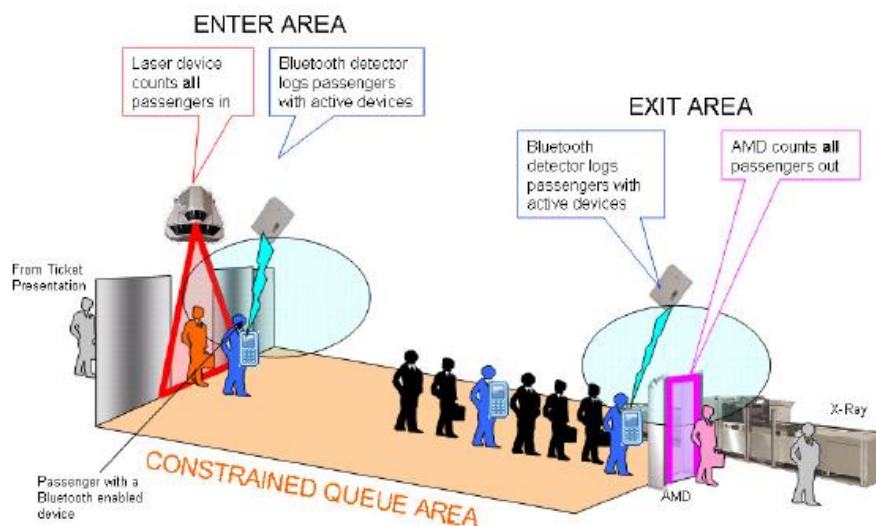


Imagen 12-12. Esquema uso digital en control de cola seguridad Aeropuerto de Heathrow. Documento “The Heathrow Service Quality Rebate Scheme” [150]

La puntuación obtenida en el 2016 para cada terminal en el estudio de la ACI han sido: 4,29 para la terminal 2, un 4,14 para la Terminal 3, alcanza un 4,18 la terminal 4 y la Terminal 5 un 4,16. Todas medidas en una escala de 1 al 5. Además obtuvo en el 2016 el premio al mejor aeropuerto de la ACI con una puntuación global de 4,19 (presentación de resultado Heathrow Limited 2016 [153] y nota de prensa Heathrow [154]).

Por otro lado, la mejora del servicio de calidad está presente en todos los planes de negocios del aeropuerto donde se intenta renovar los servicios prestados para aumentar la experiencia de los pasajeros. En el informe de negocios de Q6 [130] se plantean los objetivos de mejorar los medios informáticos, las salas de espera, la información actualizada de los vuelos o las conexiones de transporte público. Se debe destacar que el

aeropuerto al contar con servicios de transportes (tren) propios regula los mismos según sus necesidades. Aunque también cualquier modificación sobre conexiones es consultada con el aeropuerto de forma directa como autobuses o metro. Apreciándose la influencia del aeropuerto en todas las actividades de las que son parte interesada, como en la aprobación la regulación económica que es establecida por el CAA y el CMA (Competition and Markets Authority que sustituyó al CC en 2014) donde se da un tiempo para revisión y alegaciones por parte del aeropuerto y las compañías aéreas.

Existe una forma directa para conocer la opinión de los pasajeros a través de la página web desde la que se puede establecer contacto directo con los usuarios. Es un formulario a través del cual se pueden presentar reclamaciones, agradecimientos o dudas. En adición, se llevan a cabo diferentes estudios de los gustos de los pasajeros y la sociedad a la que sirve el aeropuerto tanto locales como de los destinos internacionales. A través de ellas se conoce mejor a los usuarios para poder prestarles un servicio adecuado que consiga atraerlos al idear técnicas de marketing más efectivas y certeras. Una aplicación directa de estas investigaciones observada en los documentos del aeropuerto es enfocar las diferentes actividades y programas a realizar en las instalaciones con el fin de motivar a los pasajeros en su experiencia en el aeropuerto. Por ejemplo, para producir los videos del canal de YouTube sobre turismo en Inglaterra se realizaron encuestas a personas del Reino Unido, Francia y Alemania o para la promoción del Croquet, comentada en el apartado anterior, se encuestaron a ciudadanos británicos para recabar información sobre este deporte en la actualidad. Otro puede ser el informe sobre el color de las barras de labios usadas por las diferentes pasajeras femeninas según sus orígenes, publicado en 2015. Esta iniciativa permite dar conocimiento a los concesionarios para atraer a los consumidores, concebir el aeropuerto como un centro con cabida para la moda, a la vez que se promociona al aeropuerto al ser el primer estudio sobre este tema del que se tiene conocimiento.

Los datos obtenidos de los resultados del ejercicio del 2016 reflejan que el ingreso por pasajero que recibe el aeropuerto son 8,09 libras lo que equivale a unos 8,8 euros.

### Marketing aeroportuario

El aeropuerto de Heathrow implementa el marketing aeroportuario puesto que es necesario desde la presencia de las aerolíneas en las instalaciones. Estas técnicas no se emplean con el fin de atraer a nuevas compañías puesto que es uno de los aeropuertos con más operaciones del mundo por tanto conseguir slots y establecer nuevas rutas es complicado. No es, por tanto, necesario para la capacidad operativa que posee en la actualidad captar a compañías aéreas. Una muestra de tal hecho es la ruta Londres- Guangzhou (China) explotada desde el 2012 por China Southern, la cual necesito ocho años para poder establecerse debido a la escasa franja de operación libre en la capacidad de las instalaciones aéreas (nota de prensa Heathrow [157]). Sin embargo, se debe de aplicar la mercadotecnia para potenciar las buenas relaciones con las aerolíneas. Aun así, se implementan planes para las nuevas aerolíneas que les permita ahorrar en costes de operación como el llamado plan “plug & play” (Improving Heathrow [158]). También se da facilidades a las aerolíneas que operan rutas en el aeropuerto para poder reestablecerse en otras terminales u horarios.

Un método indirecto de marketing es en la regulación económica el programa de devolución de tasas a las aerolíneas. Mediante este mecanismo, ya comentado, se les da seguridad a la aerolínea sobre el compromiso con la calidad y en el caso fallido, la posibilidad de recibir parte de las tasas como reconocimiento de que el trabajo realizado no es el adecuado para los pasajeros.

Además se promueve la comunicación con las aerolíneas a través de las reuniones mensuales para tratar los temas de calidad necesarios para las encuestas del SQR. También colaboran juntos aerolínea y aeropuerto junto con otras autoridades de la aviación para fijar aspectos de interés común enfocados en alcanzar un servicio adecuado para los clientes. Para ello poseen un grupo llamado “Heathrow Leadership Group” que realizan encuentros periódicos para tratar temas de interés.

Se emplean técnicas de marketing promocional a las aerolíneas (reconocida como marketing support en el apartado de Aena). Como anuncio de las nuevas rutas o la presencia de la compañía en las instalaciones del aeropuerto en pantallas o mediante actuaciones en stands. Un ejemplo es la promoción realizada de la compañía aérea Qantas, al construirse en la terminal 3 una plataforma con arena e iconos del país para celebrar el día de Australia (25 de enero de 2017). También se celebraba el aniversario de los 70 años que la compañía lleva

operando en el aeropuerto (nota de prensa Heathrow [160]).

Los avances en el ámbito tecnológico desarrollados por la institución aeroportuaria tienen un fin relacionado con la aerolínea, además de mejorar la experiencia de los pasajeros. A través del programa Positive Boarding presentado en 2013 el aeropuerto para las terminales 1 (actualmente no operativa) y 3, que se ha ido extendiendo al resto tras sus remodelaciones. Los pasillos de presentación de tarjeta de embarque automático es un elemento básico que combinado con un sistema de datos común y softwares permiten a las aerolíneas conocer qué pasajeros faltan para embarcar, pudiendo predecir aquellos que no podrán realizarlo y ahorrar tiempo en extraer el equipaje facturado. También se puede dar indicaciones directas a estos pasajeros para que lleguen a la puerta de embarque de forma más rápida. Fueron implantadas para algunas aerolíneas en sus comienzos, las cuales prestaron interés en el sistema: Virgin Atlantic y Little Red, por lo que se aprecia la unión entre aeropuerto y aerolínea. Esta alianza es posible porque las compañías aéreas apoyan y ayudan a realizar pruebas para poner en marcha el proyecto, sin la colaboración de ellas no sería posible la ejecución del mismo. El sistema de facturación de equipaje autónoma también se posibilitó su instalación a través de la colaboración con la compañía Qantas Airways. Además se presentan instalaciones tecnológicas comunes para todas las aerolíneas para agilizar procesos de check in y de tratamiento de equipajes.

La participación en ferias de turismo no es muy activa en la actualidad debido a la escasez de posibilidades para establecer operaciones en las instalaciones. Participa en la WTM (World Travel Market) que tiene lugar en Londres. Hace años sí participaba más activamente en estas ferias.

### Marketing social

El aeropuerto de Heathrow se caracteriza por promover su desarrollo y actuación basados en medidas de respeto hacia la comunidad de población cercana a las instalaciones. Esto implica a su vez el cuidado del medio ambiente al repercutir directamente en el entorno. Para ello ha puesto en marcha el plan estratégico llamado Heathrow 2.0 el cual regula la actuación del aeropuerto desde el 2014 hasta el 2019. Con él se controla todos los procesos de los diferentes grupos de trabajo del aeropuerto desde aerolíneas, trabajadores internos, proveedores o mantenimiento. Para tratar de las diferentes medidas a ejecutar existe una asociación de sostenibilidad de Heathrow formada por todas las partes interesadas que operan en el aeropuerto. En el plan se aplican medidas para:

- **Control del aire y emisiones.** Se tienen instalados monitores de estudio de la calidad del aire. Se tiene unos límites de sustancias contaminantes las cuales están siendo cumplidas habiéndose reducido un 16% desde el 2008 al 2013 las emisiones de NOx. Pero se han dado cuenta que la mayor polución se produce en el entorno del acceso al aeropuerto debido a los transportes por carretera para llegar y salir del aeropuerto. Ante esto se han planeado diferentes programas como impulsar el transporte público o los vehículos eléctricos.
- **Control del ruido.** Se propone para evitar molestias a los habitante cercanos disminuir los vuelos que operan a partir de las 11:30 de la noche dentro del plan Quiet Nights Charter. Además se invirtieron 700 millones de libras para aislar acústicamente 160.000 viviendas. Como complemento se implantarán operaciones de aproximación y despegue de aeronaves adecuadas para la reducción del ruido. No presente en este plan pero si en otras medidas tomadas contra el ruido es la de dar ayudas económicas a los afectados con viviendas en zonas de mayor ruido para poder afrontar el traslado a otras zonas (“Home Relocation Assistance Scheme”). También presta asistencia para reparar todas las casas afectadas por los vórtices de las estelas de los aviones que tienen una trayectoria próxima a las viviendas (“Repair Vortex damage”).

La opinión de la comunidad sobre las instalaciones aeroportuarias se pretende mejorar demostrando que es una fuente de beneficios para la sociedad, para lo cual se apoya mediante donaciones económicas a una asociación comunitaria destinadas a desarrollar programas de ayudas para proyectos de mejora del medio ambiente en el entorno del aeropuerto, ayuda a formación de jóvenes y proveer de voluntarios para acciones sociales. El contacto con los vecinos se fomenta mediante reuniones informativas desarrolladas por el aeropuerto a través de las que se pueden conocer los problemas y puntos de vista ante las medidas tomadas por el gestor. Además de promover empleos para los residentes a través del programa para trabajar en Heathrow, en los que se forma a los aspirantes para trabajar en diferentes actividades aeroportuarias. Hay un edificio en los dominios

del aeropuerto destinado para albergar esta actividad, llamado Heathrow Academy o Visitor center, puesto que está abierto a cualquier visitante que desee observar los aviones sin ser pasajero u obtener información de las instalaciones.

También colabora con la asociación benéfica Oxfam para luchar contra la pobreza a través de donaciones de pasajeros y trabajadores en diferentes promociones informativas llevadas a cabo en las terminales.

Por otro lado, se impulsa la cultura en las terminales con el proyecto llamado “Expo”. En él se da visibilidad a diferentes artistas o eventos para promover y promocionar la identidad de la zona a la que pertenece el aeropuerto y el país en general. Se organizan otros tipos de actividades de tipo cultural donde se presta entretenimiento a los pasajeros de la misma forma que se promociona el arte de la zona. Un ejemplo puede ser la música en vivo por parte de la Filarmónica Orquesta de Londres que en diferentes fechas concertadas durante el 2013 tuvieron lugar (nota de prensa Heathrow [165]).

## Aeropuerto de Dortmund

El aeropuerto de Dortmund está situado en el estado federal alemán de Renania del Norte-Westfalia. Sirve principalmente a la ciudad de Dortmund. La cantidad de tráfico de pasajeros movido asciende a 1.985.370 en el 2015 (memoria de resultados para el año 2015 publicada por el aeropuerto [167]). El 94,7% de este volumen son movidos por aerolíneas de bajo coste. La propiedad del mismo es en un 26% de la ciudad de Dortmund y un 74% de Dortmunder Stadtwerke AG (DSW21) que es también una empresa propiedad de la ciudad destinada al desarrollo de infraestructuras de transporte, energía y agua para la evolución económica de la comunidad. La administración la realiza un equipo propio especializado perteneciente a la misma entidad de accionistas. Entonces se da una propiedad y gestión de tipo pública. Está formado por una única terminal para pasajeros y una terminal para aviación general. El horario de apertura es de 03:45 a 24:00, aunque el horario de operaciones de aterrizaje y despegue es de 6:00 a 23:30.

## Marketing comercial

Las medidas de mercadotecnia son ideadas por un grupo indicado para tratar estos aspectos, llamado “marketing y gestión de ventas del aeropuerto”. Se actúa en coordinación con los demás de departamentos de gestión.

### ❖ Concesionarios

#### - En la terminal

Con relación a los concesionarios comerciales que posee el aeropuerto no se tiene un conocimiento exacto sobre la superficie de ocupación de los mismos en la terminal puesto que no es un dato público. Se sabe que la terminal posee tres niveles un nivel 0 (inferior) para la recepción de los pasajeros de llegadas, un nivel 1 (intermedio) para albergar a los pasajeros de salida y un nivel 2 (superior) abierto a todos los públicos. El aeropuerto se compone en su totalidad de los siguientes establecimientos comerciales: dos zonas de tiendas de duty free tras el paso por los dos controles de seguridad existentes y dos concesionarios de diversos útiles para el viaje como prensa o regalos. Además de dos concesionarios de restauración, de los cuales uno de ellos posee dos establecimientos uno en la zona pública y en la zona después del control de seguridad. En la zona para todos los visitantes existe un gran restaurante con vistas a la terminal y terraza. También se dispone de 14 compañías de agencias de viajes distribuidas en la terminal en un total de 20 locales, junto con dos zonas para venta de tickets de transporte. El deseo por impulsar los resultados económicos en el aeropuerto a través de los concesionarios, a la vez que se da un servicio mejor a los pasajeros, se demuestra con la nueva apertura de uno de los establecimientos de restauración pudiendo ser una medida de los planes de acción de Desarrollo de la compañía 2020 y el Concepto futuro 2026, nombrado por el director del aeropuerto en un comunicado de prensa [168]. Relacionado con estos planes también se ha inaugurado la nueva zona de control de seguridad en la terminal.

La empresa de los establecimientos de duty free presta el servicio a los pasajeros de la terminal de poder solicitar los productos a través de su página web y simplemente recogerlos en los locales de la terminal. Otro servicio que presta es el de guardar las compras realizadas por los pasajeros hasta su vuelta del viaje que va emprender tras la compra.

El sistema de contratación comercial se basa en ponerse en contacto con el departamento encargado de la gestión de arrendamientos, por lo que todos los negocios pueden proponer actividad. También se publica en la página web las áreas libres en los edificios que posee el aeropuerto.

Se dispone de una sala VIP, llamada Lounge, situada en el nivel 2 cuyo acceso debe ser reservado para uso exclusivo del pasajero solicitante e invitados con capacidad para albergar a un total de 20 ocupantes. Está explotada por una empresa externa al aeropuerto especializada en la organización de eventos. Además se encuentran en el nivel 2 de la terminal un total de 4 salas de conferencias y reuniones, no solo para el uso exclusivo de pasajeros del aeropuerto sino para cualquier evento o celebración con un total de 364 m<sup>2</sup> y hasta una capacidad hasta 110 personas. Los precios son estipulados directamente con la organización.

Existen seis oficinas de alquiler de coche. Esta actividad es importante desde el punto de vista de explotación porque supone unos ingresos importantes para el aeropuerto al alquilar las zonas del mismo.

Por otro lado, se encuentran cajeros de diferentes entidades bancarias en las zonas de llegada y salida de la terminal. No pudiéndose realizar el cambio de moneda en aeropuerto aunque existen destinos a países donde es necesario el cambio de moneda.

La protección de las maletas con una envoltura se realiza de forma directa por el aeropuerto con un precio de 7€ por maleta, lo que supone una fuente de ingresos. Además se dispone de venta de maletas de diversos precios atendiendo al tamaño. Todos estos servicios se llevan a cabo desde el mostrador de información en el nivel 1 de la terminal.

La renovación de las zonas comerciales de la terminal está en continua evolución para conseguir la modernización. Por ejemplo, uno de sus establecimientos de restauración fue renovado en el verano de 2016 como se ha comentado anteriormente (nota de prensa [169]).

#### - Fuera de la terminal

En las zonas del entorno de la terminal pertenecientes a la entidad aeroportuaria existen espacios disponibles con acceso a lado aire o fuera del recinto aeroportuario donde se desarrollan actividades que permiten un mayor ingreso económico, al mismo tiempo que impulsan el entorno de las instalaciones aeroportuarias. Los edificios bajo responsabilidad directa (en cuanto a mantenimiento y explotación) del aeropuerto se alquilan para su explotación como apoyo a diferentes negocios según sus instalaciones: hangares, oficinas y empresas de carga o logísticas.

El precio aproximado atendiendo a las zonas ofertadas en la página web oficial del aeropuerto es de unos 186 € el metro cuadrado durante un año. El alquiler puede establecerse por meses. La poca oferta existente indica que la mayoría de los espacios están ocupados.

### ❖ **Aparcamiento y transportes**

El aeropuerto dispone de parking privado para clientes distribuidos en siete zonas de aparcamientos. Estos según su localización poseen tarifas diferentes para cubrir todas las necesidades de los pasajeros.

- Aparcamiento de bajo presupuesto. Son el aparcamiento P3 y P6 que se encuentran más alejados de la terminal. Se encuentra en funcionamiento una línea de autobús que conecta el P6 con la terminal con un precio de 2€ por pasajero. Por lo que se debe de pagar por el aparcamiento, que es más barato, y por el transporte a la terminal (si se desea no ir caminando).
- Aparcamiento directo a la terminal. Es el aparcamiento P1 que se encuentra más próximo a la terminal.
- Aparcamiento "Priority". Es un servicio de aparcamiento con plazas cubiertas con disponibilidad de algunas con ancho mayor y con acceso directo a la terminal.

Se encuentra una zona delimitada en la entrada de la terminal denominada “Kiss&Fly” que está destinada a la recogida y descarga de pasajeros en la terminal. Esta zona los vehículos pueden permanecer gratuitamente 15 minutos, para duraciones superiores cada 15 minutos se cobran 2 €. El aparcamiento para las personas minusválidas es gratuito en el aparcamiento P1 y P2. También cabe destacarse que existen plazas de aparcamientos especiales para mujeres en el parking P1 puesto que Alemania es un país en el que se impulsa este tipo de zonas de aparcamientos para mayor comodidad y vigilancia, además son de mayor tamaño para mejor accesibilidad. Se dispone de aparcamiento de bicicletas para los trabajadores. Además de puntos de recarga de coches eléctricos.

El parking es un servicio al pasajero y contribuye como elemento de satisfacción, pero a la vez es una fuente de ingresos. Se disponen de ofertas para impulsar el uso del parking, las instalaciones de uso público (terrazas y zona de observación) y los pequeños comercios del aeropuerto (restaurante o agencias de viaje) con la promoción del precio de 5€ para el uso de 10:00 a 18:00 en fin de semana (sábados y domingos). Se indica explícitamente en la información oficial del aeropuerto que las agencias de viajes abren también los domingos existiendo la posibilidad de acudir al aeropuerto con el objetivo de hacer uso de este servicio.

Se dispone de una amplia variedad de accesos a transportes públicos que permiten la conexión multimodal por la cual la actividad del aeropuerto puede verse aumentada ante mayor facilidad de combinación de transportes. Existe una línea de autobús que conecta directamente el centro de la ciudad con el aeropuerto explotada por la empresa local de transporte. Se conecta mediante autobús de servicio especial con la estación de tren de Dortmund (Estación Central de Dortmund) y las estaciones de la ciudad y municipio más cercanos: Estación de Unna y Estación de Holzwickede respectivamente. La multimodalidad se impulsa además al participar en el programa llamado “Rail&Fly” desarrollado por la compañía de transporte alemana, Deutsche Bahn. Consiste en transporte gratuito desde la terminal a la estación de tren o viceversa a través de las líneas de autobús disponibles en la terminal. Solo se encuentra establecida con la estación de tren de Holzwickede. Se puede adquirir a través de la reserva por parte de la agencia de viajes o las aerolíneas, puesto que tienen acceso los pasajeros aquellos turoperadores y compañías aéreas que tienen el acuerdo como Germanwings (la cual pasó desde 2015 a formar parte de Eurowings y opera ciertas rutas de esta compañía que es propiedad de Lufthansa).

El aeropuerto posee un servicio de taxi propio llamado Airport Taxi Dortmund que opera únicamente desde o hasta él. Dispone de una asistencia especial de recogida concertada y coches de alta gama para los pasajeros más exquitos. Todos los taxis se caracterizan por estar equipados por sistema de pago telemático lo que aporta a los pasajeros una ventaja. Además operan otras empresas de taxi de Dortmund o transporte privado.

### ❖ Tecnología a disposición del pasajero

En relación a la aplicación de la tecnología como método para mejorar la experiencia de los clientes se encuentra la página web. En un elemento imprescindible en la sociedad actual donde los aparatos electrónicos están muy presentes. Supone un elemento de mercadotecnia porque es un canal de comunicación directo al público de forma sencilla a la misma vez que es un modo de facilitación para los usuarios. Esta web es específica para el aeropuerto poniendo a disposición de los pasajeros toda la información sobre las instalaciones aeroportuarias. En la página web se aprecia publicidad casi inexistente sobre empresas anunciantes, lo que da señal de que aún no está en explotación o que no desean confundir o agobiar a los usuarios de las mismas, configurando una imagen más seria. La razón es el comienzo de su funcionamiento tras la remodelación de la misma a finales del 2016. Se ha adquirido un formato que sea más accesible para todo tipo de personas incluyendo las discapacitadas porque el aeropuerto participa en un programa organizado por la compañía DIAS GmbH y financiado por el ministerio alemán para promover un uso de internet diseñado para un acceso sin límites para personas discapacitadas. La empresa DIAS GmbH siglas que significan Daten, Informationssysteme und Analysen im Sozialen (en español es Datos, sistemas de información y análisis en sociedad) fue fundada por investigadores en rehabilitación de la universidad de Hamburgo en 1994 para trabajar por un entorno sin barreras para personas discapacitadas. Uno de sus proyectos es “BIK for all” al cual se ha adherido el aeropuerto de Dortmund en el que se controla y planifica los sitios web para dar un servicio en internet que puede ser usado por todos, incluidas los individuos que tienen dificultades como personas mayores o minusválidas. Desde esta novedosa página web también se dispone de servicio para reservar plazas de aparcamiento y para adquirir billete de vuelos disponibles.



