



Modelo de negocio: entrevista con **Juan Ignacio Lema Devesa**, director general y presidente de Aena

# AENA, hacia un modelo sostenible

Desde 2010, Aena (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea) vive inmersa en un profundo proceso de transformación estructural, liderado por su director general y presidente, Juan Ignacio Lema Devesa. Nacido en Santiago de Compostela, Lema Devesa es Ingeniero Superior Aeronáutico por la Universidad Politécnica de Madrid y licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid. Desde 1979 hasta 2001, desarrolló toda su carrera dentro del Ministerio de Fomento, ocupando diversos puestos. Ingresó en el Cuerpo de Ingenieros Aeronáuticos en 1983, entre 1992 y 1996 fue director del Aeropuerto de Madrid Barajas y entre 1998 y 2000 fue director de Aeropuertos Españoles. Desde mayo de 2001 hasta su retorno al Ministerio de Fomento formó parte del Grupo San José. En abril de 2009 fue nombrado presidente de Aena para hacer frente, entre otros retos, al proyecto de privatización parcial de la entidad. Hablamos con él sobre la implantación y evolución del nuevo modelo, y sobre todo lo que –por el momento– ha dado de sí su intenso mandato.

**FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS:** La historia reciente de Aena está marcada por la huelga salvaje de los controladores aéreos del pasado año. Desde nuestra perspectiva, la gestión de aquel conflicto fue valiente, arriesgada y racional, pues Aena previó todos los posibles escenarios que se podían dar, a través de un meticuloso análisis. ¿Cuáles fueron las líneas estratégicas de ese análisis *a priori*?

**JUAN IGNACIO LEMA DEVESA:** Dice usted valiente, pero yo diría que, además de una necesidad absoluta, fue la historia de un fracaso, el de la negociación. Lo último que hubiéramos deseado es tener un enfrentamiento con un colectivo de Aena, sea cual sea, pero había un problema muy profundo, arrastrado desde hace años, que había llevado a la empresa a una absoluta ineficiencia.

Cuando inicié mi cargo e hice un análisis de la organización, le planteé al ministro cinco líneas estratégicas de gestión para los próximos años: la reforma de la navegación aérea,

garantizar la viabilidad económico-financiera de Aena, el nuevo modelo de gestión aeroportuaria, los temas de medioambiente –que son el principal reto de los aeropuertos en el futuro: ser capaces de compatibilizar el crecimiento con el respeto a los derechos de los ciudadanos y del entorno–, y la quinta, ser capaces de gestionar el día a día de nuestros aeropuertos con seguridad, calidad, eficiencia y competitividad.

Como sabe, dentro de Aena hay dos ramas perfectamente definidas: Aeropuertos y Navegación Aérea. Me encontré que, en esta última, éramos una empresa con las tarifas de ruta más caras de Europa, es decir, vendíamos más caro que nadie, y sin embargo perdimos 200 millones de euros. Tras analizar meticulosamente la cuenta de resultados, y comprobar que no era un tema de amortizaciones, ni de tecnología, ni de costes de apoyo (de los colectivos que no son los controladores), detectamos que el problema estaba, claramente, en los costes de control, que eran





## “ La única manera de que los aeropuertos crezcan en el futuro es hacerlos verdes ”

disparatados. Para una plantilla de 2.400 controladores, teníamos una masa salarial de casi 800 millones de euros (780), lo que da una retribución media de 334.000 euros al año. Si dividiéramos incluso por los controladores operativos, es decir, los que realmente están sentados en su puesto, el ratio es aún mayor, porque son aproximadamente unos 1.800. En definitiva, la situación era insostenible.

A primeros de mayo de 2009, me reuní con el presidente del sindicato, planteé la situación con toda su crudeza y les pedí negociar para cambiarla. El convenio obligaba a trabajar 1.200 horas -que eran insuficientes-, pero se trabajan 1.800 y esas 600 restantes se pagaban como horas extras (llamadas módulos y pagadas a casi 3 veces, en lugar de a 1,75 como indica el Estatuto General de los Trabajadores. De ahí el cambio de nombre a módulos). Desde el inicio, mi propuesta fue ver juntos cómo podíamos invertir la tendencia, bajar horas y mejorar la productividad. El fracaso fue absoluto.

