

COMISSÃO LATINO-AMERICANA
DE AVIAÇÃO CIVIL



LATIN AMERICAN CIVIL
AVIATION COMMISSION

COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL

SECRETARÍA
APARTADO 4127
LIMA 100, PERÚ

CLAC/GEPEJTA/18-NI/01

**DÉCIMA OCTAVA REUNIÓN DEL GRUPO DE EXPERTOS EN ASUNTOS POLÍTICOS,
ECONÓMICOS Y JURÍDICOS DEL TRANSPORTE AÉREO (GEPEJTA/18)**

(Santiago, Chile, 18 al 20 de julio de 2006)

**Cuestión 2 del
Orden del Día:**

**Seguimiento a los Procesos de Concesión de Aeropuertos. Proyectos de
Decisión (Chile, IATA, ALTA, ACI/LAC y la Secretaría)**

(Nota de estudio presentada por ACI-LAC)

Antecedentes

1. Una de las actividades permanentes de la Secretaría de la CLAC lo constituye el seguimiento de los Procesos de Concesión de Aeropuertos, proceso que ha venido realizándose desde mediados de los noventa en la Región Latinoamérica y el Caribe.
2. En este momento, la CLAC ha venido adoptando, revisando y actualizando distintos criterios sobre la actividad aeroportuaria, para lo cual se requiere conocer y analizar en profundidad la naturaleza del negocio aeroportuario desde una perspectiva global y regional.

Desarrollo

3. Al respecto, dada la necesidad de aclarar las distintas percepciones existentes sobre la actividad aeroportuaria en la comunidad aeronáutica, aplicable a las actividades aeroportuaria bajo esquemas de concesión, ACI-LAC considera conveniente compartir con los Expertos asistentes uno de los mas recientes documentos dedicados a desarrollar importantes conceptos sobre la actividad aeroportuaria mundial.

4. En efecto, el documento desarrolla distintos asuntos de importancia para las autoridades aeronáuticas de la región, como los resultados del crecimiento del tráfico aéreo del 2005 y los impresionantes pronósticos para el futuro, las limitaciones a la capacidad y muy probable congestión de los aeropuertos, la existencia de la creciente competencia entre aeropuertos por el tráfico, carga y en calidad, los resultados financieros, el creciente incremento de los ingresos no aeronáuticos respecto a los ingresos aeronáuticos, el impacto positivo de los aeropuertos sobre el empleo, la gran inversión de capital de los aeropuertos, la propiedad de los aeropuertos y la globalización de las inversiones aeroportuarias, las relaciones con las aerolíneas y las aerolíneas de bajo costo así como el desempeño del benchmarking financiero.

5. Entre las conclusiones existentes del documento se puede indicar:

- Ninguna región progresista puede sostener crecimiento y prosperidad sin buena infraestructura aeroportuaria y conveniente conectividad a los mercados globales.
- Salvo que se eliminen las restricciones en la capacidad aeroportuaria, los aeropuertos enfrentarían severas congestiones de tráfico en muchos mercados en el futuro cercano.
- Los aeropuertos compiten fuertemente entre ellos por la participación del mercado – tráfico de conexión, nuevos servicios y nuevas aerolíneas.
- Gracias a la creatividad empresarial y la creciente contribución de los ingresos no aeronáuticos, los aeropuertos han mantenido los cargos a las aerolíneas en la misma proporción del costo de las aerolíneas (4%) a lo largo de 20 años.
- No todas las aerolíneas requieren los mismos servicios, lo cual obliga a los aeropuertos y a las aerolíneas a trabajar en soluciones aceptables a través de discusiones abiertas y procesos de negociación a nivel local.
- La industria aeroportuaria se ha convertido en un faro de estabilidad financiera atrayendo inversionistas que evitan el riesgo en el volátil mercado de la aviación.
- En términos de retorno de capital invertido (ROCI), los aeropuertos no les va tan bien como otros en la cadena de valor de la industria aeronáutica, debido a sus grandes inversiones de capital con largos períodos de pago.
- Los aeropuertos no necesitan más regulaciones: necesitan relaciones y acuerdos de negocio a negocio.
- Los aeropuertos necesitan sólidos socios de negocios, serios y profesionales.

Medidas propuestas al Grupo de Expertos

6. Se invita al Grupo de Expertos a analizar el Documento que se **adjunta**, intercambiar criterios y considerarlos para el análisis y actualización de los distintos documentos de la CLAC sobre la actividad aeroportuaria.



COMPRENDIENDO EL NEGOCIO AEROPORTUARIO

Los aeropuertos son accesos vitales para el desarrollo de negocios locales, y como tal son el componente clave para la infraestructura local, nacional y regional. Al mismo tiempo, los aeropuertos son más que proveedores de servicio público regulados. Son entidades comerciales complejas que deben alcanzar objetivos de negocios bien definidos en términos de operaciones diarias, desempeño financiero y planeación para un crecimiento futuro.

A pesar de que los aeropuertos del mundo comparten muchas características de negocio, cada aeropuerto opera dentro de un contexto único local. Todos los aspectos son requeridos para implementar las normas internacionales específicas aceptadas por la Organización Internacional de Aviación Civil (OACI) - el organismo de la ONU que regula el transporte aéreo, además también deben respetar la cultura, las prácticas legales y los requerimientos regulatorios locales. Esta dualidad crea un ambiente complejo para los operadores aeroportuarios cuando definen sus planes financieros y de desarrollo a largo plazo. Consistentemente, los operadores aeroportuarios trabajan estrechamente con sus socios comerciales – aerolíneas, proveedores de servicios de navegación aérea, concesionarias y gobiernos locales y nacionales - para asegurar un proceso de negocios que fortalezca la industria del transporte aéreo.