También establece contacto con los clientes a través de otras redes sociales como Twitter, Facebook, Instagram, Xing y canal de YouTube.

El aeropuerto dota a los pasajeros de acceso wifi en todas sus instalaciones para uso propio o pone a disposición de los clientes puntos de acceso a internet por una pequeña cuota según el tiempo de uso. Es un mecanismo de ingresos para el aeropuerto.

Además se encuentran instalados equipos de acceso automático al control de seguridad, mediante el lector de tarjetas de embarque. Este sistema fue estudiado desde 2012 para finalmente activar su total implantación a través del sistema desarrollado por la empresa MATERNA ips. Su uso es empleado para pasajeros con acceso rápido por el control de seguridad (como se verá posteriormente puede ser adquirido por todos los pasajeros), coexistiendo el método de comprobación de billetes manual.

### ❖ **Instalaciones y servicios propios**

La terminal posee diferentes instalaciones y actividades al servicio de los pasajeros, que sirven para prestar ayuda a los clientes y mejorar el paso por las instalaciones del lado tierra. Estos servicios suelen prestarse directamente por el equipo de trabajadores del aeropuerto, son:

- Carritos porta equipajes que pueden ser usados tras el pago de 1€. Lo cual es una fuente de ingresos.
- Asistencia a PMR (pasajeros de movilidad reducida). Es un servicio prestado por el personal del aeropuerto mediante el que se asiste a personas discapacitadas en su paso a través de la terminal para tomar un vuelo o desde el mismo hasta la salida. Se debe indicar la necesidad de este servicio cuando se reserve la plaza de vuelo para que la aerolínea o la agencia de viaje informe al aeropuerto. También se dispone de la posibilidad de ser trasladado por el servicio de transporte del aeropuerto desde o hasta el aeropuerto. Se necesita reserva directa y se presentará un recargo. El aeropuerto tiene adaptadas todas sus instalaciones para pasajeros con discapacidad. Se poseen silla de ruedas para el traslado de los pasajeros que lo necesiten tras facturar la suya propia en caso de que sea aplicable.
- Servicios especiales para familias como: salas de lactancia y préstamo de carritos de paseo.
- Punto de objetos perdidos. En él se pueden reclamar pérdida de maleta tras la llegada del vuelo o daños en el equipaje
- Servicio de acceso rápido en el control de seguridad de acceso llamado “Fast Lane”. Está disponible desde el 2014 y tienen acceso a este servicio todos los pasajeros independientemente del vuelo y su clase, a través de la compra de este servicio en el mostrador de información del aeropuerto. Tiene un coste de 5€ por pasajero. Esto supone unos ingresos mayores para la institución aeroportuaria.
- Salas de reuniones. Especificadas en el apartado de zonas de concesionarios, puesto que es un área de arrendamiento para cualquier cliente interesado.
- Buzones para realizar envío de cartas.
- Sala para fumadores en la zona exclusiva para pasajeros.

Se dispone de personal de información para ayudar y dar información a los pasajeros que lo necesiten en el punto diseñado para tal actividad en el nivel 1 de la terminal en la parte pública.

### ❖ **Publicidad en el aeropuerto**

La publicidad es una acción muy potenciada por la dirección del aeropuerto. Se motiva a la atracción de empresas anunciantes a través del ofrecimiento del servicio más adecuado para cada compañía. Además se publican las estadísticas del tipo de público que transita las áreas para que los interesados puedan analizar el tipo de tráfico objetivo posible a alcanzar en estas instalaciones. Incluso se dan muestras de los proyectos de publicidad con los que se ha trabajado en el aeropuerto, los problemas, las soluciones y las opiniones finales de los clientes. Sirve de aumento de confianza y seguridad sobre el involucramiento del administrador aeroportuario en dar un buen servicio, por tanto se potencia la captación de posibles futuros anunciantes. Toda esta información está abierta para cualquier usuario que se conecta a la página web, lo cual da claridad sobre el servicio esperado

junto a facilidad para obtener todos los datos posibles, excepto precios, los cuales deben ser consultados con el personal del aeropuerto a cargo.

Los métodos de publicidad disponibles son muy amplios desde los más sencillos como cartelería hasta pegatinas integradas en los espejos de los aseos. También MUPIs (Mueble Urbano para la Presentación de Información) y demás elementos indicados en capítulo sobre marketing comercial. Los elementos publicitarios pueden estar localizados en el interior o exterior de la terminal siempre que no afecte a la operatividad del aeropuerto. Se emplean técnicas de marketing espectacular en campañas publicitarias según la solicitud del contratante. Entre ellos destaca campaña de la marca de chocolates Nestlé en la que se usó la torre de control para simular un paquete de un producto de la compañía (imagen 12-13). También se realizan exposiciones de promoción de productos en el interior de la terminal como por ejemplo marcas de coches en las que incluso se llega a situar un automóvil en la zona del hall de salidas (imagen 12-14).



**Imagen 12-13. Marketing espectacular torre control. Web oficial Aeropuerto de Dortmund**



**Imagen 12-14. Marketing espectacular coche exposición. Web Transfer-Germany**

También se da la posibilidad de emitir publicidad en la página web. Esta web ha sido renovada, tal y como se explicó en el punto de tecnología a disposición del pasajero, por lo que no se encuentran muchos anuncios publicados en ella. Se ha encontrado solo uno sobre una agencia de viajes y operador turístico. Además se incluye la posibilidad de localizar el anuncio en el boletín de información mensual para los suscriptores publicado por el aeropuerto.

La recaudación generada de la actividad publicitaria en el aeropuerto alcanzó los 298.000 € en 2015 (Informe anual de 2015 [167]).

### ❖ Promociones y fidelización

La compañía gestora aeroportuaria impulsa programas de fidelidad con los que se pueden conseguir ventajas en el aeropuerto. Consiste en suscribirse al boletín de publicación electrónica. Este es enviado mensualmente y es gratuito. En él se dan trucos de ayuda sobre viajes aéreos, información sobre ofertas de viajes o ideas sobre destinos. A cambio todos los suscriptores reciben media hora gratuita de conexión a internet en las instalaciones cada día.

También se prestan ofertas de aparcamiento en colaboración con los destinos, esto se demuestra en la promoción que puso en marcha el aeropuerto de Dortmund con el complejo hotelero “Frosch Sportclub Sveti Kriz auf Brac” en Croacia para todos aquellos que reserven una estancia para la temporada de verano de 2017 el parking será gratuito en el aeropuerto.

### ❖ **Identidad del aeropuerto y publicidad del mismo**

El presente aeropuerto analizado ha desarrollado una marca de identidad como base para construir su actuación de marketing comercial. El nombre como empresa aeroportuaria es Dortmund Airport 21 (el 21 hace referencia al nombre de la empresa accionista mayoritaria, DSW21). Posee un color corporativo que es el verde y un logotipo identificativo. Además ha desarrollado un nuevo tema representativo para la instalación formado por un elemento visual y con un slogan renovado en el que se basará las campañas publicitarias o comunicados oficiales. El lema es “Schneller hin. Schneller da” que significa en español “Rápido allí. Más rápido aquí”. Fue presentado en febrero de 2017 y está diseñado por una empresa dedicada al marketing y las relaciones públicas, llamada Mosaik Management, tras ganar el concurso de contrato. Con esta frase el aeropuerto tiene la intención de reforzar la imagen de proximidad a todos los destinos pero aún mayor el alcance a todos los habitantes de la zona a la que sirve el aeropuerto, puesto que se considera que posee unas buenas conexiones de transporte para llegar a este.

La institución aeroportuaria impulsa la promoción del aeropuerto para la captación de pasajeros a través de campañas publicitarias. Para el desarrollo de esta actividad se contrata a empresas dedicadas a anunciar. En la temporada del 2017 se encuentra bajo el cargo de la empresa de publicidad nombrada, la cual realizó el nuevo diseño promocional del aeropuerto. La campaña se basa en emplear este tema promocional en diferentes lugares públicos interiores o exteriores (vallas publicitarias, pantallas o MUPIs) y en publicaciones de prensa. También se modifican el slogan para transmitir otros mensajes característicos del aeropuerto como la relajación que supone viajar en este aeropuerto.

Los boletines de información enviados a través de correo electrónico, que han sido tratados en el apartado previo, son un mecanismo activo de marketing al establecer el contacto directo con los clientes a los que se les hace llegar el producto aeroportuario de Dortmund. El marketing digital que establece el operador formado por el activo correo electrónico, que permite la asistencia a dudas de los usuarios y el envío de los folletos informativos, junto con la gestión electrónica de la página web ha sido reconocido como el mejor entre un total de 20 aeropuertos alemanes. Se ha decidido tras el estudio realizado por la consultoría alemana Absolit. Lo cual refleja el éxito del marketing y la efectividad que aporta, al darse un acercamiento adecuado a los pasajeros.

### ❖ **Encuestas a pasajeros, recogida de conocimiento y control de actividad**

En relación al control de calidad de la actividad aeroportuaria este aeropuerto no forma parte de la asociación internacional ACI, por lo que no se impone su mecanismo de medición de calidad. Sin embargo, internamente el aeropuerto estudia este aspecto en los diferentes planes de actuación Desarrollo de la compañía 2020 y el Concepto futuro 2026. Como muestra del intento de mejora a los pasajeros es la apertura del nuevo control de seguridad en diciembre de 2016 con el objetivo de mejorar los tiempos de tratamiento de los pasajeros, evitando largas esperas en las horas punta (nota de prensa [173]). En adición, se realizan reformas de las instalaciones como se han comentado previamente en la que incluye renovación de la zona comercial y la modernización de los aseos. Aunque se debe destacar que no se ha encontrado ninguna información sobre mecanismo regular de medida de calidad del tratamiento de los pasajeros.

Como método para recibir opinión, quejas y percepción de experiencias de los pasajeros o clientes se dispone de un servicio de contacto a través de la página web desde el que se pueden enviar mensajes directamente a la entidad aeroportuaria. Se tiene constancia de la realización de estudios propios de calidad de los servicios del aeropuerto a los pasajeros, por ejemplo en 2011 se realizó un análisis que dio como resultado una nota de 67 sobre 100 puntos en satisfacción general con el aeropuerto. Se desconoce si estos se realizan de forma periódica porque no ha podido ser encontrada más información acerca de este control.

A partir de los datos obtenidos de los resultados del ejercicio del 2015 se puede obtener un valor aproximado del gasto de los pasajeros en el aeropuerto considerando la cantidad de 1.985.370 de pasajeros registrados para ese año y el ingreso total debido a la actividad comercial de 7.237.000 €. Se genera un valor de 3,65 € por pasajero. Se debe de destacar que este valor es aproximado puesto que también incluye valor de terrenos arrendados fuera de la terminal que como se han comentado deben estar en su totalidad ocupados por lo que podría suponer una reducción sustancial de este precio orientativo dado.

### Marketing aeroportuario

El gestor aeroportuario de Dortmund desarrolla técnicas de marketing aeroportuario para atraer al aeropuerto nuevas aerolíneas y mantener una buena relación con las existentes que operan en las instalaciones. Para lo cual en relación a la captación de nuevas aerolíneas se han apreciado técnicas de marketing denominado como “support” cuando se analizó el caso de España. Se deduce a partir de las siguientes prácticas:

- Publicidad en la terminal de las compañías aéreas. Lo cual puede ser como parte del contrato, aunque también, ante la falta de acceso a los mismos, puede ser un contrato externo en el que la aerolínea paga al aeropuerto por instalar su publicidad.



**Imagen 12-15. Publicidad EasyJet en la terminal. Web Transfer-Germany**

- Evento de apertura de línea y promoción de la misma en los medios de comunicación y página web.
- Informar en la página web sobre noticias de la aerolínea. Un ejemplo es la publicación en el apartado de noticias para pasajeros las nuevas tarifas de Ryanair el 25/07/2016, que es una compañía que opera en el aeropuerto.

Además acude a ferias de turismo como ITB Berlín. En ella forma parte de la promoción turística de la zona y se intentan llegar a acuerdos con los operadores para localizar nuevas rutas a través de su atracción al turismo.

La buena actuación del marketing aeroportuario se demuestra con la inauguración de dos nuevas rutas en el año 2016 y una a comienzos del 2017 según las notas de prensas oficiales del aeropuerto, todas ellas con destinos internacionales europeos, realizados por compañías de bajo coste (Ryanair y Wizzair). Además para este año se tiene otros acuerdos para aumentar la frecuencia de algunos destinos como a Mallorca o nuevas rutas para después de la temporada estival a la isla báltica de Usedom.

En adición, de la fluida relación existente entre el aeropuerto y las aerolíneas es fruto algunos servicios a los pasajeros tras el acuerdo entre el aeropuerto y las compañías aéreas. Se encuentra disponible la opción de facturar el equipaje a partir de la tarde del día anterior al viaje (18:00 a 21:00 horas) para todos aquellos vuelos de la compañía aérea SunExpress. Permite dar mayor comodidad a los pasajeros el día del vuelo. En estos casos solo se debe dirigir el pasajero a los controles de seguridad.

### Marketing social

El aeropuerto de Dortmund basa su desarrollo en la preservación del medio ambiente. A la vez que se cuida la contaminación proporciona calidad para la comunidad de vecinos de su entorno, lo que provoca una mejor concepción del mismo. Las diferentes medidas que se emplean en el aeropuerto son:

- **Control de la calidad del aire.** Para ello se emplean colmenas de abejas, de las cuales se analiza la cera que producen y el panal. En este análisis se muestra los indicadores de contaminación existente puesto que las abejas toman el polen de las plantas las cuales a través del aire se ven contaminadas. Además al

cumplirse con los requisitos de calidad del aire en los estudios, se comercializa en el aeropuerto la miel obtenida. Configurándose una fuente de ingresos.

- **Control del ruido.** Se realizan dos estudios anuales que se presenta a la comunidad además de publicarse los resultados mensuales en su página web.
- **Control de las emisiones de CO2 y reducción de consumo en las instalaciones.** El aeropuerto promueve la disminución del consumo eléctrico y de agua en las actividades realizadas, para ello aplica la concienciación del personal del aeropuerto para lo que da cursos a sus trabajadores llamados “Desarrollo Personal”. En él se anima a usar los medios de transportes público o la bicicleta para acudir a sus puestos de trabajo. Además se modifican las instalaciones eléctricas mediante el uso de alumbrado LED o el uso de coches eléctricos para los trabajos de mantenimiento y asistencia. También se aplica la recogida del agua de lluvia de los tejados del edificio terminal para su acumulación y uso en el sistema de inodoros o antincendios.
- **Mantenimiento de las zonas naturales** en el entorno del aeropuerto. Se aplican programas de repoblación o cuidado a las especies animales.

La relación con la comunidad se encuentra incentivada por otras acciones directamente focalizadas en ella. En primer lugar se promueve la preocupación por el empleo de los ciudadanos y su economía, por lo cual se realizan cursos especializados en formar personal para trabajar en el aeropuerto. Por ejemplo, en 2017 se ofertaron cursos sobre técnicos de logística y empresario comercial autónomo del aeropuerto. Además se proporcionan programas de instrucción complementaria como es el taller de tratamiento de mercancías peligrosas. En segundo lugar se ofrecen cursos para tratar de superar el miedo a volar. Este curso se imparte por una empresa especializada en este ámbito, Entspanntes fliegen. Presta servicio en varios aeropuertos alemanes entre los que se encuentra el de Dortmund. Emplea las instalaciones de los mismos y en algunos casos se realizan vuelos privados como parte del programa. A su vez estos servicios suponen para la entidad aeroportuaria unos ingresos puesto que el precio de los diferentes cursillos parte es retribuido al aeropuerto.

Por otro lado, se intenta involucrar a la población en el aeropuerto para lo cual se organizan visitas turísticas a las instalaciones que normalmente un pasajero no tiene acceso. Esta actividad está tarifada según la edad, siendo una entrada de ingresos. Además se permite organizar la celebración de cumpleaños para niños. En cooperación con fundaciones o empresas aéreas como Deutsche Lufthansa Berlin-Stiftung (dedicada a vuelos en aeronaves históricas), Revierheli (dedicada a vuelos en helicópteros) y Air Albatros (da servicios con la aeronave biplano llamada “Barón Rojo”), se ofrecen vuelos turísticos sobrevolando la ciudad y áreas de los alrededores en diferentes rutas. Todas estas actividades suponen unas ganancias extra sobre la explotación del aeropuerto. Aunque se dispone también de zona de observación y de terraza en el nivel segundo de la terminal, como se comentó previamente, de forma gratuita. Una novedosa posibilidad con aplicación tecnológica es la de observar la actividad de la plataforma del aeropuerto a través de la página web. Se puede ver los movimientos de las aeronaves en directo mediante dos cámaras instaladas enfocando diferentes zonas de la misma.

Como colaboración con las empresas de agencias de viajes en torno al aeropuerto se proporciona un espacio especial en la web oficial con acceso restringido sobre información útil sobre el aeropuerto. Se establece relación con otras asociaciones y empresas que permiten el desarrollo del aeropuerto a través de su promoción turística y la realización de actividades complementarias como asesoramiento. Entre ellas están Dortmund Tourismus y Asociación de aeropuertos alemana (“Flughafenverband”).

En el ámbito cultural se promueve en la comunidad y los pasajeros que transitan las instalaciones exposiciones y actividades. Se han encontrado que se llevan a cabo un día de puertas abiertas para las familias al participar en un programa impulsado por un programa televisivo de dibujos animados alemán “Die Sendung mit der Maus” (“Espectáculo con el ratón”) a razón de la fiesta de la Unidad Alemana. En adición, se realizó una actividad en la terminal llamada “Play me” en la que el aeropuerto instaló un piano de cola para el uso de los pasajeros y donde se dieron pequeños conciertos, lo cual sirve como entretenimiento y como impulso a la cultura musical. Se desarrolló porque se adhirió a un programa cultural local. Otro proyecto en el que participa el aeropuerto es el “Girls’Day” en el que se realizan visitas de grupos de niñas para mostrarle profesiones en las que hay poca presencia femenina, pero que también pueden tener una futura cabida para ellas. Está organizado por el gobierno alemán.

## Aeropuerto de Asheville

El aeropuerto de Asheville se encuentra situado en el Condado de Buncombe que pertenece al estado de Carolina del Norte en los Estados Unidos. El total de pasajeros tratados en el año 2016 alcanza los 826.648 entre llegadas y salidas (Monthly Airport Report [185]). El perfil de los pasajeros en este aeropuerto son un 50% por trabajo y un 50% por viaje de placer u otros. La mayoría de operaciones de vuelos comerciales están realizadas por compañías aéreas tradicionales (cuatro de los cinco compañías que opera en el aeropuerto son legacy). Es propiedad y operado por una misma entidad denominada Greater Asheville Regional Airport Authority (GARAA). Está formada por miembros representantes de las diferentes regiones que son área de influencia: Ciudad de Asheville, condado de Buncombe y Henderson, los cuales son seleccionados por el gobierno respectivo de cada división. Por lo que corresponde a propiedad y gestión de forma pública. Se dispone de una única terminal de pasajeros. Está abierto las 24 horas, aunque se debe destacar que el control de seguridad está activo desde las 4:00 y termina hasta el último vuelo programado del día.

### Marketing comercial

La planificación y gestión de las actuaciones de mercadotecnia se encuentran bajo el cargo de un grupo especializado, llamado “marketing y relaciones públicas”. Se actúa en coordinación con los demás departamentos de administración de la entidad aeroportuaria cumpliendo con las directrices de los planes directores o proyectos que guían la actividad del aeropuerto, los cuales se basan en diferentes rasgos característicos: las personas (tanto trabajadores como clientes), el cuidado, la excelencia, la integridad, el respeto, la adaptabilidad y servicios, según se declara en la Memoria Anual de 2016 [187].

#### ❖ **Concesionarios**

##### - En la terminal

La terminal del aeropuerto está formada por una única planta en la que se alberga tanto las llegadas como las salidas con una superficie de unos 31.269 m<sup>2</sup> aproximadamente en 2010 (Master Plan aeropuerto de Asheville [188]). La superficie total destinada a actividades comerciales explotadas por concesionarios no se conoce, ya que no está publicada en ningún documento oficial. El aeropuerto alberga a diferentes concesionarios comerciales: dos restaurantes (uno en cada zona antes y después del control de seguridad) y una tienda de prensa y conveniencia (regalos, objetos necesarios para el viaje o productos locales) en la zona restringida a los pasajeros. Todos estos locales pertenecen a la misma empresa, Paradise Largardère Travel Retail. Además se disponen de máquinas de vending en la zona restringida para los pasajeros.

También ocupan la terminal concesionarios de alquiler de coche, existen cinco empresas diferentes localizadas en la terminal. Esta actividad supone una de las fuentes de ingresos más importante siendo en 2016 el 21% de los ingresos totales. Se debe tener en cuenta que en los Estados Unidos existe una tasa llamada “customer facility charge” que consiste en un pago que deben realizar los concesionarios de coches a las entidades aeroportuarias por cada contrato de alquiler realizado a los clientes. Esta cuota se les suele cobrar a los usuarios al alquilar un vehículo y en el aeropuerto de Asheville asciende a 4,25 dólares (3,9 € según los datos de conversión de 2026). La recaudación está destinada a invertir en el mantenimiento y mejora de las zonas necesarias para la explotación de este negocio. Según el informe de la ACI en la conferencia de 2010 en Miami son 110 aeropuertos en Norteamérica los que aplican este tipo de cobros.

El aeropuerto en colaboración con el concesionario de restauración pone a disposición de los pasajeros un servicio de comida para llevar. Está destinado a aquellos pasajeros que tengan prisa, los cuales pueden realizar su pedido antes de llegar a la terminal y este estará preparado esperando para ser recogido en el restaurante, la puerta de embarque o en el avión.

El sistema de arrendamiento se basa en publicar los locales disponibles a través de una empresa privada dedicada a la oferta de propiedades y objetos de las diferentes entidades gubernativas de distinto nivel dentro de los EEUU, llamada Govdeals. Además los interesados se pueden apuntar a un sistema de avisos prestado por el aeropuerto que se encargan de enviar noticias sobre ofertas o propuestas sobre el aeropuerto a todas las empresas registradas. En la actualidad no se encuentra publicado ninguna zona disponible. Además el aeropuerto participa en el programa ACDBE (Airport Concession Disadvantaged Business Enterprise) desarrollado por el departamento de transporte de la FAA (Federal Aviation Administration) en el que se dotan a los aeropuertos

que se adhieran a él, tras cumplir con ciertos requisitos, cierta cuantía económica para impulsa a aquellas pequeñas empresas del mercado objeto del entorno del aeropuerto para que puedan participar en igualdad de condiciones a realizar las tareas ofertadas en las instalaciones aeroportuarias.

