

BCN Airport, una perspectiva económica y de gestión

Coloquio

Amics de la UAB

12-03-2019

¿Cuál puede ser la pregunta de interés?

¿Cómo es la situación del aeropuerto de Barcelona en el contexto de los aeropuertos europeos? ¿Cuáles son los principales flujos de tráfico y el papel de BCN en ellos? ¿Hay una tendencia decreciente en las últimas cifras de tráfico?

¿Es la infraestructura del aeropuerto de Barcelona la correcta para responder a la demanda en la zona? ¿Son las conexiones y los intercambios modales los adecuados para afrontar las necesidades de la conurbación de Barcelona?

¿Cuál es la importancia de BCN en la actividad económica y el empleo en la zona? ¿Quién es el protagonista de la actividad aeroportuaria?

¿Cómo funciona el marco jurídico en el que opera "B.A.-Aena"? ¿Como empresa pública o privada? ¿Cómo afecta la 2015 de la privatización de Aena? ¿Cómo funciona el sistema regulatorio?

¿Cuáles son los últimos resultados económicos del "B.A.-Aena" y de Aena en su conjunto?

¿Puede ser la regionalización de la gerencia mejor para los resultados?

¿Cuál es la posición actual de BCN dentro del sistema de conexiones aéreas? ¿Cómo funciona el sistema para conseguir nuevas líneas?

¿Hay una estrategia global para el aeropuerto mirando las posibilidades reales del transporte aéreo en Europa y los riesgos que debe enfrentar?

¿Cuáles son los principales retos para BCN en el próximo futuro? ¿Cómo le pueden afectar el Brexit, los números de tráfico actuales y el tipo de las aerolíneas que operan?

Cifras de tráfico en algunos Aeropuertos de Aena+: Creciendo irregular

	BCN	BCN	BCN	MAD	MAD	Aena	Aena	Luton	Luton
Year/ CGR	2016	2017 2016- 2017	2018 2017- 2018	2017 2016- 2017	2018 2017-2018	2017 2016- 2017	2018 2017-2018	2017 2016-2017	2018 2017- 2018
Pax. total Mill./%	44	47,3 . +7,1%	50,2 +6,1%	53,4 +5,9 %	57,9 +8,4%	249 +8,2%	263,8 +5,8%	15,8 +8,7%*	16,6 +5%
Internat.	32	35 +6,8%	37 +5,7%	38	42 +7,4%	175 +8,4%	182 +4,1%		
Domestic	12	13 +7,7%	13 +6,2%	15	16 +8,8%	73 +8,1%	80 +10%		
Cargo		14,9 % 156 mill.tn	10,9% 172,9 mill.tn			+15%			

+Luton: desaceleración en 4T2017 debido al Brexit. Media europea CGR: +6,1%; "The 5 majors", 4,8%; Lisboa, 8,9%; PMI, 20.7% (fuente: ACI)
El peso de BCN en "Aena grupo" 2018: 19% del total en total pax. Aena y 17% del tráfico de carga (fuente: Aena)

El tráfico de MAD y BCN: similar estructura

La concurrencia entre los dos mega aeropuertos españoles

25 nuevas rutas en 2014 en cada aeropuerto. Hoy BCN 391. (Ver Aena Presentación BCN)

Conclusiones generales: Madrid: gran competencia entre el Grupo Iberia (IAG) y los otros (LC y LCCs); 40% de líneas pares de ciudades sin competencia.

Barcelona, competencia entre los transportistas de bajo coste. Otros destinos: BCN-MAD 2,3 (3,1 mill. pax. en 2014) Año; BCN-PMI 1,9mill.; BCN-AMS 1.4 mill.

Similar estructura de tráfico MAD-BCN, pero diferentes actores

	MAD	BCN
Principales aerolíneas	Iberia, Air Europa; Ryanair	Vueling; Ryanair EasyJet, Norwigean, Lufthansa
Tráfico (tipo pax/trayecto)	72% internacional, 28% doméstico.	71% internacional, 29% doméstico.
Ciudades destinos	196	189
Principales rutas	MAD-Londres 3 mill.; MAD-Paris 2 mill.	BCN-Londres 3,2 mill.; BCN-Paris 2,6 mill.
Legacy C./LCC	72/28	37/63 (en 2018, 31/69)
Bases	Aeropuerto central Iberia y Air Europa	Aeropuerto base de Vueling
Procesos	Reestructuración Iberia 2007	Reestructuración Iberia 2007. Quiebra Spanair 2012
Fortaleza	Destinos Ibero América	Red destinos europeos y crecientes en Asia

La infraestructura: cerca del límite

Capacidad del sistema aeroportuario

Hablamos de la capacidad de la infraestructura aeroportuaria (no incluidos los servicios de navegación aérea)

General sobre-capacidad <. 37%. Entre 2001-2011 17.000 mill./€; Años punta de inversión 2004 y 2008. (Fuente CNMC. 2014).

Hoy sobre-capacidad del 21%. Altos estándares técnicos

BCN: capacidad actual cerca del límite ¿Qué es límite?. Incrementado por las restricciones operativas.

Capacidad y pasajeros en grandes aeropuertos. Total pasajeros 2013-2018

Theoretical capacity	335	70	55	34	27	20	19	12
Airport	Aena	Madrid	Barcelona	Palma de M.	Málaga	Gran Canaria	Alicante	Tenerife Sur
2013	187,4 55,9%	38,7 55,2%	35,2 64%	22,8 67%	12,8 47,4%	9,8	8,6	8,7
2017	249 74,3%	53,4 76,2%	47,3 86%	28 82,3%	18,6 68,8%			
2018	263,8 78,7%	57,9 82,7%	50,2 91,2%	29,1 85,5%				

Actividad económica: importancia y múltiples actores

Partir de considerar la existencia de múltiples actores, incluidos los gestores del aeropuerto

Distinguir entre varias áreas de actividad económica, con diferentes posiciones, intereses y configuraciones de tipo de mercado:

Gestores de aeropuertos, operadores, aerolíneas, concesionarios, empresas de transporte, etc.;

Monopolio, mercado regulado, mercado competitivo, etc.

