



AIRPORTS COUNCIL
INTERNATIONAL

WORLD | LATIN AMERICA-CARIBBEAN

M MOTT
MACDONALD

modalis airportIR
INVESTOR RESOURCE

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas

2025

Descargos de responsabilidad

Ningún suscriptor u otro lector debe actuar basándose en la información contenida en esta publicación sin consultar las leyes y reglamentos aplicables y/o sin obtener el asesoramiento profesional adecuado. Aunque se ha hecho todo lo posible para garantizar la exactitud, ACI no se hace responsable de las pérdidas o daños causados por errores, omisiones, erratas o interpretaciones erróneas del contenido del presente documento, incluidas las contribuciones proporcionadas por terceros. Además, ACI renuncia expresamente a toda responsabilidad ante cualquier persona, sea o no compradora de esta publicación, con respecto a cualquier acción u omisión, y a las consecuencias de cualquier acción u omisión, por parte de dicha persona al basarse en el contenido de esta publicación.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, reformulada, traducida, reformateada o transmitida en ninguna forma por ningún medio, electrónico o mecánico, incluyendo fotocopias, grabaciones o el uso de cualquier sistema de almacenamiento y recuperación de información, sin el permiso previo por escrito de ACI.

*Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos
Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas*

Se pueden solicitar ejemplares de esta publicación a:

ACI World

1500-800 rue du Square Victoria

Montreal, Quebec H3C 0B4

Canadá

ISBN 978-1-990290-82-4

Correo electrónico: publications@aci.aero

Sitio web: store.aci.aero

Imagen de portada: Shutterstock

©2026 Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI) World. Todos los derechos reservados.

Colaboradores

ACI World expresa su agradecimiento a las siguientes organizaciones por su inestimable apoyo y contribución a la elaboración de este documento:

ADR Aeroporti di Roma Group
AENA Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea
AENA Internacional
Aeris CCR Aeris Companhia de Concessões Rodoviárias
Aerodom-Vinci
ADP - Aeroports de Paris
Aeropuertos del Perú
ANA Aeroportos e Navegação
Aérea Aeropuertos Portugal
ANAC C.A.
ANI Agencia Nacional de Infraestructura - Aerocivil
ADB Banco Asiático de Desarrollo
Aeropuerto Internacional de Atenas Avi-Alliance
Bouygues
CAF
Carlyle Airport Group
Corporación América
Crédit Agricole
Aeropuerto de Curazao
BEI Banco Europeo de Inversiones
Ferrovial
Fraport (Alemania)
Fraport Bulgaria
Fraport Grecia
Galápagos (Corporación América)

GMR Grandhi Mallikarjuna Rao Group
Gobierno de Serbia
Hermes
IFC Corporación Financiera Internacional
IGA Gran Aeropuerto de Estambul
LAP Fraport
Comisión de Aviación Civil de América Latina
Matarat
MBJ Airports Limited
McCarthy Tetrault Meridiam
Modalis
Mott MacDonald
Aeropuerto de Múnich
Nieuport Aviation
Nuevo Padahuel
OMA Aeropuertos
PANYNJ
Quiport
Schiphol International
TAV
Vantage
Vinci
Watson Farley & Williams
Willis
Aeropuerto de Zúrich

Prólogo



Justin Erbacci
Crédito de la imagen:
ACI World

Estimados lectores,

Los aeropuertos son fundamentales para la conectividad, el comercio y la cohesión social. Son la base de la competitividad y la resiliencia nacionales, y exigen una visión a largo plazo y una gobernanza sólida. En todo el mundo, los gobiernos recurren cada vez más a las asociaciones público-privadas (APP) y a los modelos de concesión para movilizar la inversión privada, mejorar la eficiencia y ofrecer infraestructuras de primera clase. Casi la mitad de los pasajeros mundiales viajan ahora a través de aeropuertos con participación del sector privado, lo que demuestra claramente que las concesiones se han convertido en la norma.

