

4

**POLO DE
ATRACCIÓN**

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA DEL AEROPUERTO DE MADRID-BARAJAS

Los grandes aeropuertos constituyen una infraestructura de especial relevancia para los grandes espacios metropolitanos como el que representa la Ciudad de Madrid. Sus funciones no sólo consisten en satisfacer eficazmente las crecientes necesidades de transporte y comunicaciones, sino que también representa un elemento clave para el posicionamiento de la ciudad en el contexto global.

En la actualidad los aeropuertos se encuentran en una compleja encrucijada que ha de marcar su futuro. Más allá de los relevantes efectos coyunturales de la crisis sobre los flujos de transporte aéreo, el sector se enfrenta a una necesaria reestructuración que afectará a varios frentes, desde los cambios en los modelos de gestión aeroportuaria hasta los movimientos corporativos de aerolíneas de bandera. En este contexto, la flexibilidad y la capacidad de adaptación de Madrid-Barajas se antoja crucial para que el aeropuerto mantenga su vital aportación al desarrollo de la Ciudad.

De cara al futuro, Madrid-Barajas deberá adaptarse también a nuevos desafíos, como los que plantea la creación del cielo único europeo o la introducción de un nuevo y más eficiente modelo de gestión aeroportuaria. Asimismo, la intermodalidad entre medios de transporte se percibe como un elemento clave para reforzar las externalidades positivas que supone para una ciudad contar con un gran aeropuerto y con conexiones ferroviarias de alta velocidad.

Caracterización del crecimiento del Aeropuerto de Madrid-Barajas

En la actualidad, Madrid-Barajas es el aeropuerto más importante de España y uno de los mayores de Europa. El liderazgo a escala nacional queda de manifiesto observando las cifras correspondientes a 2009 en lo que respecta al número de pasajeros transportados.

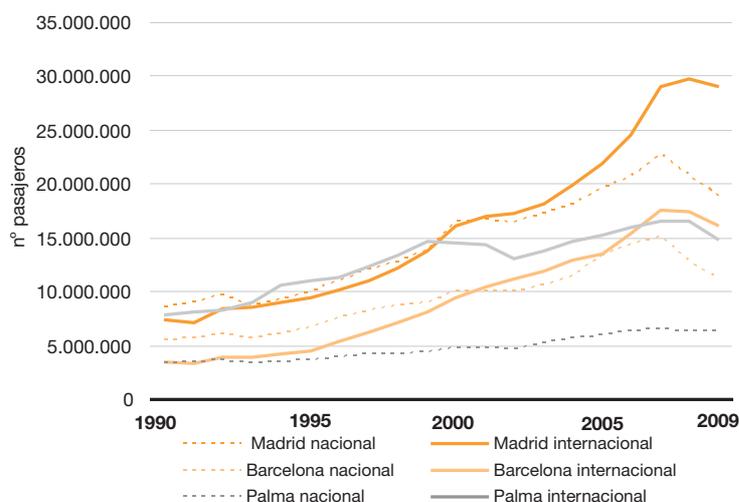
Ranking de aeropuertos españoles 2009			
Aeropuertos	Pasajeros		
	Total	% s/ total	% Inc 2009 s/2008
Madrid-Barajas	48.270.581	26%	-5,1%
Barcelona	27.311.765	15%	-9,8%
P. de Mallorca	21.203.028	11%	-7,1%
Málaga	11.622.443	6%	-9,3%
Gran Canaria	9.155.670	5%	-10,3%

Fuente: AENA

Madrid-Barajas, gracias a su posicionamiento y a su creciente especialización en rutas internacionales, es capaz de resistir mejor las situaciones coyunturales desfavorables, como la actual. Así, a pesar de haber sufrido descensos en el número de pasajeros en 2009, la caída de Madrid-Barajas (-5,1%) es inferior a la del conjunto de los aeropuertos españoles (-8,1%). Distinguiendo entre pasajeros nacionales e internacionales, se comprueba cómo la mayor resistencia de Madrid-Barajas responde a su capacidad de atracción de pasajeros internacionales, cuyo tránsito se redujo en 2009 un 2,4% frente a la caída del 8,2% del resto de aeropuertos españoles.

Madrid-Barajas es capaz de resistir mejor las situaciones coyunturales desfavorables

Tráfico anual de pasajeros por aeropuertos (1990-2009)



Fuente: Ministerio de Fomento.