Por otro lado, se disponen cajeros automáticos en la zona pública de la terminal de una única entidad bancaria. No se puede realizar el cambio de moneda en el aeropuerto.

La zona comercial fue inaugurada por primera vez en la terminal en 2011 disponiendo de servicio de compras y restauración para pasajeros y visitantes. Lo que demuestra la adaptación y mejoras para los clientes de las instalaciones porque dota de actividades comerciales que cubran las posibles necesidades de los pasajeros en la terminal aeroportuaria.

#### - Fuera de la terminal

En las zonas exteriores a la terminal pertenecientes a la entidad aeroportuaria (fuera del área destinada a la realización de las operaciones aéreas, es decir, zonas dentro al lado aire con o sin acceso o fuera del recinto aeroportuario) se explotan para obtener un mayor ingreso económico. Estas actividades impulsan el entorno de las instalaciones aeroportuarias. Se encuentran definidos terrenos para actividades aeronáuticas y actividades comerciales no aeronáuticas (Airport Development Guidelines [189]). Se permite a las empresas presentar proyectos sobre las zonas disponibles para construir sus instalaciones. Para ello el aeropuerto en el documento Airport Development Guidelines da las directrices y marca los requisitos necesarios a cumplir por los promotores. Entre ellos se desea unos cumplimientos estéticos que marquen la señal de identidad del aeropuerto además de seguridad para la actividad aérea. A pesar de estas restricciones se deduce la postura abierta a nuevos interesados.

En relación a los terrenos destinados a actividades aeronáuticas en la actualidad existe una terminal para aviación general con conexión al lado aire del aeropuerto. Es explotada por una empresa llamada Signature Flight Support que posee base de operaciones en este aeropuerto prestando servicio para vuelos privados o de negocio. Hay afincada una empresa de recorridos turísticos con helicópteros: Ashville Helicopter Tours. Además se localiza en otro edificio una escuela de vuelo. Además se disponen de hangares y zonas de mantenimiento servicio explotado por empresas privadas por ejemplo Belle Aircraft Maintenance.

En cuanto a los terrenos destinados a actividades no aeronáuticas se encuentra en la zona de acceso a la terminal una gasolinera. También hay áreas pertenecientes a los negocios de alquiler de coche. Una zona en las inmediaciones está ocupada por una entidad sin ánimo de lucro que trabaja por el desarrollo económico de la ciudad conocido como Advantage West Economic Development Group. Todas estas entidades o empresas no hacen uso de las zonas del lado aire, simplemente ocupan terrenos pertenecientes al aeropuerto generando ingresos por los arrendamientos. Sin embargo, se puede apreciar que existen muchas zonas sin explotar comparando el mapa de propiedad del aeropuerto (Asheville Regional Airport Master Plan [188]) con la situación actual de utilización de las zonas que le pertenece.

El valor del espacio para arrendar en el aeropuerto se ha podido obtener de forma aproximada tomando el valor que se impone en el Master Plan del aeropuerto de Asheville realizado en 2013. Se presenta un valor de 36,02 dólares por cada unidad de área en pies al año (equivale a unos 292 €/m<sup>2</sup> al año). Este valor se estableció en este documento para el arrendamiento de zonas de la terminal a las aerolíneas, pero sirve para dar un orden del valor de precios que se dan en aeropuerto. En las zonas exteriores de la terminal no se ha podido conocer puesto que se debe establecer acuerdos directamente con el aeropuerto al presentar el plan de negocio.

#### ❖ **Aparcamiento y transportes**

El aeropuerto dispone de parking privado con vigilancia distribuidos en dos zonas de aparcamientos. Estos según su localización poseen tarifas diferentes para cubrir todas las necesidades de los pasajeros.

- Aparcamiento de larga estancia. Situado en la zona de parking frente a la terminal en el área más alejada a la misma y es adecuado para estacionamientos de un día o más. El día cuesta 8€.
- Aparcamiento de corta estancia. Está situado en la zona de aparcamiento frente a la terminal más cercana a la misma. Está indicado para estacionamientos de horas.

- Aparcamiento conocido como “Credit Card-Only Lot”. Se encuentra en una zona diferente a los anteriores y tiene como peculiaridad que solo puede pagarse con tarjeta.
- Aparcamiento de pre-pago. Está localizado en una zona más alejada de la terminal y conectado a la terminal con un servicio de lanzaderas 24 horas activo. Tiene un precio inferior al resto y se debe pagar al dejar el vehículo en él (precio por día).

Los dos últimos tipos de aparcamientos se encuentran activos solo en la actualidad durante el periodo de obras de renovación de los aparcamientos de larga y corta estancia, con ellos se pretende sustituir la falta de plazas que se dan por la construcción.

Se encuentra una zona de aparcamiento destinada a albergar a los vehículos que acuden a la terminal para recoger a los pasajeros pertenecientes a los vuelos de llegada. El aparcamiento es conocido como “Cell Phone Waiting Lot”. La estancia es gratuita todo el tiempo necesario siempre que el conductor permanezca vigilando el automóvil.

Se presta también un servicio de asistencia a pasajeros en aparcamiento gratuito mediante una serie de teléfonos disponibles en ciertos puntos del parking. Estos servicios prestados puede ser aportar batería al coche, localización del automóvil o servicio de grúa. Esta actividad es explotada por una empresa concesionaria especializada en este ámbito llamada Standard Parking.

Se dispone de una amplia variedad de transportes públicos que permiten la conexión del aeropuerto. Existe una línea de autobús explotada por la empresa local de transporte que conecta directamente con el centro de la ciudad. También se dan diferentes conexiones de autobús establecidas de forma privada por ciertos hoteles. Además de taxis y diferentes compañías de transporte privadas con las que los pasajeros pueden concertar el servicio deseado, las cuales son aceptadas para operar en el aeropuerto.

El aparcamiento contribuye a los ingresos totales del aeropuerto en un 29% según se declara en la Memoria Anual de 2016

### ❖ **Tecnología a disposición del pasajero**

En relación a la aplicación de la tecnología como método para mejorar la experiencia de los clientes, el aeropuerto pone a disposición de los pasajeros ciertas comodidades.

En primer lugar se encuentra la página web mediante la que se demuestra la adaptación del aeropuerto a los nuevos hábitos de uso de dispositivos electrónicos muy presentes en la sociedad en general, y por tanto en sus clientes. Sirve de primer contacto para los pasajeros y supone un medio de información directo, lo que supone como ya se ha comentado anteriormente un elemento del marketing del propio aeropuerto. El sitio web está diseñado para servir al aeropuerto de Asheville únicamente y fue renovado en 2015 con el objetivo de aportar mejores prestaciones a los usuarios: facilidad y rapidez para encontrar los datos deseados mediante el análisis de los apartados más empleados por los aeropuertos.

También pretender estar conectados a los usuarios a través de otras redes sociales como son: Twitter, Facebook, Instagram, Pintrest y canal de YouTube. Con estos medios de comunicación se consigue llegar a los clientes ampliando el medio de captación, es decir, se usan técnicas multicanal.

El aeropuerto dota a los pasajeros de acceso wifi en todas sus instalaciones para uso propio de forma gratuita. También puntos de recarga para dispositivos electrónicos se encuentran en las zonas de espera de pasajeros tras el control de seguridad.

Como elemento facilitador en el control de seguridad el aeropuerto está dotado de un escáner corporal. Este sistema de alta tecnología permite realizar el control de seguridad de forma minuciosa y efectiva.

### ❖ **Instalaciones y servicios propios**

La terminal posee diferentes instalaciones y actividades a disposición de los pasajeros. Permiten mejorar la experiencia de los pasajeros puesto que les asiste en las necesidades propias que se generan al transitar por las instalaciones aeroportuarias. Estos servicios están prestados directamente por el equipo de trabajadores del



aeropuerto. A continuación se encuentran especificados:

- Carritos porta equipajes que pueden ser usados tras realizar el pago de una tarifa. Lo cual se supone una fuente de ingresos para el aeropuerto.
- Asistencia a PMR (pasajeros de movilidad reducida). El aeropuerto se encuentra adherido al programa ADA (Americans with Disabilities Act) desarrollado por el departamento de Justicia de los Estados Unidos. Mediante este certificado se comprueba que las instalaciones cumplen los requisitos físicos y tecnológicos necesarios para personas con minusvalías. Incluye un teléfono TTY que consiste en un teléfono que es adecuado para las personas con discapacidad en el habla transmitiendo el mensaje de texto que se ha enviado. El personal del control de seguridad tiene formación para tratar a pasajeros en estas circunstancias. Además se posee un servicio de prestación de sillas de ruedas para uso en las instalaciones. También se permite llevar una persona invitada para asistir al pasajero, para ello se deberá solicitar el pase especial a las aerolíneas que lo permitan. No se posee personal de asistencia individualizada.
- Servicios especiales para familias como: asientos tipo mecedoras para el cuidado de bebés, zona de juegos infantiles situado en la zona de espera para todos los públicos después del control y antes del control de seguridad, salas de lactancia y zona de cambiador.
- Fuentes de agua potable para todos los usuarios antes del control de seguridad y en la zona de espera.
- Centro de negocios. Consiste en unas instalaciones instaladas en la zona de espera para pasajeros en el que se dispone de tres puestos de trabajo con acceso gratuito para todos aquellos clientes que necesiten trabajar antes de embarcar.
- Buzones para servicio postal en la zona pública.
- Trato rápido en el control de seguridad para aquellos pasajeros que pertenezcan al programa “TSA pre-check” desarrollado por la Administración de Seguridad de transportes de los Estados Unidos. Este servicio permite inscribirse a todos aquellos pasajeros elegibles a cambio de una cuota, los cuales son viajeros frecuentes aéreos principalmente y con bajo riesgo. Ellos deben estar registrados en la base de datos y no será necesario que se quiten ningún accesorio o prenda de ropa para pasar por el control de seguridad. En otros aeropuertos tienen la posibilidad además de acceder de forma independiente al resto de pasajeros al control de seguridad de forma más rápida, aunque en el aeropuerto de Asheville esta opción no está disponible.

Se dispone de un centro de visitantes a disposición de todos los clientes del aeropuerto en el que se presta ayuda e información tanto del aeropuerto como de transporte y el entorno, a través de personal cualificado. Se encuentra en la zona pública del aeropuerto (antes del control de seguridad). Además se dispone de servicio de fax, escáner y fotocopidora para cualquier usuario. Incluye la posibilidad de realizar envíos y llamadas a pasajeros por el sistema de megafonía.

### ❖ **Publicidad en el aeropuerto**

La publicidad es una acción de marketing dentro del aeropuerto que es explotada intensamente por el aeropuerto al ser una fuente de ingresos. Las empresas se interesan en la promoción en las instalaciones debido al aprovechamiento de la concentración y tránsito de personas. Para impulsar esta actividad el aeropuerto se sitúa en una postura activa para intentar atraer a mayores clientes. Para ello pone a disposición de forma pública documentos explicativos sobre anunciarse en el aeropuerto. En este documento se muestra el perfil de pasajeros que emplean las instalaciones que es un aspecto con el que se aprecia el intento por atraer a empresas con un deseo de captación de público ABC1. La causa es que informan de que la mayor parte de los pasajeros tienen unos niveles de estudios alto (un 74% de los pasajeros tienen como mínimo estudios de grado universitario) y unos ingresos elevados (65% de los pasajeros con unos ingresos anuales de 80.000 dólares). Además se explican todas las posibilidades de publicidad disponibles con sus precios y tiempos de contrato (desde días a varios meses), pudiéndose adaptarse para cualquier necesidad de los clientes y practicar la innovación siguiendo siempre el objetivo de calidad para anunciantes y pasajeros.

Los métodos de publicidad disponibles son:

- Cartelería tipo poster con iluminación frontal o iluminación trasera.
- Murales
- Cubo de publicidad
- Pantallas digitales
- MUPIs (Mueble Urbano para la Presentación de Información)
- Quioscos expositivos tipo vitrinas en las que se pueden exponen productos reales anunciados con iluminación.
- Publicidad adaptada al entorno como en elementos tales como fuentes, puntos de recarga de dispositivo o mostradores.
- Exposiciones en áreas públicas. Dentro de las que se aprecian ciertas técnicas del marketing espectacular al haberse albergado un coche en la terminal para campañas publicitarias de automóviles.
- Zona de publicidad para compañías u organizaciones sin ánimo de lucro. Se dispone de una zona especial para dar cabida en las instalaciones del aeropuerto a todos aquellos anunciantes con menor presupuesto o con intereses sociales. Así se motiva también el impulso del ámbito social.
- Zona denominada “Centro de literatura del anuncio”. Consiste en un área de mostradores en las que se encuentran expuestos folletos publicitarios.

Sin embargo, a pesar de todos estos métodos, no se ofrece publicitarse en la página web del aeropuerto. Además se puede comprobar que en la misma no hay ningún rastro de publicidad de empresas, con excepción de las aerolíneas y de las tiendas disponibles. Aunque esta publicidad es indirecta puesto que se nombran junto con la promoción de nuevas rutas (que sirve de marketing aeroportuario) o al informar de los servicios en la terminal. Se puede razonar como un método para no saturar a los pasajeros con información, y resaltar la identidad del aeropuerto, haciendo así la experiencia digital más placentera para los clientes.

### ❖ Promociones y fidelización

El gestor aeroportuario aplica técnicas de marketing a través de promociones en las instalaciones como acción para hacer más placentera el paso de los pasajeros por ellas. En el día del cumpleaños de los pasajeros que empleen los servicios aéreos de cualquiera de las aerolíneas del aeropuerto, en salida o llegadas, se les dará un regalo como agradecimiento a pasar por el aeropuerto en un día tan especial. Además se motiva a los pasajeros a formar parte de la comunidad del aeropuerto lo que le permite recibir las revistas informativas mensuales. A través de ella se pretende atraer de forma más directa a los pasajeros puesto que se tiene conexión fija con ellos. Se aprovecha para mostrar los últimos destinos, noticias u ofertas. Se impulsa a la suscripción llamando a la publicación “Window Seat” que sería una metáfora del asiento del avión cerca de la ventana que es el más privilegiado, así se convierte a los pasajeros en privilegiados de las noticias.



Imagen 12-16. Anuncio para atraer a suscriptores. Web Asheville Airport

### ❖ Identidad del aeropuerto y publicidad del mismo

El aeropuerto analizado ha desarrollado una marca de identidad como base para construir su plan de marketing comercial. Posee un logotipo identificativo que es la imagen que permite asociar visualmente

cualquier documento o información al aeropuerto. Como complemento tiene un eslogan: “Take the easy way out” (“coge el camino fácil hacia fuera” en español). Lo que se pretende con él es resumir el concepto que envuelve al aeropuerto, como es la facilidad y comodidad para viajar. Este concepto se repite a través de diferentes acciones de marketing que emplea el aeropuerto para promocionarse como carteles promocionales o anuncios audiovisuales. Conforman estos elementos una campaña publicitaria dentro del plan de marketing mediante el que se desea promocionar las instalaciones. Además se promociona en eventos siendo patrocinador del mismo como en el año 2016 en la competición de equitación anual organizada por la entidad Wellington Equestrian Realty (imagen 12-17).



**Imagen 12-17. Promoción aeropuerto en competición ecuestre 2016. Web Eventingworldwide**

Los boletines de información enviados a través de correo electrónico, indicados en el apartado previo, son una aplicación de marketing. Con ellos se establece contacto directo con los clientes a los que se les hace llegar el producto aeroportuario que configura el aeropuerto de Asheville. El uso conjunto de todos estos medios conforma el uso del marketing multicanal a través de los que se desarrollan las técnicas de marketing.

La utilización de actuaciones de marketing tanto comercial como aeroportuario (tratadas posteriormente) desarrollada por el aeropuerto estudiado, verifica todo lo expuesto con anterioridad, se confirman a través del documento llamado Proposal Under the Small Community. Air Service Development Program [190]. Está elaborado en 2012 por la autoridad del aeropuerto y la Western North Carolina Air Service Development Coalition (asociación de agencias de viaje, agencias regionales del desarrollo económico, empresas privadas interesadas en la actividad del aeropuerto de Asheville y gobiernos del condado de Buncombe y del estado de Carolina del Norte) para dirigir la actividad del mismo. El objetivo de este informe es el de potenciar la actividad aérea en el aeropuerto, pero se observa que para conseguir este fin se programan tres medidas relacionadas con cada uno de los tipos de mercadotecnia tratados en el ámbito aeroportuario: comercial, aeroportuario y social. Con relación al marketing comercial se deduce la necesidad de atraer y asegurar al público. Para ello se toman medidas en el mercado para promocionar las rutas directas disponibles a diferentes destinos motivadas por el lema promocional “flying local” (“volando localmente” en español). Las diferentes técnicas de publicidad empleadas por el aeropuerto son las nombradas y otras más, como:

- Anuncios on-line
- Promocionar a través de agencia de viaje y turismo.
- Anuncios tradicionales (expuestos anteriormente): radio, televisión, impresos o cartelería.
- Mantener relaciones con los destinos de las rutas, actuando con la promoción también en los mercados de estas zonas.

#### ❖ Encuestas a pasajeros, recogida de conocimiento y control de actividad

La actividad que se desarrolla en el aeropuerto tiene muy presente la realización con la máxima calidad posible. El aeropuerto de Asheville pertenece a la ACI dentro de su delegación norteamericana, pero no está dentro del programa de estudio de calidad ASQ (airport Service Quality). Sin embargo pertenecer a la asociación es una señal de la validez legal, segura y de calidad de la actividad del mismo aunque no se mide la percepción de los usuarios (pasajeros y aerolíneas). Además el aeropuerto impone en la guía de desarrollo (Airport Development Guidelines [189]) unos estándares mínimos de calidad en la realización de la actividad aeronáutica

y comercial, las cuales deben ser cumplidas por todos los concesionarios que realicen cada operación.

Otra muestra de preocupación por la mejora de los servicios prestados es la inauguración de un nuevo control de seguridad y zona comercial en 2011 (comunicado aeropuerto [190]).

Se emplea como técnica de recolección de información sobre los procesos de la terminal a través de las encuestas de la página web. Como los pasajeros por motivos de negocios son un fuerte pilar en la actividad de tráfico del aeropuerto, se desea conocer su opinión a través de una encuesta destinada específicamente para este tipo de usuarios. Curiosamente se impulsa la realización de las encuestas de opinión a través de promociones comerciales que consiste en participar en el sorteo de premios informáticos (imagen 12-18).



**Imagen 12-18. Promoción para motivar realización de encuestas. Web Foursquare**

Además se dispone de un mecanismo de contacto directo online en el que los pasajeros pueden dar quejas o recomendaciones. Sirven estas opciones como método para conocer la experiencia completa del público que ha empleado las instalaciones.

Los ingresos obtenidos de los concesionarios de todos los tipos de propiedades que posee el aeropuerto (exceptuando las compañías de alquiler de coches) supone según la memoria anual del 2016 [187] un 5% del total de ingresos y la explotación de la actividad de alquiler de coches genera unos ingresos de 21% del total. El dato numérico de los ingresos no está publicado en ningún documento de accesible públicamente. Sin embargo, a través de una página web dedicada a determinar los rasgos económicos de las ciudades analizando el valor de propiedades y negocios empleando resultados públicos y privados de actividad se ha encontrado un valor aproximado de los ingresos comerciales. Al margen de la veracidad de estos datos, se da la descomposición de los ingresos totales no aeronáuticos, por lo que se puede estimar un valor del gasto por pasajero sumando los ingresos de restauración, tiendas, parking y alquiler de coche (sin la cuota de customer facility charge). Realizando esta operación se obtiene un valor de 7,49 dólares por pasajero (equivalente a 6,75 €/pasajero aproximadamente realizando el cambio según el valor de las monedas para el 2015). Se ha considerado 787.037 pasajeros registrados en las estadísticas oficiales de la entidad aeroportuaria para el año 2015.

### Marketing aeroportuario

El equipo gestor del aeropuerto de Asheville emplea el marketing aeroportuario dentro de sus prácticas en el ámbito de negocios con los operadores aéreos. Pretende mejorar la atracción de las aerolíneas para potenciar su actividad, para lo cual inicialmente desarrolla un plan de orientación en el mercado. Selecciona los objetivos deseado tras conocer su posición en el entorno competitivo y sus posibilidades de performance. Un ejemplo de estudio sobre la situación y actuaciones a realizar en este ámbito es el documento realizado en el 2012 (Air service Development Program [191]) donde la situación que presentaba el aeropuerto era una disminución de asientos ofertados en las rutas y reducción de la frecuencia de las mismas, lo que conllevaba la pérdida de pasajeros. Para este análisis, la administración se valió de la ayuda de una consultoría especializadas en este ámbito junto con el apoyo de la entidad de desarrollo de actividad aérea de la zona (*Western North Carolina Air*

*Service Development Coalition*). En 2016 también se planteó una nueva planificación del negocio aeroportuario para la que el aeropuerto se ha visto aconsejado por dos consultoría tras el estudio realizado bajo la solicitud del mismo junto con la autoridad de desarrollo de turismo del condado de Buncombe, según se publicó en el periódico local Citizen-Times [195]. En él se aconsejó que el aeropuerto reforzara la relación con las aerolíneas tradicionales que operan en él y que impulse las relaciones con la aerolínea de bajo costo que opera en el aeropuerto (Allegiant) la cual es la única que puede aportar nuevas rutas al ser más arriesgada y tener un perfil a favor de probar rutas por un bajo periodo de tiempo.

Las medidas que se emplean de forma general deducidas del estudio anterior, las cuales demuestra el uso de marketing aeroportuario, son: control de las tasas para conseguir que sean competitivas y ofrecer de forma activa a las aerolíneas establecer operaciones en el aeropuerto, a través de una postura de colaboración. Lo demuestra al establecer contacto con las aerolíneas para proponerles las rutas planificadas y darle apoyo durante el primer año de explotación de la nueva ruta asegurando los ingresos mínimos, lo que significa que en el caso de que la explotación de la ruta fuera fallida y no se obtuvieran los ingresos previstos para la aerolínea, esta sería dotada de una cuantía mínima evitando pérdidas. En adición, se complementan los acuerdos con las aerolíneas mediante planes de marketing para publicidad de la apertura compuesto por:

- Promoción de la ruta y la compañía junto con la participación de las asociaciones de turismos en el entorno del aeropuerto.
- Celebración de inauguración de la ruta.
- Información en la página web sobre las novedades de las aerolíneas y promoción de los vuelos.
- Publicidad en las instalaciones del aeropuerto.

La buena actuación del marketing aeroportuario se demuestra con la inauguración de 3 nuevas rutas en el año 2016 según se indica en la memoria anual del aeropuerto. Todas ellas son explotadas por Allegiant, lo cual demuestra la aplicación de las indicaciones de los estudios realizados en 2016 (comentados al inicio de este apartado) para orientar el plan de negocio del aeropuerto.