Si bien esta tendencia es innegable, ACI World mantiene una postura neutral con respecto a las estructuras de propiedad. La decisión de si los aeropuertos son de propiedad pública, privada o mixta corresponde a los gobiernos. Sin embargo, lo que también está claro es que las crecientes presiones fiscales y el aumento de la deuda están limitando la inversión pública. Las APP bien estructuradas pueden ayudar a cerrar esta brecha, aportando capital y experiencia privados al tiempo que se salvaguarda el interés público. Es importante destacar que las concesiones no tienen como objetivo obtener beneficios fiscales a corto plazo, sino crear marcos que aporten valor a largo plazo a los pasajeros y las aerolíneas, fomenten la innovación y la sostenibilidad, y permitan que los aeropuertos prosperen.

Esta publicación ofrece orientación práctica a los gobiernos, los reguladores, los inversores y los operadores sobre el diseño de concesiones que sean viables desde el punto de vista financiero, estén alineadas con los criterios ESG y sean resilientes desde el punto de vista operativo. A partir de tres décadas de experiencia global, las directrices hacen hincapié en que, si bien cada concesión es específica de su contexto, los principios de transparencia, riesgo equilibrado y asociación son universales.

Estas directrices, que se fundamentan en datos empíricos y en consultas globales, estas directrices sirven tanto como herramienta práctica como de guía política para el futuro del desarrollo aeroportuario.

Justin Erbacci, Director General de ACI World

Prólogo



Rafael Echevarne

Crédito de la imagen:
ACI LAC

Tras más de tres décadas de experiencia global en concesiones aeroportuarias, el sector ha acumulado una gran cantidad de conocimientos sobre los marcos contractuales que rigen las asociaciones público-privadas. En todas las jurisdicciones y concesiones individuales han surgido retos recurrentes, que van desde el atractivo del contrato para los inversores privados hasta las cuestiones operativas y comerciales cotidianas, o la gestión de acontecimientos «cisne negro». Si no se abordan adecuadamente, estas cuestiones pueden tener graves consecuencias para el rendimiento de los aeropuertos y para la sociedad en general.

En la actualidad, más de 800 aeropuertos de todo el mundo operan con algún tipo de participación del sector privado, lo que subraya la relevancia mundial de estos acuerdos contractuales. Sin embargo, seguir operando bajo marcos que pueden no reflejar plenamente las particularidades del sector aeroportuario siguen siendo una preocupación constante.

En respuesta, varios operadores aeroportuarios miembros de ACI América Latina y el Caribe (ACI-LAC) solicitaron que se realizara un estudio para ayudar a mejorar el diseño y la implementación de futuros acuerdos de concesión. El análisis resultante ha evaluado la experiencia de aeropuertos de todo el mundo, identificando las lecciones aprendidas y los retos recurrentes en diversos contextos normativos y operativos. Ciertamente, esta necesidad es especialmente relevante en América Latina y el Caribe, la región del mundo con el mayor porcentaje de tráfico aéreo gestionado mediante la participación del sector privado y las asociaciones público-privadas, y donde opera una combinación más amplia de operadores aeroportuarios internacionales que en cualquier otra parte del mundo. El liderazgo de la región en este modelo conlleva tanto oportunidades como responsabilidades: garantizar que los marcos contractuales evolucionen al ritmo de las realidades operativas, la innovación tecnológica y el interés público.

Este documento responde a esa solicitud, ofreciendo ideas y recomendaciones para apoyar asociaciones más resilientes, adaptables y eficaces entre las autoridades públicas y los operadores privados.

Rafael Echevarne, Director General de ACI LAC

Agradecimientos

La finalización con éxito de este estudio es el resultado de la experiencia, la cooperación y el compromiso combinados de todos los que participaron en su realización.