Asimismo, en el periodo 1990-2009, el análisis de la evolución del volumen de pasajeros en los aeropuertos más importantes de España (Madrid, Barcelona y Palma) muestra cómo Madrid ha ampliado su ventaja sobre el resto en cuanto a los vuelos internacionales (con 29.066.116 pasajeros en 2008). Ello proporciona a Madrid una ventaja competitiva frente al resto, pues se trata de mercados o rutas más estables, sobre todo en comparación con las rutas ligadas a los flujos turísticos nacionales o intraeuropeos, que cuentan con un mayor peso en Barcelona y Palma de Mallorca.

Madrid ha ampliado su ventaja sobre el resto en cuanto a los vuelos internacionales

Ranking europeo de aeropuertos internacionales (2009)

Posición	Aeropuerto	Ciudad	2008	2009	Variación 2008/09
1	London Heathrow Airport	London	67.056.379	65.907.900	1,7%
2	Paris-Charles de Gaulle Airport	Paris	60.874.681	57.906.866	4,9%
3	Frankfurt Airport	Frankfurt	53.467.450	50.932.840	4,7%
4	Madrid-Barajas	Madrid	50.846.104	48.270.581	5,1%
5	Amsterdam Airport Schiphol	Amsterdam	47.429.741	43.500.000	8,4%
6	Leonardo da Vinci-Fiumicino Airport	Rome	35.132.879	33.808.456	4,0%
7	Munich Airport	Munich	34.530.593	32.681.067	5,4%
8	London Gatwick Airport	London	34.214.474	32.361.199	5,4%
9	Atatürk International Airport	Istanbul	28.553.132	29.757.384	4,2%
10	Barcelona El Prat Airport	Barcelona	30.208.134	27.311.765	9,8%
11	Paris-Orly Airport	Paris	26.209.703	25.107.639	4,2%
12	Zürich Airport	Zürich	22.100.000	21.926.872	0,8%
13	Palma de Mallorca Airport	P. de Mallorca	22.832.865	21.203.028	7,1%
14	Dublin Airport	Dublin	23.500.000	20.504.000	12,6%
15	London Stansted Airport	London	22.360.364	19.951.700	10,7%

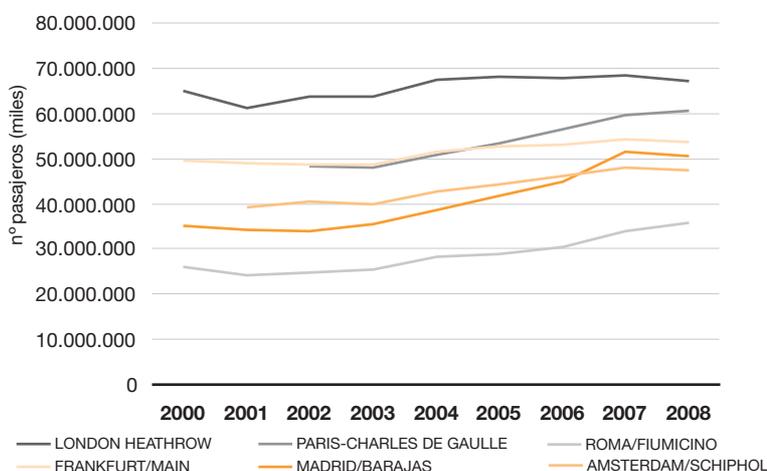
Fuente: Eurostat.

El tren de alta velocidad plantea oportunidades para la consolidación de Madrid-Barajas como principal *hub* intermodal español

Además, la competencia del ferrocarril de alta velocidad, continuará restando relevancia al mercado aéreo nacional, si bien plantea cada vez más oportunidades para la consolidación de Madrid-Barajas como principal *hub* intermodal español.

A escala europea, los datos sitúan a Madrid-Barajas como el cuarto aeropuerto más importante de Europa, con 48.270.581 pasajeros transportados en 2009, tras London-Heathrow, Paris-Charles de Gaulle y Frankfurt-Main. En este sentido, es preciso subrayar que, a pesar del descenso del último año, Madrid-Barajas venía registrando una progresión ascendente que le ha llevado a escalar una posición en el *ranking* de los aeropuertos europeos, tras superar en 2007 las cifras de Ámsterdam-Schiphol.

