

# La gestión de aeropuertos en la era posprivatización

---

## Airport Management in the Post-Privatization Era

Oscar Díaz Olariaga  
*oscardiazolariaga@usantotomas.edu.co*

Profesor-investigador, doctor Ingeniero Aeronáutico, doctor en Economía y Negocios.  
Facultad de Ingeniería Civil, Universidad Santo Tomás, carrera 9 n.º  
51-11, Bogotá, Colombia. Tel.: +57-1-5878797.

## Resumen

A finales de la década de los ochenta del siglo XX se inició un proceso a nivel mundial de privatización de aeropuertos, el cual continúa en curso. La privatización de los aeropuertos condujo a un nuevo estilo de gestión. Los nuevos operadores aeroportuarios empezaron a enfocarse en el negocio, la rentabilidad y la eficiencia. En el presente artículo de revisión se describe el enfoque de la “nueva” gestión aeroportuaria, considerada en la época actual de posprivatización. En la actualidad, los aeropuertos están inmersos en un entorno altamente competitivo influido por la desregulación aerocomercial, y en el que ahora también compiten (con otros aeropuertos), de manera que abandonan esa situación monopólica de la que disfrutaron durante décadas. En este artículo el análisis se centra en aquellas áreas del negocio que transformaron la administración aeroportuaria, como son, por ejemplo, el desarrollo comercial aeroportuario, el *marketing* aeroportuario, la competencia y la estrategia competitiva.

**Palabras clave:** *gestión de aeropuertos, gobernanza, negocio aeroportuario, privatización de aeropuertos, transporte aéreo.*



## Abstract

In the late 1980s a process (worldwide) of airport privatization began. The privatization of the airports led to a new style of management. New airport operators began to focus on business, profitability and efficiency. The present review article describes the approach of the “new” airport management, considered in the current post-privatization era. At present, airports are immersed in a highly competitive environment influenced by the deregulation of the airline sector and where they are also competing (with other airports), abandoning the monopolistic situation that they enjoyed during decades. Thus, in this article the analysis focuses on those areas of the business that completely transformed airport management, such as airport business development, airport marketing, competition and competitive strategy.

**Keywords:** *airport business, airport management, airport privatization, air transport, governance.*

## 1. INTRODUCCIÓN

A finales de la década de los setenta del siglo XX se inició la liberalización del sector aero comercial. La tendencia hacia la total liberalización de las líneas aéreas comenzó en 1978 con la desregulación del mercado interno de los Estados Unidos. En la Unión Europea, la desregulación se logró con una política multilateral que evolucionó a lo largo de varios años (entre 1987 y 1993). Luego, la liberalización aero comercial se extendió de forma escalada a otras regiones del mundo (Doganis, 2006).

Mientras se producían estos cambios en el sector aero comercial, el sector aeroportuario era, en un principio, un simple actor pasivo. La transformación de los aeropuertos, los cuales entonces administraba el sector público, se produjo en dos etapas. La primera, que se podría denominar de “comercialización”, implicó un cambio conceptual del aeropuerto desde su concepción de empresa proveedora de un servicio público, a una empresa comercial con la adopción de una filosofía de gestión enfocada en el negocio. La segunda etapa, la de “privatización”, implicó la transferencia de la operación/administración del aeropuerto al sector privado a través de una variedad de fórmulas y métodos (Díaz Olariaga, 2017; Graham, 2014; Wittmer, Bieger y Muller, 2011).

Previo a la era de la comercialización y la privatización, en la mayoría de los casos los aeropuertos consideraban que era el papel de la aerolínea identificar oportunidades para nuevos servicios. Asimismo, la promoción de los servicios aéreos en el aeropuerto tampoco se consideró responsabilidad del aeropuerto; se daba por hecho que las aerolíneas y los agentes de viajes que vendían los productos debían hacerlo. Era poco común encontrar directores de *marketing* o comerciales en los aeropuertos y, en general, los recursos asignados a las actividades de *marketing* eran muy reducidos. La promoción aeroportuaria tendía a ser muy básica. Este enfoque pasivo ha desaparecido hace tiempo en la mayoría de los aeropuertos (Graham, 2014). Los aeropuertos se han vuelto más proactivos en sus perspectivas y han desarrollado una amplia gama de estrategias de *marketing* cada vez más sofisticadas, a fin de satisfacer las demandas de su compleja mezcla de clientes (pasajeros, compañías aéreas, transportistas de carga, concesionarios comerciales, etc.). Dentro de cualquier actividad industrial se considera que la comer-

cialización es una actividad esencial y un ingrediente vital para el éxito. El sector aeroportuario ya no es una excepción, y en la mayoría de los casos la comercialización se considera ahora como parte integral de la actividad aeroportuaria (Halpern y Graham, 2013; Jarach, 2005).

La desregulación de los mercados del transporte aéreo propició que el negocio aeroportuario sea mucho más competitivo. Hoy en día —muy a diferencia de lo que sucedía solo hace dos décadas— los aeropuertos, bajo ciertas circunstancias, compiten entre sí, lo que los ha conducido a desarrollar estrategias competitivas (Forsyth, Gillen, Müller y Niemeier, 2010). El crecimiento sostenido de la demanda mundial de transporte aéreo, debido a la desregulación, ha dado lugar a la oportunidad de que más aeropuertos compartan esta expansión del mercado a la par de los operadores aéreos. Finalmente, el público viajero también se ha vuelto más exigente y más sofisticado en sus decisiones de viaje, a la par que sus expectativas del producto aeroportuario (Sykes y Desai, 2009). Los aeropuertos se han visto obligados a desarrollar técnicas de *marketing* más sofisticadas para satisfacer las necesidades de los viajeros, y a adoptar nuevos enfoques tales como el *marketing* relacional, el *e-marketing* y el *marketing* en redes sociales (Graham, 2014; Halpern, 2010b).

Así, entonces, en el presente artículo de revisión el análisis de la nueva administración del aeropuerto se enfoca exclusivamente en cuatro conceptos fundamentales: el desarrollo comercial, el *marketing* aeroportuario, la competencia y la estrategia competitiva.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 La liberalización de la industria del transporte aéreo

La liberalización del sector aerocomercial, iniciada en Estados Unidos en 1978 (Levine, 2006; Morrison y Winston, 1995; Transportation Research Board, 1999; 1991; Winston y Peltzman, 2000) tuvo continuidad en Europa a finales de la década de los ochenta del siglo XX; el Reino Unido fue el precursor en este continente (Belén Rey, 2003; Burghouwt y De Wit, 2015; Button, 2001; Dobruszkes, 2009; Thompson, 2002; Vogel, 2006; Williams, 2002, 1994). La liberalización del sector de las líneas aéreas conduce, a corto plazo, al nacimiento de nuevas aerolíneas privadas

en Estados Unidos (Goetz y Vowles, 2009). En Europa, la desregulación también da inicio a la privatización de las grandes aerolíneas nacionales (por entonces conocidas como “líneas áreas de bandera”) y el nacimiento de otras, en especial las denominadas “líneas aéreas de bajo costo”. Entrada la década de los noventa del siglo XX, esta corriente privatizadora se expande a otros países y regiones del mundo (Doganis, 2006).