El Grupo de Trabajo del Comité Permanente de Economía Mundial (WESC) de la ACI:

Norbert Onkelbach, Aeropuerto Internacional de Lima

George Kallimasis, Aeropuerto Internacional de Atenas

Sujata Kumar Suri, Aeropuerto Internacional de Doha

Idan Maymon, Autoridad Aeroportuaria de Israel

Jeffrey Loke, Grupo Aeroportuario Changi

Justin Erbacci, Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI) Mundial (ACI World)

Rafael Echevarne, Consejo Internacional de Aeropuertos – América Latina y el Caribe (ACI LAC)

Slava Cheglatonyev, ACI World

Catherine Joyal, ACI Mundial

Francisco Medela, ACI LAC

Filipe Pereira dos Reis, ACI LAC

Philippe Villard, Consejo Internacional de Aeropuertos – Norteamérica (ACI-NA)

Liying Gu, ACI-NA

Michael Stanton-Geddes, ACI EUROPE

Ilia Lioutov, ACI Asia-Pacífico y Oriente Medio

Romesh Bhoyroo, ACI África

Waheedah Lawal Suleiman, ACI África

Equipo de comunicaciones de ACI World:

Sabrina Guerrieri

Yuliia Moravej

Mott MacDonald:

James Cole

Anthony Keating

Horacio Rossi

Chris Chalk

Stuart Todd

Modalis:

Curtis Grad

Frode Skulbru

Carlos Allimant

Khair Mirza

Olivier Baric

Justin Lee

Dion Zumbrink

Consultoría en economía aeroportuaria (Airport Economics Consulting):

Patrick Lucas

WAPPP:

Jacques Follain

Rodolfo Echeverria

Socios

Este estudio representa la experiencia colectiva y las contribuciones colaborativas de todas las partes interesadas participantes:



AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL



AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL

El Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI), la asociación comercial de los aeropuertos del mundo, es una organización federada que comprende ACI World, ACI África, ACI Asia-Pacífico y Oriente Medio, ACI Europa, ACI América Latina y el Caribe y ACI América del Norte. Al representar los mejores intereses de los aeropuertos durante las fases clave del desarrollo de políticas, el ACI contribuye de manera significativa a garantizar un sistema de transporte aéreo global que sea seguro, eficiente y sostenible desde el punto de vista medioambiental. En enero de 2025, ACI prestaba servicio a 830 miembros y gestionaba 2181 aeropuertos en 170 países.



Mott MacDonald es una consultora global de ingeniería, gestión y desarrollo con más de 19 000 empleados en 150 países. La empresa lleva a cabo proyectos de aviación en todo el mundo y ofrece servicios como la planificación maestra de aeropuertos, el diseño de aeródromos y terminales, la previsión del tráfico aéreo, la planificación financiera y del acceso terrestre, la gestión medioambiental, los programas de inversión y la gestión de activos. Su equipo también se especializa en la estructuración y ejecución de concesiones para el desarrollo de aeropuertos, asesorando a gobiernos, reguladores, operadores e inversores sobre financiación mediante deuda y capital.



Modalis Infrastructure Partners Inc. es una empresa de asesoramiento en inversiones estratégicas y servicios profesionales centrada en las infraestructuras de transporte internacionales, incluyendo la privatización, la inversión, el desarrollo, las operaciones, la experiencia del cliente y las soluciones de talento. Su producto Airport Investor Resource (IR) ofrece información y análisis sobre las transacciones aeroportuarias del sector privado, con una base de datos sobre proyectos en tramitación, estadísticas de transacciones y tendencias del mercado, junto con artículos destacados y análisis en profundidad.

