

No pretendo hacer ninguna presentación exhaustiva, sino tan sólo introducir temas para la reflexión. Daré algunos datos de la gestión y de los negocios en el mundo de lo aeroportuario del grupo Ferrovial, pero con la finalidad de presentar los temas para una reflexión. En el diálogo posterior ya aclararemos algunas cosas de carácter discutible, o que admiten distintos puntos de vista y son difíciles de concretar. Explicaré rápidamente, pues, quién es Ferrovial, cómo hemos pasado de ser una empresa constructora a estar presente en el mundo de los aeropuertos, qué aeropuertos tenemos y, finalmente, haré algunas reflexiones respecto a la gestión pública versus gestión privada, las tendencias que hay en el mercado y cual es la situación en Europa en estos momentos.

Ferrovial se fundó en 1952 por Rafael del Pino y Moreno. Es una empresa que está en el IBEX, cuya capitalización —depende del día, de la semana y del mes— es cualquier cosa entre 10.000 i 12.000 millones de euros. En estos momentos, en la compañía somos algo más de 100.000 empleados. Estamos en 40 países. Las ventas de este año serán entorno a los 12.000 millones de euros. Estamos presentes en cuatro actividades. La primera —la original del grupo y que todos conocen—, es la construcción. La segunda es en infraestructuras: autopistas, aeropuertos y aparcamientos, que es donde vamos a centrar la intervención de hoy. La tercera es esa gran caja de cosas diversas que es servicios: servicios urbanos, en conservación de infraestructuras, en facility management i en handling. En servicios, fundamentalmente, estamos más fuera de España que dentro. Casi el 70% de las ventas de servicios las hacemos fuera de España. Y la cuarta actividad es la inmobiliaria, donde teníamos una presencia importante hasta hace relativamente poco, pero hemos vendido —como sabéis— nuestro 80% de actividad inmobiliaria precisamente a un grupo catalán, a Habitat. De todos modos, seguimos presentes a través de ese 20%, y mantenemos nuestra actividad inmobiliaria en algunos países de la Europa del este, como es el caso de Polonia. Fruto de una estrategia de transformación de la compañía iniciada hace ya 8 años, hemos crecido en ventas al 21%, en resultados de explotación al 40%, y en beneficio neto, tenemos un crecimiento acumulado del 27%, lo cual se ha trasladado al valor de la compañía, que cerró el 2006 con 73,95. En cuanto a los fondos propios, hoy, al cierre de 2006, estamos hablando de algo más de 4.000 millones de euros.

El cambio de concepto de grupo y la estrategia de transformación que se produce en Ferrovial a mediados de los noventa se basa fundamentalmente en haber utilizado el *cash flow* que genera el negocio de construcción —los negocios tradicionales que tenía la compañía— y, con la intención de seguir creciendo de una manera orgánica y a veces con adquisiciones fuera de España en los negocios de construcción y maximizando la liquidez sobre los activos existentes, crecer en el mundo de los servicios y las infraestructuras por la vía de las compras, aprovechando todas las oportunidades que hay en el mundo de la concesión de infraestructuras. Todo ello siempre con la filosofía de Ferrovial —que todo el mundo conoce— de gestionar y de crear valor a través de la gestión. Nosotros no somos inversores financieros, somos inversores industriales. Es raro que tengamos una participación de menos del 50% en algo. Normalmente, no compramos si no podemos coger el control de la compañía y, por lo tanto, la mayoría de las sociedades o negocios donde hemos entrado los gestionamos o los controlamos nosotros. Creemos en la creación de valor a través de la gestión. Hemos ido haciendo adquisiciones selectivas en estos últimos años. La estrategia era diversificarse tanto en servicios e infraestructuras como desde el punto de vista geográfico, aprovechando las ventajas del grupo. En definitiva, hoy, Ferrovial es un grupo cuyo objetivo es ser capaz de diseñar, financiar, construir, operar y mantener cualquier tipo de infraestructura de transporte en cualquier país del mundo. Esta podría ser la concepción de Ferrovial que andamos buscando y en lo que se está convirtiendo poco a poco. Hay que decir que en el mundo de las infraestructuras, si el beneficio es bueno, el mercado financiero actual permite abordar operaciones importantes como las que hemos abordado recientemente. El mundo de las infraestructuras es un sector

que la mayoría de los gobiernos está tratando de llevar a la financiación privada para no distraer de los presupuestos los recursos en temas sociales. El nuestro es un grupo orientado a la creación de valor no a corto, sino a medio y largo plazo, como suele ser en el negocio de infraestructuras. De una presencia ínfima en el mundo que teníamos en el 96, pues era prácticamente algo en Suramérica y en el norte de África, salvo en Italia, hoy en día, estamos en más de 40 países con inversiones muy importantes, como en Canadá, Estados Unidos, Reino Unido y Australia, y con presencia en muchos otros países tanto en construcción como en servicios. Hoy estamos presentes prácticamente en todo el mundo. No voy a entrar en más detalle porque la intención es centrarme en la gestión aeroportuaria. Pero esta transformación de la compañía tiene mucho que ver con el negocio de aeropuertos. En el 98, el 90% de las ventas se producían en España y, en estos momentos, España representa sólo el 40% de las ventas, o sea, que el 60% es fuera de España. De los 100.000 empleados, más de 60.000 están fuera de España y no son españoles. Y en cuanto al EBITDA, que entonces el 100% venía de España, hoy en día, el 80% del EBITDA del grupo se genera fuera de España.

