

José Jaime

Aena ante el reto de la modernidad: el cambio necesario (y III)

La creación de Aena⁽¹⁾ fue sin duda una brillante idea y su puesta en marcha se hizo con maestría. Se pasó de un contexto administrativista a otro de orientación empresarial, fortaleciendo el concepto de red y el concepto de sistema. En palabras de su primer presidente, todo un reto. Y así fue: se ha logrado un desarrollo importante de las infraestructuras del transporte aéreo; el conjunto de aeropuertos es autosostenible, incluso con una de las tasas aeroportuarias más bajas de Europa, y los aeropuertos pequeños se pueden financiar con los recursos generados por los grandes; la dimensión de la empresa ha facilitado su presencia internacional y la participación en grandes proyectos europeos, y ha facilitado una cierta política industrial del Estado. En suma, es un modelo que ha respondido razonablemente bien, especialmente en sus primeros tiempos.

Sin embargo, en los últimos años del siglo pasado ya se empezó a notar cierto agotamiento, cierta reducción de impulso. Quizá por la aceleración, incluso convulsión, del mundo exterior al que los aeropuertos dan servicio; o tal vez por la desaceleración interna, o por una combinación de ambas cosas, el caso es que se ha producido una reducción de velocidad respecto a las condiciones exteriores. Y al igual que ocurre en los fluidos según sea el número de Reynolds, el efecto de la viscosidad natural de la vida puede ser superior a las fuerzas de inercia, con lo cual se produce un freno, un estancamiento, una tendencia al remanso.

Aena en la actualidad

Hoy en día Aena es una entidad sometida a tensiones internas y externas: existe desmotivación y funcionamiento endógeno (me decía hace poco un alto directivo de Aeropuertos que gran parte del tiempo lo emplean en hablar de sí mismos, de su situación); es una entidad pública orientada por débiles criterios empresariales y con gran intervención política, pero que opera en un sector muy dinámico, de ámbito empresarial privado y muy competitivo, que reclama mayor agilidad y flexibilidad, mejor gestión y más orientada al cliente; mantiene unas relaciones a veces difíciles con el entorno regional y local; tiene una organización muy intervenida, excesivamente homogénea, centralizada y burocratizada, con equipos directivos sin continuidad y sin un plan de gestión claro; se percibe una falta de actitud proactiva, estratégica, dando la impresión de que se funciona a merced de los acontecimientos; con un sector privado que demanda una mayor liberalización de la gestión aeroportuaria.

En estas condiciones, el reto de Aena no sólo consiste en cambiar sino en hacerlo rápidamente, sin precipitarse pero a la mayor velocidad debida, no inferior. Y probablemente cualquier cambio pasa por una reformulación del modelo, cuyo guión cabría escribir bajo dos premisas:

1. El cambio, cualquiera que éste sea, debe ser inspirado desde fuera y responder a las necesidades y los retos actuales y previsibles del transporte aéreo, la vital externalidad.
2. Antes de implantar el cambio debe verificarse la idoneidad y solidez de sus fundamentos.

Y a mi juicio, todo cambio que se realice debe ser conforme al concepto aeroportuario y al tipo de gestión indicados en los artículos I y II precedentes.

Deducción vs. inducción

Parece lógico que el proceso de creación y puesta en marcha de Aena tuviera un carácter deductivo: desde la cúpula corporativa se transmitía la nueva cultura de funcionamiento para hacerla llegar aguas abajo a toda la capilaridad de la organización, a todos los aeropuertos. Pero cuando toda la maquinaria ya funciona de forma coherente y en el marco de principios generales, la homogeneidad debe dar paso a la diversidad: se advierte entonces que donde radica la actividad, donde gravita la intensidad, es en los aeropuertos y no en el núcleo corporativo. A partir de ahí debe invertirse el proceso deductivo y, vía inducción, desde lo particular de cada aeropuerto a lo abstracto, redefinir la corporación: lo que ésta sea, debe ser el sumatorio de cada uno de los aeropuertos gestionados en toda su capacidad de negocio y en sintonía con la región a cuya riqueza contribuyen. En este escenario, la corporación debe reducirse a su mínima expresión, la imprescindible para optimizar economías de escala y lo general, proporcionando los recursos necesarios a los aeropuertos. Se establece

entonces un proceso dinámico de doble flujo deducción– inducción para reajustar y enriquecer el sistema, según lo requiera la evolución de la realidad exterior.

