



## Caso Breve 51

### AEROPUERTO DE TERUEL: EL DESPEGUE DE LA ESPAÑA VACIADA

Lucio Fuentelsaz

*Universidad de Zaragoza*

Alejandro Ibrahim

*Aeropuerto de Teruel*

Juan Pablo Maicas

*Universidad de Zaragoza*

Pedro Mata

*Esic Business & Marketing School*

En el año 2006, las autoridades de la Diputación General de Aragón (DGA) se encontraban inmersas en un proceso de toma de decisiones complejo. Acababan de hacerse cargo, junto con el Ayuntamiento de Teruel, del aeródromo de Caudé (a 12 km de la capital). Las posibles alternativas para el aeródromo eran múltiples y urgía adoptar una postura que permitiera dar un uso productivo a un terreno que llevaba demasiado tiempo infrutilizado y cuyo espacio aéreo estaba libre de congestión.

Con un clima seco y soleado, Teruel goza de una buena posición estratégica en España, ya que se localiza a una distancia relativamente reducida de las principales ciudades del país: concentra más de 20 millones de habitantes, aproximadamente el 60% del PIB español, en un radio inferior a 400 km. Madrid se sitúa a 300 km de distancia. Barcelona o Bilbao, apenas a 400 km, Zaragoza, a 170. También se encuentra relativamente cerca de algunas de las principales ciudades francesas, como Burdeos, Toulouse o Montpellier (todas ellas distan en torno a 600 km). Además, el aeródromo de Caudé se encuentra a poco más de 100 km de las playas de Valencia y Castellón. La congestión del tráfico aéreo en Valencia, con el consiguiente aumento de la emisión de CO<sub>2</sub>, el aumento de la duración de los vuelos y de los costes de operaciones, posicionaba en ese momento a Teruel como una buena alternativa que podía permitir a muchas compañías un acceso rápido a la costa mediterránea.

En 2006, la obra civil existente en Caudé (un pequeño hangar y una torre de control) estaba obsoleta e inutilizable. Si se deseaba reutilizar el aeropuerto sería necesaria una inversión que se estimaba en aproximadamente 51 millones de euros, con unos 24 meses de construcción. Se entendía que un nuevo aeropuerto debería constar de sala de control, un edificio para el servicio de extinción de incendios y una zona industrial aneja de 33 hectáreas. En total, el complejo aeronáutico se podría extender hasta las 350 hectáreas, todas contiguas a la plataforma industrial y logística de Teruel, PLATEA. Afortunadamente, la financiación de la inversión no sería un problema ya que el Fondo de Inversiones provincial se haría cargo de la aportación de los fondos necesarios. El único requisito era obtener rentabilidad a los fondos invertidos.

Las evidencias que acompañaban a este proceso de toma de decisiones reconocían un crecimiento sostenible en el número de viajeros de las líneas aéreas. El auge del turismo internacional o el creciente número de aeropuertos en provincias limítrofes auguraban unas buenas expectativas para la aviación comercial. El año 2005 había sido un buen año para el turismo en España, que se posicionó como segundo país del mundo tanto en ingresos por turismo, como en número de visitantes. Cataluña, con más de 14 millones de turistas, lideraba las regiones españolas con mayor atractivo. Baleares se había consolidado como segundo destino, seguida de cerca por las Islas Canarias. En la península, se detectaba el creciente empuje de la Comunidad Valenciana y del turismo en Madrid, de una tipología





lógicamente diferente al dirigido a las regiones periféricas. Además, el resto de comunidades autónomas en España alcanzaron también un máximo histórico. En el caso de Aragón, cuya cuota de participación representaba aproximadamente el 0,7% del total nacional, esto supuso una cifra en el entorno de los 400.000 visitantes extranjeros. De estos, aproximadamente uno de cada diez turistas visitó algún punto de la provincia de Teruel.

Muchos de estos viajeros venían por medios aéreos. El tráfico aéreo en España había pasado de algo menos de 3 millones de viajeros en 1960 a los más de 200 millones esperados para el año 2007. Además, la oferta de compañías *low cost* (CABC<sup>1</sup>) brindaba amplias posibilidades a los aeropuertos secundarios que les proporcionaban servicios. Por su parte, las compañías aéreas tradicionales presentaban unas cifras que apuntaban a un mercado maduro, con pequeños crecimientos. Todas estas circunstancias auguraban un futuro altamente prometedor para el sector. Por otro lado, estas mismas condiciones incrementaban la rivalidad entre aeropuertos a la vez que constituían una importante amenaza debido al atractivo de la industria, por la potencial aparición de nuevos competidores. A lo anterior se unía la existencia de “una voluntad política de dotar a Teruel de un aeropuerto”. La duda residía en qué tipo de aeropuerto construir, aunque recientes declaraciones de la vicepresidencia de la DGA apostaban por la viabilidad de utilizar el aeropuerto para realizar vuelos de pasajeros.