Ante la previsible ausencia de acuerdo en las negociaciones, nos marcamos como límite la fecha de final de diciembre. Esos acuerdos de módulos de horas extras se renovaban anualmente, y el siguiente vencía en marzo. Lo primero que hicimos fue denunciar el mismo e informar de que, a partir de marzo de 2010, ya no se iban a aplicar. A pesar de los intentos de negociación, para llegar a un consenso antes de la fecha, el resultado fue nulo.

**F.F.S.:** Ante el fracaso de la negociación, ¿cómo siguió el proceso de toma de decisiones y qué medidas anticiparon para afrontar las posibles reacciones de los controladores?

Modelo de negocio: entrevista con **Juan Ignacio Lema Devesa**, director general y presidente de Aena

J.I.L.D.: Ante el previsible fracaso de la vía negociadora, la única que pensamos que existía en ese momento y que podría ser efectiva era la vía legislativa, es decir, que el Parlamento cambiase la regulación de los servicios de tránsito aéreo.

En todo momento, garantizar el cuidado absoluto al cumplimiento de la Ley y hacer todas las cosas dentro del marco de la legalidad fue prioritario. El Gobierno aprobó un Real Decreto Ley (RDL), que fue inmediatamente tramitado como ley ordinaria. En previsión de que dicho RDL fuese recurrido en cualquier juzgado, como así ocurrió –incluso cuestionando su constitucionalidad ante la Audiencia Nacional, que ratificó punto por punto el RDL–, el mismo presentaba un amplísimo preámbulo para que cualquier juez pudiese conocer el problema perfectamente. Interpusieron más de 1.000 demandas y, gracias a ese cuidado jurídico, llevamos ganadas 800 (las pérdidas son casos muy particulares, que en esencia no tienen que ver con el problema).

Era obvio que cambiar las condiciones laborales de los controladores iba a producir una reacción, así que estudiamos todas las posibilidades. Para esto, formé un grupo de trabajo, compuesto por los que yo consideré que eran los mejores expertos, es decir, profesionales que conocían la historia y la realidad.

En primer lugar, se planteó la reacción jurídica, que pasó por hacer bien el RDL y tener estudiados los mecanismos jurídicos de defensa. Hicimos un convenio con la Abogacía del Estado, de modo que todos los abogados del Estado del país estaban preparados para defender a Aena ante una demanda en el juzgado más recóndito.

Consideramos la posibilidad de una huelga legal, de huelga encubierta –como muchas veces ya había sucedido con bajas y retrasos en periodos como Semana Santa, fin de año...–, y contemplamos el caso de huelga salvaje, aunque nos parecía el más improbable de todos, y además estaba fuera del marco jurídico.

En el caso de huelga salvaje, estudiamos fundamentalmente dos escenarios: que se quedaran a trabajar alrededor del 30% de los controladores o que se fueran todos. Para el primero, organizamos un plan de emergencia, como era nuestra obligación, que suponía cerrar al tráfico una serie de aeropuertos y mantener abiertos los de las Islas y otros tantos en la Península. Se preveía también reforzar la formación para conseguir, en el plazo más breve posible, el mayor número de controladores con planes de habilitación urgentes (una de las primeras reformas que hicimos fue liberalizar la formación, pues hasta entonces el monopolio era de Senasa –una empresa

pública–, pero cuyos profesores y examinadores eran controladores, de modo que ellos controlaban el acceso). La segunda opción era huelga salvaje, yéndose todos, que fue la que ocurrió meses después, en diciembre. En mi opinión, aquello fue un acto antidemocrático, un desprecio a las leyes vigentes y al Estado de Derecho. Para ese caso, el ordenamiento jurídico español solo admitía la posible militarización, es decir, que la responsabilidad pasara a depender de Defensa y, en segundo lugar, el estado de alerta. No se podía hacer otra cosa dentro del marco jurídico.

Este estudio exhaustivo de todas las posibilidades se filtró, y el sindicato de controladores denunció que Aena había estado armando una trama para desacreditarlos. Por supuesto, no fue así. Nuestra obligación era preparar una estrategia de previsión y tener cubiertos todos los escenarios. Más todavía en un sector donde la seguridad es lo primero. El sindicato de controladores nos acusó de estar poniendo en peligro la seguridad y, muy al contrario, todo esto se hizo cumpliendo siempre la normativa y con la supervisión de la Agencia Estatal de Seguridad, porque nunca –ni antes ni ahora– pondremos la seguridad en peligro.