Entonces, la liberalización de la industria del transporte aéreo implica, en primer lugar, al sector aerocomercial y, posteriormente, al sector aeroportuario (Gerber, 2002). En los aeropuertos, el impacto de la liberalización recae en el planteamiento de alternativas al tradicional modelo de gestión pública. Sobre todo, se permite la entrada de capital privado, lo que da lugar a nuevas fórmulas de gestión de los aeropuertos (Díaz Olariaga, 2017), y, en ciertos casos puntuales, también de la propiedad, como sucedió con algunos aeropuertos en el Reino Unido (Francis y Humphreys, 2001; Humphreys, Ison y Francis, 2007). A partir de ese momento —y hasta el presente— se identifican tres modelos de gestión/gobernanza de los aeropuertos: público, privado y mixto (público y privado) (Gillen, 2011; Gillen y Niemeier, 2008; Graham, 2014; Oum, Yu y Fu, 2003; Wittmer et al., 2011).

## 2.2. La privatización de aeropuertos

La tradicional propiedad y gestión pública de los aeropuertos siempre estuvo enfocada en que estos existían, de forma exclusiva, para ofrecer un servicio público de transporte aéreo (Doganis, 1992). Por tanto, las buenas prácticas económico-financieras y la gestión comercial no eran prioritarias. La liberalización del sector de las líneas aéreas motivó a los aeropuertos a plantearse una nueva fórmula de gestión, una con un enfoque mucho más comercial y orientado al negocio. En definitiva, esta época (mediados de la década de los ochenta del siglo XX) podría considerarse como el inicio de la comercialización de los aeropuertos (Czerny, 2013; Doganis, 1992; Graham 2014; Frank, 2011; Ison, Francis, Humphreys y Page, 2011; Jackson y Price 2007; Jimenez et al., 2014; Wittmer et al., 2011).

Esta necesidad —y motivación— de enfocar la gestión del aeropuerto hacia lo comercial produce varios cambios relevantes. En primer lugar, los aeropuertos empiezan a perder sus fuertes vínculos con sus propietarios:

el Gobierno. Se flexibiliza la gestión de los aeropuertos a través de la creación de autoridades aeroportuarias públicas, pero más independientes, con el objetivo de dar más libertad, e incluso autonomía, a los gestores del aeropuerto, a fin de que estos puedan adoptar las nuevas prácticas de gestión comercial y priorizar actividades antes subvaloradas, como, por ejemplo, la mejora de los ingresos no aeronáuticos, el *marketing* aeroportuario, la gestión financiera, la evaluación comparativa, el control y el aseguramiento de la calidad de servicio, etc. Uno de los elementos clave en esta dinámica fue la necesidad de potenciar los ingresos no aeronáuticos o comerciales (Díaz Olariaga, 2015; Fasone, Kofler y Scuderi, 2016; Graham, 2009; Kratzsch y Sieg, 2011), la segunda fuente de ingresos más importante de un aeropuerto (después de los ingresos aeronáuticos).

Las privatizaciones de los aeropuertos han sido una realidad desde mediados y finales de la década de los ochenta. Desde entonces, un número considerable de aeropuertos en varias regiones y países del mundo, tanto domésticos como internacionales, han sido privatizados. En este contexto, la privatización se entiende, principalmente, como la transferencia de la gestión desde el sector público al sector privado (Graham, 2014). La literatura relacionada ha proporcionado las siguientes razones (vistas como ventajas) de la privatización de los aeropuertos (Doganis, 1992; Gillen 2011; Gong, Ilinane y Firth, 2012; Graham 2014; Jackson y Price 2007; Winston y de Rus, 2008; Wittmer et al., 2011; Oum, Adler y Yu, 2006):

- Genera una reducción del gasto público en el rubro.
- Abre la puerta a nuevas fuentes de financiación (privadas) a fin de mejorar, ampliar y modernizar los aeropuertos, con el objetivo de dar una respuesta a la alta demanda que experimenta el transporte aéreo debido a los procesos de desregulación en los diferentes mercados y a la liberalización paulatina de las tarifas aéreas.
- Los aeropuertos pueden funcionar con los mismos estándares de las empresas privadas, es decir, orientadas al crecimiento y a la competitividad.
- Permite una mejor gestión y potenciación de nuevas fuentes de ingresos, sobre todo, los conocidos como “ingresos no aeronáuticos”.
- Aumento de oportunidades de diversificación del “negocio aeroportuario”.

- Genera un entorno que permite una operación y gestión eficiente y rentable.

### 2.3. La transición de la gestión pública a la privada

Hasta la década de los ochenta la mayoría de los aeropuertos, a nivel mundial, eran de propiedad pública, los gestionaba el sector público y se consideraban, históricamente, infraestructuras con obligaciones de servicio público. En consecuencia, las buenas prácticas de gestión comercial y financiera no tenían un carácter prioritario. Entrada la década de los ochenta y a medida que la industria del transporte aéreo crecía y maduraba, y mientras se desarrollaba la desregulación del sector aerocomercial, las opiniones sobre la gestión aeroportuaria empezaron a cambiar. Muchos aeropuertos comenzaron, poco a poco, a considerarse empresas comerciales, y se adoptó una filosofía de gestión más comercial. Así comenzó la comercialización de la industria aeroportuaria, si bien el ritmo de cambio era desigual en las diferentes regiones del mundo (Doganis, 1992).

Los movimientos hacia una nueva forma de administrar los aeropuertos se reflejaron en una serie de desarrollos diferentes e interrelacionados. Primero, varios aeropuertos flexibilizaron sus vínculos con sus propietarios (el gobierno nacional, regional o municipal). Esto se logró con el establecimiento de autoridades aeroportuarias más independientes de la administración central, lo que implicó la creación de empresas públicas aeroportuarias con accionistas (aunque siempre del sector público). Estos avances dieron a los aeropuertos más libertad comercial y operativa. Incluso, en algunos casos, abrieron la puerta a cierta inversión y participación del sector privado (Belobaba, Odoni y Barnhart, 2009; Graham, 2014);

Antes y durante esta transición los aspectos operativos del aeropuerto habían eclipsado tradicionalmente otras áreas, y la mayoría de los directores de aeropuertos y de la alta dirección eran especialistas en operaciones. Sin embargo, las funciones comerciales de un aeropuerto fueron gradualmente reconocidas también como importantes y, en consecuencia, se ampliaron los recursos y el número de profesionales expertos en estas áreas. Las prácticas relativamente infrautilizadas como, por ejemplo, la evaluación comparativa (*benchmarking*), el desempeño financiero y las técnicas de gestión de la calidad también comenzaron a ser aceptadas por un número

creciente de aeropuertos como instrumentos esenciales de gestión. En algunos aeropuertos la estructura organizativa funcional típica, con departamentos de finanzas, operaciones, administración, etc., fue sustituida por unidades de negocio que se centraban más en las necesidades de los clientes (líneas aéreas y pasajeros) (Doganis, 1992; De Neufville y Odoni, 2013; Wells y Young, 2004).