Tráfico anual de pasajeros por aeropuertos (2000-2008)

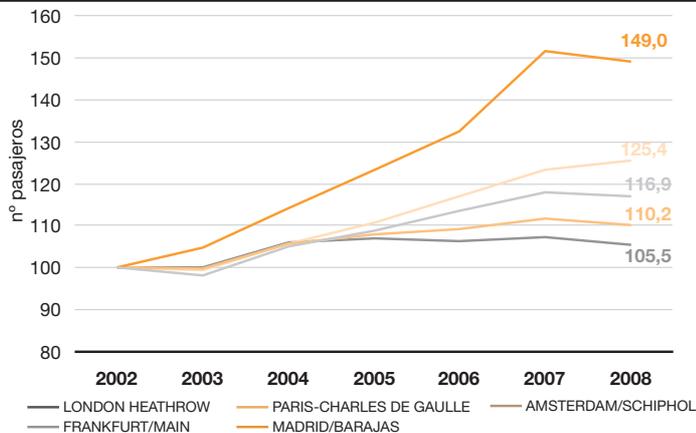


Fuente: Eurostat

Madrid-Barajas ha registrado un crecimiento en el número de pasajeros por encima del observado en el resto de aeropuertos líderes a escala europea

Concretamente, como muestra el gráfico siguiente, Madrid-Barajas ha registrado entre 2002 y 2008 un crecimiento en el número de pasajeros del 49,0%, por encima del observado en el resto de aeropuertos líderes a escala europea.

Tráfico anual de pasajeros por aeropuertos (2000-2008)



Fuente: Eurostat

La evolución del tráfico global de pasajeros sitúa a Madrid-Barajas como el tercer aeropuerto mundial por crecimiento acumulado en número de pasajeros entre 2000 y 2009, con un 46,7%, sólo superado por los aeropuertos internacionales de Beijing y Dubai, con incrementos del 140,5% y 65,0%, respectivamente. En ese periodo el tráfico aéreo global creció un 11%¹.

Madrid-Barajas es el tercer aeropuerto mundial por crecimiento acumulado en número de pasajeros entre 2000 y 2009

Ranking mundial de aeropuertos: Top-15			
Posición	Aeropuerto	Pasajeros 2009	Crec. % 2000/2009
1	Hartsfield-Jackson Atlanta Int. Airport	88.032.086	9,8%
2	London Heathrow Airport	66.037.578	2,2%
3	Beijing Capital Int. Airport	65.329.851	140,5%
4	O'Hare Int. Airport (Chicago)	64.397.891	-10,7%
5	Tokyo Int. Airport	61.903.656	9,8%
6	Paris Charles de Gaulle Airport	57.884.954	20,0%
7	Los Angeles Int. Airport	56.518.605	-14,9%
8	Dallas-Fort Worth Int. Airport	56.030.457	-7,7%
9	Frankfurt Airport	50.932.840	3,2%
10	Denver Int. Airport	50.167.485	29,5%
11	Madrid-Barajas Airport	48.248.890	46,7%
12	John F. Kennedy Int. Airport (New York)	45.912.430	39,7%
13	Hong Kong Int. Airport	45.560.888	39,1%
14	Amsterdam Airport Schiphol	43.569.553	10,0%
15	Dubai Int. Airport	40.901.752	65,0%

Fuente: Airports Council International

Este acelerado crecimiento responde, fundamentalmente, a las ampliaciones que han acometido estos aeropuertos en 2006, en el caso de Barajas, y en 2008, en el caso de Beijing y Dubai. Estos dos últimos, que no figuraban entre los 30 primeros a escala global en 2000, cuentan hoy con las dos terminales más grandes del mundo y se han situado en las posiciones 3 y 15, respectivamente.

Debido a la posición estratégica del espacio aéreo español, se prevé que España sea el tercer país europeo que registre un mayor incremento en su tráfico aéreo en los próximos años, manteniéndose sólo por detrás de Reino Unido y Turquía. Así, a partir del Informe *EUROCONTROL Long-Term Forecast: IFR Flight Movements 2008-2030*, las estimaciones realizadas sobre el crecimiento previsto de Madrid-Barajas a partir de las proyecciones correspondientes al conjunto de España indican que este aeropuerto alcanzará en 2022 los 70 millones de viajeros al año, más que los que mueve ahora ningún aeropuerto europeo, alcanzándose así su escala óptima de funcionamiento. Pese a todo, en esta estimación no se ha tenido en cuenta el impacto que la ampliación de la red de AVE puede tener en el tráfico aéreo de Barajas, que podría suponer un descenso del número de vuelos nacionales.