En la actualidad se está desarrollando un proyecto constructivo “Project SOAR: Significant Opportunity for Aviation & the Region” en el que se está edificando una nueva pista de aterrizaje tal y como se dictó junto a la FAA en el Plan maestro del aeropuerto. Con ella además de adaptarse a las nuevas legislaciones y restricciones de diseño, se pretende dar más capacidad a aeronaves de mayor tamaño, puesto que la pista proyectada es de longitud mayor.

No se ha encontrado información que demuestre la participación en algunas ferias de turismo o conferencias aeroportuarias.

### Marketing social

El aeropuerto de Asheville emplea prácticas enfocadas a la comunidad persiguiendo el deseo de mejorar la opinión pública que se posee de las instalaciones aeroportuarias. Se desarrollan diferentes programas en los que se intenta incentivar la participación de los vecinos, que consigue también mayor promoción y puede permitir captar nuevos clientes. Estos planes para la comunidad son los siguientes:

- Programa “Art in the Airport”. Consiste en exposiciones de diferentes artistas locales. Se sitúa en el salón destinado a galería de arte en el hall de entrada a la terminal, por lo que es una actividad abierta para todo el público, tanto pasajeros como visitantes. Con él se desea potenciar la cultura en el aeropuerto, mostrar el arte de la región, aportar entretenimiento para los pasajeros y ayudar a los artistas noveles a impulsar su carrera. También se realiza una exposición anual de trabajos realizados por alumnos de centros educativos de la zona (“Student Artwork Showcase”).
- Programa “music on the fly”. Es una actividad que tuvo su comienzo en 2016 destinada a los pasajeros tras el control de seguridad con el que se permite mejorar su paso por el aeropuerto a través de conciertos en vivo de diferentes grupos y músicos. Se permite dar a conocer a estos artistas locales.
- Acto “Sounds of the holidays”. Son conciertos organizados en épocas vacacionales a lo largo de todo el año donde colegios, coros o grupos de la región interpretan su repertorio adaptado a la época. Permite dar un buen recibimiento a todos aquellos pasajeros que llegan al aeropuerto al mismo tiempo que se implica a la comunidad en las actividades del aeropuerto.

- Actividad “wings for autism”. Es un taller desarrollado por el aeropuerto y en colaboración con la aerolínea Allegiant y el condado de Buncombe especial para niños con el autismo. En él se permite a las familias experimentar el proceso que se vive en el aeropuerto para tomar un vuelo o desembarcar en el destino. A la vez aporta conocimientos a los trabajadores del aeropuerto para saber actuar en situaciones con este tipo especial de pasajeros.

Además de lo anterior, el aeropuerto ha organizado en varios años 2011, 2012 y 2013 carreras en las instalaciones del aeropuerto por la salud, lo cual también aporta ingresos para el aeropuerto puesto que la inscripción tiene un precio del cual una parte se destina a programas de formación en la aviación.

Por otro lado, el aeropuerto colabora con organizaciones locales y de la región en la que se localiza, que le permite un mejor desarrollo en el área mayor conocimiento del entorno y ayuda para su promoción. Algunas de las entidades reconocidas en el ámbito económico son Asheville-Buncombe County Economic Development Coalition, Henderson County Partnership for Economic Development y Carolina west. Otros en el ámbito del turismo como Asheville Convention and Visitors Bureau. También es patrocinador de algunas asociaciones que ayuda a formar parte de la sociedad y en un segundo plano a promocionar las instalaciones, algunos son Apple Festival 8k (carrera popular del condado de Hendersonville) o “Hands on” (asociación cultural infantil).

En adición, las reuniones programadas por el aeropuerto en las que se citan a todos los miembros del consejo de la autoridad del aeropuerto están abiertas a todos los miembros de la comunidad que deseen acudir a ellas.

El proyecto nombrado en el apartado previo “SOAR” tiene como uno de sus objetivos impulsar la economía de la región permitiendo atraer a un mayor público e impulsando la capacidad de negociar a través de su conexión. Apreciándose el interés en el desarrollo de la comunidad.

En cuanto a técnicas medioambientales, que constituyen un punto crítico para conseguir la aceptación e integración de las instalaciones aeroportuarias en la comunidad, no se ha encontrado ningún programa específico de seguimiento. Simplemente en el Plan Maestro del aeropuerto se imponen las condiciones que la FAA aplica en relación a la calidad del aire, agua, uso de energía y vida natural en el entorno del aeropuerto, las cuales deben ser cumplidas para la aprobación de las instalaciones. Cabe destacar en este ámbito que el aeropuerto instaló en 2011 nuevos asientos en las zonas de espera que fueron seleccionados por su contribución a cuidar al medio ambiente. La razón es que están fabricados con un material que es 100% reciclable.

# 13 COMPARACIÓN ENTRE AEROPUERTOS ESPAÑÓLES Y EXTRANJEROS

En el presente punto se va a proceder a analizar los datos obtenidos sobre la mercadotecnia desarrollada en los diferentes aeropuertos para intentar alcanzar el segundo objetivo del trabajo, comparar las técnicas de marketing aplicadas en el sector aeroportuario español frente a las empleadas por aeropuertos de otros países cuya gestión es individual (el primer objetivo se ha realizado al estudiar las técnicas del marketing en el ámbito aeroportuario). Se podrá obtener de este modo los aspectos que pueden ser mejorados, si fuera necesario, al aplicar técnicas de aeropuertos explotados por una autoridad individual.

Se procederá a diferenciar entre los dos tipos de aeropuertos analizados para compararlos: hub y regional. Se realiza esta distinción porque no poseen las mismas necesidades en cada una de estas instalaciones aeroportuarias debido al volumen de pasajeros y condiciones operativas.

## 13.1. Aeropuertos hub: Adolfo Suárez Madrid-Barajas y Heathrow

La comparación de los diferentes aspectos de los aeropuerto hub se realizará en base a los tres diferentes tipos de marketing que se han definido en este trabajo: aeroportuario, comercial y social.

### Marketing comercial

En relación al marketing comercial la comparativa entre los principales aspectos que han sido estudiados en el desarrollo realizado en los puntos dedicado a cada aeropuerto se recoge en la tabla 13-1. Con ella se permite cotejar de forma sencilla y visual los principales puntos en los que difieren los hubs.

	Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas		Aeropuerto de Heathrow	
	Disponible	Cantidad	Disponible	Cantidad
<b>Información</b>				
Pax/ anuales	-	50.420.583	-	75.676.223
Terminales	-	4	-	4
Plan marketing comercial	Sí	-	Sí	-
Actividades concesionarios				
Restauración	Sí	47 locales	Sí	32 empresas
Tiendas comerciales	Sí	87 locales	Sí	81 empresas
Alquiler de automóviles	Sí	6 empresas	Sí	8 empresas

Oficinas bancarias o cajeros	Sí	-	Sí	-
Superficie comercial ocupada terminal	-	37.591 m <sup>2</sup>	-	128.000 m <sup>2</sup>
Servicios cuidado personal	Sí	1 servicio	Sí	3 servicios
Salas VIP	Sí	6	Sí	8
Precio superficie (m <sup>2</sup> /año)	-	1.152,70 €	-	No estipulado
Explotación terrenos fuera terminal	Sí	En estudio su impulsión	Sí	Mayor actividad
Aparcamiento tarifas adaptadas a clientes	Sí	-	Sí (no low- cost)	-
Zona recogida pasajeros	No	-	Sí	-
Ingreso por pasajero	-	5,05 €/pax	-	8,8 €/pax
<b>Transportes conexión</b>	Sí	4 medios	Sí	5 medios
<b>Utilización de tecnología</b>				
Aplicación electrónica	Sí	-	Sí	-
Acceso control automático	Sí	-	Sí	-
Auto-check in	Sí	-	Sí	-
Sistema Drop-Bag	No	-	Sí	-
Wifi	Sí	-	Sí	-
Lector de pasaporte automático	No	-	Sí	-
Sistemas embarque automático	No	-	Sí	-
Medidores de calidad	Sí	-	No	-
Página web	Sí (común)	-	Sí (individual)	2 (solo 1 oficial)
Sistema Beacon	No	-	Sí	-
Sistema pago vía-T parking	Sí	-	No	-
<b>Servicios terminales</b>				
Servicio familias	Sí	-	Sí	-
Servicios PMR	Sí	-	Sí	-
Ducha y habitaciones	Sí	-	Sí	-
Sala de reuniones	Sí	-	Sí	-
Atención médica	Sí	-	Sí	-
Áreas religiosas	Sí	-	Sí	-
Puntos información pasajeros	Sí	-	Sí	-
<b>Publicidad en aeropuertos</b>				
Publicidad básica	Sí	-	Sí	-



Publicidad espectacular	Sí	-	Sí	-
Promoción para atraer clientes	No	-	Sí	-
Marketing multicanal	Sí (común)	6 medios	Sí	3 medios
Promociones	Sí	-	Sí	-
Fidelización	No	-	Sí	-
Identidad propia	No	-	Sí	-
Campaña Publicidad del aeropuerto	No	-	Sí	-
Patrocinador del aeropuerto	No	-	No	-
Calidad actividad	Sí	-	Sí	-
Sistema ASQ	Si	-	Sí	-
Sistema propio de calidad	Sí	-	Sí	-
Quejas y sugerencias	Sí	-	Sí	-

**Tabla 13-1. Comparativa elementos marketing comercial en hubs. Realización propia**

En primer lugar cabe destacar que las campañas de marketing comercial para promocionar las instalaciones del aeropuerto español no se emplean. Se ve motivado por la falta de identidad propia para las instalaciones aeroportuarias. Esto es un punto en contra para la atracción de nuevos clientes, aunque cabe destacar que este tipo de aeropuerto al ser hub tiene un público asegurado puesto que desde él se realizan las mayores conexiones aéreas intercontinentales e internacionales del sistema español. Además se dan en menor medida la promoción de las actividades comerciales al no haber campañas de fidelización y pocas ofertas, lo cual puede ser la causa de que el ingreso por pasajero sea inferior en el aeropuerto de Madrid- Barajas en un 42%. Sin embargo, las actividades comerciales disponibles en las instalaciones son muy semejantes simplemente diferenciándose en dos aspectos: empresas destinadas a dar servicios relacionados con los equipajes (recogida de equipaje y transporte al aeropuerto con antelación incluso facturación del mismo o envío de objetos en zona de seguridad) y concesionarios de cuidado personal (peluquería y spa) que se disponen en Heathrow mientras que en el hub español no se encuentran. No tiene relación con el tipo de pasajeros tratado en cada uno puesto que se reciben vuelos internacionales de similares destinos en ambos, los servicios de equipaje son una facilidad apreciada para pasajeros bussiness que en ambos están presentes y aunque en el aeropuerto de Madrid si se explotan rutas de bajo coste no implica que suponga una restricción de acceso a estos servicios para el resto de pasajeros.

En relación a los servicios prestados a los pasajeros en la terminal son similares excepto la posibilidad de recoger a los pasajeros de llegada por particulares, ya que el gestor español no permite la recogida de pasajeros en las instalaciones sin realizarse uso del parking. Lo cual provoca insatisfacción y disminución de la calidad del servicio prestado, pérdida de clientes que usen el parking sustituyéndolo por transporte público o parking privados externos, y con ello pérdidas en los ingresos. La tecnología empleada para mejorar la experiencia de los usuarios es superior en el aeropuerto inglés. Se aprecian mayores proyectos sobre tecnologías punteras: auto-facturación, auto-comprobación de pasaportes, auto-embarque, empleo del sistema Pods de transporte y sistemas beacons.

Un elemento que sirve como fuente de ingresos para el aeropuerto es la publicidad en las instalaciones y aunque en ambas las técnicas de publicidad para los anunciantes empleadas en las terminales son parecidas, difieren en la promoción para atraer a mayores clientes. Como muestra de este hecho cabe destacar que ambos aeropuertos tienen la misma empresa gestora de este servicio, pero en el aeropuerto de Londres esta compañía actúa con mayor intensidad. Esto quiere decir que se moviliza más para captar anunciantes y promocionar el servicio de publicidad en el aeropuerto inglés, tal como se analizó anteriormente. Tampoco se dispone de una forma de publicidad en el aeropuerto español que consiste en disponer de una zona de dispensado donde las

empresas interesadas pueden localizar los folletos sobre sus servicios.

En cuanto a la inspección de calidad del servicio prestado en las terminales en ambos aeropuertos presenta una importancia alta al pertenecer ambos al programa de calidad ASQ de la ACI. Son equiparables las técnicas de recolección de información. Sin embargo, los mecanismos que se emplean en Heathrow son de mayor tecnología al estudiarse el tiempo de espera en el control de seguridad y presenta más interés por los pasajeros que pasan por sus instalaciones al promover mayores encuestas sobre sus gustos.

Por último, la autoridad aeroportuaria debería estar más involucrada en todos los aspectos de la terminal como se da en el aeropuerto de Heathrow. El descontrol sobre algunos aspectos de la terminal, como los medios de transporte o la seguridad de las zonas públicas, provoca que se den carencias de calidad e ineficiencias en la explotación. Un ejemplo claro de este hecho es el problema relacionado con la presencia de un servicio falso de protección de equipajes que pone en peligro a las empresas concesionarias, que ha sido conocido en 2017 a través de varios medios de comunicación. La lucha contra este hecho no es efectiva porque la vigilancia de las zonas públicas de la terminal no es materia del gestor aeroportuario sino que está en manos del Cuerpo Nacional de Policía, aspecto de gran contradicción puesto que todas las instalaciones son parte de la actividad aeroportuaria y se debería de tener control sobre la misma para una actuación más eficiente.

Se deduce que el marketing comercial la gestión centralizada española afecta principalmente a la imagen individual y publicidad del aeropuerto al no poderse realizar de forma independiente, junto con cierta falta de incentivo a los pasajeros para un mayor gasto en las instalaciones. Los planes de actuación comercial existen pero deberían ser estudiados con detenimiento para diseñar unas medidas de actuación efectiva que aúnen todos los elementos, lo cual implicaría de nuevo tratar de una identidad propia para el aeropuerto. En cuanto al resto de elementos en mayor o menor presencia se encuentran en el hub español y su falta no es un pilar indispensable para la mejora de la explotación del aeropuerto, incluso los elementos tecnológicos se encuentran en estudio (beacons por ejemplo). Aunque se debe decir que la experiencia es un conjunto y todos los elementos contribuyen a hacer que los pasajeros disfruten más.

### Marketing aeroportuario

Los principales aspectos que resumen el análisis desarrollado en puntos anteriores sobre el marketing aeroportuario en los aeropuertos de Madrid-Barajas y Heathrow se resumen en la tabla 13-2 presentada a continuación. A través de estos puntos se puede realizar un mejor cotejo entre ambos aeropuertos.

	Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas	Aeropuerto de Heathrow
	Aplicado	Aplicado
Programa marketing aeroportuario	Sí	Sí
Acude a convenciones	Sí	Sí
Contacto directo aerolíneas	No	Sí
Marketing Support	Sí	Sí
Colaboración con aerolíneas	Sí	Sí
Reuniones seguimiento	Sí	Sí
Postura abierta a rutas	No	No aplicable

**Tabla 13-2. Comparativa elementos marketing aeroportuario en hubs. Realización propia.**

Las técnicas de mercadotecnia aeroportuarias con el objetivo de atraer y mantener la relación de la entidad aeroportuaria con las compañías aéreas están implantados de manera similar en ambas instalaciones. Los dos aeropuertos desarrollan planes de marketing para enfocar las actuaciones a las aerolíneas. La única

diferencia entre ambos, la cual tiene repercusión en el desarrollo de la actividad aeroportuaria y en la efectividad de los planes de marketing, es la falta de contacto directo entre aeropuerto español y las nuevas aerolíneas. La razón es que a las conferencias se acude como conjunto o las negociaciones se realizan a través de intermediarios, aunque como se comentará posteriormente este aeropuerto posee la ventaja de ser más analizado, estudiado y potenciado que el resto de la red. Esta ausencia provoca poca capacidad de reacción rápida en las negociaciones lo cual también desemboca en una postura más conservadora en cuanto a la instalación de rutas.

Se desprende en este ámbito que la aplicación de marketing aeroportuario con la gestión conjunta del sistema aeroportuario de Aena solo afecta en el establecimiento de contacto con las compañías para establecer relaciones y la orientación del modo de negociar las nuevas rutas.

### Marketing social

La involucración de la sociedad que rodea al aeropuerto en la actividad del mismo potencia su imagen a la vez que se consigue promocionar las instalaciones, atrayendo a un mayor público local a su uso. Si un aeropuerto participa en la actividad económica del lugar, intentando mejorarla y aportando empleo o formación, genera en consecuencia la actividad en el mismo atrayendo a empresas o incrementándose las posibilidades de emplear el transporte aéreo. En esta área se ha analizado previamente a los dos aeropuertos estando resumidos los principales puntos en la tabla 13-3.

	Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas	Aeropuerto de Heathrow
	Aplicado	Aplicado
<b>Programas cuidado medio ambiente</b>	Sí	Sí
<b>Alianza con entidades locales de apoyo</b>	No	Sí
<b>Cultura</b>		
Actividades culturales	Sí	Sí
Impulso de la cultura región	No	Sí
<b>Participación de sociedad</b>		
Actividades conocimiento terminal	Sí	No ( sí zona de observación)
Reuniones abiertas	No	Sí
<b>Ayuda social</b>		
Formación	No	Sí
Trabajo	No	Sí

**Tabla 13-3. Comparativa elementos marketing social en hubs. Realización propia.**

Se deduce que el aeropuerto de Madrid-Barajas presenta una inferioridad en este ámbito del marketing. Aunque se dan actividades culturales, de ayuda a asociaciones benéficas o pequeños talleres con estudiantes, se puede mejorar su actuación. Pudiendo impulsar la formación, el conocimiento entre la comunidad realizando actividades familiares o incluso promocionando más las que ya realiza (día de puertas abiertas). También se puede simplemente informar más sobre la actividad del aeropuerto recogiendo de forma más cercana los intereses de la comunidad (participación reuniones). Aunque las acciones sobre el medio ambientales se cuidan con planes de desarrollo en ambos, los dos aeropuertos presentan quejas de las comunidades del entorno: Heathrow por su ampliación con una nueva pista y Madrid-Barajas con los problemas de ruido. Sin embargo, Heathrow tienen habilitada una página web especializada en la comunicación de información a la comunidad y reuniones con la vecindad para tratar problemas acerca de su crecimiento. No existiendo estas prácticas en el caso del aeropuerto español con solo un buzón informático de quejas. Por lo tanto, la instalación aeroportuaria

española debe cuidar mejor su imagen atendiendo de forma más efectiva a los problemas con las comunidades cercanas, lo cual se podría conseguir con la proximidad, involucración en los asuntos sociales y postura abierta a la comunidad, sin necesidad de verse envuelto en acciones judiciales.

### 13.2. Aeropuertos regionales: Sevilla, Dortmund y Asheville

Al igual que en el caso de los aeropuertos hub se va a desarrollar la comparación de las instalaciones aeroportuarias regionales diferenciando entre los distintos tipo de marketing entorno al ámbito aeroportuario.

#### Marketing comercial

Los diferentes puntos tratados en el análisis individual de cada aeropuerto respecto al marketing comercial en base a los que se va a realizar la comparación, los cuales se han mantenido iguales que para los aeropuertos tipo hub, se resumen en la tabla 13-4.

	Aeropuerto de San Pablo, Sevilla		Aeropuerto de Dortmund		Aeropuerto de Asheville	
	Disponible	Cantidad	Disponible	Cantidad	Disponible	Cantidad
<b>Información</b>						
Pax/anuales	-	4.624.028	-	1.985.370	-	826.648
Terminales	-	1	-	1	-	1
Plan marketing comercial	No (propio)	-	Sí	-	Sí	-
Actividades concesionarios						
Restauración	Sí	6 locales	Sí	3 locales	Sí	2 locales
Tiendas comerciales	Sí	11 locales	Sí	20 locales	Sí	1 local
Alquiler de automóviles	Sí	6 empresas	Sí	6 empresas	Sí	5 empresas
Oficinas bancarias o cajeros	Sí	-	Sí	-	Sí	-
Superficie comercial ocupada terminal	-	3.644 m <sup>2</sup> (aprox)	-	NS	-	NS
Servicios cuidado personal	No	-	No	-	No	-
Salas VIP	Sí	1	Sí	1	No	Centro negocio
Precio superficie (m <sup>2</sup> /año)	-	1.853,75 €	Fuera terminal	186,00 €	-	292 €
Explotación terrenos fuera terminal	Sí	-	Sí	-	Sí	-
Aparcamiento tarifas adaptadas a clientes	Sí	No low cost	Sí	-	Sí	-
Zona recogida pasajeros	No	-	Sí	-	Sí	-
Ingreso por pasajero	-	3,56 €/pax	-	3,65 €/pax	-	6,75€/pax

<b>Transportes conexión</b>	Sí	2 medios	Sí	3 medios	Sí	3 medios
<b>Utilización de tecnología</b>						
Aplicación electrónica	Sí	-	No	-	No	-
Acceso control automático	Sí	-	Sí	-	No	Escáner corporal
Auto-check in	No	-	No	-	No	-
Sistema Drop-Bag	No	-	No	-	No	-
Wifi	Sí	-	Sí	No gratuito	Sí	-
Lector de pasaporte automático	No	-	No	-	No	-
Sistemas embarque automático	No	-	No	-	No	-
Medidores de calidad	Sí	-	No	-	No	-
Página web	Sí (común)	-	Sí	-	Sí	-
Sistema Beacon	No	-	No	-	No	-
Sistema pago vía-T parking	No	-	No	-	No	-
<b>Servicios terminales</b>						
Servicio familias	Sí	-	Sí	-	Sí	-
Servicios PMR	Sí	-	Sí	-	Sí	-
Ducha y habitaciones	No	-	No	-	No	-
Sala de reuniones	Sí	-	Sí	-	No	-
Atención médica	Sí	-	No	-	No	-
Áreas religiosas	No	-	No	-	No	-
Puntos información pasajeros	Sí	-	Sí	-	Sí	-
<b>Publicidad en aeropuertos</b>						
Publicidad básica	Sí	-	Sí	-	Sí	-
Publicidad espectacular	No	-	Sí	-	Sí	-
Promoción para atraer clientes	No	-	Sí	-	Sí	-
<b>Marketing multicanal</b>	Sí (común)	6 medios	Sí	5 medios	Sí	5 medios
<b>Promociones</b>	Sí	Solo parking	Sí	-	Sí	-
<b>Fidelización</b>	No	-	Sí	-	Sí	-
<b>Identidad propia</b>	No	-	Sí	-	Sí	-
<b>Campaña Publicidad del aeropuerto</b>	No	-	Sí	-	Sí	-
<b>Patrocinador del aeropuerto</b>	No	-	No	-	Sí	-
<b>Calidad actividad</b>	Sí	-	Sí	-	Sí	-
<b>Sistema ASQ</b>	Sí	-	No	-	No	-
<b>Sistema propio de calidad</b>	Sí	-	Sí	-	Sí	-

## Quejas y sugerencias

Sí

-

Sí

-

Sí

-

Tabla 13-4. Comparativa elementos marketing comercial en regionales. Realización propia.