En esta estrategia del grupo de evolucionar sin dejar nunca el negocio de la construcción hacia negocios más recurrentes para intentar crecer ampliando el abanico de nuestros clientes fuera de España, uno de los primeros intereses fue, lógicamente, los aeropuertos. En el mundo de las infraestructuras de los transportes, los aeropuertos ocupan un lugar muy importante. En primer lugar, los aeropuertos es un sector en crecimiento. Desde hace muchos años, el número de pasajeros crece por encima del PIB, y hablo a nivel mundial. Y las previsiones que hay de futuro es un crecimiento de número de pasajeros de manera recurrente en torno a un 5%. Y eso va a seguir ocurriendo porque, además, desde el año 2000, el coste del billete se va reduciendo de manera constante. Esto hace que el acceso potencial de pasajeros a las líneas aéreas, o sea, el ámbito de la sociedad que tiene acceso a volar, es cada vez mayor y, por lo tanto, está generando un cambio en el sector aeroportuario. Es un negocio que, en el caso de los aeropuertos regulados, tiene un entorno regulatorio estable. Luego hablaré de los otros. Pero generalmente los que están regulados tienen un marco regulatorio a medio y largo plazo. Es intensivo en gestión. Cuando alguien lo compara con la gestión de autopistas, tiene poco que ver. Un aeropuerto como Heathrow, que tiene como tal aeropuerto aproximadamente 4.500 empleados, todos los días van a trabajar allí no sólo los empleados del aeropuerto sino los de las compañías aéreas y los de todos los servicios que están anexos al aeropuerto, y que en total son casi 60.000 personas. Eso da una idea de la complejidad de la gestión de un activo como un gran aeropuerto. Y a nosotros eso nos gusta. He comentado antes que a nosotros nos gusta crear valor a través de la gestión, y creemos que allí podemos aportar mucho. Es intensivo en inversiones. Las infraestructuras aeroportuarias son muy caras, hay que invertir con mucho tiempo por delante, hay que aceptar riesgos con mucha antelación. Por ejemplo, nosotros tenemos en Londres tres aeropuertos —Heathrow, Gatwick y Stansted— y movemos entre los tres cerca de 130 millones de pasajeros al año. Las inversiones que hay que realizar para atender la demanda, porque hoy en día están prácticamente colapsados, especialmente Heathrow, en los próximos diez años son inversiones próximas a los 10.000 millones de libras, que son 15.000 millones de euros. O sea, las inversiones en este tipo de activos, el CAPEX, es algo tremendo. Y es financiable o razonablemente financiables porque los ingresos son resistentes, los márgenes son estables y los flujos son razonablemente predecibles. Cuando se piensa en aeropuertos solamente se ve la relación con las líneas aéreas y con los pasajeros, y se acaba pensando siempre pues en la relación aeropuerto - líneas aéreas - tarifas. Hace 20 años las tarifas suponían prácticamente el 70% los ingresos de un aeropuerto. Hoy en día, aproximadamente la media es que el 50% de los ingresos de un aeropuerto no son tarifas. Son otros ingresos. Los aeropuertos han desarrollado un montón de actividades: todo el negocio de tiendas y restaurantes, todo el negocio de los aparcamientos, las concesiones que se dan a terceras

compañías de los múltiples servicios que se dan en los aeropuertos, acaban generando ingresos que en algunos aeropuertos superan con creces el de los ingresos por tarifas de las líneas aéreas. O sea, que siendo importante el ingreso de las tarifas no es el más importante. Luego aquí se introduce otra variable que es el interés que puede tener el propietario del aeropuerto por generar un tráfico muy importante para alimentar esos otros negocios. En definitiva, hay aeropuertos, Heathrow es un caso, que son un gran mole. Generan unos grandes ingresos aparte de las tarifas aéreas. Lo importante es mover 70 millones de clientes todos los años. El primer interés en que las líneas aéreas no se vayan de ese aeropuerto es el propio aeropuerto.

Explicando las características de lo que es una inversión en aeropuertos, el por qué Ferrovial invierte en aeropuertos cuando ha sido siempre tradicionalmente inversora en infraestructuras de transporte, y en ese tipo de relaciones que hay que llevar con las administraciones públicas, es lógicamente porque encaja perfectamente con el enfoque estratégico que comentaba antes que el grupo inicio hace años. Sólo en el Reino Unido movemos más de 152 millones de pasajeros, donde tenemos Heathrow, Gatwick, Stansted, Glasgow, Edimburgo, Aberdeen, Southampton y Belfast. En el de Belfast tenemos el 100%, y el resto de los aeropuertos a través de BAA donde Ferrovial controla el 62%, en esa filosofía de tener participaciones mayoritarias. Por hablar de volúmenes de inversión, la inversión de BAA en términos de *enterprise volume* ha superado los 20.000 millones de euros. En el caso del de Sydney, por ejemplo, donde tenemos una participación minoritaria manteniendo unos acuerdos de gestión con el grupo Mcquaire, en términos de *enterprise volume* nuestro 20% supuso aproximadamente 1.000 millones de euros. Tenemos participaciones minoritarias de 15%, 17%, 22%, 2%,... en seis o siete aeropuertos australianos, que seguramente también venderemos, ya que no nos gusta tener participaciones minoritarias. Y luego tenemos contratos de gestión en varios aeropuertos americanos. En términos de *equity*, las inversiones que tiene el grupo Ferrovial en aeropuertos rondan aproximadamente los 4.000 millones de euros. BAA es el mayor operador privado, porque AENA, aunque mueve más pasajeros, en términos de resultados de explotación es menor. Heathrow es el mayor aeropuerto del mundo en tráfico internacional. En el Reino Unido, los aeropuertos de BAA mueven 144 millones. El crecimiento de pasajeros en los últimos 10 años en los aeropuertos de Londres ha sido del 4%. Estamos hablando de aeropuertos que están prácticamente colapsados, y que necesitan unas inversiones enormes. Nosotros movemos el 81% de pasajeros internacionales en el Reino Unido, y tenemos 15.000 empleados. Hay más de 700 destinos desde el Reino Unido. Los espacios comerciales que tenemos en nuestros aeropuertos son algo más de 106.000 metros cuadrados, por eso digo que son grandes moles. Tenemos más de 112.000 plazas de aparcamiento en estos aeropuertos. Estos aeropuertos los privatizó el Reino Unido en el año 1987. Como ya deben saber, nosotros adquirimos la compañía el pasado año mediante una OPA que lanzamos a una empresa cotizada en la bolsa de Londres que hoy en día no cotiza. Tenemos el 62% junto con unos fondos canadienses y unos fondos del gobierno de Singapur que controlan el otro 38%. Heathrow en este momento está pendiente de abrir una terminal nueva, del estilo y con el mismo arquitecto de la T4 de Madrid, que será la T5 de Londres. Va a ser una terminal que va a tener una capacidad para más de 30 millones de pasajeros, y va a desatascar en alguna medida el aeropuerto en lo que es la capacidad de las terminales. Luego hay que ganar capacidad de pistas. Hoy, Heathrow mueve con dos pistas 70 millones de pasajeros cuando Barajas con cuatro pistas mueve 40 millones de pasajeros. Eso da una idea de lo comprimido que está el aeropuerto, y lo bien explotadas que están las pistas. Y las condiciones meteorológicas nunca son mejores las de Londres que las de Madrid. Tenemos en propiedad el World Duty Free, no solamente alquilamos locales para terceros sino que también hacemos labores de venta. El World Duty Free es una filial 100% de BAA y, por lo tanto, controlada por nosotros. Factura cerca de 380 millones de libras, algo más de 500 millones de euros. También tiene una