Los aeropuertos han sido criticados por sus buenos resultados financieros, sin embargo, los aeropuertos no deben pedir disculpas por realizar operaciones lucrativas que provienen de decisiones de administraciones innovadoras, nuevas eficiencias en costos y la diversificación de fuentes de ingresos. En realidad, gracias a esta creatividad empresarial, y a las crecientes contribuciones provenientes de ingresos No-aeronáuticos, los aeropuertos han mantenido los cargos a usuarios en la misma proporción de los costos de las aerolíneas (4%) por más de 20 años. No se considera que las inversiones de capital aeroportuario se han utilizado para financiar nuevas tecnologías electrónicas, modernizar instalaciones y mejorar la calidad de los servicios para las aerolíneas y sus pasajeros.

ACI aboga para que los aeropuertos y sus clientes mantengan un diálogo constructivo y relaciones sanas del negocio. A nivel local, la cooperación entre los operadores aeroportuarios y las líneas aéreas es generalmente positiva y sinérgica. Los aeropuertos y las líneas aéreas tienen todo para ganar de una asociación exitosa. Muchas aerolíneas han regresado a una robusta salud financiera y pueden ser afectadas con generalización sobre la debilidad de la industria aeronáutica. ACI está convencido que los aeropuertos u las aerolíneas necesitan continuar buscando consultas abiertas, transparentes y sinceras de los cargos (aeroportuarios) basados en principios de negocios sanos y en una conducta profesional

Aeropuertos 2006: Un Mercado Competitivo Global

Para comprender la complejidad del negocio aeroportuario es necesario tomar en cuenta varios factores tales como: el crecimiento del tráfico aéreo, la capacidad, la competencia, los resultados financieros, los flujos de ingresos, empleo, inversión de capital, propiedad, las relaciones con las aerolíneas, el medioambiente regulatorio y la cooperación de la industria de la aviación.

CRECIMIENTO DEL TRÁFICO

Los resultados de las estadísticas de tráfico de ACI del 2005 muestran que los aeropuertos han brindado servicios a una cifra record de 4.2 billones de pasajeros, un crecimiento del 6.5% en comparación con el 2004. Muchas regiones han registrado crecimientos de dos dígitos. La información de la primera mitad del 2006 muestra un crecimiento continuo de tráfico del 6% sobre el 2005. Esto continúa el repunte del 11.3% en el 2004 después de la drástica caída debido al brote del SARS en el 2003.

En breve, el tráfico no solo ha saltado a los niveles previos al 2001, sino que han confirmado una nueva tendencia de expansión que se espera continúe en el 2006. En los mercados emergentes del Oriente Medio, Asia y el Pacífico, se han lanzado desarrollos ambiciosos de nuevos aeropuertos y planes de expansión para manejar el fuerte crecimiento que se están proyectando tanto a corto como largo plazo.

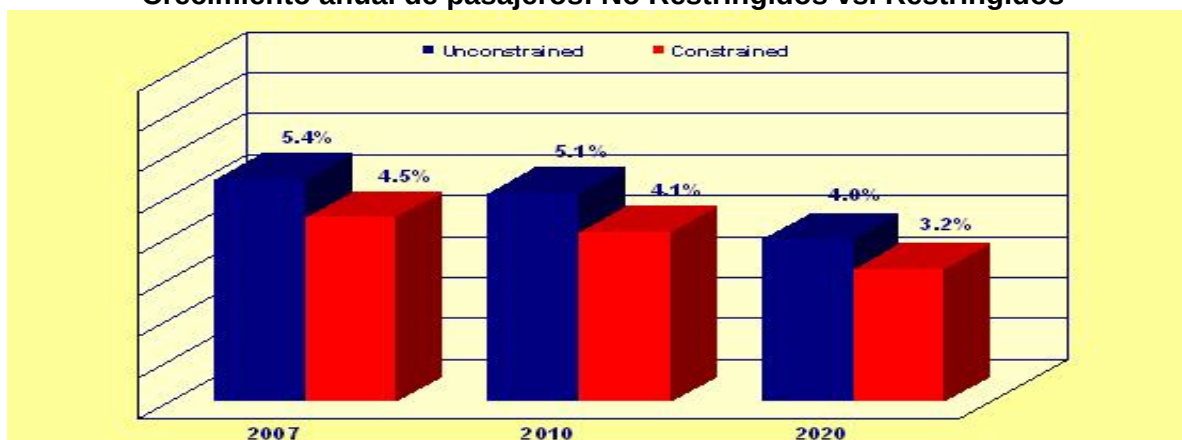
Sin embargo, en muchos países industrializados, algunos planes para nueva infraestructura se han encontrado con oposición política, regulatoria y medioambiental por una variedad de razones. Si la industria trata de evitar serias limitaciones de capacidad, los aeropuertos necesitaran moverse rápidamente para completar sus nuevas instalaciones en un lapso de tiempo razonablemente corto.

CAPACIDAD Y CONGESTIONAMIENTO

En el 2005 las proyecciones de demanda de viajes aéreos realizados por ACI estiman en más de 7 Billones de pasajeros para el 2020. Como parte del cuestionario de proyecciones, se les solicitó a los aeropuertos tomar en cuenta anticipadas limitaciones regulatorias – incluyendo obstáculos políticos y medioambientales - para la construcción de infraestructura. La siguiente gráfica ilustra el impacto devastador a corto y largo plazo de estas limitaciones.