La principal diferencia entre los aeropuertos con gestión individual y el de Sevilla es la falta de identidad propia. No tener una imagen definida motiva a que no se diferencie de otro aeropuerto del conjunto gestionado por Aena, lo cual repercute en que los pasajeros no aprecian ningún rasgo característico del mismo ni de la región a la que se accede con su uso más allá de las arquitectónicas. Esto además afecta a que no se impulse la promoción del aeropuerto individualmente, aspecto en el que también difiere. Ni Aena ni los aeropuertos publicitan sus instalaciones por tanto no crean un factor atrayente de nuevos usuarios y en los medios en los que tienen conexión con los pasajeros (páginas web entre otras redes) no se realiza de forma individual por lo que no se envía información focalizada sino general, lo cual tiene menor impacto. Las campañas publicitarias y mejor marketing multicanal podrían ser útil también en relación a las aerolíneas puesto que no serían las únicas sobre las que recaería el deber de atraer a usuarios a sus rutas. Se podría oponer a este razonamiento el hecho de que los otros dos aeropuertos extranjeros aplican estas técnicas y los pasajeros son inferiores a los de Sevilla. La razón que explica este suceso es que cada aeropuerto tiene diferentes áreas de servicio y captación, no teniendo el mismo tamaño de población en el entorno de los mismos. Además, las regiones presentan diferentes actividades y factores atrayentes de pasajeros. Sin embargo, se observa su mejor rendimiento puesto que los ingresos medios relativos por pasajeros aproximados obtenidos de los servicios comerciales en las terminales incluso siendo inferiores en pasajeros son mayores.

Por otro lado, la poca capacidad de actuar de forma autónoma unido a las escasas promociones en aeropuertos de tipo regional y fidelización inexistente con beneficios especiales para aquellos pasajeros que formen parte en relación a los concesionarios comerciales, genera que no se motiva a la compra. Consecuentemente los ingresos no se ven incrementados.

Con relación al uso de la tecnología para mejorar la experiencia del paso por la terminal la única diferencia es la aplicación para dispositivos electrónicos. Lo cual supone que no se evidencia la afirmación tratada con anterioridad en el punto de marketing comercial y las ventajas de gestionar en un sistema los aeropuertos (Abejón [91]). La frase citada de Abejón (2008) es: *“Incluso es factible para una organización multiaeroportuaria (quizás también para un macroaeropuerto) obtener ventajas de la posibilidad de implementar programas de cooperación con la industria en áreas tecnológicas muy sofisticadas y especializadas”* (p. 30). Debe aclararse que el concepto multiaeroportuario hace referencia a la gestión conjunta. Puede interpretarse que los aeropuertos gestionados individualmente principalmente (a excepción de algunos de gran tamaño) no son capaces de obtener este servicio. Se ha demostrado que no es así al aplicarse proyectos tecnológicos para facilitar los diferentes procedimientos realizados en las terminales de aeropuertos regionales pequeños. Además los dispositivos tecnológicos instalados en las terminales del conjunto español no se disponen en todas las del sistema de aeropuertos por igual, por ejemplo en el aeropuerto de Granada-Jaén, Jerez o Santiago no se encuentran instaladas las puertas de acceso automático al control de seguridad, incluso estando operativas en el aeropuerto de Madrid antes que en el resto con unos siete años de diferencia. Así la transferencia de tecnología es muy escalonada y no homogénea oponiéndose a la postura defendida por el autor.

En relación a los servicios estos son muy semejantes incluso siendo de mucho menor tamaño los aeropuertos extranjeros. De mayor variedad de comercios en el aeropuerto de Sevilla, cuya principal razón es el mayor número de pasajeros. Sin embargo, existe una facilidad que no se presta en el aeropuerto de Sevilla que sí está presente en el resto: minutos gratuitos en el aparcamiento para la recogida de pasajeros de llegadas. Esto provoca una insatisfacción en los pasajeros y público en general al no mostrarse ninguna preocupación por los usuarios. Se genera una mala publicidad de las instalaciones que puede desencadenar una pérdida de pasajeros a la vez que disminución de ingresos, puesto que los clientes tras experiencia fallida emplearán transportes públicos (siempre que sea compatible porque no tiene mucha flexibilidad) o a usan sus propios automóviles y emplear aparcamientos ajenos al aeropuerto. En adición, no estarán dispuestos a realizar más gastos en los comercios de la terminal mientras esperan a los pasajeros.

Un elemento de suma importancia que presenta inferioridad en relación a los demás son los sistemas de transporte público para conectar el aeropuerto. El aeropuerto de Sevilla solo tiene disponible una única línea de autobús y taxis, mientras que los otros dos lo superan. Aunque no poseen otros medios de transporte diferentes

a los disponibles en Sevilla (bus y taxi), excepto los taxis privados, sí tienen líneas más específicas para conectar con otros centros de transporte (estaciones de trenes o acuerdos con hoteles) lo que permite la conexión multimodal más sencilla y potencia el uso del aeropuerto. En este ámbito, tal y como ya se indicó la autoridad aeroportuaria española no tiene potestad, lo cual dificulta el establecimiento de las mismas. También refleja la menor colaboración con instituciones. En el caso del aeropuerto de Sevilla la misma línea de bus realiza la conexión con todas las estaciones de transporte de autobuses y trenes lo que provoca un tiempo muy largo de recorrido de la línea dificultando la conexión rápida entre unos y otros medios de transporte. Incluso no todas las zonas de la ciudad a la que sirve tienen acceso al autobús público en horas tempranas dificultando la conexión de la población y no existen conexiones rápidas con los pueblos y zonas cercanas de interés a través de transporte público. En este caso presentado la opción que quedaría serían los taxis, sin embargo, este medio de transporte considerando que es un aeropuerto con mayoría de pasajeros low cost no se ajusta bien al perfil del servicio necesitado por los clientes.

Los ingresos de las instalaciones podrían ser superiores si la publicidad en la terminal del aeropuerto de Sevilla fuera más promocionada y de forma más abierta. La facilidad y el conocimiento de las posibilidades podrían permitir mejorar el uso bajo que se le da a esta posibilidad. En instalaciones de los aeropuertos extranjeros con mucho menor número de pasajeros existe un mayor uso de esta actividad, lo cual debe ser un aspecto a tratar por parte de la empresa concesionaria y la entidad aeroportuaria.

El impulso de la actividad en el entorno de las instalaciones aeroportuarias consigue un mayor desarrollo económico. Esta actuación está bien aplicada en el aeropuerto de Sevilla porque tiene una alta ocupación y explotación los terrenos pertenecientes al aeropuerto en los que no se desarrolla actividad aérea, aunque el medio de contratación al no estar visible la disponibilidad de zonas provoca consecuentemente que no se cree la necesidad de arrendarla.

Atendiendo a los concesionarios comerciales de la terminal el sistema de contratación es muy global y se implantan grandes restricciones para el acceso de empresas pequeñas, a diferencia de los aeropuertos de Dortmund y Asheville donde la contratación se realiza de forma directa con los aeropuertos, lo cual permite mayores posibilidades de negociación para adaptarse a todas las empresas. También se da información directa o se publican los espacios libres respectivamente. Incluso en el aeropuerto de Asheville promovido por la autoridad de la aviación americana se participa en un programa para la igualdad de oportunidades en la contratación de pequeñas empresas, no solo comerciales sino también de servicios aeroportuarios.

La calidad en el aeropuerto español se ve beneficiada por un apropiado control de los servicios de tratamiento de pasajeros prestados en la terminal. Por lo tanto es superior la supervisión en el aeropuerto de Sevilla que en los aeropuertos extranjeros comparados, al ser más regular y regirse por el mecanismo de una entidad internacional (ACI). Aunque se destaca que todas las instalaciones aeroportuarias presentan una preocupación por este aspecto.

### Marketing aeroportuario

En el ámbito de la mercadotecnia sobre técnicas necesarias para tratar con las compañías aéreas, las distinciones son menores aunque mejorables en algunos aspectos. En la tabla 13-5 se presentan los diferentes aspectos para cada uno de los tres aeropuertos tratados.

	<b>Aeropuerto de San Pablo, Sevilla</b>	<b>Aeropuerto de Dortmund</b>	<b>Aeropuerto de Asheville</b>
	Aplicado	Aplicado	Aplicado
<b>Programa marketing aeroportuario</b>	Sí	Sí	Sí
<b>Acude a convenciones</b>	Sí (no individual)	sí	NS
<b>Contacto directo aerolíneas</b>	No	Sí	Sí
<b>Marketing Support</b>	Sí	Sí	Sí
<b>Colaboración con aerolíneas</b>	Sí	Sí	Sí



Reuniones seguimiento	Sí	NS	NS
Postura abierta a rutas	No	Sí	Sí

**Tabla 13-5. Comparativa elementos marketing aeroportuario en regionales. Realización propia.**

Las acciones realizadas en el aeropuerto de Sevilla sobre marketing aeroportuario siguen un programa al igual que en los internacionales estudiados. Pero el contacto con las aerolíneas al no ser directo las negociaciones son más difíciles, además de menos intensas. Aunque se conozca la información del aeropuerto la precisión sobre la misma o las posibilidades de reacción son menores.

En cuanto al resto de elementos: colaboración, reuniones y marketing support, se realiza un buen uso existiendo una gran variedad de facilidades tanto para mantener la actividad de las aerolíneas como para intentar que la establezcan. En las convenciones quizás sería beneficioso un tratamiento individual para prestar un servicio individualizado y centrado en la mejor promoción.

### Marketing social

Una buena acogida social de las instalaciones aeroportuarias beneficia a la explotación, por lo que el marketing social fortalece al aeropuerto generando elementos positivos tanto para su reconocimiento como para su actividad. En la tabla 13-6 se comparan los elementos analizados en cada uno de los tres aeropuertos regionales.

	Aeropuerto de San Pablo, Sevilla	Aeropuerto de Dortmund	Aeropuerto de Asheville
	Aplicado	Aplicado	Aplicado
Programas cuidado medio ambiente	Sí	Sí	No (solo normativa)
Alianza con entidades locales de apoyo	No	Sí	Sí
<b>Cultura</b>			
Actividades culturales	No	Sí	Sí
Impulso de la cultura región	No	Sí	Sí
<b>Participación de sociedad</b>			
Actividades conocimiento terminal	Sí	Sí	No
Reuniones abiertas	No	NS	Sí
<b>Ayuda social</b>			
Formación	No	Sí	No
Trabajo	No	Sí	Sí

**Tabla 13-6. Comparativa elementos marketing social en regionales. Realización propia**

El marketing social es el menor explotado de los tres tipos en el aeropuerto de San Pablo. Las actividades culturales conllevan una mejor experiencia para los pasajeros, aportan identidad al aeropuerto simultáneamente que se promociona entre la comunidad a la que sirve. Aumentando el conocimiento que se tiene de él provoca una mayor probabilidad de aumentar los pasajeros. Incluso las actividades que están en funcionamiento para conocer las instalaciones no son lo suficientemente publicitadas. Si la atracción a estas fuera impulsada podría empezar a mejorarse estos talleres y ser tarifados como fuente de ingresos, como realiza el aeropuerto de Dortmund. El cual incluso tiene una zona de ocio o visita que también genera ingresos. Se debe destacar que



este tipo de explotación sería muy beneficiosa en aquellos aeropuertos regionales españoles de menor actividad. Una posible razón para la situación actual en el aeropuerto de Sevilla y en general en todos los regionales es la económica, es decir, la potenciación de estas actividades supondría una pequeña inversión que es preferible no se desembolsada, aunque se podría ver saldada a medio u corto plazo con los beneficios de estas técnicas sociales. A este factor se le une la poca necesidad de incentivar a la comunidad debido a que no poseen problemas causados por el desarrollo de la actividad aérea. Todo esto lleva a considerar que si no hay un problema que afecte a la imagen, no se toman medidas para mejorarla en el sistema aeroportuario español. La principal razón es que se posee un enfoque económico únicamente pero sin ayuda del marketing. Sin embargo, un enfoque hacia el marketing también permite alcanzar una rentabilidad en el negocio a la vez que soluciona de forma anticipada posibles problemas surgidos de la explotación del negocio, ya que persigue una imagen óptima y estar enfocado el negocio a los usuarios.

La necesidad de uniones más fuertes entre el aeropuerto español y entidades de la región sirve para aplicar mejores tácticas de marketing comercial y aeroportuario. Por un lado, las instituciones permiten dar seguridad a los contratos de rutas. En el otro, aporta conocimiento de la sociedad que permite atraer a nuevos pasajeros, orientar la actividad y colaborar para mejorar en las necesidades que se generen en las instalaciones. Este aspecto está fuertemente empleado en los aeropuertos de Dortmund y Asheville.

En adición, se encuentra en desventaja frente a los extranjeros en materia de ayuda social. Ayudando al desarrollo económico de la comunidad se permite generar mayor demanda de actividad aérea. Para ello se podría mejorar la formación de profesionales tanto en materia relacionada con el aeropuerto (se mejoraría la efectividad en los puestos de trabajo) o en otras materias (medidas de ahorro energético o cuidado de hábitos saludables en los puestos de trabajo, entre otros) y fomentando en la comunidad cursos de formación de trabajos que no requieran un alto nivel de enseñanza tanto para posibles puestos en el aeropuerto como otros sectores, pudiendo ser realizados a través de voluntariado del propio aeropuerto. Lo que desencadena que se pueda aumentar el índice de actividad de la población al existir mayor cantidad de población preparada y se potencia la economía. Además la imagen individual del aeropuerto se ve reforzada lo cual ayuda aumentar su uso.



# 14 CONCLUSIÓN

---

Se ha obtenido mediante el desarrollo completo realizado que la mercadotecnia es un elemento necesario en la actividad aeroportuaria. Su aplicación en los planes de actuación permite alcanzar las metas marcadas en ellos. La causa se debe a la necesidad de diferenciación en el ambiente en el que se desarrolla la explotación de instalaciones aeroportuarias. Independientemente de la aceptación o no de competencia en sistemas de aeropuertos español, el marketing permite alcanzar un mejor rendimiento en las instalaciones para atraer a más clientes (compañías aéreas y pasajeros), aportar una buena experiencia a los usuarios y reforzar la unión entre las aerolíneas con la entidad aeroportuaria. Sin embargo, para la mejor aplicación de las técnicas se ha deducido que es mejor emplearlas de forma individual, de manera opuesta a como las emplean el gestor aeroportuario español. Independientemente de que se continúe con una gestión global, el marketing es más beneficioso aplicarlo por separado para cada aeropuerto. La aplicación individual se emplea directamente en los aeropuertos con gestores individuales como se aprecia en las instalaciones extranjeras analizadas, por ello todos poseen una mejor gestión sobre el marketing al desarrollar mejores técnicas de mercadotecnia y tener mejores resultados económicos de los pasajeros. En los modelos de gestión conjunta como es el español se podrían realizar planes de marketing de los tres tipos estudiados: aeroportuario, comercial y social. Aunque el aeroportuario ya exista para cada aeropuerto, todos deberían elaborarse por cada aeropuerto para explotar todas sus cualidades alcanzando una identidad propia y llevarse un seguimiento continuo de su aplicación, pudiendo ser supervisados por el gestor global. En cuanto a la dotación económica para desarrollar el marketing esta no podría ser proporcional a los ingresos generados por cada aeropuerto porque se darían más medios a los mayores, los cuales son menos necesarios impulsar. Por lo que el reparto podría ser de tipo inversamente proporcional a los ingresos generados para dar mayores oportunidades de cambio a los que más necesitan promover su uso.

En el ámbito de marketing aeroportuario la utilización de los mecanismos se realiza de forma adecuada en comparación con el resto de aeropuertos extranjeros tanto en hubs como en regionales: marketing support, planes de marketing aeroportuario individual para cada aeropuerto y reuniones de seguimiento, pero puede ser mejorado. Se puede conseguir mediante una comunicación directa de aeropuertos aerolíneas que agilice los acuerdos, dé un trato más adecuado con dominio de información más específica y conocimiento concreto de los intereses que convengan al aeropuerto.

En el ámbito de marketing comercial aunque es tratado por Aena sería más adecuado trabajar en programas individuales no medidas generales adaptadas a cada uno. Para ello, se debe iniciar el proceso de dotar a cada instalación de identidad propia, que llevará asociado una mayor publicidad. Para el caso del hub Adolfo Suárez Madrid-Barajas su publicidad no es esencial, ya que a través su propia función tiene un público asegurado. Los rasgos individuales permiten aportar una mejor experiencia a los pasajeros al conocer la región a la que acceden y saberse más de la comunidad a la que sirven, aumentará por tanto el ingreso económico. Lo cual estará también influenciado por la aplicación de promociones o programas de fidelización. Además en el regional se necesitaría una mayor conexión multimodal de transporte que facilite el transbordo de un medio de transporte a otro. La publicidad en los aeropuertos regionales, al constituir una fuente de ingresos, debería ser más potenciada al haberse demostrado que en aeropuertos extranjeros con menor número de pasajeros se encuentra una mayor presencia de este servicio. En ambos se debería modificar el servicio de aparcamiento y prestar minutos gratuitos para recogida de pasajeros, ya que se ha observado que el resto de aeropuertos poseen este servicio que mejora el cuidado de los pasajeros y de la percepción del aeropuerto por los posibles usuarios en general. En cuanto a la calidad, factor que permite mayor satisfacción de los clientes, es óptimo su control y preocupación por parte de la entidad aeroportuaria al emplear programas propios (medidores de calidad) y participar en el programa ASQ de la ACI. El trato con los concesionarios se podría ver intensificado a través de un sistema de contratación individualizado con menor necesidad de procedimientos, a pesar de que promueven

la transparencia y legalidad, disminuye la agilidad en la tramitación y no apoyan a la entrada de pequeñas marcas o autónomos. La causa son los altos requisitos que provoca finalmente que no se pueda apostar por una marca de identidad local. Además como mejora de calidad junto con mayor efectividad en la explotación sería necesario que la entidad aeroportuaria tuviera mayor potestad sobre aspectos de su actividad como es la planificación de conexiones de transporte o en seguridad.

Finalmente, en relación al marketing social su uso es el menor aplicado en ambos tipos de aeropuertos españoles, aunque en el hub tiene mayor desarrollo que en los regionales existe la presencia cultural y de asociaciones benéficas. Esta situación puede ser fácilmente solucionada y aportará grandes beneficios. En los aeropuertos españoles su empleo servirá de marketing comercial indirecto y forma de mejor conocimiento del público de captación, por lo que los estudios de rutas se realizarían con mayor facilidad porque se conocería a los clientes objetivo de una forma más cercana (elemento básico que se describió en el proceso de establecer un plan de marketing en el ámbito aeroportuario). Además las instalaciones no serían un simple edificio de transferencia sino que adquirirían la posición de una entidad de relación social.

# 15 REFERENCIAS

---

- [1] Deloitte. (2017). Global aerospace and defense sector outlook. Growth prospects remain upbeat. Consultada el 3 de febrero de 2017 en <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/manufacturing/articles/a-and-d-outlook.html>
- [2] Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Gobierno de España. (2016). Presentaciones sectoriales. Sector Construcción Aeronáutica y Espacial. Consultada el 3 de febrero de 2017 en [http://www.minetad.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Paginas/presentaciones\\_sectoriales.aspx](http://www.minetad.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Paginas/presentaciones_sectoriales.aspx)
- [3] Extenda (Agencia Andaluza de Promoción Exterior). (2017). Estadística de intercambios de bienes entre Estados de la Unión Europea y comercio extracomunitario. Resultados de Andalucía, marzo 2017. Consultada el 26 de mayo de 2017 en <http://www.extenda.es/web/opencms/servicios/observatorio/>
- [4] IATA. (2016). Annual Review 2016. Consultada el 3 de febrero de 2017 en <http://www.iata.org/publications/Pages/annual-review.aspx>
- [5] Departamento de Estadísticas de Aena. (2012). Tráfico de pasajeros, operaciones y carga en los Aeropuertos españoles año 2012. Consultada el 6 de febrero de 2017 en <http://www.aena.es/csee/Satellite?pagename=Estadisticas/Home>
- [6] Departamento de Estadísticas de Aena. (2013). Tráfico de pasajeros, operaciones y carga en los Aeropuertos españoles año 2013. Consultada el 6 de febrero de 2017 en <http://www.aena.es/csee/Satellite?pagename=Estadisticas/Home>
- [7] Departamento de Estadísticas de Aena. (2014). Tráfico de pasajeros, operaciones y carga en los Aeropuertos españoles año 2014. Consultada el 6 de febrero de 2017 en <http://www.aena.es/csee/Satellite?pagename=Estadisticas/Home>
- [8] Departamento de Estadísticas de Aena (2015). Tráfico de pasajeros, operaciones y carga en los Aeropuertos españoles año 2015. Consultada el 6 de febrero de 2017 en <http://www.aena.es/csee/Satellite?pagename=Estadisticas/Home>
- [9] Departamento de Estadísticas de Aena. (2016). Tráfico de pasajeros, operaciones y carga en los Aeropuertos españoles año 2016. Consultada el 6 de febrero de 2017 en <http://www.aena.es/csee/Satellite?pagename=Estadisticas/Home>
- [10] Bintaned Ara, M. (2005). El marketing aeroportuario: Conceptos y aplicación práctica, Madrid: Cuadernos Aena.
- [11] Kapur A. (1995). Airport Infrastructure. The Emerging Role of the Private Sector. Washington, D.C: The World Bank.
- [12] Gillen, David. (2011). The evolution of airport ownership and governance. *Journal of Air Transport Management*, 17 (1), 3–13.
- [13] European Commission. (1996). Europe's free market in air travel has delivered cheaper fares, new airlines and a wider choice of routes, but there is still room for improvement, commission study finds. Consultada el 22 de febrero de 2017 en [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-96-950\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-96-950_es.htm)
- [14] fedea, Santaló J. y Socorro M.P. (2015). Competencia Aeroportuaria y Modelos de Privatización. Estudios sobre la economía española (2015/09). Consultado el 16 de marzo de 2017 en <http://www.fedea.net/infraestructuras-aeroportuarias/>
- [15] Ministerio de Fomento, Gobierno de España. (2017). Documento de Regulación Aeroportuaria (DORA). Consultado el 15 de febrero de 2017 en

[http://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia\\_Home/index/MasSobreTransparencia/Informes-de-interes/Transporte/DORA-2017-2021.html](http://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia_Home/index/MasSobreTransparencia/Informes-de-interes/Transporte/DORA-2017-2021.html)

[16] Groupe ADP. (2016). Document de Référence et rapport financier annuel 2016. Consultado el 5 de marzo de 2017 en <http://www.parisaeroport.fr/groupe/finances/revisions-investisseurs/information-financiere/rapports-annuels>

[17] Airport Council International (ACI). (2016). The ownership of Europe's Airports 2016. Consultado el 14 de febrero de 2017 en <https://www.aci-europe.org/policy/position-papers.html?view=group&group=1&id=6>

[18] Aena S.A. (2015). Información Analítica de Cuenta de Resultados Ejercicio 2014 por Aeropuertos de Aena S.A. Consultado el 14 de febrero de 2017 en <http://www.aena.es/csee/Satellite/Accionistas/es/Page/1237569009199/1237568524699/>