Madrid-Barajas: un hub internacional de comunicaciones aéreas

Los *hub* aeroportuarios son centros neurálgicos aéreos, caracterizados por presentar una elevada conectividad con los principales núcleos económicos y poblacionales de cada país. Esto es aprovechado por las compañías aéreas, que basan su estrategia

Madrid-Barajas cuenta con conexiones diarias con todos los aeropuertos españoles y con 135 internacionales

¹ Cálculo a partir de datos de Airports Council International.

operativa en la formula *hub&spoke* (aporte y dispersión), que concentra el tráfico en un aeropuerto y lo distribuye de manera radial, sustituyendo múltiples rutas² origen/destino por un sistema basado en la conexión de pares de rutas. Así, las ciudades que disponen de un *hub* aeroportuario cuentan con conexiones a escala global, lo que incide positivamente en sus oportunidades de crecimiento económico, al elevar al máximo su área de influencia potencial. No en vano Madrid-Barajas cuenta con conexiones diarias con todos los aeropuertos españoles y con 135 internacionales en los cinco continentes, y ha reforzado notablemente su papel como plataforma de comunicaciones a escala internacional.

Esta mayor relevancia funcional de Madrid-Barajas se manifiesta a través de la evolución de distintos indicadores, como por ejemplo los pasajeros internacionales, cuyo ascenso entre 1999 y 2009 se sitúa en un 111%, frente al incremento del 36% de los pasajeros nacionales. Así, el tráfico internacional ha pasado de ser el 49,8% en 2003 a suponer casi el 60% en 2008.

Procedencia de los pasajeros de Madrid-Barajas				
	2009		1999	
Nacional	18.884.887	39,4%	13.914.335	50,2%
Internacional	29.066.144	60,6%	13.784.849	49,8%

Fuente: AENA

Distribución de los vuelos de Madrid-Barajas por origen y destino (2008)

Vuelos nacionales	Vuelos internacionales	
	intra-UE	extra-UE
40,7%	35,7%	23,7%

Fuente: Eurostat

Dentro del tráfico internacional destaca la evolución de las conexiones con el exterior de la Unión Europea, que pasan de un 19,7% en 2003 a un 23,7% en 2008.



Fuente: AENA

¹ AECA (2009). *Situación del sector del transporte aéreo y su repercusión en la ciudad de Madrid.*

Un análisis más detallado permite precisar las áreas geográficas que han ganado peso durante los últimos años en el tráfico aéreo internacional de Madrid-Barajas. Destinos internacionales tradicionales como Europa han cedido posiciones a favor de zonas emergentes en el tráfico aéreo global como Latinoamérica, Asia o África. Concretamente, entre 2000 y 2008 Latinoamérica ha aumentado su peso desde un 21,3% a un 21,8%, mientras que Asia lo ha hecho desde un 2,8% a un 4,4% y África desde un 3,7% a un 5,0%.

Pasajeros transportados según origen/destino en Madrid-Barajas (%; 2008)

Europa	Latinoamérica	Norteamérica	África	Asia
67,3%	21,8%	6,0%	5,0%	4,4%

Fuente: AENA

Detrás de la comentada evolución de Madrid-Barajas hacia la canalización de flujos aéreos internacionales está su papel como principal *hub* europeo de conexiones aéreas con Iberoamérica, que constituye una de las fortalezas más destacadas de este aeropuerto. Madrid-Barajas concentra un 27% del total de desplazamientos aéreos entre Europa e Hispanoamérica, y domina la totalidad de flujos con algunas de las economías más prometedoras de la zona, como Chile y Perú. Destaca también su posicionamiento en las rutas aéreas que conectan la Unión Europea con Colombia y Argentina.