Bajo estas circunstancias, **los aeropuertos estiman que la capacidad para manejar la demanda caería en aproximadamente un millón de pasajeros para el 2020, resultando en una severa congestión.** El crecimiento del trafico afecta en todos los aspectos del servicio aeroportuario desde el estacionamiento de vehículos hasta el registro y la entrega de equipaje. Un mayor número de pasajeros también presiona los servicios de migración y aduanas para procesar grandes cantidades de viajeros en y fuera de las salidas internacionales. ACI ha incentivado repetidamente a los gobiernos permitir la construcción de mayor capacidad en los aeropuertos en base a esquemas acelerados. De otra manera existe el riesgo que se generen nuevamente molestias que afecten la demanda del viaje aéreo impactando de forma negativa al comercio, viajes y turismo.

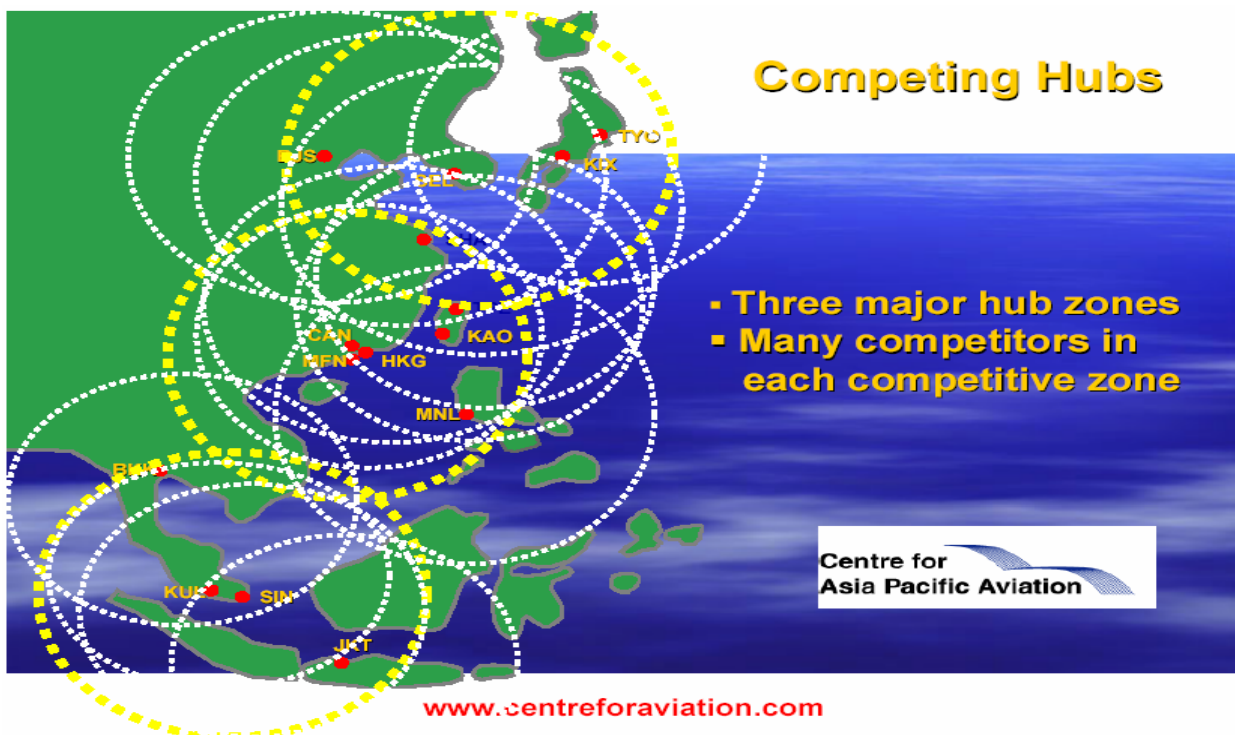
Crecimiento anual de pasajeros: No Restringidos vs. Restringidos



Recientes movimientos para liberar el transporte aéreo tales como la propuesta de acuerdo de cielos abiertos Unión Europea/EUA pueden acelerar un rápido crecimiento que superen las proyecciones de ACI. Será importante si tales acuerdos abren nuevos destinos (que las aerolíneas puedan desarrollar) entre ciudades con excedentes de capacidad aeroportuaria, en lugar de incrementar las rutas solamente entre centros de distribución (HUBS) ya congestionados. Mientras ACI por mucho tiempo ha abogado por la liberalización, es importante que los asuntos de capacidad aeroportuaria sean considerados durante las negociaciones: La mejor manera de asegurar este resultado, es tener representantes aeroportuarios que participen en los equipos de negociaciones nacionales o multinacionales.

COMPETENCIA

Los aeropuertos actualmente compiten ahora más que en ningún momento de la historia de la aviación. Compiten en nuevos servicios aéreos, por el tráfico de aerolíneas de bajo costo, tráfico de tránsito y por servicios de carga. De hecho, alrededor de 600 aeropuertos se reunieron en año pasado en la ciudad de Copenhague para discutir sobre nuevas rutas y desarrollo de rutas. La siguiente gráfica muestra las superposiciones en el área de captación de grandes centros de distribución (Hubs) que trabajan para captar y retener negocios en la región Asia – Pacífico: Beijing, Seúl, Tokio, Kansai, Taipei, Manila, HongKong, Guangzhou, Macau, Bangkok, Kuala Lumpur, Singapur, y Yakarta.



