

ENTREVISTA CON JOSÉ MANUEL VARGAS, PRESIDENTE DE AENA

“Aena estará lista para su privatización en 18 meses”

En su primera entrevista desde que fue nombrado presidente de Aena, José Manuel Vargas da las claves de futuro del grupo aeroportuario estatal, que tiene el objetivo de ser rentable en el plazo más breve posible para abordar después su privatización. Reforzar los ingresos comerciales en los aeropuertos será una de las estrategias. **P6-7**



JMCadenas



José Manuel Vargas, licenciado en Económicas y Empresariales, fue nombrado presidente y director general de sociedad pública Aena el pasado enero. / JMCadenas

Vargas: "Aena estará preparada para su privatización en dieciocho meses"

ENTREVISTA JOSÉ MANUEL VARGAS Presidente de Aena / El presidente del grupo aeroportuario estatal detalla las medidas del nuevo plan estratégico hasta 2014. "Se abrirán veinte mil metros cuadrados más de tiendas en siete aeropuertos", adelanta.

Y.Blanco/C.Morán. Madrid
El presidente de Aena, José Manuel Vargas (Madrid, 1970), tiene el mandato del Gobierno de poner Aena en la senda de la rentabilidad en el plazo más breve posible. Para lograrlo, el máximo responsable del gestor aeroportuario ha puesto en marcha un agresivo plan estratégico basado en un aumento de las fuentes de ingresos del grupo y una fuerte reducción de los gastos operativos. "El objetivo es conseguir que, en 2014, Aena duplique su resultado bruto de explotación, hasta situarlo en 1.400 millones de euros", señala José Manuel Vargas en la primera entrevista desde su nombramiento como presidente del gigante aeroportuario, el 19 de enero.

El punto de partida de la compañía es manifiestamente mejorable. Aena tiene una deuda de más de 14.000 mi-

llones de euros, con una caja operativa de 890 millones anuales e inversiones por 1.100 millones, con un fondo de maniobra negativo de 1.000 millones. Se trata de una posición insostenible que sus gestores quieren transformar "controlando gastos e impulsando los ingresos".

Además de subir las tasas a las aerolíneas, entre los pilares del plan estratégico destaca una vuelta de tuerca a los ingresos comerciales, "que deben incrementarse de media 100 millones de euros anuales". Para empezar, la dirección de Aena ha puesto en marcha la apertura masiva de superficie comercial en los aeropuertos. "En los siete aeropuertos más importantes del país, sacaremos 20.000 metros cuadrados más siguiendo el modelo de explotación de otros competidores europeos como Heathrow".

PRIVATIZACIÓN

"Es difícil abordar una posible privatización antes de 18 meses. Me resisto a aceptar otro calendario", recalca José Manuel Vargas al referirse a la necesidades del Gobierno de hacer caja con sus activos empresariales más valiosos.

En la práctica, el incremento de la superficie comercial de Aena en un 22% supondrá el rediseño de las actuales terminales al implantar la fórmula *walk trough* (parte de la infraestructura de paso se convertirá en comercial). Al mismo tiempo, Aena tiene previsto adjudicar a finales de año los contratos de tiendas libres de impuestos (*duty free*) que actualmente gestiona Aldeasa, y de restauración, donde Areas tiene la mayor cuota de mercado. Aunque las circunstancias económicas no son las más favorables, el grupo espera que los contratos se cierren con éxito debido al interés manifestado por las multinacionales del sector.

Según Vargas, el margen de mejora es elevado en todas las divisiones. "Estamos analizando cambios en el modelo de gestión de los aparcamientos y vamos a implementar un

plan inmobiliario en Madrid y Barcelona para preparar a la sociedad de cara a la reactivación del mercado terciario y de oficinas".

Accionista de control

Otro de los ejes de crecimiento es la participación de Aena en el exterior. El gestor público es accionista en 27 aeropuertos internacionales. Se trata de participaciones minoritarias en las que Aena quiere cambiar su rol. "Tenemos que involucrarnos en zonas con sentido empresarial, con participaciones de control. Hay que consolidar el ebitda internacional", señala Vargas. Entre los activos más atractivos del grupo en el extranjero, figura el grupo mexicano GAP, donde es socio junto a Abertis. Además, Aena sigue atenta a oportunidades en Latinoamérica. Pujó este año sin éxito por el primer pa-

quete de privatizaciones brasileño y espera repetir en futuras licitaciones.

En paralelo, Aena se apretará el cinturón. "Hasta 2014, vamos a reducir las inversiones (capex) a la mitad, de 1.000 millones a 500 millones de euros anuales". Entre los damnificados de esta decisión están todos los proveedores y subcontratistas de la compañía, que verán reducidos el importe de sus ingresos "entre un 15% y un 20%".

El presidente de Aena cree que en 18 meses podría tener listo al grupo para dar entrada a la iniciativa privada en la gestión. En su opinión, "no estamos cerrados a ninguna posibilidad. Desde una OPV hasta privatizaciones parciales, pero manteniendo el modelo de red, que es uno de los activos que más envidian nuestros competidores internacionales".