Madrid-Barajas concentra un 27% del total de desplazamientos aéreos entre el continente europeo e Hispanoamérica

Liderazgo en la conexión aérea entre Europa y Latinoamérica

País de destino	Ciudad de origen					Otros
	Ámsterdam	Frankfurt	Londres	Madrid	París	
Argentina		14%	14%	39%	14%	19%
Brasil	4%	12%	8%	24%	10%	42%
Chile				100%		
Colombia		6%	12%	47%	35%	
Perú				100%		
Venezuela	21%	4%	11%	21%	14%	29%
Total	9%	10%	8%	27%	16%	30%

Fuente: AENA

Sin embargo, en relación con los vuelos intracomunitarios el tráfico aéreo se encuentra más distribuido, debido al elevado número de vuelos nacionales que se realizan en los países miembros, o a los condicionamientos físicos de algunos países, como Reino Unido, que dan lugar, necesariamente, a un mayor uso del transporte aéreo.

Principales aeropuertos en rutas intra-UE

Aeropuerto	Pasajeros 2008	
	número	%
Amsterdam-Schiphol	26.610.873	4,1
Paris-Charles de Gaulle	25.720.318	3,9
London-Heathrow	22.379.289	3,4
Frankfurt-Main	20.066.781	3,1
Dublin	19.941.160	3,1
London-Gatwick	19.481.629	3,0
London-Stansted	18.608.720	2,9
Madrid-Barajas	18.028.259	2,8
Palma de Mallorca	15.641.252	2,4
Munich	15.358.146	2,4

Fuente: AENA

Incidencia del AVE en el tráfico aéreo

El gran desarrollo que han experimentado las infraestructuras ferroviarias en los últimos años ha impactado de lleno en la evolución de los vuelos nacionales. Por ejemplo la ruta Madrid-Sevilla, el tren ha desplazado al avión de manera drástica, hasta alcanzar un 85,5% de la cuota de desplazamientos en avión más tren.

En el caso de la ruta Madrid-Barcelona, dos años después de la entrada en funcionamiento de este corredor AVE, éste ha logrado arrebatarse al avión un volumen importante de pasajeros, alcanzando una cuota de mercado próxima al 50%. Además, de cara al futuro tanto Adif como Renfe planean incrementar la velocidad punta de sus servicios AVE, reduciendo el tiempo de viaje en este trayecto hasta los 130 minutos (frente a los 158 minutos actuales), así como ampliar la capacidad de los trenes. De cumplirse estas expectativas, la cuota del tren podría incrementarse entre 10 y 15. A pesar de todo, el cambio a favor del tren no ha sido tan significativo como el registrado en la ruta Madrid-Sevilla, debido a factores como el volumen de tráfico entre los dos principales *hubs* españoles, que hace que el avión siga manteniendo parte de su competitividad tanto en frecuencias como en precios.

Para Madrid-Barajas el desarrollo de la alta velocidad ferroviaria representa, sobre todo, una oportunidad

En todo caso, para Madrid-Barajas el desarrollo de la alta velocidad ferroviaria es, sobre todo, una oportunidad. Aunque el AVE suponga una pérdida de pasajeros en los vuelos nacionales, ésta se compensará con los pasajeros internacionales que proporcionará la extensión de la red de alta velocidad, máxime si tenemos en cuenta la rápida conexión que supondrá la nueva línea de cercanías entre las estaciones de Atocha y Chamartín, y Madrid-Barajas.

Efectos de las compañías low cost y las fusiones de grandes aerolíneas

Barajas también debe tener en cuenta las recientes transformaciones que están afectando al sector del transporte aéreo en su vertiente empresarial, y que responden tanto a modificaciones regulatorias tendentes a una creciente liberalización como a la generalización de nuevos modelos operativos.

La fusión acordada entre Iberia y British Airways supondrá la creación de la tercera mayor aerolínea del mundo en cuanto a ingresos y número de aviones

En este sentido, la pérdida de posiciones de dominio de las denominadas compañías “de bandera” registrada en los países europeos durante la última década, como resultado de la liberalización, ha favorecido tanto procesos de fusión (la más reciente la de Iberia y British Airways) como la aparición de las compañías *low cost* o de “bajo coste”. Un fenómeno iniciado en Estados Unidos hace veinte años, donde pequeñas compañías dedicadas a la operación de vuelos regionales aprovecharon las modificaciones regulatorias para ganar cuota de mercado a través de las ventajas competitivas derivadas de menores costes operativos.

Desde finales de los noventa, este modelo ha ido ganado peso en Europa y, en la actualidad, estas líneas controlan casi un tercio del tráfico comercial de pasajeros³, cuota que en España se sitúa en torno al 40%⁴ del total. Con respecto al aeropuerto de Madrid-Barajas, las compañías de bajo coste han irrumpido con fuerza en múltiples rutas aéreas. Concretamente, en 2008, el volumen de pasajeros que transportaron representó el 15,2% del total⁵, mientras que en 2000 era del 2,8% (el resto del mercado se divide entre compañías convencionales, 83,3% y líneas *charter*, 1,5%).

