

Marzo 2015 | Diario EL PAÍS

José Jaume

Los retos de Aena

La mejora de resultados de Aena y las perspectivas de crecimiento han propiciado su exitosa salida a bolsa (OPV). Esto es motivo de satisfacción pero no debería ser de complacencia: en una empresa competitiva todo punto de llegada es un nuevo punto de partida. Es el momento de plantearse nuevos retos.

A mi entender, Aena tiene retos externos e internos. Retos externos son: conseguir que el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas (MAD) sea uno de los 4 grandes *hubs* intercontinentales europeos con extensión de rutas a Asia, aumentar el tráfico de largo radio e incrementar los ingresos comerciales. Retos internos: el cambio cultural, la gestión estratégica de los *big data* y flexibilizar el marco regulatorio.

Madrid como *hub* de referencia europeo

El aeropuerto de MAD es un potente *hub* entre Europa y América Latina, una de sus fortalezas estratégicas. Pero no es un *hub* principal europeo porque le falta la extensión a Asia, como la tienen París/CDG, Londres/LHR y Frankfurt/FRA, proporcionando tráficos de conexión entre América y Asia a través de Europa. Sin embargo, existe la oportunidad de que MAD (incluyendo sinergias con Barcelona/BCN) crezca hacia Asia, facilitando la expansión de la economía española hacia los importantes mercados asiáticos, y se convierta así en uno de los 4 grandes *hubs* de referencia europeos. Esto sería bueno para Aena y para España.

Varios factores determinan esta oportunidad y conveniencia:

1. El tráfico entre Europa y Asia/Pacífico está próximo a los 30 millones de pasajeros anuales (concentrados en 4 aeropuertos europeos, sin contar los que viajan a través de aeropuertos y compañías del Golfo Pérsico), de los cuales Aena mueve 0,4 millones. Esto significa que España no ha aprovechado el auge del crecimiento asiático ni se ha posicionado, pero todavía es una oportunidad posible. Aprovecharla implica facilitar el acceso: tener vuelos directos España-Asia es decisivo para posicionarse allí y no estar en desventaja competitiva.
2. Muchos países de América Latina, por distancias óptimas, se conectan con Asia a través de Europa, sobre todo a través de París/CDG-Amsterdam, principal competidor de MAD y con una cuota de mercado Europa-América Latina similar. Es decir, MAD no partiría de cero para su expansión a Asia sino desde la plataforma de sus rutas con América Latina, más el tráfico que genera MAD y el resto de España con Asia, impulsado además por la oferta de vuelos directos. Si lo consigue París/CDG, ¿por qué no MAD? Intentémoslo.
3. Por razones de tamaño, el socio estratégico idóneo es Iberia/IAG y quizá también Air Europa. Iberia/IAG es particularmente relevante: mientras MAD tiene capacidad disponible, Londres/LHR está saturado y sin posibilidad de crecer en muchos años. En consecuencia, el crecimiento de IAG entre Asia y América Latina podría venir por MAD a través de Iberia, reforzando además su posición competitiva frente a Air France/KLM. Habría suma estratégica: la expansión a Asia beneficiaría a Iberia/IAG y Aena.
4. El tráfico intercontinental de largo radio de Aena son 12,3 millones de pasajeros (con margen para crecer), de los cuales con América Latina son 5,6 millones (2014), todavía por debajo de su récord (6,4 millones, 2007). El ingreso medio por pasajero de largo radio es un 46% superior al de corto y medio radio. La apertura de rutas a Asia facilitaría la recuperación y crecimiento del tráfico de largo radio, de mayor rentabilidad.
5. En MAD, los ingresos comerciales suponen un 22% de los ingresos totales. En Londres/LHR, París/CDG y Frankfurt/FRA, los ingresos comerciales representan alrededor de un 40%, aun teniendo tasas aeronáuticas mayores que MAD. La diferencia se debe al mayor número de pasajeros en conexión, con mayor tiempo y capacidad de compra, y en particular los asiáticos. La apertura de rutas a Asia permitiría incrementar los ingresos comerciales.

Lo anterior requiere un esfuerzo de gestión. Convencer a Iberia/IAG para abrir rutas a Asia es un reto pero merece la pena: representa un significativo incremento potencial de ingresos y rentabilidad para Aena y, además, la conectividad facilita el turismo y la posición competitiva de las empresas españolas en los mercados de Asia: conectividad es comercio y turismo, es progreso; es contribuir a la presencia de España en el mundo.

Cambio cultural

Aena es consciente de sus rigideces estructurales por ser empresa pública y de la necesidad de cambio hacia modelos de gestión con criterios de empresa privada, en mayor sintonía con su entorno de negocio.

El cambio cultural de empresa pública a empresa privada, con todo lo que implica la gestión del cambio, es un reto crucial pero abordable y fructífero, para Aena y sus clientes. En el folleto informativo de la OPV de Aena se advierte que, después de la reducción de costes realizada, se ha llegado prácticamente al límite de la eficiencia posible. Pero esta apreciación es desde el punto de vista interno. Desde un punto de vista externo y concepto de empresa privada, probablemente hay recorrido todavía.

Verse desde el exterior, tener estímulos para crecer, pasar de ser jefes a ser líderes, inspirar nuevos espacios donde proyectarse, son saltos cuánticos que implican cambios culturales, nuevos puntos de vista. Son nuevos escenarios que requieren desapego de lo antiguo ya no útil en la realidad presente. Es necesario aprender lo nuevo.

La gestión de los *Big Data*

Aena tiene un movimiento anual de casi 200 millones de pasajeros y 2 millones de aviones, los cuales generan gran cantidad de datos públicos. Aena probablemente podría incidir más en la gestión de los datos masivos para convertirlos en información estratégica que permita mejorar los procesos de decisión y las líneas de negocio, propias y de sus clientes.

La gestión estratégica de los *big data* no sólo requiere matemáticos sino personas que conozcan el negocio aeroportuario, cuáles son sus claves, dónde están las oportunidades; requiere pensar creativamente, saber correlacionar los datos para convertirlos en información útil, saber qué preguntas hay que hacerse.

Aena reúne condiciones idóneas para esto: en Aena hay muchos ingenieros y otros titulados que combinan el *know-how* de la gestión aeroportuaria con los conocimientos matemáticos para explorar los *big data*, depurar la información inteligente e identificar nuevas oportunidades de servicio y negocio.

El marco regulatorio

Aena es una sociedad mercantil estatal sujeta a derecho público en materia patrimonial, presupuestaria, de retribución de personal de alta dirección y de contratación. Este marco regulatorio podría restringir la agilidad y flexibilidad operativas de Aena en relación a competidores, como advierte el folleto informativo de la OPV.

Sin embargo, su entorno de negocio son empresas privadas, con ritmos diferentes, lo cual puede generar distorsiones.

Para fortalecer la gestión de Aena con criterios de empresa privada, el reto sería compatibilizar el marco regulatorio de derecho público con la agilidad, flexibilidad y efectividad de la empresa privada en toda su extensión e igualdad de condiciones con sus competidores. Utilizar lo regulatorio como posibilidad más que como restricción.

Todo lo descrito supone un esfuerzo importante pero son retos de dimensiones humanas.

He sido consejero de Aena hasta hace muy poco y he planteado estos temas. Si se consideran interesantes, creo que ha llegado el momento de ponerlos en marcha y crecer en todo su potencial. Convendría despertar y despegar.