“ El objetivo es que, en 2014, Aena duplique su ebitda hasta 1.400 millones de euros ”

“ El sistema en red de Aena es un activo envidiado por nuestros competidores ”

“ Antes de final de año, adjudicaremos los contratos de las tiendas libres de impuestos de Aldeasa ”

“ Las inversiones se van a reducir a la mitad, de 1.000 millones al año, a sólo 500 millones ”

“ En el exterior, el objetivo es cambiar nuestro rol y convertirnos en accionistas de control ”

“ Aena tiene que trabajar con criterios empresariales. Hay que pasar de despachar a vender ”

“Los aeropuertos en pérdidas pasarán de 27 a 15 en 2013”

LOS RETOS/ El gestor aeroportuario descarta la construcción de nuevas infraestructuras y adaptará las existentes a las demandas del bajo coste.

C.Morán/Y.Blanco. Madrid
Mejor flexibilidad que cierre. Eso sí, siempre que mantenerlos abiertos no cueste mucho dinero. Éste será el eje central de la política aeroportuaria para los próximos años. Así lo explica José Manuel Vargas, presidente de Aena: “Hemos construido instalaciones grandes que no se ajustaban a los niveles de demanda y eso es lo que vamos a hacer ahora: reestructurar la red para hacerla más eficiente y recortar los gastos asociados a ella entre un 15% y un 20% en los próximos dos años”.

El pasado ejercicio, 27 de los 47 aeródromos de la red de Aena, en su mayoría con un tráfico inferior a los 500.000 pasajeros, tuvieron un resultado bruto de explotación (ebitda) negativo, hasta 70 millones de euros. “El objetivo es que, en 2013, el número se reduzca a 15, con una pérdidas de 30 millones”, asegura Vargas.

Para ello, Aena definirá una hoja de ruta para cada aeropuerto, que contemplará “recortes en gastos como la luz y el mantenimiento, polivalencia en el empleo y mayor flexibilidad. Es decir, abrir o cerrar los aeropuertos en función de los vuelos que haya”.

En paralelo, el gestor aeroportuario creará una división de marketing para incentivar la puesta en marcha de nuevas rutas a destinos asiáticos como Singapur, China o India, y un sistema de tarifas más flexible a partir de 2013.

Según admite Vargas, “el bajo coste es el modelo que está imperando en el corto y medio radio, y demanda un nivel de infraestructuras distinto al de las aerolíneas tradi-

Aena flexibilizará el sistema de tarifas y prevé bajar las tasas aeroportuarias dentro de cinco años

cionales, por lo que tendremos que hacer un esfuerzo para adaptarnos, pero el margen de movimiento es escaso porque tenemos que amortizar las inversiones realizadas”.

Tráfico

Respecto a la subida del 18,9% en las tasas aeroportuarias, que ha disparado el malestar entre las compañías aéreas, Vargas admite que “el momento no es bueno, pero en los últimos diez años no ha habido ninguno que fuera. Tiene sentido subirlas cuando se invierte y reducirlas cuando cae el tráfico, pero eso no es lo que se ha hecho”.

Así, el presidente de Aena apuesta por que “la flexibilidad del sistema de tarifas no dependa de las infraestructuras sino de aspectos como si se vuela en horas valle, una ruta de larga de distancia o, una de nueva creación, por ejemplo”. El gestor, que ya ha

iniciado contactos con el sector para pactar una subida del IPC más cinco puntos en las tasas para 2013, prevé que las tarifas bajen en cinco años.

En el marco de su política de austeridad, la sociedad pública adelgazará sus cuadros directivos y asistencias técnicas. “Si hay que redimensionar la estructura de la planta, negociaremos con los sindicatos, pero éste no es el punto clave en torno al que gira la reestructuración”, añade el presidente de Aena. Los gastos de personal del grupo ascienden a 400 millones.

El nivel de inversión pasará de 1.000 a 500 millones y la puerta está cerrada a nuevos aeropuertos. “La red tiene capacidad suficiente, hay que mantenerla. Hay algunos aeropuertos que, si hubiera que hacer de nuevo, no se construirían”, zanja. El objetivo final es duplicar el resultado bruto de explotación, hasta 1.400 millones en 2014.



Vargas fue consejero delegado de Vocont entre 2008 y 2011.

Horizonte despejado

CONTROLADORES

Las relaciones con Usca, el sindicato de controladores aéreos, “son razonables e incluso me atrevería a decir que cordiales”, afirma Vargas.

COMPENSACIÓN

Los siete consorcios en liza para hacerse con la gestión de Barajas y El Prat “no han recibido compensación” por la cancelación de la licitación.

NAVEGACIÓN

El aeropuerto de Madrid fue el séptimo de la UE con más demoras en abril: “Hay un plan de rendimiento pactado y se está cumpliendo”.

SPANAIR

Aena ha iniciado un proceso de apremio para “reclamar a Spanair el pago de tasas aeroportuarias pendientes y las garantías asociadas”.