componente inmobiliaria importante. Hay unos activos inmobiliarios dentro de BAA que superan los 1.000 millones de euros. Y en internacional, lo que decía, una serie de participaciones minoritarias en aeropuertos australianos y algunos aeropuertos de Estados Unidos. En propiedad tenemos además Nápoles y Budapest. En el ranking de aeropuertos del mundo, el mayor aeropuerto en términos de tráfico es el de Atlanta, luego el de Chicago, y el tercero ya es Heathrow, que es el mayor europeo. Los aeropuertos de Asia van a ir creciendo mucho más deprisa por la masa de población que pueden incorporar al tráfico aéreo.

Es muy importante tener en cuenta los negocios que se producen dentro de los aeropuertos porque generan capacidad de ingresos importantes y que hacen que el operador privado del aeropuerto tenga muchísimo interés en que el aeropuerto tenga una enorme actividad, no solamente por razones económicas y geográficas sino porque el propio propietario del aeropuerto está interesado en que circule la gente. Nosotros mismos, además de alquilar la superficie comercial, 105.000 metros cuadrados en Heathrow, estamos operando el duty free, con unas ventas de 385 millones de libras, o sea, unos 570 millones de euros. Y es que en inmobiliario, el valor en libras de los activos inmobiliarios que hay en nuestros aeropuertos —bien hoteles, bien edificios de oficinas, bien naves— son 890 millones de libras. Cuando decimos que tenemos en propiedad estos aeropuertos (Heathrow, Gatwick, Stansted,...) son en propiedad, no son en concesión. Es la propiedad del aeropuerto, del suelo, hemos comprado físicamente el aeropuerto. No tenemos ninguna concesión para operar. La concesión, mientras existe el aeropuerto, existirá. No somos operadores ni concesionarios, sino que hemos comprado la propiedad del aeropuerto. Por eso hablo de los activos inmobiliarios.

En definitiva, la transformación de Ferrovial después de la compra de BAA es importante. Del EBITA que tenemos que supera los 3.500 millones de euros, casi 1.500, casi la mitad del EBITA del grupo Ferrovial, viene del negocio aeroportuario. La transformación de ser una empresa constructora a una empresa gestora de infraestructuras ha comportado este crecimiento. Del resto del EBITA, 500 o 600 millones vienen de las concesiones de autopistas. Tenemos una presencia muy importante en el mundo anglosajón, tanto en Estados Unidos como en Inglaterra.

Voy a introducir ahora algunas reflexiones para poder hablar sobre gestión pública y gestión privada en los aeropuertos. El aeropuerto de Bruselas se privatizó manteniendo el gobierno belga un 30% de la propiedad. Tiene gestión privada. Cuando se hizo el concurso de este aeropuerto, Ferrovial ganó el concurso pero no quiso firmar el contrato. Era una inversión de cerca de 1.000 millones de euros, pero no quisimos firmar el contrato porque las reservas que hacía el gobierno belga para la gestión del aeropuerto eran tan impresionantes, que al final uno ponía dinero pero no tenía la gestión. Y por esta filosofía nuestra de que o gestionamos o no estamos, fue McQuaire quien lo compró por menos dinero, porque ofreció menos que nosotros. El aeropuerto de Bruselas, pues, tiene gestión privada pero el gobierno belga se ha guardado grandes controles. El aeropuerto de Ámsterdam, Schipol, está al 100% controlado por el gobierno holandés. Los grandes aeropuertos suecos están al 100% en manos públicas. Copenhague airports tiene gestión privada pero el gobierno se ha quedado con un 40% de las acciones. El aeropuerto de Frankfurt el 72% está en manos del gobierno, el resto está cotizado en bolsa. El aeropuerto de Viena está cotizado, pero el gobierno mantiene el 40%. El aeropuerto de Roma sí que es totalmente propiedad privada, lo controla Maquire. El de Milán es público. AENA, todo lo conocemos, es público. Los aeropuertos de París son públicos al 100%. Los de Irlanda, también públicos al 100%. O sea, la privatización de aeropuertos en Europa todavía no ha evolucionado. Solamente en el Reino Unido el 100% de los aeropuertos que he mencionado que gestiona Ferrovial son 100% privado. Alguno de nuestros aeropuertos que tienen más características de *hub*, lo que tienen es regulado el tema de tarifas, y sin embargo, otros de los aeropuertos que tenemos en BAA están totalmente liberalizados, podemos

invertir cuando queramos, y poner las tarifas que queramos. El único problema es que no tendríamos tráfico si subiéramos las tarifas, porque allí sí hay una competencia real en los aeropuertos de carácter más regional, especialmente desde que han aparecido las compañías de *low cost*.