Dubai, aunque esta geográficamente lejos de los puntos asiáticos, también compite por el tránsito entre Europa y Oceanía y se estimó recientemente como un centro de distribución (HUB) para 1 de cada 6 pasajeros viajando entre Europa y Australia. Además, un número de áreas urbanas mundiales compiten fuertemente entre sus aeropuertos locales: algunos ejemplos son la Bahía de San Francisco, donde tres aeropuertos se encargan del tráfico doméstico; Moscú, el cual tiene tres aeropuertos internacionales, Washington D.C. que cuenta con tres aeropuertos para cubrir el área – dos de ellos con acceso internacional, y los aeropuertos de la región delta del Pearl River en China – Hong Kong, Guangzhou y Macau.

Incluso otra situación competitiva existe entre los aeropuertos pequeños cercanos a los centros de las ciudades y los operadores aeroportuarios establecidos, por ejemplo en Londres; Luton y el Aeropuerto Ciudad, en Bruselas - Chalerói; y en París - Beauvais. En Europa, los aeropuertos compiten con los trenes de alta velocidad y otros modos de transporte alternativo. En Norte América, los centros de distribución (HUBS) de rutas cortas compiten con los viajes en automóvil. (Después del 11 de Septiembre, los servicios aéreos entre Los Ángeles y San Francisco se redujeron fuertemente y el tráfico automotriz entre las ciudades se incrementó más del 25%). El año pasado el inactivo crecimiento en el transporte aéreo de carga en Norte América se atribuyó totalmente a una diversificación del transporte terrestre debido al incremento del combustible que hizo que el transporte aéreo fuera relativamente más caro.

Finalmente, los aeropuertos compiten entusiastamente en las áreas de Calidad de Servicio: alrededor de 80 aeropuertos a nivel mundial se han integrado al programa de Calidad en el Servicio Aeroportuario de ACI, que mide la satisfacción del pasajero en un número amplio de parámetros aeroportuarios.

En este programa, los aeropuertos compiten no solamente dentro de su región, sino también en términos globales, con los ganadores obteniendo el reconocimiento internacional por su excelente servicio y mejores prácticas.

RESULTADOS FINANCIEROS

El reporte financiero de los aeropuertos para el 2004, publicado en el Reporte Económico de ACI en el 2005, indica que los aeropuertos del mundo revirtieron la declinación de 3 años en los márgenes de operación y ganancias netas y lograron fuertes resultados financieros. Esta reversión se ha logrado mantener incrementando el tráfico de todas las regiones, y los resultados son particularmente significativos cuando se toma en cuenta el errático desempeño de muchas aerolíneas durante el 2004. A pesar que los resultados del 2005 aun no esta disponible, ACI espera que el incremento en el número de pasajeros mantenga esta tendencia hacia ganancias mas fuertes, derivadas de ingresos tanto aeronáuticos como no-aeronáuticos.

Como parte de una cultura de mejorar el servicio al cliente, algunas veces los aeropuertos tienen que efectuar sacrificios financieros, un ejemplo reciente es el alivio (reducción) de rentas del aeropuerto de Cincinnati a sus concesionarios para compensar el descenso de tráfico debido a la reducción de la capacidad de la financieramente atada Delta Airlines. Este ejemplo ilustra el insuperable problema que enfrentan los aeropuertos cuando planean sus horizontes de crecimiento a través de varios años, mientras que las aerolíneas tomas decisiones sobre capacidad de manera abrupta. Durante el periodo en el que el SARS redujo drásticamente los viajes aéreos en la región Asia-Pacífico, muchos aeropuertos hicieron un recorte en los cargos a usuarios para aliviar a las aerolíneas hasta que el tráfico se regularizara.

INGRESOS AERONÁUTICOS Y NO-AERONÁUTICOS

El crecimiento de tráfico aéreo genera mayores ingresos aeronáuticos a través de un incremento del movimiento de aeronaves y también conduce a un alto ingreso no-aeronáutico debido a que hay mayor número de pasajeros gastando en productos y servicios aeroportuarios. Los aeropuertos han tenido éxito incrementando las fuentes de ingresos por conceptos no-aeronáuticos. Información de la OACI de 1990 indica que únicamente el 30% de los ingresos aeroportuarios provienen de fuentes no-aeronáuticas. En años recientes, las encuestas realizadas por ACI confirman que esta figura global está ahora cercana al 50% con un número de grandes aeropuertos que obtienen el 60% de sus ingresos brutos provenientes de fuentes no-aeronáuticas. Incluyendo concesiones de venta al detalle,

estacionamiento, concesiones a arrendadores de autos e ingresos por renta de terrenos aeroportuarios.

EMPLEO

Aproximadamente unas 4.5 millones de personas trabajan en áreas aeroportuarias. La vitalidad de la actividad aeroportuaria significa no únicamente el empleo en el perímetro aeroportuario, sino que es un catalizador para el desarrollo de negocios en las áreas circunvecinas. Un estudio reciente de la FAA estima que tan sólo en el mercado norteamericano, 11 millones de empleos están relacionados a la industria de viajes y turismo.