Así, en términos relativos, la penetración de las compañías *low cost* en Madrid es muy inferior a la media nacional. El mayor peso de las compañías de bandera pone de manifiesto la solidez del crecimiento de Madrid-Barajas. Un factor que también puede ligarse al perfil de viajeros que llegan a la Ciudad de Madrid, a buen seguro, de mayor poder adquisitivo que los llegados en compañías de bajo coste, lo que supone una ventaja comparativa para la Ciudad.

El *ranking* de compañías que operan en Madrid-Barajas muestra cómo las *low cost*, ausentes de los primeros puestos en 2000, han logrado situarse en menos de 10 años entre las 10 primeras. Así, cabe destacar el caso de aerolíneas extranjeras como EasyJet y Ryanair o la española Vueling, que transportaron en 2008 casi seis millones de pasajeros.

Ranking de compañías aéreas en Madrid-Barajas por número de viajeros (2000-2008)

2000				2008		
Posic.	Compañías	Nº de pasajeros	%	Posic.	Compañías	Nº de pasajeros
1	Iberia	17.421.429	53,3%	1	Iberia	22.134.482
2	Spanair	4.015.247	12,3%	2	Spanair	4.994.265
3	Air Europa	2.407.260	7,4%	3	Air Europa	4.576.013
4	Air Nostrum	1.094.035	3,3%	4	Easyjet	2.442.868
5	British Airways	791.572	2,4%	5	Air Nostrum	2.311.216
6	Air France	760.299	2,3%	6	Ryanair	1.670.121
7	Lufthansa	520.963	1,6%	7	Vueling	1.590.590
8	Alitalia	509.258	1,6%	8	Air Comet	943.200
9	KLM	346.795	1,1%	9	Air France	732.365
10	Aerolíneas Argentinas	296.932	0,9%	10	Lufthansa	633.759
Total pasajeros		32.711.600	100%	Total pasajeros		50.526.173

Fuente: AENA

En el caso de Madrid-Barajas estas compañías se han especializado, sobre todo, en destinos dentro de la Unión Europea. Las tres principales aerolíneas han transportado casi cuatro millones de pasajeros hacia destinos europeos en 2008, en torno al 20% del tráfico total anual del aeropuerto.

En este contexto, las compañías convencionales se han visto obligadas a redefinir su estrategia y especializarse en rutas de larga distancia que gestionan de manera eficiente y rentable gracias a las posibilidades operativas que les ofrecen sus hubs de referencia, como es el caso de Madrid-Barajas para Iberia o Air Europa.

³ Fuente: Global Low Cost Carrier Europe.

⁴ Fuente Ministerio de Fomento (2010): *Aeropuertos del Estado. Hacia un modelo de gestión eficiente.*

⁵ Fuente AENA (2010).

Además, las aerolíneas convencionales han reaccionado diseñando estrategias operativas en colaboración con compañías semejantes con el objeto de crear alianzas que les permitan hacer frente a los nuevos desafíos planteados. Este es el caso de las alianzas One World (integrada por American Airlines, British Airways, o Iberia) y Star Alliance (compuesta por Lufthansa, SAS, o Spanair). Esta misma lógica ha impulsado iniciativas de reestructuración corporativa a través de fusiones como la de Iberia y British Airways, que dará lugar a la tercera mayor aerolínea del mundo en cuanto a ingresos (más de 16,5 millones de euros anuales) y a flota (450 aviones).

Esta fusión reforzará el posicionamiento de Madrid-Barajas como principal *hub* para las conexiones aéreas entre Europa e Iberoamérica

Para Madrid-Barajas esta fusión supondrá un refuerzo significativo a su posicionamiento estratégico como principal *hub* para las conexiones aéreas entre Europa e Iberoamérica, a la vez que potenciará la proyección internacional de la Ciudad de Madrid a través de un mejor acceso a rutas donde British Airways es el operador principal, como las conexiones entre Europa y Norteamérica, y entre Europa y destinos asiáticos y africanos.