A la hora decidir entre gestión pública o gestión privada hace falta tener en cuenta qué puede aportar la gestión privada a la gestión de aeropuertos. Los costes de operación de un gran aeropuerto son enormes y tremendamente complejos de gestionar. Y por lo tanto hay un incentivo a la eficiencia muy importante. Si el sistema regulatorio lo permite, incentiva. Exigen grandes inversiones y sobretodo es necesaria una previsión muy importante. Las restricciones medioambientales, especialmente en el mundo desarrollado en temas de emisiones de CO2, en los temas de ruidos de los aeropuertos, generan unos retrasos en los plazos de aprobaciones de planes. Además, las infraestructuras son caras y necesitan mucho tiempo para hacerse. Eso quiere decir que una infraestructura que vaya a hacer falta en el futuro, como no se empiece con muchos años de antelación, el tráfico acaba desbordando la capacidad del aeropuerto y se viven situaciones como hemos vivido en algún aeropuerto español no hace mucho tiempo, o como estamos viviendo hoy en el aeropuerto de Heathrow, claramente desbordado. Eso es porque las inversiones se han retrasado: la terminal 5 que vamos a inaugurar en principio en marzo de 2008 –donde se está invirtiendo cerca de 1.000 millones de euros- lleva varios años de retraso en la obertura y por eso tiene tantos problemas. Luego está el tema de la estructura financiera. Hemos hablado antes de la solidez que tienen estas inversiones y, por lo tanto, lo financiables que son. Eso es obvio, y nosotros hemos podido financiar operaciones enormes en aeropuertos sin demasiados problemas.

Quisiera explicar que hay dos sistemas posibles que regulan las tarifas en los aeropuertos que se han privatizado: el *single-till* o el *dual-till*. La diferencia es muy sencilla. El *dual-till* es cuando la regulación es sobre la tarifa y se hace con alguna fórmula relacionada con el IPC y con la calidad de servicio a través de encuestas o con datos objetivos del aeropuerto. Y el *single-till* que es como nosotros tenemos regulado hoy tres aeropuertos de Londres, un sistema que confecciona la tarifa metiendo todas las variables. Yo creo que es un sistema que castiga un poco la búsqueda de la eficiencia, pero es un sistema que incentiva la inversión. Eso está bien desde el punto de vista de que el propietario o inversor privado esté permanente animado en invertir en infraestructuras aeroportuarias, pero a la hora de calcular las tarifas deduce todos los beneficios que se pueden tener de los negocios que se producen en el aeropuerto, de tal manera que, al final, para llegar a la tarifa, hay que hacer una estimación del OPEX, del CAPEX, etc. Eso desincentiva de alguna manera eficiencias en el aeropuerto. Pero solo hay estos dos sistemas de regulación de tarifas en todos los aeropuertos del mundo.

Otro tema a tener en cuenta a la hora de la privatización o no de los aeropuertos son los marcos legales: tienen que ser transparentes y estables. Como son inversiones a medio y largo plazo, no puede estar cambiando la legislación cada cinco días. Y luego lo que es muy importante en los aeropuertos es el entorno ambiental. Y los primeros que tenemos que estar pendiente de esto somos los operadores de los aeropuertos. Hoy en día, y desde luego nosotros queremos hacerlo en nuestros aeropuertos, los temas medioambientales son de primer orden, y cuando más desarrollado el país más todavía. Los temas de ruido y los temas de emisión de CO2 son importantísimos. Pero hace falta decir que la industria ha mejorado notablemente. La emisión de CO2 que provocan ahora los aviones es un 70% menos que la que provocaban hace 30 años. Hoy en día, el ruido que hacen los aviones es mucho menor, y se van limitando determinado tipo de aeronaves a causa del ruido. Pero hay que hacer mucho más. Dentro de un aeropuerto, los movimientos que se producen son enormes y también se producen emisiones contaminantes que hay que tratar. Hace falta tener mucha vigilancia porque todo eso genera limitaciones al crecimiento de los aeropuertos, y afecta mucho al entorno del aeropuerto y, por otra parte, a todos nos gusta que los aeropuertos estén cerca de las ciudades.

Luego están los temas de seguridad. Desde el 11 de septiembre, las cuestiones que conciernen a la seguridad han complicado la gestión aeroportuaria de una manera espectacular. En BAA, la seguridad está dentro, tenemos 4.500 vigilantes en plantilla, que son quienes hacen el *check in* de la seguridad con unas restricciones importantes. La gestión del aeropuerto se complica enormemente generando en momentos de alarma colas muy importantes. En este campo, yo estoy absolutamente convencido que se va a acabar solucionando con tecnología. La tecnología se ha puesto las pilas desde el 11 de septiembre, y estoy seguro que tendremos novedades relativamente pronto.

También hay que considerar que los aeropuertos tienen una enorme trascendencia en la actividad económica de una zona. El sector de la aviación en Europa en general es el 8% del PIB aproximadamente. De todos los productos de perfumería que se vende en el Reino Unido, el 20% se venden en locales comerciales nuestros o alquilados en el aeropuerto. Eso da una idea de lo que suponen estos centros comerciales, que es en lo que se acaban transformando los aeropuertos cuando mueven cientos de millones de pasajeros. En estas tiendas se facturan 3.700 millones de euros. Piensen que el 55% de las exportaciones de productos manufacturados salen de aeropuertos británicos y el 60% de las importaciones. El 75% de los visitantes del Reino Unido pasan por un aeropuerto de Ferrovial. En determinadas horas punta, el 20% de todas las llamadas de móvil que se están produciendo en el Reino Unido, entran o salen de un aeropuerto. Estos datos muestran lo que supone en la economía de una región, de un país, de una ciudad, el disponer o no de una adecuada infraestructura aeroportuaria. Lo que mueve la economía un aeropuerto es espectacular. No sólo lo mueve él, pero desde luego es una condición necesaria. Y exige unas inversiones enormes.