En el pasado, debido a los controles gubernamentales, a veces era muy difícil obtener cuentas financieras que dieran una verdadera indicación del desempeño financiero y económico de un aeropuerto. A menudo un aeropuerto adoptaba prácticas de contabilidad pública específicas en lugar de procedimientos comerciales más estándar. Esto significaba que las comparaciones con otras organizaciones no podían hacerse con facilidad. Además, algunos aeropuertos no se consideraron como unidades contables separadas, lo cual significaba que los costos e ingresos del aeropuerto se trataban como un solo elemento dentro de las cuentas financieras generales del departamento gubernamental, y rara vez se combinaban para evaluar la rentabilidad del aeropuerto. En algunos casos no existía un balance separado para el aeropuerto. Sin embargo, a partir de la década de los ochenta, un número creciente de aeropuertos comenzó a adoptar prácticas contables (y comerciales) del sector privado. Esto fue resultado directo de la flexibilización de los vínculos gubernamentales con el establecimiento de autoridades aeroportuarias públicas, pero con una gran autonomía de gestión (Ashfore y Moore, 1999; Hussain, 2010).

Pasada la década de los ochenta, dominada por el nuevo enfoque comercializador de la gestión del aeropuerto, en la década de los noventa se inicia la fuerte corriente de privatización de los aeropuertos. De forma paralela, una serie de acontecimientos en el sector del transporte aéreo en las décadas de los ochenta y los noventa contribuyeron a impulsar la privatización de aeropuertos en muchos países (Freathy y O'Connell, 1998). En primer lugar, la demanda de transporte aéreo continuó creciendo y se preveía que lo seguiría haciendo en el futuro. En algunos mercados, especialmente en Europa y Estados Unidos, la desregulación fomentó el crecimiento y significó que la capacidad aeroportuaria existente no podría hacer frente a este crecimiento (Hamzawi, 1992). La privatización de los aeropuertos se vio como una forma de inyectar capital privado adicional al sistema aeroportuario, con el



fin de financiar la gran inversión futura necesaria (en infraestructura y tecnología). Por otra parte, los fondos del sector público, una de las principales fuentes tradicionales de financiamiento aeroportuario, se hizo cada vez más escasa en la coyuntura económica mundial de la época, ya que los gobiernos se esforzaban por reducir sus gastos en el sector público (De Neufville y Odoni, 2013; Winston y de Rus, 2008).

Es posible afirmar que la privatización del aeropuerto puede verse como una etapa evolutiva de este. Los aeropuertos han evolucionado desde empresas de servicio público a empresas comerciales, y la privatización puede considerarse una comercialización llevada a sus límites. Al mismo tiempo, los cambios en la industria del transporte aéreo han tenido inevitablemente un gran impacto en el sector aeroportuario. La transformación de una industria de aviación predominantemente pública y controlada por el Estado, a un negocio competitivo global con mucha más libertad comercial, ha obligado a muchos aeropuertos a tener una perspectiva mucho más centrada en el cliente (Forsyth et al., 2010).

En definitiva, una vez se privatizaban los aeropuertos, las gerencias aeroportuarias empezaron a transformar, o más bien a crear, las nuevas funciones de negocio. Existieron varias líneas de actuación si se considera que el “sistema aeropuerto” es complejo, heterodoxo y está fuertemente influido por la dinámica del transporte aéreo.

### **3. EL ENFOQUE DE LA NUEVA ADMINISTRACIÓN AEROPORTUARIA**

#### **3.1 El desarrollo comercial**

Los ingresos de los aeropuertos están segmentados en dos grandes grupos y se clasifican según su origen o fuente. Por una parte, se encuentran los que provienen de las actividades aeronáuticas o relacionadas con las aeronaves, por tanto, a estos ingresos se les denomina “aeronáuticos”; por otra, los que provienen de todas aquellas actividades no aeronáuticas o comerciales, a los cuales, en consecuencia, se les denomina “no aeronáuticos” o “comerciales”. Los ingresos aeronáuticos son los que surgen del aterrizaje de las aeronaves (tasas de aterrizaje) y de todas sus operaciones

relacionadas. Los ingresos no aeronáuticos son los que producen las actividades exclusivamente comerciales, principalmente de las generadas dentro de los edificios terminales y anexos, así como del entorno más próximo del aeropuerto (Díaz Olariaga, 2015; Fasone et al., 2016).

En lo que se refiere a los ingresos no aeronáuticos, es decir, aquellos que provienen exclusivamente de actividades comerciales, los aeropuertos privatizados emprendieron una revolución sin precedentes por medio, por ejemplo, del desarrollo e implementación de estrategias comerciales, al crear incluso áreas funcionales de gestión en los nuevos organigramas aeroportuarios con el fin de diseñar, implantar y gestionar las estrategias comerciales (Graham, 2014; Halpern y Graham, 2013; Jarach, 2005). Esta iniciativa empezó, incluso, por cambiar en su totalidad el concepto (arquitectónico y funcional/operativo) de cómo se debían diseñar los terminales de pasajeros (Caves y Gosling, 1999). Antes, cuando el sector público gestionaba los aeropuertos, los diseños de los terminales obedecían a lo que se conocía como “modelo tradicional aeroportuario”. Bajo dicho criterio, el objetivo primordial del diseño era facilitar y agilizar todo el procesamiento del pasajero, desde su entrada al recinto del edificio terminal hasta el embarque en la aeronave. La “nueva” estrategia comercial propició el desarrollo de un nuevo diseño para el edificio terminal, el cual se conoce como “modelo comercial aeroportuario”. El objetivo en este caso es maximizar los ingresos procedentes de cualquier actividad o iniciativa comercial que se pueda desarrollar dentro del edificio terminal de pasajeros (Doganis, 1992), e incluso extensible a su entorno más próximo (Díaz Olariaga, 2015). Con estos diseños los gestores aeroportuarios creaban un marco o entorno (arquitectónico) que propiciaba el desarrollo de oportunidades de negocio, y ya no solo en relación con sus clientes habituales (los pasajeros), sino, además, con otros colectivos (Edwards, 2005). El análisis de identificación y segmentación de mercado (potenciales clientes), el cual va más allá de la simple concepción de “usuario único” del aeropuerto (el pasajero), fue otro resultado innovador de la concepción empresarial y de negocio de los aeropuertos privatizados (Forsyth et al., 2010; Freathy y O’Connell, 2000).

Ahora bien, surge la pregunta sobre qué tipo de influencia tiene el diseño arquitectónico de un edificio terminal de pasajeros, bajo el modelo

comercial aeroportuario, en la generación de los ingresos no aeronáuticos. La respuesta está, primero, en la identificación de los conceptos que comprenden los ingresos no aeronáuticos, como lo son (se citan por orden de importancia): a) las concesiones (el arrendamiento de todas las áreas para explotación comercial, de productos y servicios, dentro del edificio terminal); b) bienes raíces (arrendamiento de áreas, interiores y exteriores, construidas o no, del terminal para la comercialización de ciertos servicios); y c) el servicio de estacionamiento de vehículos particulares (*parking*) (Díaz Olariaga, 2015). Estos conceptos han sido históricamente los tradicionales, pero hoy en día se suman otros como la venta de espacios para publicidad, la organización de eventos, etc. Así, entonces, los nuevos diseños de edificios terminales de pasajeros, bajo el modelo comercial aeroportuario, buscan potenciar el “acercamiento” de los consumidores (no solo pasajeros) a los puntos de venta que existen en el terminal, sin por ello entorpecer y ralentizar el flujo de procesos que deben realizar los pasajeros desde que entran al terminal hasta que se embarcan en su respectivo vuelo (Kazda y Caves, 2015; Van Oel y Van den Berkhof, 2013). Con esta estrategia se intenta maximizar los ingresos por concesiones, el principal contribuyente de los ingresos no aeronáuticos.