Madrid-Barajas ante la transformación del modelo de gestión aeroportuaria

Las transformaciones registradas en el sector del transporte aéreo son un fenómeno global que ha sido objeto de seguimiento por las autoridades nacionales y comunitarias, dando lugar a modificaciones regulatorias que condicionarán la proyección estratégica de los aeropuertos.

Durante las últimas dos décadas se viene extendiendo un modelo de gestión comercial (o privatización, en algunos casos) de los aeropuertos, en sustitución de modelos de gestión de titularidad totalmente pública. Esta transformación responde a una doble motivación: el aumento de la competencia y la necesidad de acometer costosas ampliaciones en un entorno de escasez presupuestaria. El contexto ha facilitado la entrada en el negocio de empresas privadas.

En la actualidad el mapa de los modelos de gestión aeroportuaria es variado

En la actualidad el mapa de los modelos de gestión aeroportuaria es variado y dispar. Desde los modelos públicos centralizados, en los que el Estado mantiene el control y la propiedad total de sus aeropuertos a través de una red nacional (es el caso de España, Portugal y los países nórdicos, entre otros), a los modelos descentralizados, en los que cada aeropuerto es gestionado individualmente por un único agente, que bien puede ser público (Aeropuertos de París ADP- o Amsterdam-Schipol), mixto (Atenas-Spatay y aeropuertos alemanes como Hamburgo o Düsseldorf) o mayoritariamente privado (Roma, Copenhague o Bruselas). Es también interesante comprobar como, en algunos casos, la administración local tiene presencia en la gestión, ya sea en modelos enteramente públicos (Ámsterdam-Schipol, Berlín o Milán) o en compañía de empresas privadas (Frankfurt, Viena o Zurich).

En cualquier caso, el patrón que define los movimientos que se vienen produciendo obedece a la entrada de empresas privadas (sobre todo en la gestión, y no tanto en la propiedad, que suele permanecer bajo titularidad pública). En general, la propiedad del espacio físico y de la compañía que gestiona el aeropuerto suele estar separada. Así, mientras que el suelo permanece bajo titularidad pública, la gestión corre a cargo del sector privado a través de contratos de gestión o concesiones operativas.

La Unión Europea, por su parte, apuesta por un nuevo modelo de gestión aeroportuaria vinculado con la creación de un espacio aéreo europeo en 2012. Esto implicará la plena integración de los servicios de navegación aérea, esperando aumentar la eficiencia del transporte aéreo europeo, una reducción de las emisiones contaminantes y un incremento en los niveles de seguridad. En España, que curiosamente es el único país grande de Europa que teniendo numerosos aeropuertos relevantes, los gestiona de manera conjunta e integrada a través de una red operada por la Administración (AENA), se prevé desarrollar un nuevo modelo aeroportuario. Uno de los objetivos es separar el control de la navegación aérea de la gestión aeroportuaria (hoy ambas funciones las controla AENA).

La Unión Europea apuesta por la creación de un único espacio aéreo europeo para el año 2012

Se pretende liberalizar la gestión aeroportuaria, evolucionando hacia un modelo mixto en el que, junto a la participación mayoritaria del Estado, tengan cabida el capital privado, las comunidades autónomas y las Administraciones Locales. Para ello se constituirá una sociedad mercantil estatal que se encargará de la gestión de todos los aeropuertos que en la actualidad tiene encomendados el ente público y dará entrada al capital privado en una cifra que no superará el 30% del accionariado.

La gestión aeroportuaria, evolucionará hacia un modelo mixto público-privado

Para los aeropuertos de mayor volumen de tráfico y especial complejidad, como Madrid-Barajas, se crearán sociedades filiales cuyo capital ostentará "AENA, Aeropuertos, SA" que también será titular del patrimonio aeroportuario y la deuda. El Consejo de Administración de estas sociedades contará con representación de las comunidades autónomas, los ayuntamientos y las Cámaras de Comercio.

Así, el Ayuntamiento de Madrid accederá en un futuro próximo a la gestión de Madrid-Barajas, un elemento crucial para el desarrollo futuro de la Ciudad.

El objetivo de esta reforma es incrementar la eficacia y la eficiencia en la gestión, rentabilizar las inversiones realizadas y maximizar el aprovechamiento de las infraestructuras aeroportuarias. AENA, por su parte, mantendrá en exclusiva las competencias de control de la navegación aérea, con el reto de incrementar la productividad y alcanzar tarifas más competitivas.