Por introducir alguna reflexión final. Hay previsiones que de aquí al 2020 el número de pasajeros que se van a mover en el mundo es en torno a los 9.000 millones de pasajeros por año. Y las asociaciones aeroportuarias calculan que, al ritmo que hoy se están haciendo las inversiones, el sector no va a ser capaz de ofrecer la infraestructura necesaria para mover estos aeropuertos. Estimamos que en el 2020 si las cosas siguen como van, y ya casi es tarde para iniciar algunas infraestructuras para que estén listas en el 2020, habrá 1.000 millones de pasajeros que no se van a poder atender. Quizá, el principal problema de estas infraestructuras es que hay que trabajar con mucho tiempo y antelación, y las limitaciones de tipo legal, medioambiental y político generan unos conflictos que retrasan las infraestructuras de una manera enorme.

Otra reflexión que quería añadir es que, en la gestión de los aeropuertos, cuando se incentiva la eficiencia y la imaginación, y suele ocurrir eso más cuando están liberalizados, se genera otro tipo de ingresos, que hace que el aeropuerto acabe siendo más competitivo todavía en tarifas, porque el primer interesado en traer más clientes en el aeropuerto para sus tiendas, para sus aparcamientos, para sus restaurantes o para sus hoteles acaba siendo el propio aeropuerto. Otro fenómeno que está ocurriendo desde la aparición del *low cost* es la especialización de los aeropuertos. Simplificadamente, podemos distinguir tres grandes tipos de aeropuertos: están los grandes aeropuertos como Madrid o Barcelona, están el tipo *hub*, y luego están los aeropuertos de carácter nacional que compiten con más dificultad en el mercado y tienen que atraerse las líneas aéreas. Nosotros trabajamos con los dos, y el tipo de gestión es distinta y el tipo de cliente también. Un aeropuerto que trabaja fundamentalmente con *low cost*, las infraestructuras no son exactamente las mismas que las que necesita un gran aeropuerto *hub*, ya que no hay conexiones internacionales. Como resumen, antes los aeropuertos eran parecidos, y en el futuro se deben especializar. Yo soy partidario de la mayor liberalización del mercado posible y la menor regulación posible. Y que si hay regulación que incentive la inversión y la eficiencia, que hoy en día no todos los sistemas regulatorios que hay incentivan la eficiencia.

Y por último, sólo recordar la gran fortaleza que tienen este tipo de inversiones, lo cual hace que no sea excesivamente complicado financiarlas si se hacen con sentido común. Y curiosamente en un mercado tan volátil como es el mercado de la navegación aérea. Es un mercado muy volátil incluso el de los fabricantes de aviones también. Pero las infraestructuras aeroportuarias, quizá por esos otros tipos de ingresos que tiene y la menor dependencia de las tarifas, es menos volátil.

DEBAT

Pregunta: *—Llevamos meses con el debate de la gestión aeroportuaria. Si a usted le dijiesen que tiene la clave para desencallar este debate sobre la gestión de los aeropuertos españoles: ¿qué haría? ¿Por dónde empezaría?*

Sr. Ayuso: *—Pues no es un problema fácil de resolver. Antes he introducido una reflexión que yo creo que tiene un cierto sentido tratándose del caso español. Dentro de los aeropuertos hay un tipo de aeropuertos y otro tipo de aeropuertos. Yo creo que hay aeropuertos que fácilmente podrían ser privatizables, porque tienen ese carácter más regional y seguramente serían más eficientes, autosuficientes y rentables. Y creo que la propia Administración lo piensa así. Y hay otros aeropuertos enormemente más complejos: cinco o seis aeropuertos de AENA que no está nada claro. No me atrevo yo a dar una opinión, y tengo la suerte de no tener la responsabilidad de hacerlo. A mí, como grupo Ferrovial, me encantaría que se privatizaran, iríamos a por ellos. Pero yo no soy el político. Es el político el que tiene que decidir.*

Pregunta: *—El reto de Ferrovial es apasionante, también desde el punto de vista de recursos humanos. ¿Qué capacidades estáis pidiendo a la gente? Yo te hablo desde el punto de vista de los ingenieros de caminos y desde la escuela: ¿qué cosas podemos aportar desde allá que vosotros necesitéis en cuanto a formación en idiomas, en gestión, etc.?*

Sr. Ayuso: *—Es evidente que estas inversiones de las hemos hablado antes, y sobretodo con la filosofía de nuestro grupo de gestionar todos aquellos sitios donde vamos o invertimos, suponen también un esfuerzo de *management* importante. ¿Qué les pedimos a las escuelas de formación? Pues, evidentemente, la mejor formación posible. Has mencionado los idiomas. Es obvio que en esta internacionalización los idiomas son imprescindibles. Grupo Ferrovial factura más en el Reino Unido que en España, nos ha resultado más fácil crecer abriendo el mercado, y allí los idiomas son básicos. Hemos aprendido mucho de la gente que ha venido de las compañías que hemos comprado e incorporado a Ferrovial. Generalmente, en estos países desarrollados encuentras gente extraordinariamente bien preparada. Y, por lo tanto, la mezcla de lo que tú llevas y lo que te encuentras, suele ser enormemente creativa. Hemos aprendido mucho nosotros y lo estamos aplicando aquí. Actualmente, Ferrovial es más grande en Reino Unido que en España, excepto en construcción. Pero en España, incluso sumando construcción, es más pequeña que el Reino Unido. Y por lo tanto, lo que necesitamos son profesionales con una visión muy internacional y muy global de lo que va a ser su ejercicio profesional, porque rara vez van a estar situados en España.*

Pregunta: *—Quisiera formular tres cuestiones. La primera sería: cuando se hablaba del binomio gestión pública o gestión privada, creo que es importante matizar, desde esta visión panorámica mundial, si la gestión pública es estatal, regional o municipal, colaborando con cámaras de comercio. Y la segunda: cuando se habla de negocios paralelos, supongo que se ha de entender lo que pomposamente se llama ciudad aeroportuaria, es decir, el terciario: hoteles, convenciones, en fin, todo este tipo de cosas. Entonces, mi pregunta es, en general, tanto en Heathrow como en otros lados: ¿hay libertad urbanística para construir esta ciudad? Y la tercera pregunta, y menos importante, y lo digo desde el punto de vista*

de usuario y también de arquitecto, ¿funciona bien la T4 para el pasajero? He estado varias veces y me resulta curioso el espacio y el recorrido, incluso arquitectónicamente.