“ Todos los que  
queramos estar en el  
Cielo Único hemos de  
cumplir unos determinados  
niveles de eficiencia ”

**F.F.S.: Otro de los temas polémicos fue la comparación no solo de los salarios sino de la productividad de los controladores españoles con la de sus homólogos europeos.**

J.I.L.D.: Todos los datos que dimos fueron absolutamente ciertos. La productividad de los controladores españoles, medida en un parámetro basado –sintetizando mucho– en el número de horas controladas era 0.55 en el año 2008, según los últimos datos de Eurocontrol; y su retribución media, próxima a los 350.000 euros. Un controlador británico cobra, de media, unos 110.000 euros y su productividad rondaba, en aquella época, alrededor del 0.95. Es decir, el español cobraba tres veces más que uno británico y producía la mitad. Incluso hubo un controlador de la



**“Nuestro siguiente paso es unirnos con el bloque de Gran Bretaña e Irlanda, y formar un bloque atlántico”**

Torre de Barajas que cobró cerca del millón de euros, y sindicalistas que pasaban de los 600.000 euros sin pisar un centro de trabajo. La situación era un disparate.

El objetivo de la negociación siempre fue mejorar la productividad. Como decía antes, al llegar diciembre de 2009, la negociación no solo no había avanzado sino que había existido un continuo bloqueo por parte del sindicato. Finalmente, presentaron una propuesta que mejoraba la productividad, pues, en esencia, se concretaba en que: cada dos puestos de trabajo del centro de control, donde había 3 y 3 controladores, asumían poner 2-2 y 1 común, y a cambio, entre otras cosas, pedían un 40% de subida del salario base y que la licencia especial retribuida fuera vitalicia. En aquella época, esa prejubilación suponía unos 170.000 euros, es decir, su propuesta era cobrar esa cantidad hasta morir por no trabajar. Fue entonces cuando dimos las negociaciones por rotas. El Gobierno aprobó el RDL el 5 de febrero de 2010 y al día siguiente se solicitó su aprobación como ley ordinaria, algo que ocurrió el 15 de abril.

El mismo día que el Parlamento aprobó el RDL, llamé al sindicato de controladores, pues seguíamos convocándoles a negociar, dentro del marco jurídico, para renovar el convenio. Tras muchas tensiones, conseguimos firmar un acuerdo de bases el 13 de agosto, que comunicamos conjuntamente en una rueda de prensa,

pero a las pocas semanas -ante nuestro asombro- un portavoz del sindicato se manifestó en contra, alegando que nosotros no teníamos intención de cumplirlo. A partir de ahí, empezaron a crear una sucesión de conflictos y provocaciones (la negación a la auditoria del centro de control de Torrejón alegando que era fiscalización, la exigencia de una formación para toda la plantilla de Gran Canaria cuando se trataba de un cambio que solo afectaba a un sector específico, y el famoso tercer "fuego" de Santiago, donde los controladores declararon que se pasaban de horas).

**F.F.S.: Hasta que, finalmente, cumplieron su amenaza, y "desconectaron".**

J.I.L.D.: Así es. El RDL aprobado por el Gobierno el 5 de agosto fijaba con detalle las horas de trabajo, los tiempos de descanso... y determinaba que la jornada aeronáutica, es decir, aquella en la que el controlador está en su puesto de trabajo (delante de la pantalla radar o en la torre de control) no puede ser superior a 1.670 horas de trabajo al año. Además, fijaba el máximo de horas por mes, cuánto tiempo tenía que pasar entre una jornada y otra... En Santiago, nos plantean que ya se pasan de la jornada. Es decir, interpretan, a nuestro juicio de manera sesgada, que todo es jornada aeronáutica; de modo que si alguien enferma o pide horas sindicales computa dentro de la jornada aeronáutica, y no es así.



Modelo de negocio: entrevista con **Juan Ignacio Lema Devesa**, director general y presidente de Aena

Imagínese alguien que esté enfermo de enero a noviembre; según su cómputo, en noviembre ya tendría hecha toda su jornada, de modo que en diciembre no tendría que trabajar, cuando esa persona ha hecho jornada laboral y se le ha pagado, pero no ha hecho nada de jornada aeronáutica.

Todo esto se les explica a los controladores de Santiago y se les envía el cómputo particular de la jornada aeronáutica y laboral de cada uno. En lugar de ir al juzgado, si es que no estaban de acuerdo, dejaron de ir a trabajar. El presidente del sindicato hizo entonces unas declaraciones preocupantes: "Lo que en Santiago ha empezado siendo un goteo, en Madrid va a ser una cascada". Si se hacía según sus cálculos, efectivamente se pasaban de horas.