Mercado regulado para evitar abuso de posiciones. Importancia de contrapesos y búsqueda de presión competitiva. Barreras

Rentabilidad y eficiencia. Los costes fijos en 90%, por encima de la media

En España, algunas diferencias económicas con resto de europeos:

- . Prevalencia de Aena: monopolio en aeropuertos españoles grandes y medianos

- . Perspectiva de crecimiento continuo (el turismo se mantuvo en la crisis. El tráfico cayó en 2013 a -8%; creció en 2011, +6% y en 2014, +3%)

- . Las autoridades protegen al turismo (10,9% del PIB en 2013): la presión a los operadores con cargos ha de ser la mínima

- . El funcionamiento en red de los aeropuertos de Aena como deber legal: alejan la posibilidad de cerrar aeropuertos pequeños/no rentables (la red no la establecen los aeropuertos sino las aerolíneas)

Los aeropuertos como motor económico en el área. Con diversos tipos de impacto económico: directo, indirecto, inducido y “catalíticos” (beneficios económicos más amplios)

Poder en el mercado:

Capacidad para determinar la posición de los operadores económicos que trabajan en el aeropuerto. La calidad o el precio de lo ofertado. Muestra el grado de monopolio en las diversas actividades aeroportuarias llevadas a cabo por los gestores del aeropuerto y por los operadores del mismo. Contrario a las normas europeas

Poder(es) de mercado fuerte/débil/nulo. ¿Posibilidad de cambiar los compromisos operativos previos a Directiva 2009/12/EC?

Elementos en BCN:

- . Posición de Aeropuerto en conjunto como monopolio en área de captación. Concurrencia no homogénea con Reus y Girona (baja sustitución de destino)
- . Posición de aerolíneas como centro en el aeropuerto con derechos tradicionales (Vueling)
- . Relaciones coordinadas de BA-Aena con la red de aeropuertos de Aena (contra la sustitución modal)
- . Calidad y precio determinada en el "paquete de servicios" ofrecidos (¿Elegibilidad débil?). Control de calidad (AESA)
- . Determinado en parte por regulador el número de operadores (acceso regulado al mercado de handling: 3 operadores. Directiva 96/67/CE)

Cumplimiento de la Directiva: Evaluación general, irregular. No especial nota en BCN

Regulaciones estatales muy diversas. Estados miembros con intereses diferentes.

“The Directive can only have a limited influence in cases where Member States have objectives, such as getting a good return on the sale of state assets, which they prioritize over the objectives of the Directive” (Ex-Post Evaluation of Directive 2009/12/EC on Airport Charges, p. 91 of 550)

Hacia la revisión de la Directiva (con aerolíneas como protagonistas)

Empleo en BCN: 30.000 p.

España: 146,500 empleos directos en aeropuertos. Fuente ACI 2015.

Datos de Eurostat: 118,000 en 2013. 438,900 empleos considerando los tres primeros tipos de impacto
2% del PIB total (media Europea 1,5); 5,9% considerando efecto catalítico*

Driver del empleo directo: sobre 10 millones unidades del tráfico (como MAD y BCN), cada aumento de 1000 unidades de tráfico aumenta el empleo en 0,85

BCN: dimensiones de empleo en el clúster de aviación (transporte aéreo y actividades conexas): 30,000 empleos directos

(Estudio sobre el empleo y las condiciones de trabajo en el transporte aéreo y los aeropuertos. Steer Davies Gleave, 2015)

* ACI: Countries with better air connections tend to benefit from increased trade, higher investment, more tourism activity and better productivity overall. These positive effects are known as the 'catalytic impacts' of airports

Empresas aeroportuarias, operadores y otros:

1 operador aeroportuario (Aena BA. Total de empleos: 300)

3 operadores de handling: Swissport, Groundforce, Iberia (total de empleos: 6000)

Resto hasta 30.000 empleos:

90 operadores líneas aéreas

Más de 200 concesionarios comerciales (incluidos agentes de viajes)

Múltiples empresas de transporte, integradores y agencias de aduanas

Administración, fuerzas de seguridad, etc.

Cuentas de resultados por aeropuertos

	BCN		MAD		Aena	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Ingresos explotación	663,98	721,59	890,79	933,86	2.925,72	3.121,78
Cifra negocios	663,11	712,56	887,62	926,12	2.871,00	3.033,46
Servicios aeroportuarios	515,07	542,24	708,49	714,74	2171,36	2.241,54
Servicios comerciales	148,04	170,31	179,12	211,38	699,64	791,92
Otros negocios	0,87	9,03	3,18	7,74	54,72	88,33
Otros ingresos explotación	0,81	8,99	1,30	6,11	14,52	41,60
subvenciones	0,06	0,04	1,88	1,63	40,20	46,63
Gastos explotación	387,47	356,76	638,23	610,08	2.184,76	2.067,39
Personal	40,36	41,24	54,31	54,40	332,46	335,27
Otros gastos	199,73	170,75	332,49	312,80	1035,19	930,84
Amortizaciones	147,38	144,77	251,43	242,88	817,11	801,28
EBITDA	423,89	509,59	503,99	566,66	1558,07	1.855,68
Resultado explotación	276,51	364,82	252,56	323,78	740,96	1.054,39
Resultado financiero	-33,26	-25,54	-132,58	-296,24	-254,85	-402,80
Resultado antes impuestos	243,25	339,28	119,98	27,54	486,12	651,60
Resultado después impuestos.	168,27		84,70		580,08	
Activo neto	2800,95		5459,50		15.488,99	
Deuda acumulada	1368,27		5374,02		12.065,55	

Indicadores económicos

Algunos indicadores de resultados KPI

Ingresos aeronáuticos por pax. en 2011:11, 6 BCN; 10, 5 MAD; promedio de Aena 8, 5. (en Derechos Especiales de Giro)

Comercial: Aena promedio 3, 6 en 2011, en DEG. (Fuente CNMC)