Sr. Ayuso: —La primera pregunta tal vez la conteste mejor alguno de los conferenciantes que vendrán en este ciclo. Nosotros cuando tenemos gestión privada la hacemos nosotros. Y luego, si está regulado el aeropuerto, depende de cada país, intervienen administraciones locales, regionales, estatales, etc., cada sitio es distinto. En general, en Europa, los aeropuertos son más de los Estados. En Estados Unidos, los aeropuertos son más del condado o del ayuntamiento. En el caso de Chicago, el segundo aeropuerto, es casi 100% municipal. O sea, que allí la Administración federal interviene bastante menos. La segunda cuestión era acerca de las licencias y la forma de tramitación de permisos en los temas de construcción dentro de los aeropuertos. Eso está totalmente normalizado. En el Reino Unido hacen falta muchos más permisos que aquí. Está más burocratizado. Nosotros tenemos lo que nos hemos encontrado cuando lo hemos comprado, y no nos planteamos construir más terciario. Todo lo que son negocios está dentro de las terminales, porque lo que se pretende es aprovechar el paso del pasajero, ya que tiene que estar un tiempo en el aeropuerto queremos rentabilizar ese paso y, a cambio, con eso se financia una parte de la infraestructura. Y luego, también está la infraestructura alrededor del aeropuerto, siempre hay una infraestructura necesaria de hoteles y de otro tipo de activos que hacen falta y que nosotros nos los hemos encontrado hechos, pero que en cualquier aeropuerto nuevo que se plantee habrá que planificarlos previamente. Y en el caso de la T4, me voy a reservar mi opinión. Yo creo que se entenderá perfectamente que no opine. Estéticamente, a mí me gusta mucho. Desde el punto de vista funcional, no voy a decir nada.

Pregunta: —Primero, quería agradecerle la exposición tan clara que ha hecho. Las dos preguntas que tengo son muy concretas. He echado en falta referencias a los aeropuertos de carga o, si es un aeropuerto general, la atención que le prestáis a la carga aérea, aunque sea un factor dentro del pasaje minoritario, saber si el grupo tiene interés en esta línea. Y la segunda, es la venta de la participación del aeropuerto de Budapest. Me ha parecido que era el único caso en que en estos momentos estabais planteando de desinvertir, o también en Nápoles, no estoy seguro. La pregunta, si se puede contestar, es: ¿por qué?

Sr. Ayuso: —Sí, sí que se puede contestar. Empiezo por la primera. La carga es muy importante en los aeropuertos. Ya he hablado antes de lo que mueve los aeropuertos en términos de importación y exportación de productos manufacturados. Y para el caso de Ferrovial tiene un doble interés. Comentar que sólo Heathrow mueve aproximadamente tres veces la carga que se mueve en todos los aeropuertos de España. Y en el caso de Ferrovial, además, que estamos en el negocio de *handling*—aunque no tiene nada que ver porque nosotros lo consideramos servicios a través de swissport— movemos en *handling* de carga aproximadamente cinco veces toda la carga que mueve la carga aérea de España. Es decir, el mundo de la carga en el mundo aeronáutico, cuando sales de aquí, es algo enorme. Nosotros tenemos una gran participación en todo el *handling* de carga en todos los aeropuertos de Los Ángeles y San Francisco, donde tenemos además naves en propiedad. Hacemos mucho tráfico de carga entre Estados Unidos y Japón, en toda la costa de Asia, que hay un tráfico enorme. O sea, que sí, que estamos metidos en este mundo y lo consideramos. Respecto a las desinversiones, yo creo que no cuento ningún secreto. Ya, desde que estábamos comprando la compañía, anunciamos que teníamos intención, siempre que encontráramos un comprador a precio razonable, de desinvertir Budapest, y ya hemos anunciado que posiblemente también desinvertamos en Nápoles, y posiblemente también las participaciones minoritarias en Australia. ¿Que por qué desinvertimos? Bueno, porque hicimos un plan de negocio para esta adquisición, donde realmente lo que teníamos era interés en los aeropuertos británicos, donde hemos hecho un esfuerzo financiero enorme, y finalmente hay que casar las cosas. Nuestro plan de negocio

pasaba porque desinvertíamos en una serie de activos. Unos, no por lo que generen, sino porque de minoritarios no queremos estar, de inversores financieros no nos gusta estar. Y otros, porque posiblemente en algún aeropuerto no compartimos las previsiones de futuro que hacen otros, creemos que no tienen tanto futuro como otros ven. Y hay otros, porque nos generan en este momento una caja que nos viene muy bien. La suma de todas esas cosas es el motivo. Estamos hablando de que hemos invertido cerca de 20.000 millones de euros.

Pregunta: —En su intervención ha dicho que había que diferenciar los aeropuertos hub con los aeropuertos de low cost. Se da la circunstancia que en Cataluña tenemos los dos representados: el hub en el aeropuerto de Barcelona, y los de low cost en Reus y Girona. Me gustaría si pudiera ampliar qué tipo de gestión se debe realizar, qué diferencia hay desde el punto de vista de la gestión y instalaciones entre uno y otro. También me gustaría saber si es posible que, en un aeropuerto de low cost, se pueda establecer algún tipo de cargo aérea, si es compatible. Gracias.