### 3.2 El marketing aeroportuario

#### *El producto aeroportuario*

El producto aeroportuario consiste en un suministro de servicios, tangibles e intangibles, cuyo propósito es satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos del mercado. Urfer y Weinert (2011) clasifican las características tangibles como las infraestructuras del “lado aire” (campo de vuelo, área de maniobras, sistemas de ayudas a la navegación), y las infraestructuras del “lado tierra” (edificios terminales, estacionamientos, acceso terrestre al aeropuerto, intercambiadores de transporte terrestre, instalaciones de seguridad, zonas industriales y comerciales). Los componentes intangibles se definen como aspectos organizativos, estructurales y operacionales, la administración (gestión y planificación aeroportuaria), las operaciones (gestión del tráfico aéreo, seguridad aeroportuaria), el mantenimiento del aeropuerto y los factores externos, los reglamentos y el medio ambiente.

### *El mercado para el producto aeroportuario*

El punto de referencia de cualquier sistema de comercialización es siempre el consumidor del producto o servicio. Para el producto aeroportuario la demanda proviene de una variedad de mercados, cada uno con sus propios requisitos específicos. Desde una perspectiva de *marketing*, es posible dividir esta demanda proveniente de dos grandes grupos: los operadores aéreos y los pasajeros. Ahora bien, según algunos autores (Freatly y O'Connell, 2000), para los aeropuertos las líneas aéreas son sus clientes primarios y los pasajeros (clientes directos de las aerolíneas) sus clientes secundarios (cabe mencionar que los operadores aéreos de carga también son clientes directos del aeropuerto). Sin embargo, en la práctica esta distinción es difícil de mantener porque los límites de responsabilidad entre los operadores de los aeropuertos y las compañías aéreas a menudo se entrecruzan en la percepción del pasajero (Halpern y Graham, 2013).

Además de los pasajeros y las compañías aéreas, una evaluación más amplia del mercado aeroportuario debe incluir otros segmentos, como, por ejemplo, los residentes locales y las empresas, cuyas necesidades deben satisfacerse. Concesionarios, arrendatarios y otras organizaciones también pueden considerarse clientes del aeropuerto. Hermann y Hazel (2012) dividieron a los clientes del aeropuerto en cinco grupos: líneas aéreas, pasajeros, no viajeros (acompañantes de los viajeros, empleados, visitantes ocasionales, y clientes minoristas); arrendatarios o proveedores de servicios; y, finalmente, los socios potenciales de desarrollo (promotores inmobiliarios, proveedores de servicios de transporte y agencias del gobierno). Los actuales departamentos de *marketing* de los aeropuertos subdividen, a su vez, estos grupos en segmentos discretos (generalmente, por tipo de producto, o bajo criterios demográficos y geográficos) a fin de que los esfuerzos y las estrategias de comercialización del aeropuerto puedan ser los más eficaces (Martens, 2012).

### *Estrategias de marketing aeroportuario*

Los administradores aeroportuarios han comprendido que la comercialización acertada del aeropuerto implica enfocarse en entender y responder a las necesidades de los diferentes segmentos del mercado aeroportuario. Cada aeropuerto es único por lo que gestiona su estrategia comercial o

*marketing* en función de sus propias características. En los aeropuertos pequeños todas las tareas de comercialización las realiza un reducido grupo de profesionales (Kramer, Fowler, Hazel, Ureksoy y Harig, 2010; Halpern, 2010a), mientras que en los aeropuertos medianos existen departamentos (comercial o *marketing*) con suficiente entidad para gestionar toda su cartera de clientes y las actividades relacionadas. En los aeropuertos grandes o muy grandes el enfoque de *marketing*, por lo general, cambia; así, mientras que los aeropuertos pequeños se concentran en el crecimiento de servicios específicos, en los grandes —que ya cuentan con una red de destinos bien desarrollada— se preocupan más por presentar una buena imagen del aeropuerto y construir una fuerte identidad corporativa. En otro orden, la estrategia de comercialización de los aeropuertos pequeños o medianos, enfocados en servicios punto a punto (vuelos de conexión, vuelos *charter* o base de operadores de bajo costo), es muy diferente a la estrategia de comercialización de los grandes aeropuertos, enfocados en ser o fortalecerse como centros de distribución (aeropuertos *hub*) (CAA, 2011; Redondi, Malighetti y Paleari, 2011).

### 3.3 La competencia aeroportuaria

Hasta la década de los ochenta la situación real de la industria, y en casi todo el mundo, posicionaba a los aeropuertos como verdaderos monopolios (Forsyth, 2006). Los aeropuertos se percibían como proveedores monopolísticos de servicios tanto a operadores aéreos como a pasajeros. Los aeropuertos no se concebían como entes sujetos a fuerzas competitivas. El punto de vista común era que había poco que un aeropuerto podría hacer para aumentar la demanda de sus servicios o desviar (“conquistar”) la demanda de otros aeropuertos. Los aeropuertos eran, en su mayoría, proveedores de servicios pasivos. El trabajo de comercialización e identificación de nuevas oportunidades de servicios aéreos se dejó a las líneas aéreas (Bush, 2009; Doganis, 1992).

La desregulación de la industria de la aviación en muchos países provocó un cambio en la forma en que se administraban los aeropuertos. Como resultado de la desregulación, las aerolíneas se han vuelto mucho más libres de operar desde cualquier aeropuerto de su elección (Doganis, 2006). La desregulación fue fundamental en el desarrollo de operadores aéreos de bajo

costo (LCC, por su acrónimo en inglés), los cuales a menudo operan desde aeropuertos secundarios con costos mucho más bajos, con lo que desafían la noción según la cual los aeropuertos son monopolios absolutos. La expansión agresiva de las LCC y su frecuente elección de aeropuertos secundarios ha dado lugar a que aeropuertos tanto principales como secundarios descubran que pueden generar beneficios con estrategias de *marketing* más sofisticadas y agresivas (Dziedzic y Warnock-Smith, 2016). Por otra parte, la fuerte corriente de privatización de aeropuertos ha conducido a que estos, ahora administrados con estándares de empresas privadas, adopten políticas y estrategias que vayan mucho más lejos (al enfocarse en mercados más allá de los locales), con relación a cuando eran empresas públicas (centrados en su entorno local). Esto conduce a que los aeropuertos se vean “amenazados” tanto por aeropuertos en su mismo país como en países limítrofes o cercanos (Copenhagen Economics, 2012; Redondi et al., 2011).

Así, entonces, hoy en día, se puede afirmar que los aeropuertos compiten entre sí. Sin embargo, ¿en qué compiten los aeropuertos? Básicamente en los siguientes aspectos: a) competencia por servir a un mercado local compartido; b) competencia por tráfico de conexión; c) competencia por el tráfico de carga aérea; y d) competencia por destinos. A continuación, se describe cada uno de estos aspectos de acuerdo con Barrett, 2000; Starckie, 2002; Graham, 2006; Bush, 2009; Forsyth et al., 2010; Copenhagen Economics, 2012; Graham, 2014; Jimenez et al., 2014; Thelle y Sonne, 2018; y Wiltshire, 2018.