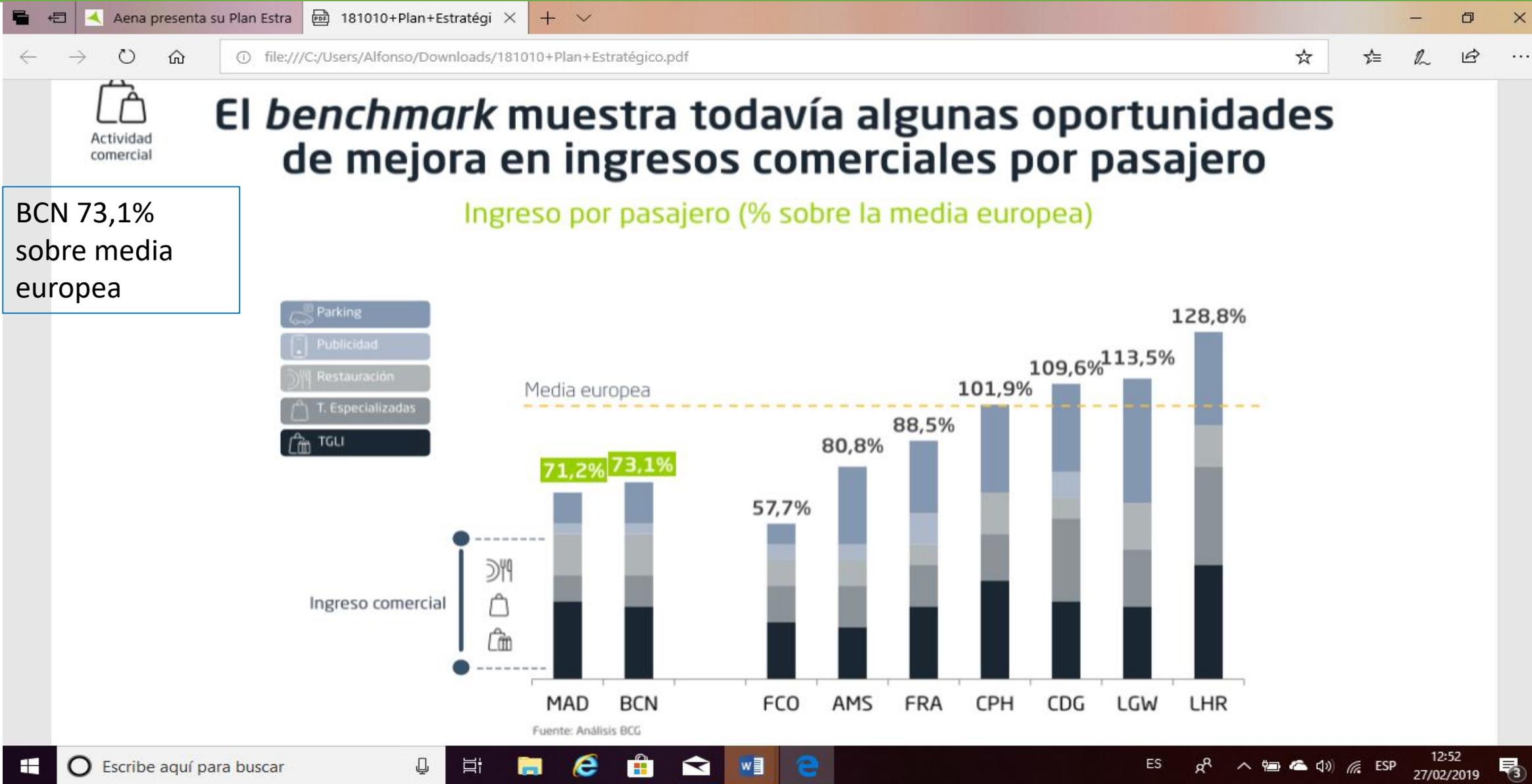
Gastos: promedio europeo en 2017: 8,5 €/pax. Aena 4, 6 €/pax

(Fuente Aena Plan Estratégico)

“Tarifas competitivas”: comparativo con otros aeropuertos de Europa, €/pax. (escala 230 pax)

	Vuelo EEE	Vuelo Internacional
BCN	12	14
MAD	13	15
Heathrow	37	135
Paris CDG	19	31
Amsterdam	14	14
Munich	17	35

Ingresos comerciales: área de mejora evidente



BCN 73,1%
sobre media
europea

Marco legal: sector regulado

La gestión aeroportuaria en España no es un servicio público, sino un servicio sujeto a la regulación desarrollada en un contexto de liberalización

“La intervención administrativa sobre el nivel de las tarifas aeroportuarias, no se está ejerciendo la potestad tarifaria inherente a la titularidad de los servicios públicos, pues, en el nuevo contexto liberalizador, no constituye servicio público la gestión aeroportuaria. Tampoco se está ejerciendo la potestad de control de precios propia de la ordenación general de la economía con la finalidad de contener la inflación. Se trata, lisa y llanamente, de ejercer una potestad pública regulatoria (en este caso sobre las tarifas aeroportuarias), atribuida por normas con rango de ley por motivos de interés general”

(E. Arimany)

La regulación es la nuevo cara de la intervención

Puntos esenciales del Dora 2017: el gran cambio

Resultado de las tensiones generales que rodean el proceso de privatización parcial de Aena, junto con las presiones del grupo de aerolíneas

Determinadas por las normas de la UE y reguladas por la ley, en un proceso legislativo que ha tenido un desarrollo gradual entre 2011 y 2014

Que desarrolla la Directiva de 2012 homologando claramente al sistema de gestión aeroportuaria español al resto de Europa

Separación clara entre la autoridad aeronáutica y la empresa de gestión aeroportuaria

Documento insertado en la tradición del sistema español de control de precios públicos para las actividades reguladas; las otras actividades del gestor (las comerciales) como "precios privados", bajo las reglas del mercado

Aumenta claramente los patrones de transparencia en los procesos de la empresa y notablemente en fijación de precios

Crea un marco de estabilidad a medio plazo (durante 5 años) que permite programar sin dificultades la inversión en infraestructura

La fijación individual de tarifas es anual, pero debe permitir recuperar los ingresos previstos para los cinco años incluidos en el documento

Implica la creación de directrices operativas eficientes con mecanismos de control (AESA, CNMC) y un seguimiento periódico para verificar que esta eficiencia se cumpla

Dimensión corporativa

Privatización de 2015 con un modelo IPO. Proceso de doble vía:

1. “Inversores ancla”, entre 2 y 4 seleccionados a través de licitación restringida, hasta el 21% de las acciones: CF Alba, Ferrovial, CIFund
2. Resto de acciones ofrecidas al mercado, IPO

Resultado final: presencia efectiva capital privado pero solo CIFund como ancla

Contexto favorable:

- . Mejora económica general
- . Resultado financiero de Aena en esos meses
- . Cambio regulatorio, con importante papel de las aerolíneas (siguiendo la Directiva Europea)

Todas las privatizaciones de aeropuertos en Europa se combinaron con

- . Aumento de las tasas
- . Reformas corporativas

BA es un centro de negocios y producción de Aena, integrado en su red de aeropuertos.

El alto equipo directivo es la propia dirección de Aena. Hay un gerente general en el Aeropuerto

Las reglas organizativas son determinadas por el Consejo de Administración y la Junta General de accionistas, siguiendo el sistema de reglas de la empresa privada (Estatutos, Comisiones, informaciones relevantes, etc.)