El 3 de diciembre de 2010, el Gobierno aprueba un Decreto Ley de medidas económicas en el que se incluye una aclaración de lo que no son horas aeronáuticas, pero que no cambia ni un ápice lo dicho en agosto. Ellos no lo aceptan y desconectan en toda España

**F.F.S.: Ese tiempo de presión continua tiene un coste emocional, ¿qué es lo que ha aprendido de esta experiencia? ¿Qué conclusiones extrae que puedan servir a cualquier directivo que se encuentre en una posición con una presión parecida?**

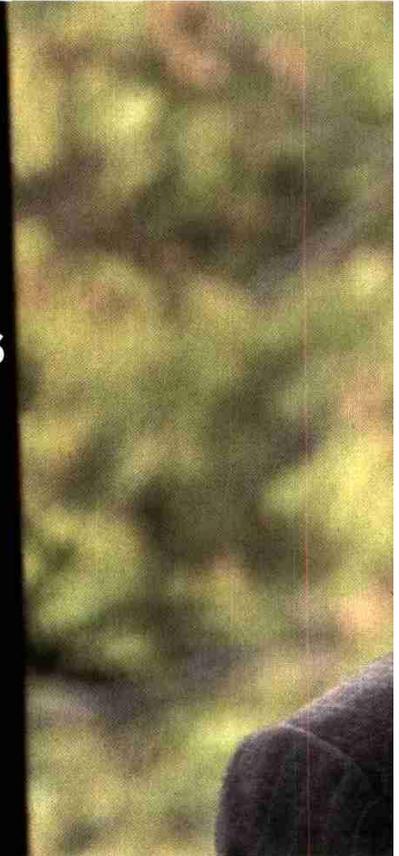
J.I.L.D.: Es una situación tremendamente desgastante. Creo que lo primero es estar absolutamente convencido de lo que uno hace. Yo sigo convencido de que hicimos lo justo y necesario, y lo volvería a hacer. El sistema de navegación estaba quebrado, intentamos resolverlo a través de la negociación, pero todos los intentos –tanto los míos como los de mi predecesor durante cinco años– fueron nulos. La opción era tomar una decisión para solucionarlo, siempre dentro del marco legal, con total transparencia y un respeto absoluto a las leyes.

Durante todo este tiempo, ha habido fuertes ataques, incluso una denuncia contra mi persona en el Ministerio de Administraciones Públicas. El sindicato de controladores me denunció de haber simultaneado mi cargo de presidente de Aena con el de mi antigua empresa, algo que no fue así y que pude demostrar, pero que, lamentablemente, da una idea del alcance del ataque. A pesar de todo, lo peor que puede hacer un directivo ante una situación conflictiva es rehuirla, porque entonces el cáncer crece.

Me gustaría hacer un llamamiento en favor de los controladores, porque creo sinceramente que es un colectivo importantísimo para Aena y para el país. También pienso, de verdad, que la mayoría de los controladores es gente sensata y seria. Por eso, nunca con-

“

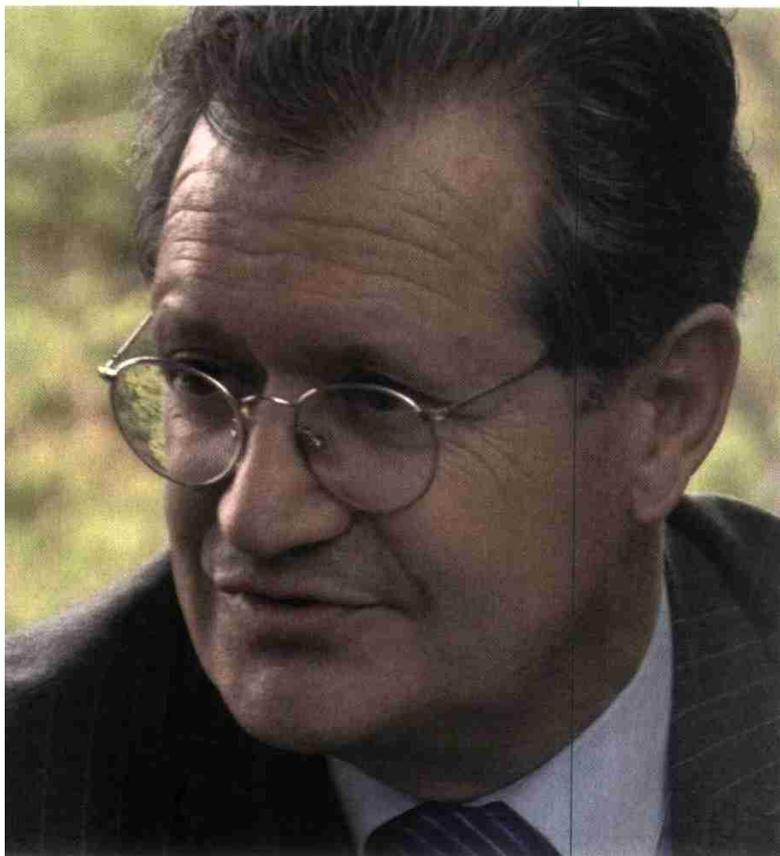
**El gran reto que tenemos los aeropuertos es ser capaces de generar ingresos comerciales, para no tener que subir las tasas ”**