### *Competencia por mercados locales compartidos*

Cuando los aeropuertos están situados muy cerca uno del otro compiten por los pasajeros y los servicios aéreos. Muchas ciudades tienen dos o más aeropuertos a través de los cuales los pasajeros pueden acceder al servicio aéreo. En muchos casos, los aeropuertos se han centrado en diferentes segmentos del mercado (*full service carrier* [FSC], LCC, *charter*, regionales, etc.). Los viajeros seleccionarán el aeropuerto con base en una serie de factores, algunos de los cuales el aeropuerto no puede controlar (p. ej., la distancia a él), y algunos sobre los cuales el aeropuerto puede ejercer algún control o influencia (precio, niveles de servicio, procesos de *check-in*, etc.). Así, por ejemplo, el crecimiento de las LCC ha proporcionado a los aeropuertos regionales o

secundarios oportunidades para competir con los aeropuertos principales (cercanos o no), ya que en estos tanto las tasas aeronáuticas como las tasas de pasajeros son más reducidas que en los aeropuertos principales, lo que atrae al usuario o cliente habitual de una LCC.

### *Competencia por el tráfico de conexión*

En muchos grandes aeropuertos el tráfico de conexión es un componente principal del tráfico total gestionado. Ahora bien, un número cada vez más importante de aeropuertos secundarios también participa en el tráfico de conexión. La competencia puede surgir en el sentido en que el tráfico de conexión puede cambiar fácilmente de un aeropuerto a otro si se encuentran disponibles conexiones más baratas, más rápidas o más convenientes. Si bien los aeropuertos dependen claramente de las estrategias operativas de las aerolíneas, influyen en estas estrategias aeroportuarias factores tales como la fijación de precios, la asignación de franjas horarias (*slots*), la capacidad del edificio terminal y las preferencias de su uso, los incentivos, etc.

### *Competencia por tráfico de carga aérea*

El tráfico de carga aérea puede constituir una proporción importante de la base de tráfico de un aeropuerto. El tráfico de mercancías, tanto de origen o destino (O/D) como de transbordo o conexión, es altamente competitivo. El tráfico de carga es muy sensible a los precios y puede cambiar con facilidad a rutas alternativas. La carga aérea es notoria por ser una «puerta de entrada competitiva», razón por la cual los aeropuertos perciben su tráfico de carga sujeto a la fuerte competencia de otros aeropuertos.

### *Competencia por destinos*

Los aeropuertos compiten por el tráfico de destino, ya que son parte del paquete turístico global que ofrece un destino. La calidad, el costo y el alcance del servicio ofrecido en un aeropuerto repercute en el atractivo general de un destino. A medida que aumenta el alcance y la frecuencia de los servicios aéreos hacia y desde un aeropuerto, aumenta el atractivo general del destino que recibe el aeropuerto.

### 3.4 La estrategia competitiva

#### *Análisis competitivo de la industria aeroportuaria*

La opinión tradicional de la situación monopólica de la que disfrutaban los aeropuertos es cada vez más cuestionada, principalmente, debido a la competencia que ha surgido como resultado de la liberalización de la industria aerocomercial y a la comercialización y privatización de los aeropuertos. Por tanto, se presenta un análisis competitivo de la industria aeroportuaria antes de desarrollar las estrategias reales que han adoptado los aeropuertos. Esto se lleva a cabo al aplicar el marco de análisis competitivo de cinco fuerzas de Porter (1980).

A fin de entender el negocio aeroportuario, primero se presenta la “cadena” de dicho negocio. En este sentido, el aeropuerto vende a su cliente primario (las aerolíneas) servicios aeronáuticos (lo que implica el uso de sus infraestructuras, instalaciones y sistemas tecnológicos diversos). Por otra parte, las aerolíneas venden su producto (servicio de transporte aéreo) a sus clientes (los pasajeros). El aeropuerto también tiene como cliente a los “concesionarios comerciales”, es decir, aquellas empresas que explotan (bajo concesión) las tiendas del aeropuerto y cuyos clientes son los pasajeros y otros colectivos de consumidores que visitan o trabajan en el aeropuerto (Halpern y Graham, 2013).

#### *Amenaza de nuevos entrantes*

La amenaza de nuevos aeropuertos competidores es baja, por lo general, debido a la gran inversión que se necesita para una nueva infraestructura, así como a los largos y complejos procesos de planificación y regulación que con frecuencia tienen que seguirse para la aprobación de cualquier nuevo desarrollo de una gran infraestructura. Por otra parte, en muchas ciudades del mundo (en referencia a aquellas cuya dinámica socioeconómica puede demandar o demanda un nuevo aeropuerto) es cada vez más difícil encontrar lugares adecuados para la construcción de nuevos aeropuertos (competidores). A esto hay que sumar que en muchas ciudades o regiones del mundo las restricciones medioambientales son tan severas que hacen inviable la construcción de un nuevo aeropuerto, incluso aunque hubiese espacio físico disponible (Kazda y Caves, 2015).



### *Amenaza de sustitutos*

Para la industria del transporte aéreo la principal amenaza es, sin lugar a dudas, el transporte férreo, en especial el tren de alta velocidad (Albalade, Bel y Fageda, 2015; Dobruszkes, Dehon y Givoni, 2014). En los aeropuertos regionales, la introducción de servicios ferroviarios de alta velocidad puede tener un impacto (negativo) significativo, ya que este medio de transporte es el preferido para distancias cortas o medias. Para los grandes aeropuertos internacionales el tren de alta velocidad no representa una amenaza, ya que el principal negocio de este tipo de aeropuerto se enfoca en los vuelos de largas o grandes distancias (p. ej., los vuelos intercontinentales), y, dado que, por lo general, estos grandes aeropuertos suelen ser distribuidores (*hub*), esta situación refuerza su poder de mercado (con respecto al tren de alta velocidad) en los trayectos de distancias medias; es más, para este tipo de aeropuertos el tren de alta velocidad puede llegar a ser un complemento en la oferta de destinos muy cercanos (Takebayashi, 2016; Xia y Zhang, 2016). Por otra parte, es interesante destacar que el surgimiento y el fortalecimiento en las últimas dos o tres décadas de las líneas aéreas de bajo costo ha generado un equilibrio de poder con respecto al tren de alta velocidad, ya que al igual que este último, las LCC tienen como mercado objetivo los viajes de distancias cortas y medias (Clewlow, Sussman y Balakrishnan, 2014). Por tanto, y en cierta medida, para los aeropuertos secundarios o regionales el tren de alta velocidad no representaría una amenaza sustituta, siempre y cuando en este operen líneas aéreas de bajo costo (en las que el costo del viaje podría ser igual, o incluso menor, al del tren de alta velocidad).

### *Poder de los proveedores*

Muchos de los servicios que componen el “producto” del aeropuerto, como, por ejemplo, el control del tráfico aéreo, la asistencia de aeronaves en tierra y la actividad comercial, por lo general, no los proporciona el aeropuerto, sino terceras empresas. La forma en que estos servicios se ofrecen puede tener un impacto en la situación competitiva del aeropuerto. Para algunos de los servicios operacionales (p. ej., el control del tráfico aéreo), el operador aeroportuario no tiene otra opción que los proveedores del sector público (por lo general, la autoridad aeronáutica nacional). En

términos generales, el poder de los proveedores varía considerablemente en función de qué aspecto de las operaciones aeroportuarias se considere, y también de si el propio operador aeroportuario suministra alguno de los servicios (Forsyth et al., 2010).