En 2005, el auge de los aeropuertos secundarios en España era evidente. Entre las iniciativas más destacadas (no exentas de cierta polémica), cabe mencionar los casos de Castellón o Ciudad Real, a 175 km y 380 km de Teruel, respectivamente. Además de estos, se había planeado la construcción, mejora o ampliación de otros aeropuertos secundarios, como los de Murcia, Lérida o la ampliación del de León. No obstante, la proliferación de nuevos aeropuertos no estaba exenta de críticas. La tupida red existente en España (en 2006 había 49 aeropuertos, el 90% gestionados por Aena<sup>2</sup>) ha sido tradicionalmente cuestionada por existir un elevado solapamiento entre algunos de ellos. A este hecho hay que unir la necesidad de alcanzar un número mínimo de pasajeros para asegurar la viabilidad de una instalación. En relación con este umbral hay mucha controversia. Por ejemplo, un estudio de la Unión Europea sobre sostenibilidad de las infraestructuras estimó que, por debajo de los 100.000 pasajeros al año, un aeropuerto es inviable. Sin embargo, hay otros informes que elevan esta cifra al millón de pasajeros. En todo caso, la evidencia disponible para la red de aeropuertos españoles muestra, por ejemplo, que de los 24 aeropuertos y helipuertos de la red de Aena (sobre el total de 49) que obtuvieron resultados positivos, 22 contaron con un tráfico superior a 820.000 pasajeros.

En todo caso, no solo la aviación comercial representaba una alternativa viable. Por ejemplo, el sector del movimiento de carga por vía aérea también estaba creciendo, con lo que la necesidad de una terminal logística para carga aérea parecía igualmente una buena oportunidad. De hecho, se había pasado de un movimiento de menos de 15 millones de toneladas en 1960 a más de 660 millones en 2006. En este sector se pueden identificar al menos dos perfiles de aeropuertos de carga: los que sustentan fundamentalmente su actividad en el transporte de pasajeros que también operan en el segmento del transporte de mercancías aprovechando su infraestructura y los que están directamente centrados en la carga. En el primer caso tendríamos ejemplos como el aeropuerto de Madrid-Barajas, el de Barcelona-El Prat o los aeropuertos insulares. En el segundo, destaca fundamentalmente Vitoria que, presentando cifras modestas en cuanto a número de pasajeros, ocupa un lugar muy destacado en el transporte de mercancías, pues allí operan algunos de los gigantes mundiales de la logística (DHL, UPS, TNT...).

<sup>1</sup> CABC: Compañías Aéreas de Bajo Coste.

<sup>2</sup> AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea) es la empresa pública encargada de la navegación civil aérea y de los aeropuertos civiles en España.





Análogamente, el sector del mantenimiento, reparación y revisión de aviones (MRO) estaba también en auge. La obligatoriedad de un mantenimiento certificado y la necesidad de pistas lo suficientemente largas como para permitir el aterrizaje de grandes aparatos ofrecía a Caudé una nueva alternativa. La importancia de la industria MRO puede ser juzgada por el hecho de que, tradicionalmente, constituye entre el 12 y el 15% del coste operativo de las aerolíneas. De hecho, el coste de mantenimiento varía entre los 600 USD por hora de actividad en las CABC, hasta los 700 USD de compañías tradicionales. Cuando las tareas MRO se realizan en los hangares de grandes aeropuertos, como sería el caso de Madrid-Barajas en España, los costes en los que se incurre están condicionados por los costes vigentes en dichos aeropuertos (estacionamiento, mano de obra, piezas, etc.). Además, el coste del desguace de los aviones, su mantenimiento y reparación se ve claramente reducido cuando no es necesario incurrir en gastos adicionales para preservar las piezas y componentes del efecto de la humedad o de otras condiciones climatológicas adversas. En este sentido, el esperado crecimiento del tráfico aéreo, en torno al 5% anual, implicaba un aumento en el número de aeronaves utilizadas por las aerolíneas comerciales, por lo que se esperaba un incremento significativo en la demanda futura de estos aparatos. A modo de ejemplo, señalar que solo Airbus esperaba entregar más de 15.000 aeronaves entre 2006 y 2021.

Por último, existía la posibilidad de enajenar el aeródromo y sus instalaciones a empresas privadas para que desarrollaran una actividad industrial, productiva o inmobiliaria (el aeródromo es colindante de PLATEA, plataforma logística de Teruel y mayor polígono de la provincia). En ese caso, se podría obtener un importante y rápido ingreso a cambio de este recurso, aunque, por el contrario, se perdería la oportunidad de generar empleo y asentar la población en el territorio.

**Pregunta:** Defina y delimite las alternativas estratégicas existentes y realice una evaluación sobre la idoneidad de cada una de ellas. ¿Qué alternativa escogería?

#### Fuentes de información:

- <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/teruel/2008/03/06/la-explotacion-del-aeropuerto-caude-sale-concurso-por-periodo-cuarenta-anos-6022-2261128.html>
- [https://www.elconfidencial.com/espana/2012-01-14/la-ruina-que-llego-del-cielo-espana-52-aeropuertos-alemania-solo-39\\_235391/](https://www.elconfidencial.com/espana/2012-01-14/la-ruina-que-llego-del-cielo-espana-52-aeropuertos-alemania-solo-39_235391/)
- [https://www.cerodosbe.com/es/transportes/cuantos-aeropuertos-sobran-en-espana\\_604811\\_102.html](https://www.cerodosbe.com/es/transportes/cuantos-aeropuertos-sobran-en-espana_604811_102.html)
- [https://www.cerodosbe.com/es/transportes/cuantos-aeropuertos-sobran-en-espana\\_604811\\_102.html](https://www.cerodosbe.com/es/transportes/cuantos-aeropuertos-sobran-en-espana_604811_102.html)
- State of the airport economics (ICAO).
- El sector aeroportuario en España (CNMC, 2014).
- <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/a-better-approach-to-airline-costs#...>

**Fecha del caso:** febrero de 2021

**Más recursos docentes en:** [www.querrasynavas.com](http://www.querrasynavas.com)



La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones  
Aranzadi-Civitas, 6ª edición, 2022