fundo el colectivo de controladores con el sindicato de controladores que, creo, tuvo acciones y medidas que no son asumibles. Estamos trabajando para que los controladores se integren de nuevo en la empresa y vuelvan a sentirse orgullosos de trabajar en Aena, y que la sociedad valore su trabajo. La mejor manera de conseguirlo es a través de una labor eficiente, seria y respetuosa con los derechos de los ciudadanos y de las compañías aéreas.

**F.F.S.: Ha mencionado el tema de la responsabilidad que tiene Aena con el medio ambiente. Recientemente han conseguido el primer aeropuerto verde en Lanzarote y son la primera institución pública en la integración de discapacitados. ¿Qué objetivos hay detrás de todas estas acciones?**

J.I.L.D.: Como objetivo general, creo que cualquier empresa, y más con nuestras características [pública y de servicios], tiene una responsabilidad con la sociedad. He impulsado mucho la RSC, sobre todo en dos aspectos fundamentales: el aeropuerto verde, imbricado en la estrategia de medio ambiente que indiqué al principio, y la integración de discapacitados.



En mi opinión, el medio ambiente es el mayor reto de los aeropuertos para el futuro. Hemos de ser capaces de compaginar el crecimiento que nos pide la sociedad con el respeto al entorno. La única manera de que los aeropuertos crezcan en el futuro es hacerlos verdes. No es solo una medida de responsabilidad hacia el ciudadano, sino también de supervivencia. O hacemos un esfuerzo serio por adaptarnos a las peticiones de la sociedad para conservar su modo de vida, o al menos perturbarlo poco, o tendremos problemas.

La filosofía del aeropuerto verde va incluso más allá. Será un aeropuerto menos contaminante, consumirá la menor energía posible y la generará a través de las renovables, utilizará el agua de una manera eficiente, etc. El objetivo es avanzar en el concepto de aeropuerto sostenible desde el punto de vista ambiental, y por supuesto económico.

En el caso de la integración de los discapacitados, Aena ha sido siempre pionera; en general, el mundo del transporte aéreo lo ha sido. Recuerdo cuando a finales de los 80, siendo subdirector de Infraestructura, me invitaron a CEAPAT, un organismo público que tenía por misión diseñar y gestionar mecanismos para que las personas con discapacidad

fuesen lo más autónomas posible. Se ha avanzado tremendamente en estos aspectos, en particular en los aeropuertos, donde el objetivo es lograr la total autonomía de una persona con discapacidad –entendida en un sentido amplio– desde el aparcamiento hasta el avión. Eso significa dejar plazas amplias en el *parking* para poder llegar con la silla de ruedas, y sin ayuda, desde allí hasta el mostrador de facturación; hacer que todos los mostradores estén a la altura necesaria, etc. Eso aplicado a una persona con restricciones de movilidad, pero lo mismo para una sorda, con carencias de visión, etc. Por eso, los ascensores están en braille, hay más intensidad de luz en determinadas zonas clave, pasillos rugosos para ser identificados por el tacto del pie, etc. Somos una empresa muy concienciada en este sentido, y quizá por eso nos hayan concedido el premio Telefónica Ability Awards.

Igualmente, en la propia gestión interna, este año hemos sacado 67 plazas para trabajadores discapacitados, de las cuales 4 son para discapacitados psíquicos.