Índice

Colaboradores	3
Prólogo de Justin Erbacci	4
Prólogo de Rafel Echevarne	5
Agradecimientos	6
Resumen Ejecutivo	9
Introducción y antecedentes esenciales	19
Situación actual del sector de las concesiones aeroportuarias	32
Directrices para los acuerdos de concesión	42
Anexos regionales: concesiones aeroportuarias	86
Glosario	132

Resumen ejecutivo

La introducción de la financiación y la experiencia operativa del sector privado en la propiedad, el desarrollo y la explotación de los aeropuertos se ha convertido en una práctica consolidada en todo el mundo. En la actualidad, más de 850 aeropuertos de más de 90 países cuentan con algún tipo de participación del sector privado, y la inversión sigue aumentando, con 132 transacciones en diversas fases de desarrollo a nivel mundial en enero de 2025.¹

Como se ilustra en el diagrama de la página siguiente, la participación del sector privado adopta múltiples formas, que van desde los contratos tradicionales de gestión operativa y la concesión de activos operativos en virtud de acuerdos a largo plazo hasta la privatización total mediante la desinversión de la propiedad estatal. Cada vez más, la concesión de activos aeroportuarios se ha convertido en el modelo predominante para financiar el desarrollo de infraestructuras a largo plazo y lograr importantes mejoras operativas en la mayoría de las regiones.

ACI World y ACI Latin America-Caribbean solicitaron esta evaluación para examinar el estado actual de las concesiones aeroportuarias a largo plazo. Si bien existe una amplia documentación sobre la privatización de infraestructuras y las asociaciones público-privadas (APP/P3) en diversos sectores, muy pocas fuentes ofrecen orientación práctica y específica para aeropuertos sobre la estructuración y la aplicación de acuerdos de concesión basados en la práctica real del sector.

¹ Modalis. (diciembre de 2024). Airport deal pipeline – global [Informe sectorial]. Modalis.
Basado en datos de ACI

Riesgo y control
que retiene el
gobierno

Participación del sector privado

Riesgo y control
que se transfiere
al sector privado



Contrato de operaciones y gestión

- **Riesgos principales:** riesgos operativos, de implementación y de mercado.
- **Características:** alcance limitado, a menudo centrado en terminales específicas, sin inversiones de capital significativas del sector privado.
- **Plazo:** contratos de servicio: 1-3 años; contratos de gestión: 3-5 años; contratos de arrendamiento: 5-15 años (media de 9 años)*
- **Transferencia de riesgos:** transferencia de los riesgos operativos y de eficiencia; el gobierno conserva los riesgos de mercado, financiación, capacidad e inversión de capital.
- **Ingresos y pagos:** tarifas fijas, pagos basados en la disponibilidad o cargos predeterminados bajo el control del propietario de los activos.
- **Riesgos residuales y políticos:** mínimos, ya que el gobierno conserva las responsabilidades estratégicas y financieras.

*Consejo Internacional de Aeropuertos. (2018). Informe de políticas de ACI: Crear un terreno fértil para la inversión privada en aeropuertos. Consejo Internacional de Aeropuertos.



Contrato de concesión

- **Riesgos principales:** riesgos contractuales.
- **Características:** pueden abarcar todo un aeropuerto o instalaciones seleccionadas, como terminales; implican una inversión significativa del sector privado y gastos de capital; pueden estructurarse mediante modelos como "construir-operar-transferir", "construir-poseer-operar-transferir" o arrendamientos a largo plazo;
- **Plazo:** acuerdos a largo plazo, que suelen oscilar entre 25 y 40 años, en función de las expectativas de recuperación de la inversión y de rendimiento financiero (media de 35 años)*;
- **Transferencia de riesgos:** transferencia de riesgos de mercado, construcción, financiación, operativos, de capacidad y de inversiones de capital;
- **Ingresos y pagos:** ingresos derivados principalmente de las tasas de usuario; sujetos a supervisión regulatoria para evitar el abuso de poder de mercado; pueden incluir obligaciones de respaldo o intervención en caso de incumplimiento del operador;
- **Riesgos residuales y políticos:** potenciales: disputas sobre los niveles de tarifas, el cumplimiento de la normativa o la interpretación de los términos del contrato.