Sr. Ayuso: —Yo creo que es una cosa difícil de diferenciar. Un aeropuerto es una cosa viva y hay que ir dimensionándolo y adaptándolo al mercado en cada momento. Ahora mismo lo que está provocando fundamentalmente el crecimiento del tráfico aéreo son las compañías de *low cost*. Son compañías más agresivas, que pelean mucho más las tarifas, y que tienen un poder tremendo a la hora de hacer crecer un aeropuerto en función de que abran o no determinado tipo de líneas. Mientras que un aeropuerto *hub* normalmente acaba siendo la sede de grandes compañías aéreas a quienes que les resulta casi imposible moverse, y entonces la relación con las compañías aéreas es distinta. Al hacer la separación entre el aeropuerto *hub* y los aeropuertos regionales, lo hago más por el distinto tipo de cliente, y cuando hablo de cliente me refiero a línea aérea que suelen tener cada uno. Las instalaciones de los aeropuertos son relativamente parecidas. También es cierto que quien más paga demanda más servicios que quien menos paga. Eso pasa siempre. No quiero hacer grandes diferencias entre un aeropuerto y otro. Nosotros tenemos de los dos. Hemos tenido hasta hace poco el aeropuerto de Bristol, lo hemos vendido ya. Lo compramos hace cinco años cuando tenía escasamente 2 millones de pasajeros. Y después de una gestión muy agresiva de captar vuelos de locos hemos llegado a tener más de 5 millones de pasajeros. Creo que algunos vuelos venían precisamente de Bristol a Girona. Hemos tenido que adaptar el aeropuerto evidentemente. Pero en un aeropuerto donde se está introduciendo este tipo de compañías tan agresivas que ofrecen unas tarifas muy baratas, para poder ofrecerlas hay que ser muy cuidadoso con el CAPEX, con el tipo de inversiones que se hacen, porque hay que amortizarlas con menos ingresos. Y por lo tanto, según qué tipo de terminales son admisibles o no en según que tipo de aeropuertos. Pero un negocio puede ser tan bueno como el otro. Nosotros hemos hecho fantásticos negocios con Bristol, lo hemos hecho crecer muchísimo, y luego lo hemos vendido porque nos ha convenido, pero hemos multiplicado por cinco el valor de nuestra inversión. Lo que demuestra que este tipo de aeropuertos puede ser enormemente rentable si se gestiona con eficiencia. Por eso cuando se me preguntaba qué se podía hacer con los aeropuertos españoles, yo creo que los aeropuertos regionales convenientemente gestionados pueden acabar siendo rentables por si mismos la mayor parte de ellos. Es mi opinión. Hoy en día es rentable el conjunto de aeropuertos, pero unos están sosteniendo otros, y yo creo que en un momento determinado pueden ser perfectamente separables unos de otros, porque casi todos pueden ser rentables. De hecho, si se privatizaran habría compradores para casi todos, lo cual significa que hay quien espera que sean rentables.

Pregunta: —Ha hecho una buena exposición y ha tocado todos los temas. Yo quisiera comentar dos temas. El primero, las inversiones de los sistemas de navegación en España están muy claras, pero a veces en las cifras que han aparecidas sobre la contabilidad de los aeropuertos no están reflejadas. El segundo tema, en el caso inglés, que no conozco, nos podría explicar ¿cual es la responsabilidad de lo

que es inversiones de navegación aérea en aeropuertos y en terminales? Un caso muy concreto que se ha producido este verano y que Heathrow lo sufrió, la nueva normativa que impuso la comunidad el mes de agosto sobre el transporte de líquido. En el caso inglés, ¿ha habido algún tipo de subvención, ayuda o apoyo de la Administración con respecto al incremento de costes de seguridad que han sufrido los aeropuertos, o ha sido un gasto adicional que ha tenido que solventar el propio aeropuerto y que luego transmitirá o no a las compañías?

Sr. Ayuso: —Las inversiones en los sistemas de navegación de los aeropuertos de Londres hay que distinguir entre los regulados y los no regulados, en el caso de Heathrow las cifras de crecimiento que he dado antes incluyen sistemas navegación, porque allí nosotros tenemos responsabilidad también sobre la aproximación de los aviones al aeropuerto, no cogemos el avión en pista, lo cogemos en el aire. En cualquier caso, hay una empresa más que maneja aeropuertos en el Reino Unido, una empresa público-privada en la que participan todos los aeropuertos y compañías aéreas que es la que hace la labor de control aéreo. Eso está cedido o subcontratado en todos los aeropuertos a esa empresa. Pero en las cifras de inversiones que he dado antes de Heathrow están incluidos los sistemas de navegación. En el caso de la seguridad, desde luego, en los aeropuertos que están privados al 100% y liberalizados es un problema de cada uno y de cómo se lo puede transmitir al usuario o a la compañía aérea en la tarifa que se cobra por pasajero. En el caso de los aeropuertos de Londres, en nuestro caso, la regulación establece unos topes de incrementos de coste que puede asumir el aeropuerto a partir de los cuales se le puede cargar a las compañías aéreas los cargos que excedan. En los aeropuertos regulados de Londres, cada cinco años se hace una estimación de costes de todo, entre otras cosas de la seguridad. Entonces, los costes que por alguna situación excepcional exceden en más de un porcentaje de esos costes se pueden transferir directamente en las tarifas por pasajeros las líneas aéreas. Pero hay un primer GAP que sí que tiene que asumir el aeropuerto. En el caso de Londres, son algo más de 20 millones de libras, pero a partir de aquí ya lo paga el pasajero. Es un riesgo limitado, porque a partir de un momento repercute en el pasajero.

Pregunta: —Su exposición me ha generado un orgullo personal, como decía Pere Macías, porque si gestionáis el 75% de viajeros del Reino Unido, el 25% de carreteras, el 50% de metro, los vehículos militares, y ahora también estáis en escuelas, me ha dado la sensación que por la inteligencia estamos colonizando al primer país colonizador del mundo. La pregunta es: Ferrovial es casi de las primeras empresas españolas en todo el mundo de las concesiones, ¿qué espíritu hay dentro de esto: solo espíritu estrictamente comercial, o hay algo más?