#### *Poder de los compradores*

La fuerza relativa de las compañías aéreas puede variar de forma significativa. Este poder puede influir en las políticas de precios del aeropuerto, bien sea de forma directa a través del control gubernamental, o bien indirectamente a través de algún tipo de proceso de regulación económica. Dado que el número de compañías aéreas que opera en un aeropuerto no es muy alto (excepto en los grandes aeropuertos internacionales), se podría esperar que estas posean un considerable poder de mercado. Muchos pequeños y medianos aeropuertos, en particular en los que operan las LCC, pueden depender solo de una o dos líneas aéreas clave, lo que hace que sean muy influyentes. Además, en razón a que las alianzas de las compañías aéreas se hacen más grandes y consolidadas, el equilibrio de poder cambia, de manera progresiva, mucho más a favor de las compañías aéreas. Sin embargo, el poder real relativo de las aerolíneas y los aeropuertos no se encuentra, en realidad, relacionado con el tamaño relativo de dichas organizaciones, sino con la capacidad de la aerolínea de “mudar” su operación a un aeropuerto alternativo. Para muchos grandes operadores aéreos esto puede no ser posible, pero bien puede serlo para las LCC, los operadores *charter* y de carga aérea (Forsyth et al., 2010; Kramer et al., 2010).

#### *Rivalidad entre aeropuertos*

La rivalidad entre los aeropuertos varía considerablemente (Forsyth, 2006). Si los aeropuertos se sitúan en regiones insulares o remotas, el alcance de la rivalidad competitiva es muy limitado o inexistente. También tiende a ser débil para aeropuertos que tienen una alta concentración de servicios de largo recorrido y de conexiones (aeropuertos distribuidores). Estos aeropuertos atraen, en su mayoría, a los transportistas tradicionales que tienen servicios en red muy amplia. En estos casos es difícil para otros aeropuertos proporcionar una competencia efectiva, a menos que el aeropuerto esté compitiendo con el fin de ser un distribuidor a nivel regional (p. ej., un aeropuerto situado en un país limítrofe de otro, donde se encuentra el aeropuerto com-

petidor), y al ofrecer buena conectividad de vuelo y transferencias eficientes de pasajeros, entonces la rivalidad será más intensa (Redondi *et al.*, 2011). En el caso en el que los aeropuertos están relativamente cerca sus áreas geográficas de captación pueden superponerse y la rivalidad competitiva será mayor, especialmente para los servicios punto a punto. La situación de competencia entre aeropuertos es más visible en Europa (Maertens, 2012), ya que en un radio de dos horas de conducción por tierra (en auto, bus o tren) cerca del 63 % de la población europea tiene al alcance al menos dos aeropuertos; un 38 %, tres aeropuertos; y un 23 %, cuatro o más aeropuertos; esta situación potencia la capacidad de elección de aeropuerto por parte del pasajero (Díaz Olariaga, 2015).

### *Opciones estratégicas*

Una vez se evalúa la influencia que pueden tener los operadores aeroportuarios sobre el precio y las características del producto, ahora es posible considerar cómo se relacionan con las estrategias competitivas reales que los aeropuertos desarrollan en la actualidad. Un punto de partida es considerar la relevancia de las estrategias competitivas genéricas de Porter. Estas reconocen que las características o la diferenciación del precio (o al menos el costo) y del producto son las dos únicas fuentes de ventaja competitiva; sin embargo, también que el alcance competitivo de los clientes objetivo puede variar. Esto llevó a Porter a definir las estrategias competitivas genéricas como son el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque o concentración (Porter, 1980).

### *Liderazgo en costos*

La estrategia de liderazgo en costos apunta a ubicar a la organización entre los productores de menor costo. Esto se logra con la reducción de costos, tales como insumos de bajo costo, bajos costos de distribución y localización, al ofrecer un producto estandarizado y alcanzar un alto volumen de ventas y economías de escala. Esto permitirá a la organización ofrecer precios más bajos que sus competidores. Se encuentra poca evidencia de estas estrategias dentro de la industria aeroportuaria. Por el lado de los costos, la capacidad del aeropuerto para lograr mucho ahorro de costos es bastante limitada debido a su ubicación fija, la existencia de una gran proporción de costos inevitables relacionados con el cumplimiento de

la legislación de seguridad y protección medioambiental, y debido a la aparente falta de economías de escala más allá de un cierto tamaño. De manera más general, la pertinencia de tal estrategia para los aeropuertos tiene que cuestionarse, dada la insensibilidad relativa a los precios de alguno de sus segmentos de mercado y, por tanto, la falta de presiones competitivas para producir una reducción de costes (Forsyth et al., 2010).

### *Diferenciación*

En la industria aeroportuaria existe poco margen para perseguir estrategias de diferenciación. Algunas han sido, por ejemplo, rediseñar y ampliar el aeropuerto para transformarse en un centro de distribución, bien sea nacional o bien regional; o han reconfigurado las operaciones de aproximación de las aeronaves en horario nocturno sin violar las restricciones ambientales (en materia de ruido), con lo que el aeropuerto puede ofrecer un mayor rango de operatividad; o también han explotado, comercialmente, su entorno urbano más próximo, al desarrollar el concepto de ciudad aeroportuaria o *aerotrópolis* (Kasarda, 2009).

### *Enfoque o concentración*

La estrategia genérica de enfoque o estrategia de concentración se basa en satisfacer un pequeño mercado específico. Con los aeropuertos esto podría implicar enfocarse en un tipo particular de aerolínea (*charter*, LCC, carga aérea), u ofrecer servicios a un área geográfica en particular. Esto es más viable para aeropuertos pequeños o medianos. Estas estrategias pueden tener un enfoque de costo o diferenciación. Dentro de la industria aeroportuaria, los aeropuertos secundarios que ofrecen ofertas de precios a las LCC son ejemplos de organizaciones que buscan una estrategia de enfoque de costos en su segmento objetivo (Dziedzic y Warnock-Smith, 2016; Kramer et al., 2010; Halpern, 2010a).

## 4. CONCLUSIONES

Las presiones competitivas, la liberalización aerocomercial y la creciente demanda de transporte aéreo han generado nuevos desafíos para la industria de aeropuertos, principalmente en la administración de estos. Este entorno tan dinámico de la industria y del mercado ha motivado a que la

industria aeroportuaria elabore nuevas estrategias para hacer frente a este entorno, y esto ha dado lugar a empezar por preguntarse cómo se administran los aeropuertos.

En lo que se refiere al desarrollo comercial del aeropuerto, las actividades comerciales son fundamentales en su viabilidad económica y un prerrequisito para el crecimiento. Por tanto, la comprensión e implementación de estrategias comerciales en un aeropuerto ha de entenderse en el contexto de una industria dinámica. Por otra parte, la creciente presión que reciben los aeropuertos por parte de los operadores aéreos a fin de congelar o disminuir las tasas aeronáuticas (base fundamental de los ingresos aeronáuticos) obliga a los administradores aeroportuarios a potenciar los ingresos comerciales de cara a mejorar sus rendimientos financieros.