**F.F.S.: Solucionado el problema de la navegación aérea en su aspecto de coste en España respecto de Europa, ahora queda otro problema: el coste de Europa versus EE.UU., que es del doble por pasajero. Tenemos una excesiva fragmentación y, a partir de 2012, las desviaciones presupuestarias serán asumidas por el proveedor del servicio. Es decir, hay una batalla importante con el tema de la liberalización. ¿Qué estrategia está siguiendo Aena y cuál es la previsión de los tiempos?**

J.I.L.D.: Estamos absolutamente integrados dentro del Cielo Único Europeo (SES, *Single European Sky*). Eso significa que, a corto plazo, hemos de acometer dos acciones. La primera, cada país sigue siendo responsable de su espacio aéreo, pero la Unión Europea nos fija parámetros de rendimiento, es decir, todos los que queramos estar en el Cielo Único hemos de cumplir unos determinados niveles de eficiencia. No puede ser que países eficientes paguen las ineficiencias de otros que no lo son tanto. Por este motivo, la Unión Europea fija parámetros de eficiencia: determina cuál va a ser la tarifa media que va a aceptar y, a partir de ahí, el país que tenga más costes ha de asumírselos.

En este sentido, las medidas de navegación aérea también tuvieron por objeto adaptarnos a lo que pedía Europa. No podíamos mantener una tarifa de 84 euros (la más cara de la Unión Europea). El año pasado conseguimos bajarla un 7,5% (ahora está en 78 euros, más baja que en Gran Bretaña y Suiza) y para 2012, volveremos a bajar otro 7,5%, y ya nos



pondremos por debajo de Alemania e Italia, es decir, por debajo de la media de los grandes. Además, la Unión Europea nos fija parámetros de calidad del servicio (demoras), de seguridad en cuanto a incidentes, de medio ambiente (diseño de procedimientos para que los aviones viajen por las rutas más cortas), etc. Todo esto tendrá pleno vigor en el año 2014, y para entonces debemos cumplir esos objetivos.

La segunda acción es llegar a acuerdos para crear y consolidar bloques funcionales (FABs). Bajo el paraguas de Eurocontrol, se ha definido un bloque funcional inicial, conformado por España y Portugal, otro por Gran Bretaña e Irlanda, otro para el centro de Europa, etc. El fin es conseguir la gestión coordinada de esos bloques, siguiendo los parámetros de eficiencia, y gestionar el espacio aéreo de manera conjunta. Nuestro siguiente paso, para el que ya hicimos una propuesta, es unirnos con el bloque de Gran Bretaña e Irlanda, y formar un bloque atlántico, para seguir uniendo hasta conformar el Cielo Único Europeo. El proceso de establecimiento de los bloques funcionales deberá finalizar en diciembre de 2012.

**F.F.S.:** Se ha hablado mucho del proceso de privatización de la compañía, pero nos da la impresión de que, desde su responsabilidad, ha "cogido" una empresa pública y la está convirtiendo en una "privatizable". ¿Ha sido ese su objetivo? ¿Qué siente al ver que Aena se va convirtiendo en una empresa viable?

**J.I.L.D.:** Soy de los que cree que los aeropuertos son empresas públicas y de servicios vitales para el país, pero empresas al fin y al cabo. Por lo tanto, debemos gestionarlas como tales. Desde el inicio, uno de mis objetivos fue sacar los aeropuertos del derecho administrativo y pasarlos al derecho mercantil. Para eso, primero hubo que separar el órgano regulador y supervisor del gestor.

Hasta el año 91 no se crea Aena, y por tanto los aeropuertos no tenían una cuenta de resultados propia (en origen éramos militares, luego pasó a ser responsabilidad de Transportes y, aunque dependía directamente del Estado, tenía ingresos por las tiendas del aeropuerto. A pesar de ese primer carácter comercial, no había cuenta de resultados. Todo lo que se ganaba se ingresaba en el Tesoro). El dinero de Aena es público, pero no de los Presupuestos Generales del Estado. Cuando Aena necesita dinero para hacer inversiones, si no lo genera, pide un préstamo a los bancos.

Este año hemos creado Aena Aeropuertos S.A., que desde el 8 de junio se encarga de la gestión de los aeropuertos. Se trata de una

sociedad anónima, aunque sea 100% estatal, sometida al derecho mercantil, con lo cual nuestro marco jurídico es más flexible. El gran reto que tenemos los aeropuertos, desde el punto de vista económico, es ser capaces de generar ingresos comerciales, para no tener que subir las tasas, de modo que cuantas menos tasas cobremos, más barato les saldrá a las compañías aéreas y a los ciudadanos. Es decir, necesitamos ingresos comerciales para tener el excedente suficiente para hacer las inversiones.