Sr. Ayuso: —Hay un espíritu empresarial. Hay ganas de hacer negocio. Hay un momento en que el mercado aquí se te queda pequeño. Hay una competitividad tremenda. Es cierto que el mercado español ha creado unos grupos, en este caso grupos constructores, y no sólo Ferrovial, hay media docena de empresa o más, que se han sabido adaptar a una situación distinta, se han creado grupos fuertes desde el punto de vista financiero. El mundo concesional en España en el pasado ha generado grupos con un cierto *expertis* en montar grandes financiaciones y en gestionar infraestructuras desde el punto de vista de la gestión privada. Y luego hay ese espíritu empresarial que nos ha hecho ir fuera. Se te acaban los clientes aquí y tienes que buscarlos fuera. En un primer momento, casi todo el mundo se fue a Latinoamérica, con los riesgos que eso conlleva, pero también allí se aprendió. Y luego, en un momento determinado, te lanzas a otro mundo más complicado, quizá porque hay una competencia muy dura, pero donde no sólo Ferrovial, sino que hay otros grupos en España que están demostrando que son capaces de gestionar este tipo de infraestructuras porque se dispone de grandes profesionales. En el caso de Ferrovial, lo que más abunda en nuestra compañía son ingenieros de caminos, hay cerca de 700 o 800 ingenieros de caminos, y no solamente esta disciplina sino todas las que son necesarias en la gestión de

este tipo de infraestructura. En Ferrovial hemos contado con profesionales que, cuando vas por el mundo, están tan preparados como el mejor. Entonces, si juntas el que tienes buenos equipos, capacidad financiera, *expertis*, un mercado financiero desarrollado y, sobretodo, un espíritu empresarial —porque hay que irse a jugar el dinero allí—, todo eso junto hace que las empresas hayan salido, y no sólo nosotros.

Pregunta: —*Nos ha gustado mucho tu presentación por la simplicidad y claridad del mensaje. Me quedan un par de dudas. Una de seria y otra no tanto. La seria sería: en ese mercado que tú hablas de los aeropuertos regulados y los no regulados, yendo directamente a los no regulados y entendiendo que finalmente los aeropuertos no dejan de ser un servicio público, ¿cuál es el mecanismo, si lo hay, por el cual la presencia pública está? Es decir, ¿cómo la presencia institucional interviene? Porque está claro que no es lo mismo controlar aeropuertos que controlar un mercado absolutamente liberalizado como podría ser el de las tiendas de ultramarinos, en el cual no hace falta regular nada porque el sector y el mercado lo regulan. Pero, en el momento en que uno quiere instalar un nuevo aeropuerto en el Reino Unido, ¿cómo se hace? ¿Alguien tiene la palabra? O, simplemente, el que tiene la posibilidad de tener unos terrenos suficientemente bien comunicados y con una orografía pertinente ya le es suficiente. ¿No interviene para nada los poderes públicos, los poderes locales en el campo no regulado? En España se entiende muy bien el sector privado en base a la concesión, pero no tanto la privatización al 100% como tú nos comentabas, sobretodo me gustaría saber como funciona allí. Está era la pregunta seria. La no tan seria es: en tanto en cuanto el negocio aeroportuario se basa, ya dices en más del 50%, en lo que no son las tarifas propiamente aeroportuarias de los pasajeros o de la carga, existe un gran interés para que la gente esté en los aeropuertos para que gaste en los aeropuertos. Llegado al extremo, el aeropuerto perfecto para un pasajero es el que llega y embarca, eso obviamente no os interesaría. Por lo tanto, hasta que punto el hecho de los retrasos en los aviones, las salidas, los cada vez más necesarios controles de seguridad, hasta cierto punto, con una perversión tremenda, os interesa.*

Sr. Ayuso: —Abrir un aeropuerto nuevo es difícil. Yo creo que en el Reino Unido no hay ningún aeropuerto cuyas pistas no existieran ya en la Segunda Guerra Mundial. O sea, que muchos de los aeropuertos privados actuales son pistas que se hicieron para la Segunda Guerra Mundial que luego se han transformado en aeropuertos privados. Yo creo que no se ha dado permiso para alguno más, creo. Hacer cualquier obra en un aeropuerto en Reino Unido por razones medioambientales es una aventura, abrir un aeropuerto nuevo no me lo quiero ni imaginar y no nos lo planteamos. Lo que sí que es cierto es que tienes una licencia para operar que, teóricamente, es indefinida, pero que si no cumples unos mínimos la pierdes. La Administración está siempre detrás. Está liberalizado pero dentro de unos límites. Evidentemente, es un servicio público, y como cualquier otro servicio público hay que cumplir unos mínimos y puede llegar a cerrarse el aeropuerto. La segunda cuestión, sobre que lo más interesante para el aeropuerto es que la gente esté muchas horas en el aeropuerto, hace falta pensar que el aeropuerto no maneja al usuario. El que maneja al usuario son las líneas aéreas, nosotros sólo ponemos unos activos. Fíjate que cuando alguien llega a un aeropuerto factura en una compañía aérea. Hay dos momentos donde el aeropuerto trata al pasajero: cuando cruza seguridad —que eso es responsabilidad del aeropuerto— y cuando compra en alguna tienda que es un local propiedad del aeropuerto o alquilado a un tercero que lo explota. Pero que el avión salga antes o después está en manos de la eficiencia de las compañías aéreas y en manos del control aéreo. Hay unos eslots que hay que cumplir y no está en manos del aeropuerto retrasar un avión. Si se da la circunstancia —que he visto yo en algunos aeropuertos—, que en los aeropuertos que no tienen excesivo aprovisionamiento comercial, envían al pasajero a embarcar muy rápidamente, porque lo que quieren es dejarlo allí y que no moleste, y los que tienen muchas tiendas, no salen los paneles embarcando hasta que no es imprescindible porque, claro, es tiempo que está comprando. Otra cosa es que se juegue con las comunicaciones, pero eso lo hacen

las compañías aéreas. En definitiva, nosotros somos propietarios de un activo que utilizan otros, y que se lo alquilamos pero no tenemos el manejo. Pero claro, llegado a ese punto crítico, evidentemente, cuando hay "follones" en el aeropuerto se vende mucho.