Hasta finales de la década de los ochenta, los aeropuertos adoptaron, por lo general, un enfoque pasivo con respecto al marketing. La opinión de muchos en la industria era que los aeropuertos eran monopolios naturales y no estaban en posición de influir en las decisiones de sus mercados de destino a través del marketing. Como se ha presentado en este artículo, esta visión tradicional cambió por completo durante las últimas dos décadas. Las actividades de marketing en los aeropuertos no pueden considerarse de manera aislada. Cada aeropuerto opera dentro de un entorno de marketing que juega un papel clave en influir en la estrategia de marketing del aeropuerto y en las decisiones de planificación. Por tanto, los planificadores de marketing del aeropuerto han desarrollado investigación de marketing y las técnicas asociadas para garantizar un conocimiento fiable y la comprensión de su (propio o único) entorno de marketing.

En las últimas dos décadas la competencia aeroportuaria se ha fortalecido gracias a que los usuarios, los operadores aéreos y los pasajeros han incrementado su capacidad u opción de elección. Esto conduce a que los aeropuertos deben estar en capacidad de proporcionar al pasajero el mismo producto o uno superior (portafolio de destinos y frecuencias), según el segmento de mercado del que se trate. Con esto, cualquier aeropuerto próximo, o en la zona de influencia (o de solapamiento), se transforma para el pasajero en un potencial sustituto, aspecto que se ha incrementado con la entrada de nuevos aeropuertos al mercado. Por otra parte, los

aeropuertos pueden competir por ser sustitutos de otros para las líneas aéreas (potencial de cambio de base operacional o mudanza por parte de las operaciones).

Finalmente, se han considerado varias estrategias que un aeropuerto puede adoptar a fin de obtener ventaja competitiva. Sin embargo, parece que muchos aeropuertos tienen una posición relativamente fuerte en su mercado principal y las formas en que compiten son bastante marginales, a menos que se consideren los nichos de mercado. La privatización de los aeropuertos ha permitido la adopción de opciones como, por ejemplo, la integración horizontal y vertical, aunque los beneficios prácticos de tales desarrollos no parecen claros. Se ha demostrado que existen algunas características del producto aeroportuario, por ejemplo, la existencia de más de un cliente clave y la naturaleza del producto compuesto, lo que hace que la tarea de formular estrategias competitivas sea mucho más compleja y difícil. Sin embargo, hay muchos aeropuertos que aún existen en un entorno muy poco competitivo, para los cuales es necesario cuestionar la relevancia de todo el concepto de ventaja competitiva en una industria aún en plena evolución. Por tanto, en general, la necesidad de contar con estrategias competitivas amplias y eficaces dentro de la industria aeroportuaria puede ser menor con relación a la de otras industrias.

## REFERENCIAS

- Albalade, D., Bel, G. y Fageda, X. (2015). Competition and Cooperation Between High-Speed Rail and Air Transportation Services in Europe. *Journal of Transport Geography*, 42, 166-174.
- Ashford, N. y Moore, C. (1999). *Airport Finance*. Loughborough: Loughborough Airport Consultancy.
- Barrett, S. (2000). Airport Competition in the Deregulated European Aviation Market. *Journal of Air Transport Management*, 6, 13-27.
- Belén Rey, M. (2003). Structural Changes in the Spanish Scheduled Flights Market as a Result of Air Transport Deregulation in Europe. *Journal of Air Transport Management*, 9(3), 195-200.
- Belobaba, P., Odoni, A. y Barnhart, C. (2009). *The Global Airline Industry*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Burghouwt, G. y de Wit, J. G. (2015). In the Wake of Liberalisation: Long-Term Developments in the EU Air Transport Market. *Transport Policy*, 43, 104-113.

- Bush, H. (2009). The Development of Competition in the UK Airport Market. *Journal of Airport Management*, 4(2), 114-124.
- Button, K. (2001). Deregulation and Liberalization of European Air Transport Markets. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 14(3), 255-275.
- CAA. (2011). *Guidance on the Assessment of Airport Market Power*. Londres: Civil Aviation Authority.
- Caves, R. y Gosling, G. (1999). *Strategic Airport Planning*. Oxford: Elsevier.
- Clewlow, R., Sussman, J. y Balakrishnan, H. (2014). The Impact of High-Speed Rail and Low-Cost Carriers on European Air Passenger Traffic. *Transport Policy*, 33, 136-143.
- Copenhagen Economics. (2012). *Airport Competition in Europe*. Copenhagen: Copenhagen Economics.
- Czerny, A. (2013). Public Versus Private Airport Behavior when Concession Revenues Exist. *Economics of Transportation*, 2(1), 38-46.
- Díaz Olariaga, O. (2017). Políticas de privatización de aeropuertos. El caso de Colombia. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 29, 7-35.
- Díaz Olariaga, O. (2015). Desarrollo reciente y relevancia actual de los ingresos comerciales aeroportuarios. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 393-402.
- Dobruszkes, F. (2009). Does Liberalization of Air Transport Imply Increasing Competition? Lessons from the European Case. *Transport Policy*, 16(1), 29-39.
- Dobruszkes, F., Dehon, C. y Givoni, M. (2014). Does European High-Speed Rail Affect the Current Level of Air Services? An EU-wide Analysis. *Transportation Research Part A*, 69, 461-475.
- Doganis, R. (1992). *The Airport Business*. Londonres: Routledge.
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. Nueva York: Routledge.
- Dziedzic, M. y Warnock-Smith, D. (2016). The Role of Secondary Airports for Today's Low-Cost Carrier Business Models: The European Case. *Research in Transportation Business & Management*, 21, 19-32.
- Edwards, B. (2005). *The Modern Airport Terminal*. Nueva York: Spon Press.
- Fasone, V., Kofler, L. y Scuderi, R. (2016). Business Performance of Airports: Non-Aviation Revenues and their Determinants. *Journal of Air Transport Management*, 53, 35-45.
- Forsyth, P. (2006). Airport Competition: Regulatory Issues and Policy Implications. En D. Lee (Ed.), *Advances in Airline Economics: Competition Policy and Antitrust*. Amsterdam (pp. 347-368). Elsevier.
- Forsyth, P., Gillen, D., Müller, J. y Niemeier, H. (2010). *Airport Competition*. Aldershot: Ashgate.