[19] Aena. (2017). Guía de Tarifas 2017. Edición marzo 2017. Consultada el 21 de marzo de 2017 en <http://www.aena.es/es/comercial/guia-tarifas.html>

[20] Aena. (2016). Guía de Tarifas 2016. Edición junio 2016. Consultada el 21 de marzo de 2017 en <http://www.aena.es/es/comercial/guia-tarifas.html>

[21] Aena. (2015). Guía de Tarifas 2015. Consultada el 21 de marzo de 2017 en [http://www.aena.es/csee/ccurl/569/796/Guia%20tarifas%20aena%20aeropuertos%202015\\_ed%20marzo.pdf](http://www.aena.es/csee/ccurl/569/796/Guia%20tarifas%20aena%20aeropuertos%202015_ed%20marzo.pdf)

[22] Aena. (2014). Guía de Tarifas 2014. Consultada el 21 de marzo de 2017 en [http://www.aena.es/csee/ccurl/163/444/Guia%20tarifas%20aena%20aeropuertos%202014\\_ed%20octubre.pdf](http://www.aena.es/csee/ccurl/163/444/Guia%20tarifas%20aena%20aeropuertos%202014_ed%20octubre.pdf)

[23] Aena Aeropuertos. (2013). Guía de Tarifas 2013. Consultada el 21 de marzo de 2017 en [http://www.enaire.es/csee/ccurl/287/34/Gu%C3%ADa%20tarifas%20aena%20aeropuertos%202013\\_octubre.pdf](http://www.enaire.es/csee/ccurl/287/34/Gu%C3%ADa%20tarifas%20aena%20aeropuertos%202013_octubre.pdf)

[24] Aena Aeropuerto. (2012). Guía de Tarifas 2012. Consultada el 21 de marzo de 2017 en <http://www.aena-aeropuertos.es/csee/ccurl/609/847/guia-tarifas-aena-aeropuertos-2012.pdf>

[25] Aena Aeropuertos. (2011). Guía de Tarifas 2011. Consultada el 21 de marzo de 2017 en <https://evalorente.files.wordpress.com/2011/09/guia-tarifas-a-a-2011.pdf>

[26] Aena Aeropuertos y Navegación Aérea. (2010). Guía de Tarifas 2010. Consultada el 21 de marzo de 2017 en [http://facturacion.aena.es/statics/Lists/Documentos%20generales/Attachments/82/GU%C3%8DA%20DE%20TARIFAS%202010\\_julio.pdf](http://facturacion.aena.es/statics/Lists/Documentos%20generales/Attachments/82/GU%C3%8DA%20DE%20TARIFAS%202010_julio.pdf)

[27] Aena Aeropuertos y Navegación Aérea. (2009). Guía de Tarifas 2009. Consultada el 21 de marzo de 2017 en [http://www.via.com.es/images/guia\\_de\\_tarifas\\_2009.pdf](http://www.via.com.es/images/guia_de_tarifas_2009.pdf)

[28] Ineco. (2010). Presentación Planificación y Financiación de Aeropuertos, Consultada el 13 de febrero de 2017 en <https://www.ineco.com/webineco/>

[29] ACI. (2013). 2013 ACI Economics Report. Relevant statistics. Superior decision-making. Better airports. A comprehensive view of the industry's 2012/2013 financial performance. Consultado el 21 de febrero de 2017 en [https://www.tourism-generis.com/\\_res/file/3519/49/0/2013AERBrochurev4bWeb.pdf](https://www.tourism-generis.com/_res/file/3519/49/0/2013AERBrochurev4bWeb.pdf)

[30] Díaz Olariaga, Oscar. (2015). Desarrollo reciente y relevancia actual de los ingresos comerciales aeroportuarios. *Estudios Gerenciales*, 31, 393–402.

[31] Castillo-Manzano, José I. (2010). Determinants of commercial revenues at airports: Lessons learned from Spanish regional airports. *Tourism Management*, 31, 788–796.

[32] Fasone, Vincenzo; Kofler, Lukas y Scuderi, Raffaele. (2016). Business performance of airports: Non-aviation revenues and their determinants. *Journal of Air Transport Management*, 53, 35–45.

[33] Graham, Anne. (2009). How important are commercial revenues to today's airports? *Journal of Air Transport Management*, 15, 106–111.

[34] O'Connell, Frank and Freathy, Paul. (2000). Market segmentation in the European airport sector. *Marketing Intelligence & Planning*, 18 (3), 102–111.

- [35] Hermann, Niko y Hazel, Bob. (2012). The Future of Airports: Part 1. Five Trends That Should Be on Every Airport's Radars. Consultada el 3 de marzo de 2017 en <http://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2012/apr/the-future-of-airports.html>
- [36] Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). (2014). El sector aeroportuario en España: Situación actual y recomendaciones de liberalización, Consultada el 22 de febrero en <https://www.cnmc.es/2015-12-21-la-cnmc-publica-la-memoria-2014-con-los-datos-del-primer-ejercicio-completo-como>
- [37] Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
- [38] The Chartered Institute of Marketing (CIM). (2015). Marketing and the 7 Ps: A brief summary of marketing and how it works. Consultada el 5 de marzo de 2017 en <https://www.cim.co.uk/files/7ps.pdf>
- [39] Rivera Camino, J. y de Garcillán López-Rúa, Mencía. (2014). *Marketing sectorial. Principios y aplicaciones*, Madrid: ESIC.
- [40] Copenhagen Economics, Hvidt Thelle, Martin; Pedersen, Torben Thorø y Harhoff, Frederik. (2012). *Airport Competition in Europe*. Consultado el 16 de marzo de 2017 en <https://www.copenhageneconomics.com/searchresults/?q=Airport+Competition+in+Europe>
- [41] Graham, A. (2008). *Managing Airports: An International Perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- [42] OACI. (2013). Manual sobre los aspectos económicos de los aeropuertos, Doc 9562. Consultado el 16 de marzo de 2017 en [https://www.icao.int/publications/Documents/9562\\_es.pdf](https://www.icao.int/publications/Documents/9562_es.pdf)
- [43] FAA. (2010). *Air Carrier Incentive Program Guidebook: A Reference for Airport Sponsors*. Consultado el 2 de abril de 2017 en [https://www.faa.gov/airports/airport\\_compliance/air\\_carrier\\_incentive/](https://www.faa.gov/airports/airport_compliance/air_carrier_incentive/)
- [44] European Commission. (2015). Press release Brussels November 2015. State aid: Commission orders Estonia to recover incompatible aid from national air carrier Estonian Air. Consultado el 25 de marzo de 2017 en [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-15-6023\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-6023_en.htm)
- [45] Magro, A. (27/01/2005). La llegada de Ryanair a Galicia desata una «guerra» entre las aerolíneas. La voz de Galicia. Consultada el 25 de marzo de 2017 en [http://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/galicia/2005/01/27/llegada-ryanair-galicia-desata-guerra-aerolineas/0003\\_3409502.htm](http://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/galicia/2005/01/27/llegada-ryanair-galicia-desata-guerra-aerolineas/0003_3409502.htm)
- [46] Halpern, Nigel. (2012). Use of social media by airports. *Journal of Airline and Airport Management*, 2 (2), 67-85.
- [47] Airport Cooperative Research Program (ACRP). (2010). ACRP Report 28. *Marketing Guidebook for Small Airports*. Consultado el 7 de marzo de 2017 en <https://www.nap.edu/catalog/14353/marketing-guidebook-for-small-airports>
- [48] Halpern, N. and Graham, A. (2013). *Airport Marketing*. New York: Routledge
- [49] Siebers, Peer-Olaf and Theophilus Faboya, Olusola. (2015). Simulating airline marketing strategies using system dynamics modelling. Consultado el 3 de marzo de 2017 en [https://www.researchgate.net/publication/282988575\\_Simulating\\_Airline\\_Marketing\\_Strategy\\_Using\\_System\\_Dynamics\\_Modelling](https://www.researchgate.net/publication/282988575_Simulating_Airline_Marketing_Strategy_Using_System_Dynamics_Modelling)
- [50] Gestió i Promoció Aeroportuària. (s.f.). Documento de presentación de la compañía GPA. Consultado el 7 de marzo de 2017 en [www.gpa.aero](http://www.gpa.aero)
- [51] Maertens, Sven; Pabst, Holger and Grimme, Wolfgang. (2016). The scope for low-cost connecting services in Europe - Is self-hubbing only the beginning? *Transportation Business & Management*, 21, (84-93).
- [52] Huderek-Glapska, Sonia y Nowak, Hanna. (2016). Airport and low-cost carrier business relationship management as a key factor for airport continuity: The evidence from Poland. *Transportation Business & Management*, 21, 44-53
- [53] Crespo Almendros, E. y Del Barrio García, S. (2016). Online airline ticket purchasing: Influence of online sales promotion type and Internet experience. *Journal of Air Transport Management*, 53, 23-34.

- [54] Vueling. (2012). Carta menú abordo de Vueling. Consultado el 11 de marzo de 2017 en [https://static.vueling.com/cms/media/332280/new\\_menu\\_de\\_abordo\\_11-12\\_sin\\_preciosweb.pdf](https://static.vueling.com/cms/media/332280/new_menu_de_abordo_11-12_sin_preciosweb.pdf)
- [55] Vueling. (2013). Carta menú abordo de Vueling. Consultado el 11 de marzo de 2017 en [https://static.vueling.com/cms/media/332280/menu\\_2013.pdf](https://static.vueling.com/cms/media/332280/menu_2013.pdf)
- [56] Vueling. (2014). Carta menú abordo de Vueling. Consultado el 11 de marzo de 2017 en [http://static.vueling.com/cms/media/332280/menu\\_spring\\_2014.pdf](http://static.vueling.com/cms/media/332280/menu_spring_2014.pdf)
- [57] Vueling. (2017). Carta menú abordo de Vueling. Consultado el 11 de marzo de 2017 en <http://www.vueling.com/es/servicios-vueling/tienda/tienda-a-bordo>
- [58] Periódico ABC. (13/11/2012). Telepizza acuerda con Vueling servir pizzas en los vuelos. Consultado el 11 de marzo de 2017 en <http://www.abc.es/20121113/economia/abci-telepizza-vueling-201211131258.html>
- [59] Accent. (2011). 2131 Consumer Research. Final Report. Consultada el 9 de marzo de 2017 en <https://www.caa.co.uk/search/?query=passenger+choise+and+information+use>
- [60] ACI. (2011). Best Practice Report. Airport Wayfinding, Airport Service Quality (ASQ), Consultada el 13 de marzo de 2017 en [http://www.aci.aero/Media/aci/file/ACI\\_Priorities/CustomerService/ASQ%20Best%20Practice%20Report\\_Wayfinding.pdf](http://www.aci.aero/Media/aci/file/ACI_Priorities/CustomerService/ASQ%20Best%20Practice%20Report_Wayfinding.pdf)
- [61] Del Chiappa, Giacomo; Martin, Juan Carlos y Roman, Concepción. (2016). Service quality of airports' food and beverage retailers. A fuzzy approach. *Journal of Air Transport Management*, 53, 105-113.
- [62] Tovar, Beatriz y Rendeiro Martín-Cejas, Roberto. (2009). Are outsourcing and non-aeronautical revenues important drivers in the efficiency of Spanish airports? *Journal of Air Transport Management*, 15, 217-220.
- [63] Abejón, Manuel. (2008) ¿Sistemas multiaeroportuarios o aeropuertos autónomos? Un contribución al debate (segunda parte). *Revista Aeronáutica y Astronáutica*, 385, 24-39.
- [64] Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona (iermB): Bel Germà y Fageda, Xavier. (2006). Aeropuertos y globalización: Opciones de gestión aeroportuaria e implicaciones sobre el territorio. Consultada el 15 de marzo de 2017 en <https://iermb.uab.cat/ca/iermb/altrepublicacion/aeropuertos-y-globalizacion>
- [65] fedea: Betancor, Ofelia y Espinosa, María Paz. (2015). Privatización, competencia y regulación aeroportuaria: experiencia internacional. Consultada el 18 de marzo de 2017 en <http://www.fedea.net/privatizacion-competencia-y-regulacion-aeroportuaria-la-experiencia-internacional/>
- [66] Ramírez González, José, Universitat de Girona. (2015). Tesis doctoral: La innovación mercadotecnia en el aeropuerto regional. Un estudio de casos. Consultada el 10 de febrero de 2017 en <http://dugi-doc.udg.edu/handle/10256/11512>
- [67] Aranda, Tomás. (2008) ¿Sistemas multiaeroportuarios o aeropuertos autónomos? Una respuesta al debate abierto. *Revista Aeronáutica y Astronáutica*, 389, 37-42.
- [68] Aena Dirección de servicios comerciales y gestión inmobiliaria. (s.f.). Iniciativas de marketing support. Consultado el 20 de febrero de 2016 en <http://www.aena.es/csee/ccurl/990/30/Iniciativas%20de%20Marketing%20Support.pdf>
- [69] Aena. (2017). Condiciones generales de los descuentos adicionales. Consultado el 21 de febrero de 2017 en <http://www.aena.es/es/aerolineas/incentivos.html>
- [70] Aena Aeropuertos. (2013). Publicación trimestral para aerolíneas, aeropuertos y touroperadores. Aena Aeropuertos News, 1. Consultada el 15 de marzo de 2017 en <http://www.aena.es/es/aerolineas/newsletter.html>
- [71] Aena. (s.f.). Carta de Servicios al Pasajero. Consultado el 30 de marzo de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/compromiso.html>
- [72] Aena Aeropuertos. (2013). Memoria Corporativa Aena Aeropuertos 2012. Consultado el 20 de febrero de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/memoria-aena.html>
- [73] Aena Aeropuertos. (2014). Memoria Corporativa Aena Aeropuertos 2013. Consultado el 20 de febrero de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/memoria-aena.html>



- [74] Aena. (2015). Memoria Anual 2014. Consultado el 20 de febrero de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/memoria-aena.html>
- [75] Aena. (2016). Informe Anual y de RC 2015 Aena. Consultado el 20 de febrero de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/informe-anual.html>
- [76] Aena. (2017). Informe Anual Aena 2016. Consultado el 20 de febrero de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/informe-anual.html>
- [77] Aena. (2016). Presentación de Resultados. Correspondiente al periodo de nueve meses finalizado el 30 de septiembre de 2016. Consultado el 22 de febrero de 2017 en <http://www.aena.es/csee/Satellite/Accionistas/es/Page/1237571382053/1237568522644/Resultados-trimestrales.html?other=2016>
- [78] Aena, Centro de documentación y publicaciones. (2012). Aena Aeropuertos adjudica la explotación comercial de la publicidad en la red de aeropuertos. Consultado el 22 de marzo de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/documentacion.html>
- [79] Aena. (2014). Bases de la promoción "Come, Compra, Gana". Consultada el 27 de marzo de 2017 Consultada el 27 de marzo de 2017 en [http://www.aena.es/csee/ccurl/215/966/PDF\\_INFO\\_BCN\\_SP.PDF](http://www.aena.es/csee/ccurl/215/966/PDF_INFO_BCN_SP.PDF) y [http://www.aena.es/csee/ccurl/215/966/PDF\\_INFO\\_BCN\\_SP.PDF](http://www.aena.es/csee/ccurl/215/966/PDF_INFO_BCN_SP.PDF)
- [80] Aena, Centro de documentación y publicaciones. (2015). Aena implanta la tecnología de "Beacons" para la mejora del servicio a los pasajeros. Consultado el 29 de marzo de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/documentacion.html>
- [81] Ministerio de Defensa: Consejero delegado de Ingeniería de Sistemas para la Defensa de España S.A. (2014). Anuncio de licitación expediente nº: 2014-02115. Consultado el 1 de marzo de 2017 en [https://contrataciondelestado.es/wps/portal/!ut/p/b0/04\\_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfIjU1JTC3Iy87KtUIJLEnNyUuNzMpMzSxKTgQr0w\\_Wj9KMyU1zLcvQjsypyMs0Sk\\_yDgooDvY1CXNMi3Cu1HW1t9Qtycx0BZR\\_kxQ!!/](https://contrataciondelestado.es/wps/portal/!ut/p/b0/04_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfIjU1JTC3Iy87KtUIJLEnNyUuNzMpMzSxKTgQr0w_Wj9KMyU1zLcvQjsypyMs0Sk_yDgooDvY1CXNMi3Cu1HW1t9Qtycx0BZR_kxQ!!/)
- [82] Aena. (2017). Avisos del aeropuerto Barcelona-el Prat. Consultado el 29 de marzo de 2017 en <http://www.aena.es/es/aeropuerto-barcelona/index.html>
- [83] Aena. (2016). Pliego de Prescripciones Técnicas expediente DIC-619/2016: Estrategia e implantación de la transformación digital en Aena. Consultado el 29 de marzo de 2017 en <http://mnhlicitaciones.com/licitacion-aena-estrategia-e-implantacion-transformacion-digital/>
- [84] Aena aeropuertos. (2014). Norma de contratación comercial de Aena Aeropuerto S.A. Consultada el 29 de marzo de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/contratacion.html>
- [85] Aena. (2015). Expediente contratación DCG-324/2015: Servicio de Consultoría para la definición de la implantación de la contratación pública electrónica de Aena. Consultado el 29 de marzo de 2017 en [http://contratacion.aena.es/contratacion/?\\_ga=2.6284339.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699](http://contratacion.aena.es/contratacion/?_ga=2.6284339.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699)
- [86] Aena. (2015). Expediente contratación DCG-159/2015: Servicio de subasta electrónica en los procesos de contratación de Aena. Consultado el 29 de marzo de 2017 en [http://contratacion.aena.es/contratacion/?\\_ga=2.6284339.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699](http://contratacion.aena.es/contratacion/?_ga=2.6284339.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699)
- [87] Aena. (2016). Expediente contratación DIC-616/2016: Campaña de marketing repercutible en los soportes de publicidad en los aeropuertos de Aena en Península y Baleares. Consultado el 29 de marzo de 2017 en [http://contratacion.aena.es/contratacion/?\\_ga=2.6284339.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699](http://contratacion.aena.es/contratacion/?_ga=2.6284339.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699)
- [89] Aena. (2016). Expediente contratación DIC-196/2016: Acciones de marketing a corto plazo. Consultado el 29 de marzo de 2017 en [http://contratacion.aena.es/contratacion/?\\_ga=2.6284339.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699](http://contratacion.aena.es/contratacion/?_ga=2.6284339.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699)
- [90] Aena. (2016). Expediente DIC-681/2016: Campaña de marketing repercutible en los soportes de publicidad en los aeropuertos de Aena en Canarias. Consultado el 29 de marzo de 2017 en [http://contratacion.aena.es/contratacion/?\\_ga=2.6284339.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699](http://contratacion.aena.es/contratacion/?_ga=2.6284339.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699)
- [91] Aena. (2017). Nota de prensa 16 febrero: El Aeropuerto de Melilla instala medidores de percepción de calidad de sus servicios. Consultada el 30 de marzo de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/notas->

prensa.html

[92] Aena. (2017). Fotonoticia de Aena 16 de febrero: El Aeropuerto de Sevilla instala medidores de percepción de calidad en el terminal. Consultada el 30 de marzo de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/fotonoticias.html>

[93] Aena. (2017). Nota de prensa Aena 16 de febrero: El Aeropuerto de Zaragoza mide el grado de satisfacción de la calidad de sus servicios. Consultada el 30 de marzo de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/notas-prensa.html>

[94] Aena. (2017). Fotonoticia 10 de marzo: “El Aeropuerto de Tenerife Norte celebra su ‘II Open Day TFN’ en horario nocturno”. Consultada el 30 de marzo de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/fotonoticias.html>

[95] Aena. (2017). Fotonoticia 14 de febrero: “El Aeropuerto de A Coruña expone Óxido&Agua, de García Bartolí”. Consultada el 30 de marzo de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/fotonoticias.html>

[96] Aena. (2017). Fotonoticia 15 de febrero: “La Asociación de Padres de niños con cáncer de Baleares (ASPANOB) utiliza el Espacio Solidario del Aeropuerto de Menorca”. Consultada el 30 de marzo de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/fotonoticias.html>

[97] Iberia. (2012). Ágora: El proyecto de Iberia que está transformando la T4. Consultada el 4 de abril de 2017 en <http://grupo.iberia.es/content/GrupoIberia/Sala%20de%20Prensa/Presentaciones/Agora.pdf>

[98] Aena. (2016). Nota de prensa 26 de diciembre: Dos mil ‘clicks’ llegan al Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas en Navidad. Consultada el 9 de abril de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/notas-prensa.html>

[99] Aena. (2017). Nota de prensa 30 de enero: Las guarderías infantiles del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas atendieron más de 22.600 niños en 2016. Consultada el 9 de abril de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/notas-prensa.html>

[100] Aena. (2017). Nota de prensa 31 de enero: Aena amplía el servicio de ‘Personal Shopper’ en el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas. Consultada el 9 de abril de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/notas-prensa.html>

[101] Aena. (2017). Nota de prensa 31 de enero: El Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas recibe la obra pictórica de Teresa Artime “Escuchando paisajes. Consultada el 9 de abril de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/notas-prensa.html>

[102] Aena. (s.f.). Servicio de asistencia a personas con movilidad reducida. Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas (T1-T2-T3). Consultado el 9 de abril de 2017 en <http://www.aena.es/es/aeropuerto-madrid-barajas/personas-movilidad-reducida.html>

[103] Aena. (2016). Expediente contratación MAD-428/2016: Servicio de gestión integral de las saleas VIP en el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas. Consultada el 10 de abril de 2017 en [http://contratacion.aena.es/contratacion/?\\_ga=2.2920240.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699](http://contratacion.aena.es/contratacion/?_ga=2.2920240.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699)

[104] Aena. (2013). Expediente contratación DIC-20/2013-1: Servicio de gestión integral de aparcamientos Madrid-Barajas (Lote 1). Consultada el 10 de abril de 2017 en [http://empresas.aena.es/sap\(bD1lcyZjPTAxMA==\)/bc/bsp/sap/zexpwai/home.do?\\_ga=2%2e36628640%2e1644256108%2e1497381701-1211202836%2e1497381699](http://empresas.aena.es/sap(bD1lcyZjPTAxMA==)/bc/bsp/sap/zexpwai/home.do?_ga=2%2e36628640%2e1644256108%2e1497381701-1211202836%2e1497381699)

[105] Aena. (2016). Expediente contratación MAD-501/2016: Realización de encuestas de satisfacción de pasajeros incluidas en el estudio ACI-ASQ. Consultada el 10 de abril de 2017 en [http://contratacion.aena.es/contratacion/?\\_ga=2.2920240.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699](http://contratacion.aena.es/contratacion/?_ga=2.2920240.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699)

[106] Aena. (2016). Expediente contratación MAD-482/2016: Servicio para la gestión y análisis de quejas, reclamaciones y sugerencia, y seguimiento de actuaciones de mejora del aeropuerto. Consultada el 10 de abril de 2017 en [http://contratacion.aena.es/contratacion/?\\_ga=2.2920240.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699](http://contratacion.aena.es/contratacion/?_ga=2.2920240.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699)