Áreas dentro de la gestión local

El aeropuerto funciona como unidad de negocio:

- . Operacional: programa de vuelos y evaluación de capacidad
- . Comercial: plan comercial y desarrollos
- . Contratos de obras y mantenimiento
- . Actividades y responsabilidades diarias
- . Rendición de cuentas: resultados individuales por Aeropuerto
- . Propuesta en todas las cuestiones que le afectan
- . Participación en la decisión corporativa (que afecte o no a BCN): Director de BCN en Comité Directivo de Aena

Excepción: principales actividades centralizadas

- . Grandes contratos (por cuantía),
- . Contratos de servicios y adquisiciones por economías de escala (seguridad, contratos relacionados con el progreso técnico, etc.)
- . Condiciones laborales y convenios colectivos
- . Diálogo con regulador y relaciones con órganos de control (AESA, CNMV y CNMC)
- . Negociaciones con aerolíneas en temas comercialización por su característica concentración decisoria
- . Destino de los beneficios
- . Normas de gobernanza (distribución del poder dentro de la organización), bajo la iniciativa del Consejo de Administración y Junta General de accionistas

Deseconomías e ineficiencias de la centralización

La crítica de la CNMC:

- . Planificación inadecuada. Dificultad para competir entre aeropuertos
- . Necesidad de individualizar los sistemas de tarifas e inversiones (tarifas específicas para cada aeropuerto; inversión “acoplada” y eficiente en función de necesidades reales)
- . Real competencia efectiva dentro de los servicios aeroportuarios (aun considerando que también es un mercado regulado), y mayor desarrollo de ingresos
- . Oscuridad sobre la eficiencia debido a las reglas contables
- . Crítica sobre la caja común

(CNMC: Informe Sector Aeroportuario 2014. Publicado antes de ser realizada la privatización y aprobado el Dora)

Ejemplo negativo: La extensión al conjunto de problemas y disfunciones cuando afectan a una parte (especialmente en problemas laborales). Límites a las economías de escala.

“Airline associations have stated the initial consultation process with AENA was reasonable and a good level of transparency was provided on some parameters, such as traffic and the WACC, although on other parameters, such as operating costs, justifications were more limited. However, the primary concern for airlines is that they are not consulted on the final charges proposal made by DGAC to the council of ministers, and argue that the procedure therefore contravenes the provisions of the Directive”.

(Source SDG p.88)

Evaluación de consultas: sólo se llama a las asociaciones y grandes aerolíneas para consultar. Dificultades en las nuevas entradas. En la de 2019 se incorporan Jetcom.2 y Ryanair

La queja de Aena: las aerolíneas no tienen la voluntad de un cumplimiento real y abierto de sus obligaciones en la información que deben proveer por su parte (constatada por la CNMC. Informe tarifas 2019).

Importantes cambios desde 2014 a 2017

Las leyes de 2011 a 2014 describen a Aena como "servicio económico de interés general". Eso implica el sistema de red y que aeropuertos con pérdidas sean subsidiados por rentables

La CNMC ya no apunta este tema a partir de 2017 (Dora). Muchos aspectos superados

Efectos del Dora en BCN

- . Tiene su propio sistema tarifario, diferente de Madrid y otros.
- . Elabora su propio plan de negocio y contabilidad
- . Tiene su propia estrategia de incentivos (mercado de aerolíneas)

Notas especiales mantenidas:

- . Decisión externa en varias áreas (los mismos problemas generales que Aena). Politización
- . El trabajo de Penelope ("never ending story") en la regulación. Nueva ley del sector público 2015 obliga a cambio de nombre: de "Aena SA" a "Aena SME, SA" (Acuerdo Junta General de accionistas en 2017).
- . Sigue siendo actual posibilidad de gestión individual del aeropuerto integrado en la red (Art. 10 RDL 13/2010, a través de "concesión" o "empresa subsidiaria"). Hoy existe una empresa concesionaria para nuevo aeropuerto de Murcia.

Problemas generales

- . Problemas tradicionales y cuellos de botella: medioambiente, control del tráfico aéreo, falta de continuidad en posición aeroportuaria de aerolíneas
- . Última evolución en el tráfico y el turismo
- . Posición de aerolíneas sobre calidad e imposición de servicios/costes no solicitados. ¿Acuerdos individuales?
- . Urgencia en necesidades de inversión. El problema de invertir en aeropuertos: volumen, coste financiero, tiempo, nuevas necesidades complementarias, desviación presupuestaria, retrasos, etc. Límite inversión Dora: 450 mill./€/año para toda la red de Aena.

Diferenciación entre K y K *. Típico en procesos de transformación. Puede mostrar falsas cifras muy favorables en coste financiero: el nuevo a precios de mercado

("Teorema del listo:

En cada proyecto importante, con alta complejidad y períodos de gestación y ejecución suficientemente largos, el alcance y el costo del proyecto original se incrementan con cada nuevo participante con la posibilidad de comentar e influir ". Francisco Salazar)

El aeropuerto y lo que le es propio en el área:

- . Amenazas actuales en medio ambiente. Amenazas en la planificación urbana. Cuarta pista

Problemas con las aerolíneas (nuevos y viejos)

- Posiciones irreconciliables sobre la revisión de la Directiva Europea de precios aeroportuarios.
- Queja de las aerolíneas españolas (principalmente referidas a MAD y BCN): Incremento del nivel de tarifas en los últimos años (especialmente el período 2011-2014)
- Inversiones fuera de control en opinión de aerolíneas (en el pasado): ahora la deuda de aeropuertos no justificados se les traslada a través del sistema tarifario
- Niveles de calidad del servicio no exigida (exceso de lujo). ¿En qué ámbito se pactan acuerdos individuales?
- El doble sistema de ingresos (comerciales fuera) se impuso sin participación de las aerolíneas. Ingresos extra en BCN contra intereses de venta a bordo
- Los procesos de consulta Europea sobre la revisión de los aranceles anuales deben de ser vinculantes según aerolíneas

European Airports. Charge in average per Passenger (€)			
	2005	2014	% charge
Spain	5,67	20,11	255%
Italy	13,66	32,93€	141%
UK	19,82	43,63	120%
Ireland	10,43	20,54	97%
Belgium	25,57	32,79	28%
Germany	28,12	35,72	27

Weighted average	19,28	34,63€	80%

(Source IATA tariff analysis: Aviation economics p.3)

Desafíos y estrategia BCN

- . Segundo hub español o destino turístico
- . Más líneas nuevas e insistencia en plan de marketing de aerolíneas, o consolidar las actuales
- . Nueva zona terminal y pista de aterrizaje (4º)
- . Cómo afrontar el progreso técnico que afecta a las áreas operativas y comerciales (medios integrativos e instalaciones técnicas de pasajeros)
- . ¿Desarrollo inmobiliario y de carga como posibilidad?