Los aeropuertos contribuyen en forma significativa al crecimiento de esta industria, en la cual el Consejo Mundial de Viajes y Turismo estima que maneja el 10% de todos los trabajos remunerados del mundo. Los impuestos a esas remuneraciones distribuyen los beneficios de los viajes y el turismo a toda la economía. **Ninguna región progresista puede mantener un crecimiento y prosperidad sin una buena infraestructura aeroportuaria y conexiones convenientes en el mercado global.**

La siguiente tabla ha sido recopilada mediante resultados de una encuesta realizada por ACI en el 2005 a los aeropuertos miembros.

Región	Empleos generados directamente por operadores aeroportuarios	Total de empleos en áreas aeroportuarias
África/Oriente Medio	50,000	250,000
Asia/Pacífico	100,000	950,000
Europa	135,000	1,100,000
Latinoamérica/Caribe	25,000	200,000
Norte América	42,000	2,000,000
Total	352,000	4,500,000

INVERSIÓN DE CAPITAL

Los operadores aeroportuarios gastaron en cifras record, la cantidad de \$36 billones de dólares en nueva capacidad durante el 2005, más del 11% del registrado en el año anterior 2004. Con una proyección del doble de tráfico de pasajeros para los próximos 15 años, ACI espera que un continuo planeamiento y desarrollo aeroportuario para absorber el rápido incremento el tráfico de pasajeros.

Sin embargo, como está indicado en la sección de capacidad, estas inversiones son insuficientes para alcanzar las altas metas de crecimiento de la industria. En efecto, a pesar de este record en las inversiones, como se apuntó anteriormente, la capacidad aeroportuaria se encuentra en una carrera contra el tiempo para controlar la explosión de la demanda.

Sin embargo, existen resistencias a la inversión de capital aeroportuario, recientemente cuando Aeropuertos de París (ADP) propuso construir nueva infraestructura solicitada por las aerolíneas, se criticó a ADP por incrementar las tarifas aeroportuarias aproximadamente un 3.25% al año (después de inflación).

Este incremento de tarifas era permitido por las recomendaciones de la OACI sobre pre-financiamiento, y fueron aprobadas por la entidad nacional supervisora Francesa, y traerían como consecuencia un incremento en la calidad del servicio brindado por el aeropuerto – pero se ha preferido no tomar en cuenta los beneficios a largo plazo obtenidos por una mayor capacidad en el

Aeropuerto Internacional Charles de Gaulle y de hecho se está llevando a juicio al Gobierno Francés por este asunto.

PROPIEDAD Y GLOBALIZACIÓN

En los últimos años, **la industria aeroportuaria se ha convertido en el faro de la estabilidad financiera en el volátil mercado de la aviación.** Las recientes ventas de activos aeroportuarios en valores considerables demuestran la alta consideración que los mercados financieros tiene por el potencial de ganancias de los aeropuertos, los cuales han diversificado sus ingresos y han tomado decisiones empresariales innovadoras para protegerse de los giros cíclicos de la industria del transporte aéreo.

Hasta hace poco, estas ventas fueron realizadas por inversionistas con una relación considerable con la aviación (la inversión de Copenhague en México y la compra de BAA del Aeropuerto Internacional de Budapest son algunos ejemplos). Como un símbolo de confianza en la industria, las aerolíneas han iniciado inversiones en aeropuertos, un fuerte indicador de la alta calidad de las inversiones aeroportuarias (por ejemplo la venta de una serie de acciones de FRAPORT a Lufthansa y el anuncio reciente de Thai International Airways de que evalúa posibles inversiones aeroportuarias en el Sureste de Asia)

Los inversionistas del sector financiero también se han unido a la tendencia de invertir en aeropuertos (por ejemplo la adquisición del Aeropuerto de Macquarie de la mayoría de las acciones de los aeropuertos de Sydney, Bruselas y Copenhague). En la adquisición de Sydney uno de los mayores inversionistas fue el Fondo de Pensiones para Maestros de Canadá, otro indicador favorable que los inversionistas prudentes y que evitan riesgos aprecian la estabilidad del desempeño de los aeropuertos.

Las especulaciones alrededor de una posible adquisición de BAA por un grupo industrial español ilustran el alto respeto que se maneja por las empresas aeroportuarias bien administradas. El valor y las ganancias del BAA son consideradas competitivas con potencial de inversión para otros sectores y por las perspectivas de crecimiento a largo plazo, a pesar de las restricciones de capacidad de BAA en el aeropuerto de Londres, son brillantes.

Sin lugar a duda la diversificación del BAA en otros mercados (Budapest, Nápoles y Australia por ejemplo), donde aún existe exceso de capacidad, contribuye con sus perspectivas de crecimiento. Esta potencial transacción es observada muy de cerca puesto que BAA es una de las compañías aeroportuarias más grandes del mundo, y ha sido un líder de la industria en la innovación administrativa.

Al mismo tiempo, este último desarrollo resalta un asunto delicado para la industria y sus reguladores. ¿Podrá una nueva casta de inversionistas no-aeronáuticos enfocarse únicamente en los resultados finales o respetarán el rol de servicio a la comunidad de los aeropuertos mediante la toma de decisiones firmes de construir para el futuro?

En términos realistas, la probabilidad de un brote expansivo de tomas de control hostil es mínima. Mientras muchas compañías aeroportuarias son privatizadas, actualmente sólo una docena de compañías aeroportuarias están listadas en el mercado bursátil (bolsa). La mayoría de los modelos de propiedad de las privatizaciones involucran grupos de inversionistas estratégicos y las acciones no se comercializan públicamente. Incluso donde las acciones son comercializadas, en muchos casos los gobiernos locales o nacionales conservan la mayoría de las acciones.