- Frank, L. (2011). Business Models for Airports in a Competitive Environment. One Sky, Different Stories. *Research in Transportation Business & Management*, 1(1), 25-35.
- Francis, G. y Humphreys, I. (2001). Airport Regulation: Reflecting on the Lessons of BAA plc. *Public Money and Management*, 21(1), 49-52.
- Freathy, P. y O'Connell, F. (1998). *European Airport Retailing*. Londres: Macmillan.
- Freathy, P. y O'Connell, F. (2000). Market Segmentation in the European Airport Sector. *Marketing Intelligence and Planning*, 18(3), 102-111.
- Gerber, P. (2002). Success Factors for the Privatization Of Airports-An Airline Perspective. *Journal of Air Transport Management*, 8, 29-36.
- Gillen, D. (2011). The Evolution of Airport Ownership and Governance. *Journal of Air Transport Management*, 17(1), 3-13.
- Gillen, D. y Niemeier, H. M. (2008). The European Union: Evolution of Privatization, Regulation, and Slot Reform. En Winston, C. y de Rus, G. (Eds.), *Aviation Infrastructure Performance: A Study in Comparative Political Economy* (pp. 36-63). Washington D.C.: Brookings Institution Press.
- Goetz, A. R. y Vowles, T.M. (2009). The Good, the Bad, and the Ugly: 30 Years of US Airline Deregulation. *Journal of Transport Geography*, 17, 251-263.
- Gong, S. X. H., Cullinane, K. y Firth, M. (2012). The Impact of Airport and Seaport Privatization on Efficiency and Performance: A Review of the International Evidence and Implications for Developing Countries. *Transport Policy*, 24, 37-47.
- Graham, A. (2006). Competition in Airports. En Papatheodorou, A. (eEd.), *Corporate Rivalry and Market Power: Competition Issues in the Tourism Industry*. Londonres: I. B. Tauris.
- Graham, A. (2009). How Important are Commercial Revenues to Today's Airports? *Journal of Air Transport Management*, 15(3), 106-111.
- Graham, A. (2014). *Managing Airports: An International Perspective*. Londres: Routledge.
- Halpern, N. (2010a). The Marketing of Small Regional Airports. En Williams, G. y Brathen, S. (Eds.), *Air Transport Provision in Remoter Regions*. Farnham: Ashgate.
- Halpern, N. (2010b). Marketing Innovations: Sources, Capabilities and Consequences at Airports in Europe's Peripheral Areas. *Journal of Air Transport Management*, 16(2), 52-58.
- Halpern, N. y Graham, A. (2013). *Airport Marketing*. Oxford: Routledge.
- Hamzawi, S. (1992). Lack of Airport Capacity: Exploration of Alternative Solutions. *Transportation Research Part A*, 26(1), 47-58.



- Hermann, N. y Hazel, B. (2012). *The Future of Airports*. Nueva York: Oliver Wyman.
- Humphreys, I., Ison, S. y Francis, G. (2007). UK Airport Policy: Does the Government Have Any Influence. *Public Money and Management*, 27(5), 339-343.
- Hussain, M. (2010). *Investment in Air Transport Infrastructure*. Washington, D.C: The World Bank.
- Ison, S., Francis, G., Humphreys, I. y Page, R. (2011). UK Regional Airport Commercialization and Privatization: 25 Years On. *Journal of Transport Geography*, 19(6), 1341-1349.
- Jackson, P. M. y Price, C. P. (2007). *Privatization and Regulation*. Nueva York: Longman.
- Jarach, D. (2005). *Airport Marketing: Strategies to Cope with the New Millennium Environment*. Farnham: Ashgate.
- Jimenez, E., Claro, J. y Pinho de Sousa, J. (2014). The Airport Business in a Competitive Environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 111, 947-954.
- Kasarda, J. (2009). Airport Cities. *Urban Land*, 68(4), 56-60.
- Kazda, A. y Caves, R. (2015). *Airport Design and Operation*. Bingley: Emerald.
- Kramer, L., Fowler, P., Hazel, R., Ureksoy, M. y Harig, G. (2010). *ACRP Report 28: Marketing Guidebook for Small Airports*. Washington, D.C: Transportation Research Board.
- Kratzsch, U. y Sieg, G. (2011). Non-Aviation Revenues and their Implications for Airport Regulation. *Transportation Research Part E*, 47(5), 755-763.
- Levine, M. E. (2006). Why Weren't the Airlines Reregulated? *Yale Journal on Regulation*, 23(2), 269-297.
- Martens, H. (2012). How to Win Back Markets. *ACI Economics and Finance Conference*. Londres.
- Maertens, S. (2012). Estimating the Market Power of Airports in their Catchment Areas, a European Wide Approach. *Journal of Transport Geography*, 22, 10-18.
- Morrison, S. y Winston, C. (1995). *The Evolution of the Airline Industry*. Washington, D.C.: Brookings Institution.
- de Neufville De, R. & y Odoni, A. (2013). *Airport Systems. Planning, Design, and Management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Oum, T., Adler, N. y Yu, C. (2006). Privatization, Corporatization, Ownership Forms and their Effects on the Performance of the World's Major Airports. *Journal of Air Transport Management*, 12(3), 109-121.

- Oum, T.H., Yu, C. y Fu, X. (2003). A Comparative Analysis of Productivity Performance of the World's Major Airports: Summary Report of the ATRS Global Airport Benchmarking Research Report-2002. *Journal of Air Transport Management*, 9(5), 285-297.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press.
- Redondi, R., Malighetti, P. y Paleari, S. (2011). Hub Competition and Travel Times in the World-Wide Airport Network. *Journal of Transport Geography*, 19, 1260-1271.
- Starkie, D. (2002). Airport Regulation and Competition. *Journal of Air Transport Management*, 8, 37-48.
- Sykes, W. y Desai, P. (2009). *Understanding Airport Passenger Experience*. Londres: Independent Social Research.
- Takebayashi, M. (2016). How Could the Collaboration Between Airport and High Speed Rail Affect the Market? *Transportation Research Part A*, 92, 277-286.
- Thelle, M. y Sonne, M. (2018). Airport Competition in Europe. *Journal of Air Transport Management*, 67, 232-240.
- Thompson, I. B. (2002). Air Transport Liberalization and the Development of Third Level Airports in France. *Journal of Transport Geography*, 10(4), 273-285.
- Transportation Research Board. (1991). *Special Report 230: Winds of Change: Domestic Air Transport Since Deregulation*. Washington, D.C.: National Research Council.
- Transportation Research Board. (1999). *Special Report 255: Entry and Competition in the US Airline Industry-Issues and Opportunities*. Washington, D.C.: National Research Council.
- Urfer, B. y Weinert, R. (2011). Managing Airport Infrastructure. En Wittmer, A., Bieger, T. y Muller, R. (Eds), *Aviation Systems*. Heidelberg: Springer.
- Oel van, C. y Berkhof van den, F. (2013). Consumer Preferences in the Design of Airport Passenger Areas. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 280-290.
- Vogel, H. A. (2006). Impact of Privatisation on the Financial and Economic Performance of European Airports. *Aeronautical Journal*, 110(1106), 197-213.
- Wells, A. y Young, S. (2004). *Airport Planning and Management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Williams, G. (1994). *The Airline Industry and the Impact of Deregulation*. Aldershot: Ashgate.
- Williams, G. (2002). *Airline Competition: Deregulation's Mixed Legacy*. Aldershot: Ashgate.

- Winston, C. y de Rus, G. (2008). *Aviation Infrastructure Performance*. Washington, D.C: Brooking Institution Press.
- Winston, C. y Peltzman, S. (2000). *Deregulation of Network Industries: What's Next?* Washington, D.C.: AEI Brookings Joint Center for Regulatory Studies.
- Wiltshire, J. (2018). Airport competition: Reality or myth? *Journal of Air Transport Management*, 67, 241-248.
- Wittmer, A., Bieger, T. y Muller, R. (2011). *Aviation Systems*. Heidelberg: Springer.
- Xia, W. y Zhang, A. (2016). High-Speed Rail and Air Transport Competition and Cooperation: A Vertical Differentiation Approach. *Transportation Research Part B*, 94, 456-481.