Tradicionalmente, Aena cuenta

**“Somos la empresa que tiene una mayor eficiencia técnico-operativa, es decir, tenemos los mejores ratios de costes de operación por pasajero del mundo”**

con una experiencia extraordinaria en ingeniería de operaciones e infraestructuras, pero con mucha menos en aspectos comerciales. La flexibilidad del nuevo marco jurídico favorece que podamos tener un socio privado, que nos aporte esa potencia comercial. Actualmente, nuestros ingresos comerciales rondan el 37% y los aeronáuticos (que son las tasas) el 63%. Los británicos, en cambio, tienen casi un 60% comercial y un 40% de aeronáuticos. Estoy muy satisfecho de haber logrado que funcionemos como S.A., porque abre el abanico a todo tipo de colaboraciones.

La nueva sociedad Aena Aeropuertos podrá seguir gestionando directamente los aeropuertos, o bien de manera individualizada, a través de sociedades filiales aeroportuarias, o a través de concesiones.

**F.F.S.:** Otra de las reformas estructurales es la externalización. En el caso de los servicios de control de torre, ya se han liberalizado 13 aeropuertos. ¿Cuáles están siendo los efectos de este proceso?

**J.I.L.D.:** Posiblemente somos la empresa que tiene una mayor eficiencia técnico-operativa,



es decir, tenemos los mejores ratios de costes de operación por pasajero del mundo. Ya hemos externalizado la limpieza y la seguridad de los aeropuertos, y nos está funcionando muy bien.

En el caso de las torres de control, Aena hará el control de ruta y aproximación desde los centros de control y cada aeropuerto gestionará su torre. Para dar una idea de las mejoras económicas que esto supone, las 13 torres que hemos externalizado, nos cuestan en estos momentos 34 millones de euros/año (es decir, Aena Aeropuertos paga a Aena 34 millones de euros/años) y las hemos adjudicado por 18 millones, casi un 50% menos, lo que indica que, a pesar de que hemos ganado en eficiencia, aún nos queda mucho margen de mejora.

Por ejemplo, el aeropuerto de Madrid manejó el año pasado más de 411.000 movimientos, con una plantilla en la torre de 110 controladores, a un coste medio de 200.000 euros. La torre de Heathrow, en Londres, manejó 477.000 movimientos con 60 controladores, y a un coste medio de 110.000 euros. En España, la implantación de los agentes AFIS (que dan la información de vuelo necesaria en aquellos aeropuertos pequeños con muy poco tráfico, donde no es necesario el controlador, puesto que no hay aviones que separar) nos ha ayudado mucho. Creemos que liberalizar el sistema, y que cada aeropuerto tenga el derecho y la obligación de ser más eficiente, manteniendo

siempre los máximos niveles de seguridad y calidad de servicio, es positivo. Meter competencia en el mercado, sacar el servicio a concurso y hacer que concurran diferentes empresas y concedérselo a las más eficientes, siempre supone un ahorro de nuestros costes.

**F.F.S.: Aena Aeropuertos es además el primer gestor mundial de aeropuertos por número de pasajeros. ¿Cuáles son las expectativas en el panorama internacional?**

J.L.L.D.: Sin duda, el nuevo modelo de gestión empresarial favorece que Aena siga siendo líder, e incluso potencia su liderazgo como empresa global de gestión de aeropuertos. Directamente gestionamos 12 aeropuertos (en México y Colombia) y participamos, a través de TBI, en la gestión de otros 15 aeropuertos en EE.UU., Inglaterra, Suecia y en Bolivia. Además, acabamos de firmar un contrato para asesorar al gobierno de Angola en la gestión del aeropuerto de Luanda y vamos a presentar una oferta junto a OHL para la gestión de tres aeropuertos en Brasil.

El nuevo modelo es la herramienta que necesitábamos para que Aena fuese mucho más activa internacionalmente en Aeropuertos. Espero que lleguemos a ser lo suficientemente eficientes para dar servicio en todo el mundo también en Navegación Aérea que, por primera vez en su historia, entró en beneficios el año pasado, y seguirá en ellos este año ■