Una vez redefinida Aena como consecuencia de los distintos aeropuertos y no al revés, el cambio necesario supondría descentralizar la gestión y trasladarla a los aeropuertos, darles la mayor autonomía posible, y optimizar así su rendimiento en toda su factibilidad. Además, sería razonable dar entrada a las instituciones de la región para que puedan participar en la gestión de sus aeropuertos y sintonizarla con la estrategia de la Comunidad a la que sirven, en beneficio de ambos. Y si cabe, dar entrada también al capital privado en un porcentaje adecuado. Es decir, descentralizar y desconcentrar la gestión para hacerla óptima en cada aeropuerto, con criterios empresariales de rigurosa aplicación.

Una nueva formulación

Existen dos grandes modelos de aplicación en el mundo:

1. Modelo *landlord*: el enfoque es la gestión de infraestructuras como organización *non profit*, cuyos resultados económicos se reinvierten en la mejora de infraestructuras y en la reducción de tasas para fomentar el tráfico. La referencia principal es EEUU y Canadá.
2. Modelo de empresa industrial de servicios: la rentabilidad se utiliza para remunerar a los accionistas y/o reinvertir en otros mercados o negocios aeroportuarios. La referencia principal es Europa.

Dentro de estas dos grandes opciones, existen varias posibilidades básicas para el cambio, desde la permanencia en el sector público con un replanteamiento total de Aena y posible participación de las instituciones locales con distintos grados de descentralización/desconcentración, hasta una concepción de carácter privado (sin Navegación Aérea) o público–privado en diversas modalidades. Referencias pueden ser EEUU y Canadá, British Airport Authority, Australia, Francia, Alemania, Italia,...

Como una posible solución ecléctica, tratando de conciliar razonablemente lo existencialista (qué podemos hacer con lo que tenemos) y lo racionalista (qué necesitamos para hacer lo debido), sin excluir ni obstruir ninguna posibilidad de evolución hacia otras cotas y asimismo aprovechar las bondades del sistema actual, cabría plantear el siguiente escenario de cambio:

1. Descentralizar y desconcentrar la gestión de Aena, manteniendo una eficiente economía integral de red.
2. Creación de sociedades aeroportuarias para cada aeropuerto o grupos de aeropuertos.
3. Reconfiguración de Aeropuertos Españoles como grupo empresarial y sociedad holding de las sociedades aeroportuarias, dotada de servicios corporativos (los mínimos) para dar apoyo y soporte a los aeropuertos (economías de escala, coordinación de lo general, etc.).
4. Participación de instituciones locales en la gestión aeroportuaria.
5. Posibilidad de incorporar el capital privado, bien en la sociedad holding o en las sociedades aeroportuarias.

Para ello, habría que considerar:

- a) Definir e implantar un plan de modernización de la gestión aeroportuaria de forma que, siendo un servicio al público, se desarrolle según criterios empresariales de actuación, con todo lo que ello implica.
- b) Establecer los cambios legislativos y reglamentarios necesarios.
- c) Reforzar y separar claramente el organismo regulador, proporcionándole los recursos adecuados.
- d) Segregar Aeropuertos Españoles de Navegación Aérea (la navegación aérea debe mantener su status a nivel estatal).
- e) Adaptar la estructura y el funcionamiento de Aeropuertos Españoles a una operativa holding.
- f) Implantar pruebas piloto en algunos aeropuertos.

Creo que esta formulación podría ser buena para todas las partes y, además, no compromete ninguna evolución posterior hacia otras formulaciones.