Las políticas de ACI son neutrales en lo referente a la propiedad de los aeropuertos, reconociendo que las estructuras de propiedad deben servir a las necesidades locales de la comunidad. La mayoría

de los 1,640 aeropuertos miembro de ACI a lo largo del mundo tienen volúmenes de tráfico bastante bajos y deben de ser subsidiados para servir al público eficientemente.

Para muchos de estos aeropuertos la privatización no es una opción. La privatización, sin embargo, puede traer ventajas empresariales a compañías aeroportuarias, reducir los costos e incluso abrir nuevas fuentes de capital para inversión.

Pero muchos aeropuertos manejados gubernamentalmente también son eficientes e innovadores. Un ejemplo remarcable se encontró en Aer Rianta, la anterior Autoridad Aeroportuaria Irlandesa, una entidad propiedad del gobierno al 100%. Aer Rianta no sólo fue pionera en ventas de Duty Free sino que administro esta misma operación en muchos aeropuertos en otras regiones debido a su reputación de sólida administración.

El aeropuerto Internacional de Narita en Tokio, que fue recientemente privatizado, fue capaz de poner una segunda pista en funcionamiento y expandir las instalaciones de su terminal y aún así administrar un recorte en las tarifas a los usuarios para las aerolíneas.

En forma similar, los Aeropuertos de París, que planean privatizarse en un futuro cercano, esperan generar financiamiento de inversionistas privados quienes se encuentran dispuestos a financiar parte de su ambicioso programa de desarrollo de capital, el cual fue mencionado previamente.

RELACIONES CON AEROLÍNEAS

Como cualquier negocio, los aeropuertos se esfuerzan por ofrecer instalaciones adecuadas y eficientes para sus clientes, las aerolíneas. Estos servicios deben ser proporcionados en una manera equitativa para todas las aerolíneas que operen en ese destino. Pero esto no siempre es una tarea fácil, ya que **no todas las aerolíneas requieren el mismo nivel de servicio. Esto obliga a los aeropuertos a desarrollar soluciones aceptables a través de una discusión abierta y un proceso de negociación.**

La suerte de las aerolíneas puede cambiar rápidamente, como se ha demostrado en años recientes, mientras que la infraestructura aeroportuaria es un activo permanente en la comunidad local. Las aerolíneas pueden ser por tanto socios impredecibles creando situaciones administrativas extremadamente retadoras para los operadores aeroportuarios.

En años recientes, la bancarrota de las aerolíneas ha obligado a los aeropuertos a absorber reducciones radicales en los itinerarios y servicios de las aerolíneas. Incluso en periodos mas estables, las aerolíneas cambian frecuentemente sus estrategias competitivas, reconfigurando sus alianzas y acuerdos de códigos compartidos y por lo tanto aumentando la dificultad en el planeamiento del futuro desarrollo aeroportuario.

Por otro lado, cuando se necesita revisar la necesidad futuras de capacidad, un aeropuerto se puede enfrentar presiones de sus actuales aerolíneas cliente quienes pueden intentar restringir los planes de expansión a fin de limitar la competencia.

ATENDIENDO A LAS AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO

Los aeropuertos han encontrado fuerte oposición cuando se trata de incorporar opciones de servicio flexibles, tales como terminales de bajo costo o esquemas de cargos innovadores que se fundamentan en aspectos económicos de mercado para asignar capacidad cuando hay poca oferta (por ejemplo en horas punta). Los precios para hora punta son permitidos por las recomendaciones de la OACI, la idea de construir terminales sin cargos extra específicamente para aerolíneas de bajo costo ha recibido la aprobación legal de la Unión Europea y otros Gobiernos Nacionales. Por

décadas, las aerolíneas, hoteles y compañías de arrendamiento de automóviles han segmentado el mercado ofreciendo diferentes niveles de servicio a clientes diferentes.

Estos proyectos representan una forma innovadora de atraer y mantener servicios de bajo costo. Las terminales de bajo costo se están abriendo en Marsella y se acaban de inaugurar en Kuala Lumpur y Singapur, por nombrar algunas. En el Aeropuerto Internacional de Nueva Cork, John F. Kennedy, Jet Blue esta construyendo su propio terminal con especificaciones de diseño para cubrir sus necesidades de acelerar los tiempos llegada-salida y alta utilización de aeronaves.

ACI observa el crecimiento de aerolíneas de bajo costo como un fenómeno sano, explotando una demanda latente del viaje aéreo y creando impresionantes flujos de tráfico en mercados no atendidos y mal atendidos. Aerolíneas de bajo costo, ya exitosas en Norte América y Europa, también se están moviendo rápidamente al Asia Pacífico para explotar oportunidades en mercados de aviación emergentes como la India o China.

Estos servicios pueden aliviar la congestión evitando centros de distribución (HUBS), muchos de los cuales en cualquier caso no están bien preparados para proveer un rápido tiempo de llegada-salida de aeronaves y bajos costos aeroportuarios que la mayoría de las aerolíneas de bajo costo necesitan.

DESEMPEÑO DEL BENCHMARKING FINANCIERO

Los aeropuertos del mundo están comprometidos a implementar mejoras en la eficiencia operacional. El desempeño de benchmarking financiero es un elemento clave en la cuantificación de estas mejoras. Los resultados de una encuesta detallada a los Gerentes de Finanzas de aeropuertos a través de las 6 regiones de ACI demostraron que un gran segmento de la comunidad aeroportuaria ha sido involucrada en un benchmarking interno sofisticado, regional y en algunos casos, global en el desempeño tanto financiero como en parámetros de servicios al cliente.