(BCN desarrollo inmobiliario: 328 H. Acerca de 543 comercializable

Establecimiento del objetivo principal, servicios digitales: hacia, 8 millones de m2 construidos

Inversión estimada de €1,264 mil millones, realizada por varios agentes

Destino: logística, comercio electrónico, oficinas, hoteles, industria 4,0)

- .El impacto del Brexit: el tráfico británico 16, 7% en la red. En 2018 reducción en-3%

Conclusiones posibles 1

La posición estratégica de los aeropuertos depende de las características económicas del área de captación, de las necesidades del tráfico generado, de las posibilidades de tener la capacidad suficiente para dar respuesta haciendo las grandes inversiones necesarias para mejorar la infraestructuras compensadas dentro del sistema de transporte general de la zona. El área de BCN arrastra deficiencias en el acceso al aeropuerto y el futuro medioambiental

La experiencia del tráfico de BA en los últimos años demuestra la capacidad de recuperación después de una experiencia negativa alrededor de los años de la crisis económica (2008-2011). Sin embargo, hay una clara tendencia en el mercado a mantener o crecer alrededor del perfil turístico del pasajero (51%), contra los pasajeros de negocios (24% en 2017) y una desaceleración relativa en comparación con MAD

La inversión en aeropuerto tiene un peligro especial debido al carácter de activos fijos vinculados a un territorio. Las aerolíneas pueden cambiar la base operativa, pero los aeropuertos están vinculados a la geografía. En cualquier caso, BCN está cerca de una gran inversión para cubrir las necesidades de capacidad en el próximo futuro y 1264 Mill. € parece ser suficiente, pero requiere justificación detallada y una gran eficiencia en la gestión del tiempo

La actividad económica en el aeropuerto no se circunscribe a la empresa de Aena. Los operadores de handling y otras empresas aportan un importante volumen de empleo (30.000 puestos de trabajo) y una actividad económica muy diversa (transportes, turismo, restauración y retail, administración pública, etc.) que representan la dimensión total de la Plataforma

Debido al volumen e intensidad de la inversión necesaria, las autoridades y el regulador intentan acceder a los mercados de capitales abriendo la gestión al sector privado operando sobre la asociación público-privada, la privatización de activos o concesiones. Un desarrollo de este tipo se llevó a cabo por los gobiernos españoles entre 2011-2017 atendiendo a su carácter de interés general .

Ese cambio de marco legal durante el año 2011-2014 y la subsiguiente privatización en 2015 significan una verdadera revolución respecto a la situación anterior en torno al papel y los procedimientos de las aerolíneas del sector, las posibilidades de previsión económica y la transparencia en la gestión. La publicación de la Dora en 2017 es el último paso en el proceso de renovación del sistema de gestión

Conclusiones posibles 2

La privatización lleva a un nuevo sistema de gobernanza interna, basado en las reglas de las sociedades cotizadas y en un Consejo de Administración con presencia del sector privado, con la necesidad de información continua frente a los accionistas y organismos de control (CNMV, CNMC y AESA). Eso implica la preocupación constante por la apreciación de las acciones en el mercado. El aeropuerto BCN está incluido en todos estos procesos de transparencia con el nivel de los requisitos legales

Los resultados económicos de BCN son brillantes, representando un nivel de beneficio relativo de los mejores de España, junto con Málaga o Alicante. Las debilidades se manifiestan en la evolución del coste por pasajero, la debilidad de algunas líneas comerciales (bienes raíces), y la necesidad de inversiones futuras para abordar el límite de capacidad que se puede lograr en poco tiempo

Las buenas maneras y el estilo de la gestión del aeropuerto tienen una gran importancia sobre los resultados económicos con una determinada demanda de aeropuerto. El nivel de gestión es definitivo al trabajar en un sistema de ingresos regulados, donde los ingresos en el área aeronáutica están limitados por el regulador. El equipo de BA Aena muestra un alto nivel de profesionalidad en contraste con la gestión de MAD, según podemos deducir de la información pública disponible

La red de enlaces aéreos de BCN (210 destinos) parece ser suficiente para las necesidades del mercado que debe cubrir. Sin embargo, la debilidad comercial de algunos de ellos puede implicar un peligro de deterioro. Por otro lado, la estabilidad del tráfico también puede parecer precaria para ser apoyada por el tráfico en su mayoría en LCCs

La estrategia de crecimiento de las aerolíneas en BCN se establece con un plan completo, con constantes contactos en el nivel de los encargados de tomar decisiones en el lado de las aerolíneas, pero depende de todas formas de las características del mercado local, de las necesidades comerciales y tendencias de la área de captación

En BA las nubes en el horizonte pueden venir de una dependencia del turismo, asociada a la evolución de este sector con todas las condiciones que tiene. Las LCCs parece ser un socio irregular para estructurar los futuros en el mercado del transporte aéreo catalán

Anexos



3/12/2019

A.De Alfonso. Montfort Expansión

Fases en creación del marco legislativo aeroportuario y cambios en el sector

Anterior a 1991	Creación Aena	Desarrollo cambio siglo	1ª fase de actualización	2ª fase actualización
LNA 48/1960 Órgano indiferenciado. RD 2878/1982 OAAN. Gestión administrativa	L. Presupuestos 1990. RD 305/1991 Ente Publico LGP: personalidad jurídica propia y plena capacidad pública y privada para su gestión. Ley Tasas y PP 8/1989. STC 185/95	Modificación estatutos. Posible privatización. LSA 21/2003	Directiva comunitaria 2009/12/CE Modificación LSA por RD 20/2012: Creación de Aena SA. Separación Aena SA de Enaire (Ente público tenedor de las acciones)	L. 18/2014. Lanzamiento de privatización 2015. Aena SME, SA (aplicación LRJSP)

* El transporte aéreo se ha doblado cada 15 años desde 1970

Años 30-40	Años 50-90	90s	Cambio siglo	Actual
IATA. OACI	IATA autorregulación aerolíneas (OACI)	Emergencia de Aeropuertos y papel Sector privado	Generalización privatizaciones LCC	Regulación competencia UE. Primacía Seguridad Asentamiento gestión empresarial. Grupos aeroportuarios

* 3/12/2019

Timeline of aena privatization

December 2010

The Spanish government announce a restructuring of AENA, pursuant to Royal Decree-Law 13/2010, and their intention to privatize some of the organization

February 2011

Restructuring of AENA is implemented

March 2011 The Directive is transposed by Law 1/2011, which restructures elements of the regulatory regime

July 2011

The original privatization process, through concession of Barcelona and Madrid airports, is launched but is not completed

July 2012 Law 20/2012 restructures elements of the Spanish regulatory regime, including a move to dual-till

June 2013 Law 3/2013 establishes CNMC as the regulatory authority for airport charges

October 2013

A government advisory panel publishes a report stating AENA should sell shares to private investors, setting the stage for the IPO

July 2014 Law 18/2014 sets up framework for the future setting of charges under the DORA law

February 2015

After a series of delays, a 49% share of AENA is sold through an IP

January 2017 The DORA law for the 2017-2021 regulatory period is approved by the council of ministers

(Ex-Post Evaluation of Directive 2009/12/EC on Airport Charges p. 82 of 550)

Elementos del sistema tarifario

Los parámetros utilizados para el establecimiento de precios públicos se definen en la Ley 18/2014

- . El aumento anual máximo en los ingresos por pasajero (IMAP) y los ajustes anuales (IMAAJ) se fijan en 0% entre 2015 y 2025;
- . El coste de operación por unidad de tráfico aéreo, que debe permanecer en el nivel de 2014 hasta 2025;
- . La metodología para determinar el IMAP y el IMAAJ incluida su fórmula;
- . El nivel de las inversiones se limita a €450 millones en el primer (y segundo) período de cinco años (las inversiones no pueden incrementarse en un promedio anual de más de €450 millones entre 2022 y 2026);
- . Un sistema de doble imputación a partir de 2018 (después de un período de transición). Observamos que el establecimiento del sistema “dual till” es indefinido en el marco reglamentario actual;
- . El IMAP se fija en la DORA por cada año durante el período de cinco años.