[107] Aena. (2016). Expediente contratación MAD-531/2016: Servicio de auditoría y control de espacios comercializados y comercializables en el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas. Consultada el 10 de abril de 2017 en [http://contratacion.aena.es/contratacion/?\\_ga=2.2920240.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699](http://contratacion.aena.es/contratacion/?_ga=2.2920240.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699)

- [108] Aena Aeropuertos. (2012). Actuaciones sobre el diseño comercial en el aeropuerto de Madrid-Barajas. Objetivos, actuaciones y resultados. Consultada el 9 de abril de 2017 en <http://www.aena.es/csee/Satellite?blobcol=urldata&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1445426525565&ssbinary=true>.
- [109] Betancor, Ofelia y Rendeiro Martín-Cejas, Roberto. (1999). Modelos de propiedad y gestión de aeropuertos: el caso español. *Economista*, 17, 425-427.
- [166] [http://www.seguridadaerea.gob.es/lang\\_castellano/noticias\\_revista/notic\\_anteriores/2015/cartaservicios\\_atencionusuario\\_transporteaereo.aspx](http://www.seguridadaerea.gob.es/lang_castellano/noticias_revista/notic_anteriores/2015/cartaservicios_atencionusuario_transporteaereo.aspx)
- [110] AESA. (2015). Carta de Servicios de Atención al Usuario de Transporte Aéreo. Consultada el 15 de abril de 2017 en [http://www.seguridadaerea.gob.es/lang\\_castellano/normativa\\_aesa/default.aspx](http://www.seguridadaerea.gob.es/lang_castellano/normativa_aesa/default.aspx)
- [111] Aena. (2016). Documento de presentación Aeropuerto de Sevilla 2016. Consultado el 16 de abril de 2017 en <http://www.aena.es/es/aeropuerto-sevilla/index.html>
- [112] Aena. (2015). Expediente contratación SVQ-452/2015: Servicio de gestión integral de la sala VIP en el aeropuerto de Sevilla. Consultado el 17 de abril de 2017 [http://contratacion.aena.es/contratacion/?\\_ga=2.2920240.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699](http://contratacion.aena.es/contratacion/?_ga=2.2920240.1644256108.1497381701-1211202836.1497381699)
- [113] Aena. (2016). Expediente contratación SVQ004/16AC: Arrendamiento de un hangar el aeropuerto de Sevilla. Consultado el 17 de abril de 2017 en [http://empresas.aena.es/sap\(bD1lcyZjPTAxMA==\)/bc/bsp/sap/zexpwai/home.do?\\_ga=2%2e36628640%2e1644256108%2e1497381701-1211202836%2e1497381699](http://empresas.aena.es/sap(bD1lcyZjPTAxMA==)/bc/bsp/sap/zexpwai/home.do?_ga=2%2e36628640%2e1644256108%2e1497381701-1211202836%2e1497381699)
- [114] Enaire. (s.f.). Publicación de información aeronáutica (AIP) del aeropuerto de Sevilla. Consultada el 16 de abril de 2016 de 2017 en <http://www.enaire.es/csee/Satellite/navegacion-aerea/es/Page/1078418725163/?other=1083158950596&other2=1083857760137#ancla350>
- [115] Junta de Andalucía. (2016). Pista 2020. Plan de Infraestructuras para la Sostenibilidad del Transporte, Volumen 3. Consultada el 18 de abril de 2017 en [http://www.juntadeandalucia.es/fomentoyvivienda/estaticas/sites/consejeria/areas/carreteras/documentos/pista\\_2020\\_informacion\\_publica/PISTA\\_2020.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/fomentoyvivienda/estaticas/sites/consejeria/areas/carreteras/documentos/pista_2020_informacion_publica/PISTA_2020.pdf)
- [116] Ayuntamiento de Sevilla. (2006). Plan general de ordenación urbanística de Sevilla. Consultado el 16 de abril de 2017 en <http://www.pgou.eu/Sevilla.htm>
- [117] Aena. (2016). Nota de prensa 3 de junio: El Aeropuerto de Sevilla pone en servicio su nueva sala VIP Azahar. Consultada el 17 de abril de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/notas-prensa.html>
- [118] Aena. (2016). Nota de prensa 30 de junio: El Aeropuerto de Sevilla adjudica por 132.000 euros la reforma de la sala de embarque 1. Consultada el 17 de abril de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/notas-prensa.html>
- [119] Aena. (2017). Nota de prensa 25 de enero: El Aeropuerto de Sevilla automatiza el acceso de los pasajeros al control de seguridad. Consultada el 17 de abril de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/notas-prensa.html>
- [120] Consultaría Aertec. (2011). Estudio de rutas aéreas en el Aeropuerto de Sevilla y plan de marketing para el desarrollo de las nuevas rutas. Consultada el 18 de abril de 2017 en <http://www.aertecsolutions.com/project/estudio-de-rutas-aereas-y-plan-de-marketing-en-el-aeropuerto-de-sevilla-espana/>
- [121] BOE nº 190, orden 15738 de 23 de julio de 2001 por la que se aprueba el Plan Director del aeropuerto de Sevilla
- [122] Ayuntamiento de Sevilla. (2017). Noticias: Turín y Sevilla alcanzan un acuerdo de colaboración para reforzar la conexión aérea que Blue Air arranca en junio. Consultado el 10 de mayo de 2017 en <http://www.sevilla.org/noticias/09-05-2017-turin-y-sevilla-alcanzan-un-acuerdo-de-colaboracion-para-reforzar-la-conexion-aerea-que-blue-air-arranca-en-junio/?searchterm=Tur%C3%ADn%20y%20Sevilla%20alcanzan%20un%20acuerdo%20de%20colaboraci%C3%B3n%20para%20reforzar%20la%20conexi%C3%B3n%20a%C3%A9rea%20que%20Blue%20Air%20arranca%20en%20junio>.

- [123] Aena. (2016). Nota de prensa 4 de febrero: El Aeropuerto de Sevilla atiende a más de 2.500 personas en visitas educativas. Consultada el 17 de abril de 2017 en <http://www.aena.es/es/corporativa/notas-prensa.html>
- [124] BOE nº 257 orden 16728 Resolución de 13 de octubre de 2011, de la Secretaría de Estado de Cambio Climático, sobre la evaluación de impacto ambiental del proyecto Ampliación RESA 09 en el aeropuerto de Sevilla
- [125] Aena. (2014). Expediente contratación c/SVQ/164/14: Arrendamiento de un local destinado a la explotación de una actividad comercial en el aeropuerto de Sevilla. Consultado el 17 de abril de 2017 en [http://empresas.aena.es/sap\(bD1lcyZjPTAxMA==\)/bc/bsp/sap/zexpwai/home.do?\\_ga=2%2e36628640%2e1644256108%2e1497381701-1211202836%2e1497381699](http://empresas.aena.es/sap(bD1lcyZjPTAxMA==)/bc/bsp/sap/zexpwai/home.do?_ga=2%2e36628640%2e1644256108%2e1497381701-1211202836%2e1497381699)
- [126] Aena. (2014). Expediente contratación c/SVQ/204/14: Arrendamiento de dos locales destinado a la actividad de prensa y librería en el aeropuerto de Sevilla. Consultado el 17 de abril de 2017 en [http://empresas.aena.es/sap\(bD1lcyZjPTAxMA==\)/bc/bsp/sap/zexpwai/home.do?\\_ga=2%2e36628640%2e1644256108%2e1497381701-1211202836%2e1497381699](http://empresas.aena.es/sap(bD1lcyZjPTAxMA==)/bc/bsp/sap/zexpwai/home.do?_ga=2%2e36628640%2e1644256108%2e1497381701-1211202836%2e1497381699)
- [127] Aena. (2014). Expediente contratación c/SVQ/161/14: Arrendamiento de un local destinado a la actividad de DELICATESEN en el aeropuerto de Sevilla. Consultado el 17 de abril de 2017 en [http://empresas.aena.es/sap\(bD1lcyZjPTAxMA==\)/bc/bsp/sap/zexpwai/home.do?\\_ga=2%2e36628640%2e1644256108%2e1497381701-1211202836%2e1497381699](http://empresas.aena.es/sap(bD1lcyZjPTAxMA==)/bc/bsp/sap/zexpwai/home.do?_ga=2%2e36628640%2e1644256108%2e1497381701-1211202836%2e1497381699)
- [128] Heathrow. (2015). Nota de prensa 29 de junio: bids farewell to Terminal 1. Consultada el 21 de abril de 2017 en <http://mediacentre.heathrow.com/>
- [129] Baskas, Harriet. (2001). Stuck at the airport. A traveler's survival guide.
- [130] Heathrow. (2014). Q6 Strategic Capital Business plan. Consultada el 15 de abril de 2017 en [http://www.heathrow.com/file\\_source/Company/Static/PDF/Investorcentre/heathrow-strategic-capital-business-plan\\_Q6-2014.pdf](http://www.heathrow.com/file_source/Company/Static/PDF/Investorcentre/heathrow-strategic-capital-business-plan_Q6-2014.pdf)
- [131] Heathrow. (2015). Heathrow Airport- Property Rents 2015/16. Decision Document. Consultado el 20 de abril de 2017 en [http://www.heathrow.com/file\\_source/Company/Static/PDF/Partnersandsuppliers/Property/Decision-Documents/Property-Rent%20Guide-Prices-2015-16.pdf](http://www.heathrow.com/file_source/Company/Static/PDF/Partnersandsuppliers/Property/Decision-Documents/Property-Rent%20Guide-Prices-2015-16.pdf)
- [132] Heathrow. (2014). Vacant space as at December 2014. Consultado el 20 de abril de 2017 en [http://www.heathrow.com/file\\_source/Company/Static/PDF/Partnersandsuppliers/Vacant-property-schedule\\_Dec2014.pdf](http://www.heathrow.com/file_source/Company/Static/PDF/Partnersandsuppliers/Vacant-property-schedule_Dec2014.pdf)
- [133] Heathrow. (2012). Heathrow Express Operating Company Limited Annual report and financial statements for the year ended 31 December 2012. Consultado el 24 de abril de 2017 en [http://www.orr.gov.uk/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0017/16910/heathrow-express-operating-company-limited-annual-report-and-financial-statements-20121231.pdf](http://www.orr.gov.uk/__data/assets/pdf_file/0017/16910/heathrow-express-operating-company-limited-annual-report-and-financial-statements-20121231.pdf)
- [134] Heathrow Express. (2008). Corporate Responsibility Statement. Heathrow Express Heathrow Connect. Consultada el 24 de abril de 2017 en <https://www.heathrowexpress.com/docs/default-source/policies/heathrow-express-corporate-responsibilities.pdf?sfvrsn=2>
- [135] Automatic Systems. (2015). Access Controlled, Future secured. Heathrow airport (BAA) study, Consultado el 24 de abril de 2017 en <http://row.automatic-systems.com/enuk/news/news/ttnews/heathrow-airport-baa-case-study/index.html>
- [136] Consultoría Accenture. (2012). Flying Through the Border at London Heathrow Airport. The UK Border Agency wanted biometrics at Heathrow to fly. Consultado el 24 de abril de 2017 en [https://www.accenture.com/t20150523T044512\\_\\_w\\_/il-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries\\_9/Accenture-Flying-Through-Border-London-Heathrow-Airport-V2.pdf](https://www.accenture.com/t20150523T044512__w_/il-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_9/Accenture-Flying-Through-Border-London-Heathrow-Airport-V2.pdf)
- [137] Consultoría Accenture. (2011). Accenture helps BAA and the UK Border Agency to automate Heathrow border clearance and achieve high performance. E-Passport gates use biometrics to speed up travellers' experience. Consultado el 24 de abril de 2014 en [https://www.accenture.com/t20150523T040252\\_\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries\\_10/Accenture-UK-](https://www.accenture.com/t20150523T040252__w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_10/Accenture-UK-)

Heathrow-Abc-Credential-Final.pdf

[138] Heathrow. (2017). General Notice. Common Active LAN, Wireless LAN and Beacons. Tariffs with effect from 1 January 2017. Consultado el 24 de abril de 2017 en [http://www.heathrow.com/file\\_source/Company/Static/PDF/Partnersandsuppliers/GN-02-16-common-active-wlan-beacons-tariffs-1-jan-17.pdf](http://www.heathrow.com/file_source/Company/Static/PDF/Partnersandsuppliers/GN-02-16-common-active-wlan-beacons-tariffs-1-jan-17.pdf)

[139] Ultra global prt. (s.f.). The Ultra Vehicle. Consultado el 24 de abril de 2017 en <http://www.ultraglobalprt.com/how-it-works/ultra-vehicle/>

[140] Ultra global prt. (s.f.). History of Ultra. Consultado el 24 de abril de 2017 en <http://www.ultraglobalprt.com/>

[141] Heathrow Media Centre. (2011). Nota de prensa Heathrow 19 de septiembre: "Heathrow pods transport passengers to the future". Consultado el 25 de abril de 2017 en <http://mediacentre.heathrow.com/pressrelease>

[242] Heathrow Media Centre. (2009). Nota de prensa Heathrow 7 de julio: "Check out the check-in at Terminal 3". Consultado el 25 de abril de 2017 en <http://mediacentre.heathrow.com/pressrelease>

[243] Heathrow Media Centre. (2016). Nota de prensa Heathrow 25 de mayo: "Summer Blockbusters Now Boarding at Heathrow's Terminal 5". Consultado el 25 de abril de 2017 en <http://mediacentre.heathrow.com/pressrelease>

[144] Heathrow Media Centre. (2017). Nota de prensa Heathrow 6 de abril: "Heathrow identifies the languages children should learn for future success". Consultado el 25 de abril de 2017 en <http://mediacentre.heathrow.com/pressrelease>

[145] Heathrow Media Centre. (2016). Nota de prensa Heathrow 16 de marzo: "Passport to Poetry: Poetry takes off for families at Heathrow for Easter break". Consultado el 25 de abril de 2017 en <http://mediacentre.heathrow.com/pressrelease>

[146] Heathrow Airport. (2013). Heathrow travel Care. Crisis Social Work Service. Consultado el 27 de abril de 2017 en <http://www.heathrow.com/airport-guide/terminal-facilities-and-services/social-care>

[147] Heathrow Media Centre. (2016). Nota de prensa Heathrow 6 de enero: "Fresh Talent' gets off to a flying start at Heathrow". Consultado el 27 de abril de 2017 en <http://mediacentre.heathrow.com/pressrelease>

[148] Heathrow Media Centre. (2016). Nota de prensa Heathrow 18 de julio: "Mr Adventure lands at Heathrow". Consultado el 28 de abril de 2017 en <http://mediacentre.heathrow.com/pressrelease>

[149] Heathrow Media Centre. (2016). Nota de prensa Heathrow 5 de enero: "Heathrow collaborates with Stephen Fry to create a guide to the UK". Consultado el 28 de abril de 2017 en <http://mediacentre.heathrow.com/pressrelease>

[150] Heathrow Media Centre. (2015). Nota de prensa Heathrow 9 de julio: "Heathrow and Pimm's unveil the first Crazy Croquet lawn at Terminal 2 to celebrate Great British". Consultado el 28 de abril de 2017 en <http://mediacentre.heathrow.com/pressrelease>

[151] Heathrow Airport Limited. (2011). The Heathrow Service Quality Rebate Scheme. An overview of how the scheme is implemented. Consultado el 28 de abril de 2017 en <http://www.heathrow.com/company/company-news-and-information/economic-regulation/service-quality>

[152] Heathrow Airport. (2017). News release: Heathrow (SP) Limited Results for the year ended 31 December 2016. Consultado el 27 de abril de 2017 en <http://www.heathrow.com/company/investor-centre/results-and-performance/financial-results>

[153] Heathrow Airport. (2017). Heathrow (SP) Limited Results for year ended 31 December 2016 presentation. Consultado el 27 de abril de 2017 en <http://www.heathrow.com/company/investor-centre/results-and-performance/financial-results>

[154] Heathrow Media Centre. (2017). Nota de prensa Heathrow 25 de enero: "Heathrow breaks passenger satisfaction record summer pastimes". Consultado el 28 de abril de 2017 en <http://mediacentre.heathrow.com/pressrelease>

[155] Heathrow. (2015). Lipstick colours of the year report. Consultada el 28 de abril de 2017 en

<http://www.aglitteringwoman.com/wp-content/uploads/2015/08/Heathrow-Lipstick-Colours-of-the-Year-Report.pdf>

[156] Heathrow Media Centre. (2015). Nota de prensa Heathrow 27 de mayo: The Statue of Liberty: Heathrow installs two-storey Statue of Liberty replica made using lipstick. Consultada el 28 de abril de 2017 en <http://mediacentre.heathrow.com/pressrelease>

[157] Heathrow Media Centre. (2012). Nota de prensa Heathrow 27 de febrero: “Heathrow welcomes China’s largest airline, and a new trade route to Guangzhou”. Consultado el 28 de abril de 2017 en <http://mediacentre.heathrow.com/pressrelease>

[158] Heathrow. Philip Langdale. (2012). Improving Heathrow. Consultado el 29 de abril de 2017 en <https://slides.com/>

[159] Heathrow. (s.f.). Heathrow CEO Leadership Group. Terms of Reference. Consultado el 29 de abril de 2017 en <http://www.heathrow.com/company/partners-and-suppliers/heathrow-leadership-group>

[160] Heathrow Media Centre. (2017). Nota de prensa Heathrow 25 de enero: “Qantas and Heathrow bring Australia Day sunshine to London with pop-up beach”. Consultado el 28 de abril de 2017 en <http://mediacentre.heathrow.com/pressrelease>

[161] Heathrow Media Centre. (2013). Nota de prensa Heathrow 29 de julio: “Heathrow expands pioneering technology to help improve punctuality of departing flights”. Consultado el 25 de abril de 2017 en <http://mediacentre.heathrow.com/pressrelease>

[162] Heathrow Media Centre. (2012). Nota de prensa Heathrow 1 de noviembre: “Heathrow unveils new technology to make journeys better”. Consultado el 25 de abril de 2017 en [http://mediacentre.heathrow.com/pressrelease/index?keywords=&searchtype=Press+Releases&view=scaffold-view&categoryfilter=&start\\_date=&end\\_date=](http://mediacentre.heathrow.com/pressrelease/index?keywords=&searchtype=Press+Releases&view=scaffold-view&categoryfilter=&start_date=&end_date=)

[163] Heathrow. (2013). Transforming Heathrow. Heathrow Investor Events 2013. Consultado el 20 de abril de 2017 en [http://www.heathrow.com/file\\_source/Company/Static/PDF/Investorcentre/Heathrow\\_Investor\\_Events\\_October\\_2013.pdf](http://www.heathrow.com/file_source/Company/Static/PDF/Investorcentre/Heathrow_Investor_Events_October_2013.pdf)

[164] Heathrow. (2011). Heathrow 2.0. Our plan for sustainable growth. Consultado el 30 de abril de 2017 en <http://www.heathrow.com/company/community-and-environment/heathrow-2-0>

[165] Heathrow Media Centre. (2013). Nota de prensa Heathrow 15 de enero: “Heathrow partners with the London Philharmonic Orchestra”. Consultado el 28 de abril de 2017 en <http://mediacentre.heathrow.com/pressrelease>

[166] Heathrow. (2016). Heathrow Sustainability Partnership Working collaboratively to achieve our shared vision. Consultado el 29 de abril de 2017 en <http://www.heathrow.com/company/community-and-environment/heathrow-2-0/partnerships>

[167] Dortmund Airport 21. (2016). Geschäftsbericht 2015 (memoria anual 2015). Consultado el 5 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.de/unternehmen/geschaeftsberichte>

[168] Dortmund Airport 21. (2017). Nota de prensa 13 marzo: “Erfreuliches Jahresergebnis 2016” (Resultados espectaculares en el 2016, en español). Consultado el 2 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.de/presse/pressemitteilungen>

[169] Dortmund Airport 21. (2016). Nota de prensa 7 de julio: “Neue Gastronomie am Dortmund Airport” (nueva gastronomía en el aeropuerto de Dortmund, en español). Consultado el 2 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.de/presse/pressemitteilungen>

[170] Dortmund Airport 21. (2016). Nota de prensa 19 de octubre: “Barrierefrei durchs Netz” (accesibles a través de la red en español). Consultado el 2 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.de/presse/pressemitteilungen>

[171] Materna Integrated Passenger Services. (2012). Nota de prensa 30 de noviembre: “Fully Automated Access Control at Dortmund Airport”. Consultada el 2 de mayo de 2017 en <http://www.airport-technology.com/contractors/baggage/materna/pressaccess-control-dortmund-airport.html>

- [172] Dortmund Airport 21. (2014). Nota informativa 28 de julio: "Fast Lane - the fastest path to the security checks". Consultado el 3 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.com/airport-news>
- [173] Dortmund Airport 21. (2016). Nota informativa 19 de diciembre: "Second entrance to the security area". Consultado el 3 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.com/airport-news>
- [174] Dortmund Airport 21. (2016). Nota informativa 29 de noviembre: "Umbauarbeiten im Terminal bald abgeschlossen" (el trabajo de reconstrucción en la terminal se terminará en breve, en español). Consultado el 3 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.de/flughafen-news>
- [175] Dortmund Airport 21. (2017). Nota informativa 8 de febrero: "Dortmund Airport is a pioneer in newsletter marketing". Consultado el 6 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.de/flughafen-news>
- [175] Dortmund Airport 21. (2017). Nota informativa 6 de febrero: "Dortmund Airport geht mit neuem Leitmotiv an den Start" (el aeropuerto de Dortmund lanza un nuevo tema en el inicio, en español). Consultado el 6 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.de/flughafen-news>
- [176] Dortmund Airport 21. (2016). Nota de prensa 3 de octubre: "Türen auf am Dortmund Airport" (puertas abiertas del aeropuerto, en español). Consultado el 6 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.de/flughafen-news>
- [177] Dortmund Airport 21. (2016). Nota informativa 1 de agosto: "Neue Auszubildende am Flughafen" (nuevos aprendices en el aeropuerto, en español). Consultado el 6 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.de/flughafen-news>
- [178] Dortmund Airport 21. (2016). Nota informativa 24 de abril: "Girls' Day am Dortmund Airport" (día de las chicas en el aeropuerto de Dortmund, en español). Consultado el 8 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.de/flughafen-news>
- [179] Dortmund Airport 21. (2016). Nota informativa 8 de julio: "Klavierspielen am Dortmund Airport" (Tocar el piano en el aeropuerto de Dortmund, en español). Consultado el 8 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.de/flughafen-news>
- [180] Dortmund Airport 21. (2016). Nota informativa 26 de septiembre: "Neues Ziel ab Dortmund: Georgien" (Nuevo destino de Dortmund: Georgia, en español). Consultado el 8 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.de/flughafen-news>
- [181] Dortmund Airport 21. (2016). Nota informativa 20 de agosto: "Erstflug von Dortmund nach Niš" (El primer vuelo de Dortmund a Niš. Consultado el 8 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.de/flughafen-news>
- [182] Dortmund Airport 21. (2017). Nota informativa 27 de marzo: "Erstflug vom Dortmund Airport nach Thessaloniki" (El primer vuelo desde Dortmund a Tesalónica, en español). Consultado el 8 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.de/flughafen-news>
- [183] Dortmund Airport 21. (2016). Nota informativa 25 de julio: "Neuer Ryanair-Tarif: Leisure Plus" (Nueva tarifa de Ryanair: más ocio, en español). Consultado el 8 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.de/flughafen-news>
- [184] Dortmund Airport 21. (2017). Nota informativa 30 de enero: "Mit Germania auf die Ostseeinsel Usedom" (Con Germania a la isla Báltica de Usedom, en español). Consultado el 9 de mayo de 2017 en <https://www.dortmund-airport.de/flughafen-news>
- [185] Asheville Regional Airport. (2017). Monthly Traffic Report. Diciembre 2016. Consultado el 12 de mayo de 2017 en <http://flyavl.com/about-the-airport/news-statistics/statistics-2/>
- [186] Asheville Regional Airport. (2016). Monthly Traffic Report. Diciembre 2015. Consultado el 12 de mayo de 2017 en <http://flyavl.com/about-the-airport/news-statistics/statistics-2/>
- [187] Asheville Regional Airport. (2017). Memoria anual: "2016 Overview". Consultado el 12 de mayo de 2017 en <http://flyavl.com/about-the-airport/general-info/annual-report/>
- [188] Asheville Regional Airport. (2013). Master Plan. Consultado el 15 de mayo de 2017 en <http://flyavl.com/about-the-airport/planning-development/>