Existen muchos factores que complican las comparaciones financieras a través de las regiones y en el contexto global: a través de marcos regulatorios diferentes, diferencias en la inversión de capital en el ciclo de vida de los aeropuertos y la variedad de propietarios y estructuras gubernamentales. Otra distorsión potencial en las comparaciones del desempeño aeroportuario son las diferencias en el volumen de pasajeros.

Los centros de grandes ciudades pueden distribuir sus costos a través de un volumen mas alto de tráfico de pasajeros alcanzando economías de escala y aparecer en un rango de productividad con tendencias a tener costos bajos por consumidor. Los aeropuertos con bajos volúmenes de tráfico de pasajeros aun siguen trabajando en la cobertura de costos, y se puede dar una comparación injusta del desempeño productivo en costos.

Para citar un ejemplo extremo, Los aeropuertos de Bamako, Mali y Gatwick en Londres solo cuentan con una pista. Bamako maneja un volumen por debajo de 400,000 pasajeros al año, Gatwick mas de 32 millones. Comparar el desempeño financiero de estos dos aeropuertos no tiene propósitos útiles a pesar que tienen infraestructura similar. Pero comparando la actividad de Bamako con el aeropuerto de Gambia que maneja los mismo niveles y son de la misma región puede proporcionar datos comparativos interesantes.

Las regiones de Norte América y Europa se han embarcado en encuestas detalladas de benchmarking en los dos últimos años. A nivel global, ACI espera que la complejidad pueda ser superada y el número de parámetros reconocidos pueda ser aplicado globalmente.

Con esta finalidad, ACI esta implementando una actualización global para sus miembros sobre benchmarking durante el segundo trimestre del 2006. ACI esta dirigiendo una serie de talleres en

benchmarking y financiando eventos y desarrollando cursos de Benchmarking por medio del Centro Global de Capacitación de ACI.

NECESARIAS CLARIFICACIONES

“LOS AEROPUERTOS SON MONOPOLIOS”

Por definición un aeropuerto atiende a una única localización, y sólo en áreas de densa población con una alta demanda de tráfico se pueden ubicar varios aeropuertos en la misma zona para atender al mismo destino. Por esta razón, se ha designado a los aeropuertos como “proveedores monopólicos de servicio”. Esta es una visión que no se sustenta actualmente en el mercado de la aviación (como se ilustra anteriormente), y se usa para agregar presión en los procesos de negociación de “tarifas aeroportuarias”.

El presidente y director de Lufthansa, Wolfgang Mayrhuber, recientemente declaró que la competencia en la industria de la aviación” ya no es mas entre las aerolíneas y alianzas, sino entre los sistemas de tráfico aéreo en su totalidad, alianzas de aerolíneas, aeropuertos y control de tráfico aéreo”.

Los miembros de ACI ciertamente se están comportando como competidores normales en un mercado global, y no como monopolios. Por ejemplo, cuando el Septiembre 11 y el SARS causaron una severa reducción en el tráfico, un aeropuerto verdaderamente monopólico hubiera incrementado las tarifas a los usuarios, pero de hecho sucedió lo contrario, y decenas de aeropuertos redujeron sus tarifas para aliviar la carga económica de las aerolíneas atadas al flujo de efectivo.

Adicionalmente, se viene solicitando frecuentemente incrementar las regulaciones aeroportuarias. Esto funciona de manera opuesta a constante solicitud por la liberalización de las aerolíneas y la industria del transporte aéreo. En un tiempo de incremento de la flexibilidad, con la introducción de nuevos modelos para la propiedad de aeropuertos y nuevos inversionistas inyectando capital fresco a la industria, los aeropuertos están buscando mejores y mas eficientes formas de brindar servicios para sus aerolíneas clientes.

El incremento en la regulación no creará mejores sistemas de administración o mejores resultados de negocio; sino por el contrario, sólo duplicará y complicará la estructura significativamente se supervisión que existe actualmente e incrementará los costos que deberán ser trasladados a las aerolíneas y a los pasajeros. **Los aeropuertos no necesitan más regulación; necesitan contactos y acuerdos de negocio a negocio.**

“LOS AEROPUERTOS ESTÁN GANANDO DINERO”

Las aerolíneas del mundo tienen pérdidas financieras sustanciales desde el 2001 y la excesiva subida del combustible hace lenta su recuperación. Sin embargo, eliminando la generalización de las pérdidas de las aerolíneas, hay muchas aerolíneas que han reducido sus costos, recuperando su rentabilidad y logrando acuerdos con sus proveedores locales de servicios aeroportuarios.

Los aeropuertos registraron sanas ganancias netas del 9.6% en el 2004. Sin embargo, midiendo en términos del retorno de la inversión (ROCI), los aeropuertos no se encuentran tan bien como otros jugadores de la cadena de valor de la industria aeronáutica, ya que deben amortizar grandes inversiones de capital en períodos de pago largos. En un estudio europeo conjunto de la Asociación Europea de Aerolíneas y McKinsey en el 2004, **los aeropuertos calificaron con la menor tasa de retorno de inversión de todas las entidades no-aerolíneas en el sector con tasas de retorno del 10%.** Los sistemas computarizados de reservación (tiene arriba del 30% de ROCI), los fabricantes de aeronaves (16%), las compañías arrendadoras de aeronaves (14%), las empresas de servicio en

tierra (14%) y los servicios provisión de comida a aeronaves (13%), disfrutaban de una tasa de retorno significativamente mayor que los aeropuertos.