(Ex-Post Evaluation of Directive 2009/12/EC on Airport Charges 82 of 550)

Factores que han facilitado el cambio en España 2011-2014

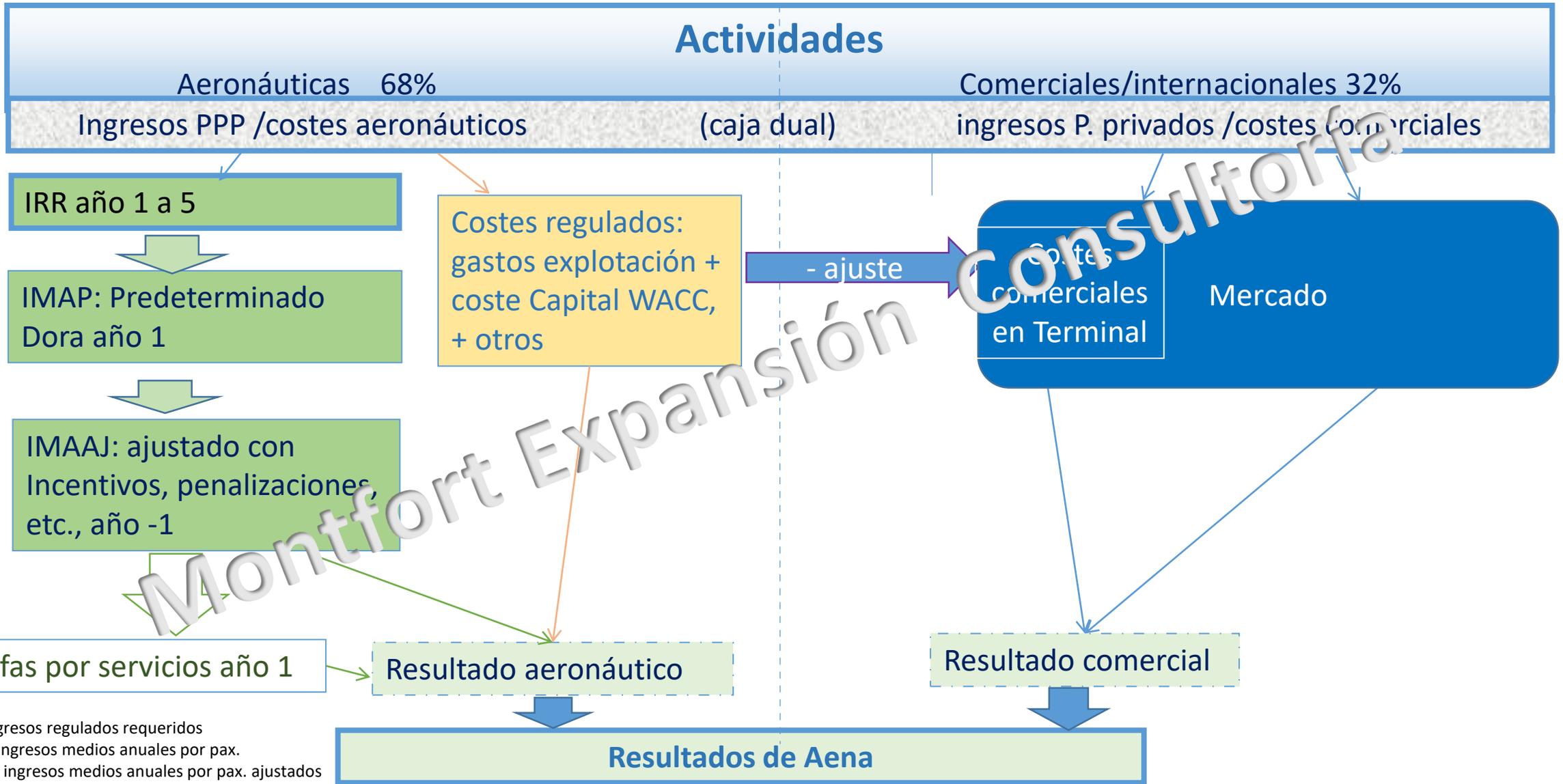
- Necesidad de responder eficazmente a la evolución general del Sector del transporte aéreo (crecimiento constante y acelerado entre 2003 y 2007, de 153,8 mill. a 210,5 mill. de pasajeros en España). Solo interrumpido 2008-9.
- Políticas europeas (de la preocupación por las aerolíneas, “Informe Comité de Sabios” 1987, al impulso a la mejora de aeropuertos, 2003. Fundamento de los Tratados: liberalización, competencia y prohibición de los subsidios indirectos)
- Crisis económica y quiebra de la capacidad inversora del Estado
- Necesidad de facilitar el transporte aéreo en España dentro de un marco de competencia internacional sobre destinos turísticos, superando la relación de “paternalismo” con las aerolíneas
- Circunstancias puntuales concurrentes:
 - Caída precios combustible (2008) que espolea la capacidad de crecimiento de las aerolíneas
 - Crisis en el sistema de navegación aérea (diciembre 2010)
 - Necesidad de ingresos inmediatos para la empresa (deuda f.n. en diciembre 2013: 11.393 Mill.€) y para el Gobierno (a partir de 2012)
- Quedan al margen las circunstancias “metajurídicas” o “de facto” (“capitalismo clientelar”) que pudieran haber coincidido en el tiempo

Charges framework for Aena's airports: legal evolution

Sequence of rules/guidelines:

- Public prices and Rates Law 8/1989: establishes PPP system
- Sentence TC 185/95 tries to clarify differences PPP and “public prices”
- Law of Seg. Aerial 21/2003: Determines the tariff system for airports
- RDL 11/2011 creates the new system development of European Directive 2009
- RDL 19/2012, modifies LSA and defines economic system concepts
- Law 18/2011: Modifies and complements LSA system. Establishes the Dora's formula and allows the privatization
- 1st Dora 2017 execute the law for the next 5 years.
- Annual budget Laws can change amounts rates