Quizá cabría apuntar aquí un breve comentario sobre lo económico. Debido al carácter monopolístico de Aeropuertos Españoles, y así también del holding propuesto, me atrevería a sugerir que tal vez fuera útil reflexionar sobre la conveniencia de orientar los aeropuertos como organizaciones *non profit* y que las tasas aeroportuarias tendieran a cero, bien porque la gestión de las tiendas así lo permitiera (*single till*), bien por vía compensatoria a través de presupuestos generales del Estado (similitud con el transporte terrestre), o por una combinación de ambas. La reducción de las tasas generaría importantes

ventajas competitivas para los aeropuertos, con una indudable repercusión en el incremento del tráfico. Este enfoque sería beneficioso para Aena y para el conjunto de la economía española.

Requisitos para el cambio

La modernización de la gestión aeroportuaria, si se pretende que sea efectiva, requiere cuatro ingredientes básicos:

1. Una actitud y acción decididas para abordar los problemas reales, actuales y previsibles, del transporte aéreo.
2. Considerar los aeropuertos como unidad básica de gestión.
3. Capacidad de liderazgo: además del qué y el cómo, saber explicar el por qué.
4. Gestión competitiva y equipos directivos muy preparados y estables.

El cambio propuesto no es traumático pero podría no resultar fácil, como cualquier cambio que remueve cimientos. Quizá el mayor freno posible al proceso de modernización provenga de la falta de conciencia general en Aena de que existe un problema, un problema de posición, y de la posible resistencia al cambio. Sin embargo, creo que ambas cosas son superables porque representan esfuerzos de dimensiones humanas, alcanzables. Y en este esfuerzo debemos ayudar y arropar cuanto sea necesario para que se pueda realizar, por el bien de todos.

El segundo principio de la termodinámica establece que cuando las cosas se dejan a su propia suerte aumenta la entropía y tienden al desajuste, a enredarse, siendo irreversible el que las cosas vuelvan por sí mismas al estado de ordenación inicial. Esto puede ser bueno y saludable, como la maduración del vino o la obtención de la penicilina; o puede no ser tan bueno: el deterioro de una organización empresarial, el sedal del pescador cuando se líá, el envejecimiento de los seres vivos.

Por esta razón, sería deseable que la propia Aena liderara y protagonizara un proceso de cambio, con valentía y decisión, y se adecuara a las necesidades del transporte aéreo en sintonía con la modernidad y los retos del futuro.

Cambiar tal vez sea complejo y difícil pero es mejor tomar la iniciativa porque, de lo contrario, el cambio se produciría forzado por los acontecimientos, es decir, con mayor gasto de energía y quizá con poca delicadeza, propio de lo brusco. Y no realizar la modernización supondría formar parte del problema y no de la solución y, sobre todo, tendría un coste de oportunidad en términos de eficiencia, imagen país, etc., además de un riesgo de crisis del modelo por la presión de la industria del transporte aéreo, otros sectores privados y las CCAA, legítima y razonable.

En síntesis: parece evidente que el transporte aéreo cada vez se está convirtiendo en un factor clave de progreso, y no sólo económico, para la moderna sociedad. Y es evidente que el transporte aéreo de un país funciona bien cuando hay plena sintonía, rigor y conjunción estratégica entre el organismo regulador, las infraestructuras y la industria del transporte aéreo, cada cual en su papel.

Todo indica que el sistema del transporte aéreo exigirá soluciones razonables que puedan conjugar óptimamente el previsible crecimiento del tráfico aéreo, las infraestructuras necesarias que lo permitan y faciliten y la conservación del medio ambiente que nos cobija a todos. La sociedad nos demanda estas soluciones, quizá complejas pero no confusas, en que los aeropuertos son elementos cruciales para afrontar con éxito los desafíos de la moderna economía. Infraestructuras aeroportuarias adecuadas y muy eficientes siguen siendo todo un reto, que se convierte en estímulo para el ingeniero. Si queremos estar a la altura de las demandas de la sociedad no podemos perder el avión de la modernidad. Creo que éste sería un elegante objetivo al que dedicar nuestro talento.

(1) El contenido del artículo hace referencia sólo a Aeropuertos Españoles, excepto lo indicado en otro sentido.