- [189] Asheville Regional Airport. (2012). Airport Development Guidelines. Consultado el 12 de mayo de 2017 en <http://flyavl.com/about-the-airport/doing-business-with-avl/airport-development-guidelines-2/>
- [190] Asheville Regional Airport. (2011). Nota informativa 11 de marzo: AVL hosts two-chamber Business After Hours, celebrates opening of a new gate area, security checkpoint, restaurant and bar. Consultado el 18 de mayo de 2016 en <http://flyavl.com/about-the-airport/news-statistics/>
- [191] Asheville Regional Airport and Western North Carolina Air Service Development Coalition. (2012). Proposal under the Small Community. Air Service Development Program. Consultado el 18 de mayo de 2017 en <http://www.airlineinfo.com/ostpdf84/788.pdf>
- [192] James Branda. (2010). Rental Car Customer Facility Fees and Financings, ACI Economics and Finance Conference Miami, Florida. Consultado el 16 de mayo de 2017 en [http://www.aci-na.org/sites/default/files/jim\\_branda.pdf](http://www.aci-na.org/sites/default/files/jim_branda.pdf)
- [193] Greater Asheville Regional Airport Authority. (2016). Meeting resume document: Special meeting, August 5<sup>th</sup> 2016. Consultado el 16 de mayo de 2016 en <http://flyavl.com/about-the-airport/airport-authority/board-documents/meeting-minutes/>
- [194] Asheville Regional Airport. Advertising, Information + rates. Consultado el 17 de mayo de 2016 en <http://flyavl.com/about-the-airport/doing-business-with-avl/advertising/>
- [195] Cronin, Mike. (20/01/2016). Consultants recommend how to expand flights to, from Asheville. Citizen-times. Consultado el 16 de mayo de 2017 en <http://www.citizen-times.com/story/news/2016/01/20/asheville-regional-airport-asheville-convention-and-visitors-bureau-airline-flights-asheville-buncombe-county-tourism-development-authority-american-airlines-delta-air-lines-united-airlines/79079856/>
- [196] Asheville Regional Airport. (2016). Nota informativa 20 de mayo: New music program sponsored by airport and Asheville.com launches. Consultado el 17 de mayo de 2016 en <http://flyavl.com/about-the-airport/news-statistics/>
- [197] Asheville Regional Airport. (2011). Nota informativa 26 de febrero: New Airport Seating “Goes Green”. Consultado el 17 de mayo de 2016 en <http://flyavl.com/about-the-airport/news-statistics/>
- [198] Asheville Regional Airport. (2015). Nota informativa 30 de julio: Introducing our new website! Consultado el 17 de mayo de 2016 en <http://flyavl.com/introducing-our-new-website/>
- [199] Asheville Regional Airport. (2012). Nota informativa 1 de octubre: Second annual Runway 5K and Aviation Day will offer fun for all ages. Consultado el 17 de mayo de 2016 en <http://flyavl.com/about-the-airport/news-statistics/>
- [200] Asheville Regional Airport. (2013). Nota informativa agosto: 2013 Runway 5k Registration. Consultado el 18 de mayo en <http://flyavl.com/2013-runway-5k-registration/>
- [201] Asheville Regional Airport. (2011). Nota informativa 1 de marzo: Blue Ridge Trading + Tavern. Consultado el 18 de mayo en <http://flyavl.com/blue-ridge-trading-tavern/>
- [202] Reglamento (CEE) N° 95/93 Del consejo de 18 de enero de 1993, relativo a normas comunes para la asignación de franjas horarias en los aeropuertos comunitarios. Consultada el 20 de mayo de 2017 en [https://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG\\_CASTELLANO/DIRECCIONES\\_GENERALES/AVIACION\\_CIVIL/INFORMACION/NORMATIVA/NORMATIVA\\_BASICA/INFRAESTRUCTURAS/SLOTS/R95\\_1993.htm](https://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/AVIACION_CIVIL/INFORMACION/NORMATIVA/NORMATIVA_BASICA/INFRAESTRUCTURAS/SLOTS/R95_1993.htm)
- [203] European Commission. (2014). Guidelines on State aid to airports and airlines 2014/C 99/03. Consultada el 20 de mayo de 2017 en [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52014XC0404\(01\)#ntr17-C\\_2014099EN.01000301-E0017](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52014XC0404(01)#ntr17-C_2014099EN.01000301-E0017)
- [204] OACI. (2013). Los efectos de las alianzas y fusiones de líneas aéreas en la competencia leal y la prevención de la formación de monopolios, Conferencia Mundial del Transporte Aéreo (ARCONF), 18-22 de marzo de 2013 en Montreal. Consultada el 20 de mayo de 2017 en [https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6-wp039\\_es.pdf](https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6-wp039_es.pdf)
- [205] Aena: Simón Ramos Sierra (Jefe Departamento Formación), División Seguridad Aeroportuaria, Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas. (s.f.). Manual básico de concienciación en seguridad aeroportuaria.



Consultado el 22 de mayo de 2017 en <http://www.aena.es/es/aeropuerto-madrid-barajas/seguridad-aeroportuaria.html>

[206] Parlamento Europeo y del Consejo. (2002). Directiva 2002/49/CE de 25 de junio de 2002 sobre evaluación y gestión del ruido ambiental. Consultado el 19 de abril de 2017 en <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2002-81289>

## Referencias web

- [1] Página web aeropuerto Wrouclaw: <http://airport.wroclaw.pl/lotnisko/spolka/>
- [2] Página web sobre aeropuerto de Tegel y Schönefeld: <http://www.berlin-airport.de/en/company/index.php>
- [3] Página web sobre aeropuerto de Tegel y Schönefeld: <http://www.krakowairport.pl/pl/lotnisko,c94/lotnisko,c95/50-lat-lotniska-1964-2014,c206/historia-50-lat,a1614.html>
- [4] Página web sobre aeropuerto de Luton: [http://www.ferrovial.com/es/prensa/notas\\_prensa/la-gestion-privada-de-aeropuertos/](http://www.ferrovial.com/es/prensa/notas_prensa/la-gestion-privada-de-aeropuertos/)
- [5] Página web sobre aeropuerto de Luton: <http://www.london-luton.co.uk/corporate/lla-publications/finacial>
- [6] Página web sobre aeropuerto de Luton: <http://www.llal.org.uk/LLAL-AboutUs.html>
- [7] Página web sobre aeropuerto de Zúrich, Suiza: <https://www.zurich-airport.com/the-company/investor-relations-en/aktionaere>
- [8] Página web sobre aeropuerto de Heathrow, Londres: <http://www.heathrow.com/company/company-news-and-information/company-information>
- [9] Página web sobre aeropuerto de Miami, Estados Unidos: [http://www.miami-airport.com/about\\_us.asp](http://www.miami-airport.com/about_us.asp)
- [10] Software Concessionaire Analyzer+: <https://concessionaireanalyzer.com/airports/>
- [11] [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/06/25/catalunya/1435255283\\_609002.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/06/25/catalunya/1435255283_609002.html)
- [12] [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/02/18/catalunya/1361221096\\_344402.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/02/18/catalunya/1361221096_344402.html)
- [13] <http://www.routesonline.com/events/182/world-routes-2016/>
- [14] <http://www.therouteshop.com/search-trs/route/seville/>
- [15] <http://www.bbc.com/future/story/20150112-why-in-flight-food-tastes-weird>
- [16] <http://www.etihad.com/en-us/experience-etihad/family-travel/onboard/>
- [17] <http://www.vueling.com/es/punto/compra-vuelos-con-puntos>
- [18] <https://twitter.com/vueling/status/436840298141188096>
- [19] <https://www.adr.it/web/aeroporti-di-roma-en-/personalised-assistance?inheritRedirect=true>
- [20] <https://www.dublinairport.com/at-the-airport/travel-services/fast-track>
- [21] <http://www.parisaeroport.fr/passagers/services/my-paris-aeroport>
- [22] <http://www.hongkongairport.com/eng/shopping/entertainment/t2/uaimx/uaim.html>
- [23] <http://www.newdelhairport.in/airport-facilitie.aspx>
- [24] <https://www.dfwairport.com/services/?trmid=%25&grpid=145>
- [25] <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/la-publicidad-out-of-home-que-es-y-cuales-son-sus-puntos-fuertes>
- [26] <http://www.changiairport.com/en/airport-experience/explore-changi.html>
- [27] <http://www.air-aroma.mx/quien-esta-aromatizando/transportes>

- [28] <http://www.informabl.com/aeropuerto-sorprende-a-pasajeros-con-experiential-marketing-climatico/>
- [29] <http://www.dkma.com/en/index.php/solutions/surveys>
- [30] <https://www.lotnisko-chopina.pl/en/car-park-tariff.html#tab221>
- [31] <http://www.sydneyairport.com.au/go/car-parking/international.aspx>
- [32] <https://labs.beeva.com/posici%C3%B3n-y-contexto-con-beacons-15e662cfacf2>
- [33] <https://www.easycontext.com/beacons-en-espana-tecnologia-proximidad/>
- [34] <http://blogs.cincodias.com/tu-adn-digital/2014/10/beacon-tecnologia-de-corto-alcance-para-moviles.html>
- [35] <http://www.usingbeacons.com/tecnologia-ibeacon-que-es-y-para-que-sirve/>
- [36] <https://www.youtube.com/watch?v=Oe3jzK0BooA>
- [37] <http://www.oblicua.es/publicidad-exterior/publicidad-aeropuertos.htm?gclid=CMYQiJCP6tICFSEL0wodOIQE4w>
- [38] <http://www.jcdecaux.es/index.php/extensions/aeropuertos>
- [39] <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/cemusa-presenta-plan-reestructuracion-garantizar-viabilidad-espana>
- [40] [http://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/Vueling-Telepizza-Empresas-Vuelos\\_0\\_533346704.html](http://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/Vueling-Telepizza-Empresas-Vuelos_0_533346704.html)
- [41] <http://www.solutum.com/que-es-seo-sem-significado/>
- [42] <http://www.aena.es/es/pasajeros/pasajeros.html>
- [43] <http://www.aena.es/csee/Satellite/Accionistas/es/Page/1237568519906/Inicio.html>
- [44] <http://www.aena.es/es/corporativa/contratacion.html>
- [45] <http://www.enaire.es/csee/Satellite/Enaire/es/Page/1237550316315/Nacionales.html>
- [46] <https://www.slotcoordination.es/csee/Satellite/Slots>
- [47] <http://www.abc.es/economia/20150428/abci-informacion-barajas-prat-201504281547.html>
- [48] <http://www.aci.aero/Custom-Experience-ASQ/ASQ-Services>
- [49] <http://asociaciondec.org/nosotros/quienes-somos/fundadores/aena/entrevista-aena/>
- [50] [https://www.hosteltur.com/120561\\_instalan-aeropuertos-dispositivos-miden-calidad-servicio.html](https://www.hosteltur.com/120561_instalan-aeropuertos-dispositivos-miden-calidad-servicio.html)
- [51] <http://www.parke.eus/gipuzkoa/?p=1738>
- [52] <http://vuelingnews.com/vueling-primera-aerolinea-en-ofrecer-el-servicio-de-autofacturacion-de-maletas-en-la-t1-del-aeropuerto-de-barcelona-el-prat/>
- [53] <http://www.elmundo.es/madrid/2015/02/10/54da687522601d15538b458b.html>
- [54] <http://www.deia.com/2017/03/15/bizkaia/el-filtro-de-seguridad-del-aeropuerto-se-estrena-con-un-transito-mas-ordenado>
- [55] <https://www.youtube.com/watch?v=d8rxLHfJubU>
- [56] <http://www.consigna.es/#home>
- [57] [http://www.aena.es/csee/Satellite/LandingPage/es/LandingPage\\_FA/1237569954325?utm\\_source=Aena-aeropuertos&utm\\_medium=banner&utm\\_content=WPA\\_MAD\\_160x600&utm\\_campaign=2016-General](http://www.aena.es/csee/Satellite/LandingPage/es/LandingPage_FA/1237569954325?utm_source=Aena-aeropuertos&utm_medium=banner&utm_content=WPA_MAD_160x600&utm_campaign=2016-General)
- [58] <http://www.iberia.com/web/obsmenu.do?menuId=AUTCHK>
- [59] <http://esenzabysha.com/es/>
- [60] <http://www.aertecolutions.com/project/control-analyse-and-improve-service-quality-levels-3/>
- [61] <http://www.premium-traveller.com/es/empresa>

- [62] <http://www.viat.es/que-es-via-t/el-telepeaje-via-t>
- [63] <http://www.madrid-open.com/noticias-mutua/madrid-duty-free-patrocinador-del-madrid-mutua-open/>
- [64] [http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/02/10/empresas/1486736257\\_256182.html](http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/02/10/empresas/1486736257_256182.html)
- [65] <http://www.aeropuertosenred.com/noticias/aeropuerto-madrid/vi-jornadas-de-puertas-abiertas-del-aeropuerto-adolfo-suarez-madrid-barajas/>
- [66] <https://www.madridiario.es/noticia/407076/transportes/el-aeropuerto-de-madrid-barajas-una-puerta-al-arte-y-la-cultura.html>
- [67] [http://economia.elpais.com/economia/2017/04/05/actualidad/1491420822\\_592631.html](http://economia.elpais.com/economia/2017/04/05/actualidad/1491420822_592631.html)
- [68] <https://www.elindependiente.com/economia/2017/04/05/barajas-no-tendra-reducir-los-vuelos-las-casas-afectadas-ruido/>
- [69] <http://www.aena.es/es/aeropuerto-palma-mallorca/nuevas-rutas.html>
- [70] <https://www.bagwrap.com/>
- [71] <http://www.truestargroup.com/overview.php>
- [72] <http://sevillasemueve.org/entrevista-director-aeropuerto-sevilla/>
- [73] [http://www.aena.es/csee/Satellite/LandingPage/es/LandingPage\\_FA/1237570052965?utm\\_source=Aena-aeropuertos&utm\\_medium=banner&utm\\_content=WPA\\_SVQ\\_160x600&utm\\_campaign=2016-LargaEstancia](http://www.aena.es/csee/Satellite/LandingPage/es/LandingPage_FA/1237570052965?utm_source=Aena-aeropuertos&utm_medium=banner&utm_content=WPA_SVQ_160x600&utm_campaign=2016-LargaEstancia)
- [74] <https://www.empark.com/es/es/>
- [75] <http://www.routesonline.com/airlines/4789/virgin-atlantic-airways/about/>
- [76] <https://www.britishairways.com/en-de/information/about-ba>
- [77] <http://boutique.heathrow.com/>
- [78] <https://www.skyteam.com/es/lounges/london-heathrow/>
- [79] <https://no1lounges.com/>
- [80] <http://www.executivelounges.com/airport-lounges/london-heathrow-terminal-3-club-aspire-airport-lounge>
- [81] <https://www.plaza-network.com/aboutus#company>
- [82] <https://www.left-baggage.co.uk/index/about-left-luggage>
- [83] <https://www.airportr.com/>
- [84] <https://www.youtube.com/watch?v=uSGxa3YjWcU>
- [85] <http://www.datosdelanzarote.com/itemDetalles.asp?idFamilia=10&idItem=4496>
- [86] <https://www.gwr.com/about-us>
- [87] <http://www.heathrow.com/company>
- [88] <http://www.heathrow.com/>
- [89] <https://your.heathrow.com/localcommunityinformation/wp-content/uploads/2016/10/Heathrow-masterplan-October-19-2016-labels.jpg>
- [90] <https://www.youtube.com/watch?v=E5SchtSQcvY&rel=0&fmt=18>
- [91] <http://www.atkinglobal.com/en-GB/projects/passenger-authentication-scanning-system-pass>
- [92] <http://www.ultraglobalprt.com/wheres-it-used/heathrow-t5/>
- [93] <http://www.airport-technology.com/features/feature-positive-boarding-heathrow-tackling-delays-smart-data/>
- [94] <https://www.theguardian.com/government-computing-network/2011/jul/21/ukba-baa-heathrow-scanners>

- [95] <http://mediacentre.britishairways.com/pressrelease/details/86/2017-228/8422?ref=Home>
- [96] <http://photolibrary.heathrow.com/preview.aspx?ref=CHE13706d>
- [97] <https://www.cemsys.com/case-studies/industries/aviation/heathrow-airport>
- [98] <https://www.britishairways.com/es-es/information/airport-information/london-heathrow-airport/heathrow-t5>
- [99] <https://www.gov.uk/government/news/new-egates-at-heathrow-airport-signal-future-of-expedited-travel>
- [100] <http://www.mailandfly.com/index.php?mafsid=meqitdop5vk28c24r21ke14bk6&go=about>
- [101] <http://sherbet-media.com/london-heathrow-airport-run-christmas-taxi-advertising-campaign-sherbet-media/>
- [102] <http://www.campaignlive.co.uk/article/heathrow-uk-growth-cant-wait-masius/1122472>
- [103] <http://www.campaignlive.co.uk/the-work/advertiser/heathrow-airport/7393>
- [104] <http://www.sbi.ie/index.html>
- [105] <http://takeonemedia.co.uk/heathrow-airport/>
- [106] <http://jcdecaux.co.uk/introducing-t5-gold-channel>
- [107] [http://www.whsmithplc.co.uk/about\\_whsmith](http://www.whsmithplc.co.uk/about_whsmith)
- [108] [https://www.avios.com/gb/en\\_gb/about-us?from=nav](https://www.avios.com/gb/en_gb/about-us?from=nav)
- [109] <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/abc1>
- [110] <http://www.airportguides.co.uk/about-us.html>
- [111] <http://www.jcdecaux.com/blog/jcdecaux-airport-uk-opens-world-possibility>
- [112] <http://www.materna-ips.com/>
- [113] <http://airport-taxi-dortmund.de/en/projects/>
- [114] [https://www.bahn.de/p/view/service/buchung/flug/rail\\_und\\_fly.shtml](https://www.bahn.de/p/view/service/buchung/flug/rail_und_fly.shtml)
- [115] <https://www.aci-europe.org/membership/members-list.html>
- [116] <https://www.dortmund-airport.de/>
- [117] [https://www.dortmund.de/en/about\\_dortmund/transport/home\\_transport/](https://www.dortmund.de/en/about_dortmund/transport/home_transport/)
- [118] [https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2015/08/10/the-debate-over-germanys-sexist-women-only-parking-spaces/?utm\\_term=.051fe305ab80](https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2015/08/10/the-debate-over-germanys-sexist-women-only-parking-spaces/?utm_term=.051fe305ab80)
- [119] <http://www.mosaik-management.de/dortmund-airport-kampagne>
- [120] <http://www.frosch-sportreisen.de/freiparken-dortmund/>
- [121] <http://www.entspanntes-fliegen.de/>
- [122] <https://www.dlbs.de/en/index.php>
- [123] <https://revierheli.de/>
- [124] <http://www.hot-air-balloon.de/>
- [125] <http://www.wdrmaus.de/>
- [126] [http://www.spiel-mich.com/cms/?page\\_id=9](http://www.spiel-mich.com/cms/?page_id=9)
- [127] <https://www.girls-day.de/>
- [128] [https://www.dortmund.de/en/about\\_dortmund/news\\_en\\_archiv/news.jsp?nid=347215](https://www.dortmund.de/en/about_dortmund/news_en_archiv/news.jsp?nid=347215)
- [130] <http://www.dias.de/projekte.html>
- [131] <http://www.bik-fuer-alle.de/english.html>

- [132] <https://centreforaviation.com/insights/analysis/lufthansa-to-germanwings-to-eurowings-long-haul-and-lower-cost-as-lufthansa-seeks-solutions-255083>
- [133] <http://www.westfalahallen.de/unternehmen/ueber-uns/unternehmensstruktur/khc.html>
- [134] <http://www.einundzwanzig.de/Start.html>
- [135] <http://transfers-germany.de/en/dortmund-airport-transfers>
- [136] <http://paradieslagardere.com/locations/>
- [137] <https://www.govdeals.com/index.cfm>
- [138] [https://www.faa.gov/about/office\\_org/headquarters\\_offices/acr/bus\\_ent\\_program/](https://www.faa.gov/about/office_org/headquarters_offices/acr/bus_ent_program/)
- [139] <https://www.signatureflight.com/about/about>
- [140] <http://ashevillehelicopters.com/>
- [141] <http://www.beyourowncaptain.com/>
- [142] <http://www.belleaircraft.com/styled-2/index.html>
- [143] <http://www.belleaircraft.com/styled-2/index.html>
- [144] <http://www.city-data.com/airports/Asheville-Regional-Airport-Asheville-North-Carolina.html>
- [145] <http://ashevillebusinessnetworking.com/2010/08/advantage-west-economic-development-group/>
- [150] [http://www.ashevillenc.gov/departments/transit/maps\\_schedules.htm](http://www.ashevillenc.gov/departments/transit/maps_schedules.htm)
- [151] <https://charlotteparking.spplus.com/>
- [152] <http://www.interactiveaccessibility.com/services/ada-compliance>
- [153] <https://www.tsa.gov/precheck>
- [154] <https://www.eventingworldwide.com/latest-news/rider-list-announced-for-75000-asheville-regional-airport-wellington-eventing-showcase/>
- [155] <http://aci-na.org/content/airport-members>
- [156] <http://handsonwnc.org/>
- [157] <http://avports.com/airport/tweed-new-haven-regional-airport-hvn/>
- [158] <http://www.flytweed.com/>
- [159] <http://flyavl.com/wings/>
- [160] <http://www.elmundo.es/economia/2017/05/18/591dc648ca4741b73f8b4572.html>
- [161] [http://www.seguridadaerea.gob.es/lang\\_castellano/noticias\\_revista/notic\\_anteriores/2015/cartaservicios\\_atencionusuario\\_transporteaereo.aspx](http://www.seguridadaerea.gob.es/lang_castellano/noticias_revista/notic_anteriores/2015/cartaservicios_atencionusuario_transporteaereo.aspx)