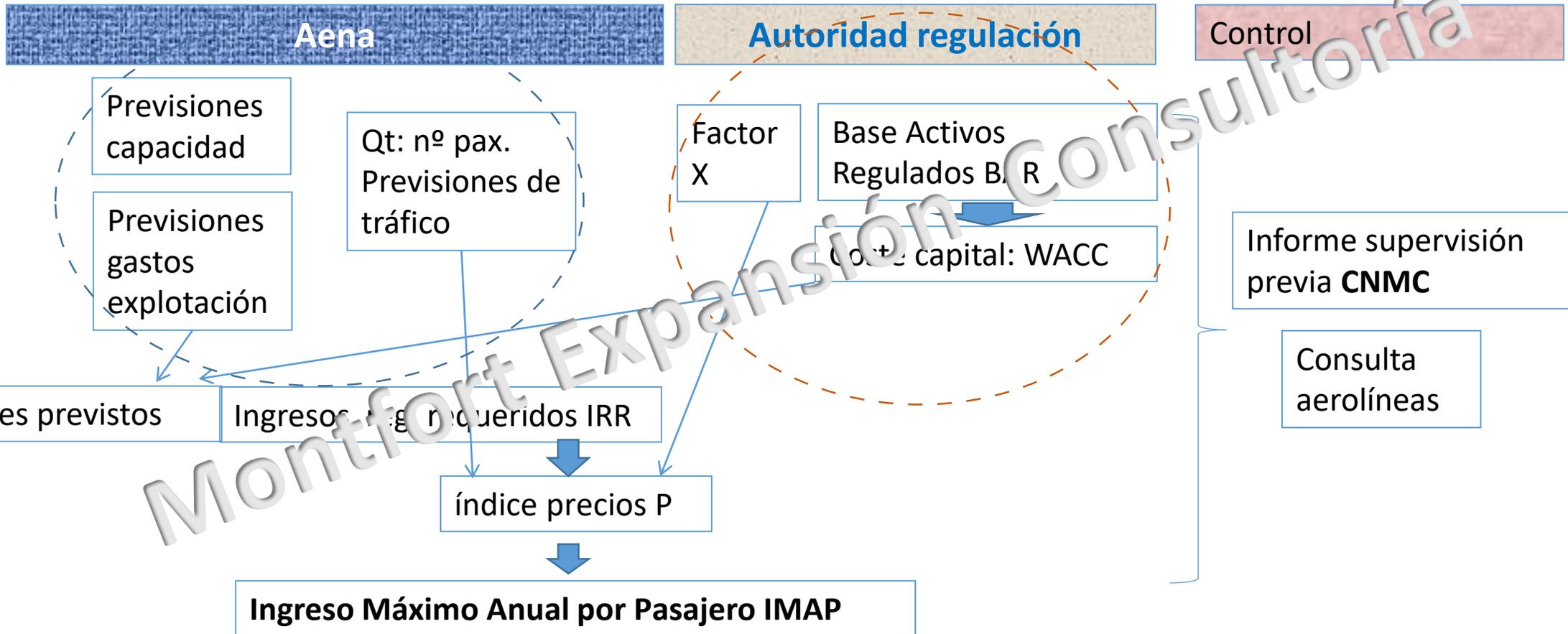
Esquema ingresos/gastos aena



IRR: Ingresos regulados requeridos
 IMAP: ingresos medios anuales por pax.
 IMAAJ: ingresos medios anuales por pax. ajustados
 WACC: Coste medio ponderado de capital

El cálculo del IMAP

$$IMAP_t = IMAP_{t-1} \left(1 + \frac{Pt - 1 + X}{100}\right)$$



Annual tariff building up process

1. Legal determinations

Dora prescriptions:

Apply IMAJ: 10,42€ per pax. in 2018 (IMAAJ from 2019)

X factor (-2,22 until 2021)

Procedure and surveillance

2. Conditions for the annuity

2.1. Year -1 results

IRR coverage in t-1

Deviations over forecasts (with or without effect)

Reality over costs (by tariff), investments, incentives and Q. penalties.

AESA Report (Q, capacity, investments, RAB)

2.2. Year -1 forecasts traffic and income

TSAIR

Necessary and foreseeable adjusts (by service tariffs, PPP; they compensate each other on year 3)

3. Year 1 proposals

IMAJ and X factor application

Tariff system by airports

Coherence between figures and forecasts (effects pending year -1 conciliation and integration)

Airlines consultation process

4. Results over "initial proposal"

Detailed tariff Scheme concluded:

Definitive approval steps

Annual validity framework (Budget Law)

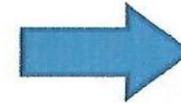
- CNMC Report
- "Definitive proposal" to DGAC

Figura 7. Cálculo de las grandes magnitudes en el DORA

El límite a los ingresos anuales por pasajero

$$\text{IMAP}_t = \text{IMAP}_{t-1} \left(1 + \frac{P_{t-1} + X}{100} \right) \quad (\text{IMAP}_0 = 10,9 \text{ €/pax})$$

$$\sum_1^5 \frac{\text{IRR}_t}{\left(1 + \frac{\text{CMPC}_{AI}}{100}\right)^t} = \sum_1^5 \frac{10,90 \cdot \left(1 + \frac{X}{100}\right)^t \cdot Q_t}{\left(1 + \frac{\text{CMPC}_{AI}}{100}\right)^t}$$



$$X = -2,22\%$$

Estimación de los IRR _t (millones de euros)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Gastos de Explotación		1.882,4	1.884,8	1.863,6	1.880,6	1.894,9
Ajuste por separación de costes		-31,5	-38,8	-38,5	-38,4	-38,1
Gastos de explotación, tras ajuste		1.850,9	1.846,1	1.825,2	1.842,2	1.856,9
Gastos precios privados en terminal		51,8	0,0	0,0	0,0	0,0
Ingresos precios privados en terminal		-180,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Subvenciones imputadas en terminal		-32,8	-32,3	-28,2	-27,1	-26,1
Coste de capital (PPP)		767,5	732,3	719,3	711,9	706,5
CMPC _{AI}		6,98%	6,98%	6,98%	6,98%	6,98%
BAR		10.996,1	10.491,6	10.305,4	10.199,3	10.122,1
Ingresos regulados requeridos (IRR_t)		2.456,7	2.546,1	2.516,3	2.527,0	2.537,2
Valor actual de IRR _t (2017-2021)	10.316,2					
Estimación de los ingresos previstos y de la X	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos esperados		2.575,5	2.547,2	2.514,3	2.477,0	2.436,0
Número de pasajeros, (millones)		241,6	244,4	246,7	248,6	250,0
IMAP _t	10,90	10,66	10,42	10,19	9,96	9,74
Valor de "X"		-2,22%	-2,22%	-2,22%	-2,22%	-2,22%
Valor actual de los ingresos esperados (2017-2021)	10.316,2					

Marketing para el crecimiento 1

Aeropuerto BCN: el aeropuerto como infraestructura de transporte en su área
Capacidad (accesibilidad) en el ámbito intermodal. Área de captación 100-130 km. Dentro de la zona aeropuertos de Girona y Reus.