“LAS TARIFAS A USUARIOS SON MUY ALTAS”

Los aeropuertos cobran a sus aerolíneas cliente por las instalaciones que utilizan, siguiendo los estándares aceptados por la OACI. Los cargos de aterrizaje y los cargos aeroportuarios reportados por las aerolíneas a la OACI incluyen todos los cargos y tasas relacionadas con las operaciones de tráfico aéreo que exigen pago de derechos a las aerolíneas por los servicios proporcionados por el aeropuerto.

Esto incluye tarifas de aterrizaje; tasas de carga y pasajeros; seguridad aeroportuaria, tarifas de estacionamiento y hangar y costos relacionados con la operación de tráfico, excluyendo cargos por el pase de combustibles y lubricantes.

También se excluyen aquellos cargos relacionados con los pasajeros (pagados por los pasajeros), y que probablemente sean recolectados por las aerolíneas en el punto de venta, ya que estos no se incluyen en los estados de cuenta de ingresos y egresos de las respectivas aerolíneas. Estos cargos se han mantenido remarcablemente estables en los pasados 25 años como ilustra la siguiente tabla de la OACI:

Cargo de Usuarios como porcentaje de los gastos de operación de las aerolíneas

Item	1978	1989	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
Landing and associated airport charges	4.0 %	3.7 %	4.4 %	4.4 %	4.2 %	4.0 %	4.0 %	4.0 %	4.0 %*

*The 2004 data are provisional

La contención de costos esta retando a los operadores aeroportuarios como resultado de su costosa base de activos los cuales se deben mantener e incluso mejorar en el tiempo para adaptarse a un consumidor de base cambiante.

De hecho, la depreciación y amortización de los activos aeroportuarios representan el 45% de los gastos en el balance de pérdidas y ganancias. Al mismo tiempo, se requiere a los aeropuertos pagar altos costos para mantener la seguridad y la introducción de nuevas tecnologías. A pesar de este hecho.

Los miembros de todo el mundo de ACI están encontrando formas creativas de recortar los costos de operación. Por ejemplo, el recientemente privatizado Aeropuerto Internacional de Narita en Tokio fue capaz de reducir los costos de operación en una cifra cercana al 12% a pesar de que se incurrieron en gastos por concepto de la apertura de una pista paralela y la construcción de una nueva terminal.

La creciente diversificación de los ingresos no-aeronáuticos, incluyendo emprendimientos de propiedad empresarial, ha permitido a muchos aeropuertos continuar su expansión, mientras evitan el incremento de las tarifas aeroportuarias de las aerolíneas.

- **MENSAJES CLAVES SOBRE EL NEGOCIO AEROPORTUARIO**

- **NINGUNA REGIÓN PROGRESISTA PUEDE SOSTENER CRECIMIENTO Y PROSPERIDAD SIN BUENA INFRAESTRUCTURA AEROPORTUARIA Y CONVENIENTE CONECTIVIDAD A LOS MERCADOS GLOBALES**
- **SALVO QUE SE ELIMINEN LAS RESTRICCIONES EN CAPACIDAD, LOS AEROPUERTOS ENFRENTARÁN SEVERAS CONGESTIONES DE TRÁFICO EN MUCHOS MERCADOS EN EL FUTURO CERCANO.**
- **LOS AEROPUERTOS COMPITEN FUERTEMENTE ENTRE ELLOS POR LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO – TRÁFICO DE CONEXIÓN, NUEVOS SERVICIOS Y NUEVAS AEROLÍNEAS.**
- **GRACIAS A LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL Y LA CRECIENTE CONTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS NO-AERONÁUTICOS, LOS AEROPUERTOS HAN MANTENIDO LOS CARGOS A LAS AEROLÍNEAS EN LA MISMA PROPORCIÓN DEL COSTO DE LAS AEROLÍNEAS (4%) A LO LARGO DE 20 AÑOS.**
- **NO TODAS LAS AEROLÍNEAS REQUIEREN LOS MISMOS SERVICIOS. LO QUE OBLIGA A LOS AEROPUERTOS Y A LAS AEROLÍNEAS A TRABAJAR EN SOLUCIONES ACEPTABLES A TRAVÉS DE DISCUSIONES ABIERTAS Y PROCESOS DE NEGOCIACIÓN A NIVEL LOCAL.**
- **LA INDUSTRIA AEROPORTUARIA SE HA CONVERTIDO EN UN FARO DE ESTABILIDAD FINANCIERA ATRAYENDO INVERSIONISTAS QUE EVITAN EL RIESGO EN EL VOLÁTIL MERCADO DE LA AVIACIÓN.**
- **EN TÉRMINOS DE RETORNO DE CAPITAL INVERTIDO (ROCI), LOS AEROPUERTOS NO LES VA TAN BIEN COMO OTROS EN LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA, DEBIDO A SUS GRANDES INVERSIONES DE CAPITAL CON LARGOS PERÍODOS DE PAGO.**
- **LOS AEROPUERTOS NO NECESITAN MÁS REGULACIONES: NECESITAN RELACIONES Y ACUERDOS DE NEGOCIO A NEGOCIO.**
- **LOS AEROPUERTOS NECESITAN SÓLIDOS SOCIOS DE NEGOCIOS, SERIOS Y PROFESIONALES.**