Competencia de los hubs: los cinco grandes aeropuertos europeos, con MAD. BCN 2º Hub en España

La salida para ampliar la conectividad: El marketing de las líneas aéreas llevado a cabo por Aena

Mecanismo: conocer la demanda sin cobertura y convencer a las aerolíneas para cubrirlo

La herramienta básica de Aena: "Encuesta de movilidad en el modo aéreo", EMMA

Índice de conectividad IATA.

Definición: número de destinos x frecuencia semanal x asientos por vuelo (ponderado por el tamaño del aeropuerto de destino)/factor escalar de 1000

Airport and position	Number of destinations served	Total pax. movements	Connectivity index
LHt/ 1st	173	72,4	306
MAD/6th	172	39,7	120
BCN/10th	190	35,2	102

Desarrollo de nuevas rutas. Descripción metodológica

Implementación de una estrategia general para diseñar acciones que lideren nuevas oportunidades de negocio, consolidando clientes existentes y capturando nuevos para desarrollar nuevas rutas, frecuencias y redistribuir la demanda:

Principales acciones generales.

Identificación del potencial de los productos y actividades (encuestas de EMMA, planes de negocios aeroportuarios).

Participación en foros internacionales para la promoción de aeropuertos y apoyo a la apertura de nuevas carreteras (rutas y WTM).

Elaboración de estudios de viabilidad de rutas, áreas de influencia, benchmarking, estudios de mercado, etc.

Desarrollo del posicionamiento estratégico de los aeropuertos con importantes inversiones (Madrid/Barajas, Barcelona, Málaga, Palma de Mallorca, etc.).

Diversificación de operadores en aeropuertos con el dominio de una única aerolínea.

Logros de BCN

Nuevas rutas reales alcanzadas en 3T2018: BCN-Boston (Level) y BCN-Addis Abeba (Ethiopian Airlines)

4T2018: Kiev (UpAir), Debrecen (WizzAir), Londres-Luton (Ryanair), Manchester (EasyJet), Abu Dhabi (Etihad A.). Final 2018: Ariana, Seul.

2018: Norwigean y Level. Nuevos destinos de larga distancia(Los Angeles): 1.100.000 pax./año

Commercial overview: growth opportunity due to the new “dual till” framework.

The current distance from the results of European peers and the income/passengers evolution in 2014 (commercial +15,2%)

Benchmarking (Source: The Moodie Report)

Total Commercial revenues	2012	2013	2014	Relative weight 2018. Million Pax; € Billion Income (Source Aena PE)
Aena (retail; car parks & real estate; international)	679+10	708,8 mill.€ (27,2 % of total rev.) (557,8+ 146,2+8,1)	835,9 mill€ (25,7% of total rev.) (629,4+160,5+46) +15,2% Δ from 2013	265; 4,0
PCHDG (id)		918 (718+199+51)	964 (705+198+61)	206; 3,6
Fraport		464 mill€	456 mill€	119; 3,0
Kopenhagen		1019,4 mill DKK	1072,5 mill. DKK	40; 3644 (DKK, 2014)
Heathrow (with bus revenue)		491 mill£ (584,5 mill€)	503 mill£ (613,4 mill.€)	78; 3.3

Business description: activity in all the commercial lines visible on the European airports. The commercial revenue per pax. can improve clearly, (from 2,53€ in 2011, to 2,95€ in 2013). (Possibility: 8% of future annual growth?)

Others peers: Fraport, 3,60€ in 2013; Kopenhagen, 151,4 DKK (20,34€) in 2013; Heathrow 6,43£ (7,68€)

Tabla 10. Principales magnitudes Cuenta de Resultados de la red de Aena Aeropuertos (2009-2013) miles de euros

<i>Miles de Euros</i>	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos de explotación	1.906.410	1.981.090	2.374.820	2.664.730	2.925.720
Cifra de negocios	1.859.720	1.918.580	2.309.200	2.589.500	2.871.000
Servicios Aeroportuarios	1.287.180	1.322.770	1.688.720	1.910.390	2.171.360
Servicios Comerciales	572.530	595.810	620.480	679.100	699.640
Otros ingresos	46.700	62.510	65.620	75.230	54.720
Otros Ingresos de Explotación	18.910	16.540	23.670	40.560	14.520
Imputación de Subvenciones e Ing. Excepcionales	27.780	45.970	41.950	34.670	40.200
Gastos de explotación	2.138.420	2.150.980	2.348.000	2.447.220	2.184.760
Gastos de personal	363.120	373.150	379.040	506.590	332.460
Otros gastos de explotación	919.970	973.030	1.110.100	1.107.880	1.035.190
Déficit Tarifa de Aproximación	181.190	62.880	28.930		
Amortizaciones	674.140	741.920	829.930	832.750	817.110
EBITDA	442.140	572.030	856.750	1.050.260	1.558.070
Resultado de Explotación (EBIT)	-232.000	-169.890	26.820	217.510	740.960
Resultado financiero	-236.230	-206.880	-341.240	-318.330	-254.850
Resultado antes de impuestos	-468.230	-376.770	-314.420	-100.820	486.120

Fuente: CRFA y requerimiento CNMC a Aena Aeropuertos.

Esta evolución del gestor español contrasta con la de la mayoría de gestores aeroportuarios europeos que presentan beneficios económicos derivados de sus actividades.

A.De Alfonso. Montfort Expansión

Spanish concurrence between Airlines – High Speed Rail (April 2015)

Only visible in some routes. MAD-BCN; MAD-Seville; MAD- Valencia. Out of scope the relations with the Spanish islands, off course.

Precondition for the real concurrence: time of the rail trip under three hours. The boundary: MAD- Malaga. Nevertheless, affected with a drop of 850.000 pax. between 2008 and 2013. (air pax before 2007: 1.200.000)

Depending on the prices policies in the only rail operator: Renfe. If they fix the price under costs (very high costs; difficult to reach the breakeven; the infrastructure is outside the amortization). The state subsidizing Renfe through the cannon paid to ADIF (under costs).

Passengers very sensitive to delays and incommodities of the airport procedures

Not adequate for connecting passengers. Little intermodal cooperation (traffic contribution only to hubs)

) The future of the HSR in Spain is object today of political debate (outside the economic profitability, are there real social benefits?).

Traffic BCN-MAD evolution (Including the previous share of the traditional rail system)

	Train	Plane	Observations.
2007 (traditional share)	15	85	
2008	40	60	
2009	47	53	
2010	46	54	
2011	45	55	
2012	50	50	
2013	58	42	Renfe new prices policies

Montfort

Inadequate concurrence. Rail subsidized (State budget input to ADIF OPEX in 2017: 358 mill.€)

(Source: CNMC Informe 04/14. Bibliography; The most Spanish standing out authors:

Betancor y Llovet, Contabilidad financiera y social de la alta velocidad en España. 26.03.15. FEDEA

Albalate y Bel, La experiencia internacional en alta velocidad ferroviaria. 9.3.15. FEDEA)

Gracias