Venta o desinversión de activos

- **Riesgos principales:** riesgos políticos y normativos.
- **Características:** transferencia permanente y total de la propiedad del terreno, la explotación y las finanzas; el gobierno queda exento de forma permanente de sus obligaciones financieras.
- **Plazo:** normalmente indefinido, con la transferencia permanente de los derechos de propiedad al sector privado. En algunos casos, puede aplicarse un acuerdo significativo de plazo fijo, dependiendo del marco legal y normativo.
- **Transferencia de riesgos:** transferencia completa de los riesgos operativos, financieros y de inversión al sector privado.
- **Ingresos y pagos:** no aplicable, ya que los derechos de propiedad y los ingresos se transfieren íntegramente al comprador.
- **Riesgos residuales y políticos:** pueden surgir riesgos en torno al cumplimiento de las normas de servicio, la percepción pública de la calidad o la preocupación por los beneficios excesivos del sector privado.

El objetivo de esta publicación es proporcionar orientación basada en datos empíricos a las partes interesadas que participan en la financiación y el desarrollo de aeropuertos. Las directrices están dirigidas a un público amplio, incluidos los gobiernos (otorgante) que desean mejorar o ampliar la capacidad y la infraestructura aeroportuaria; los financiadores de deuda del sector privado, principalmente bancos comerciales y de desarrollo, así como fondos de infraestructura; y los inversores corporativos (promotores) y proveedores de financiación mediante capital.

Si bien ACI se mantiene neutral con respecto a las decisiones específicas de los gobiernos y los patrocinadores de concesiones en el financiamiento y el desarrollo de aeropuertos, estas directrices destacan las buenas prácticas e identifican las acciones que deben evitarse. Las directrices requieren una aplicación cuidadosa y no pretenden servir como un modelo único para todos los casos.

La opinión consensuada que surgió de las consultas con las partes interesadas fue que, si bien hay lecciones que aprender, las “buenas prácticas” implican estructurar los beneficios y riesgos percibidos de una concesión de manera que se adapte mejor al mercado local y al contexto financiero, operativo y normativo en el que operará la concesión.

Orientación práctica por ambas partes

Con el fin de garantizar que las directrices se basaran en la práctica real y que se tuviera en cuenta la opinión del sector de las inversiones y concesiones aeroportuarias, se llevó a cabo un amplio proceso de consultas al sector, que incluyó entrevistas formales y respuestas a encuestas en todas las regiones de los miembros de ACI. Esto incluye a representantes de gobiernos y reguladores, grupos aeroportuarios líderes, fondos de inversión, prestamistas comerciales y bancos de desarrollo con un mandato económico y social más amplio.

Además del proceso de consulta a las partes interesadas, la ACI contrató a un panel de expertos procedentes de la práctica aeronáutica global de Mott MacDonald. El objetivo era garantizar que la evaluación reflejara las lecciones aprendidas en una amplia gama de jurisdicciones financieras y normativas, que abarcaban aeropuertos de diferentes tamaños y que operaban en diversos contextos de mercado. Este enfoque evitó depender de la perspectiva de un solo grupo de partes interesadas.

La contribución del panel de expertos proporcionó una visión independiente y objetiva de las buenas prácticas. Mott MacDonald, como asesor reconocido internacionalmente con experiencia tanto en la financiación de aeropuertos como en transacciones de concesiones, aporta una perspectiva única basada en su labor de asesoramiento a gobiernos, operadores aeroportuarios, reguladores y proveedores de financiación.

En conjunto, las ideas surgidas de las consultas con las partes interesadas y la experiencia del grupo de expertos proporcionan una evaluación práctica y aplicable de la práctica real de la concesión del desarrollo y la infraestructura aeroportuaria desde diferentes perspectivas.

Las directrices trazan la secuencia típica de una concesión y la asignación de riesgos

Para proporcionar una secuencia lógica al proceso de consulta y a las ideas que surgen, se siguen los pasos típicos en el desarrollo de concesiones aeroportuarias.

Esto comienza con las actividades iniciales emprendidas por el gobierno para determinar los objetivos de la concesión y establecer su estructura jurídica y financiera, antes de pasar al desarrollo y la construcción de la infraestructura y, en última instancia, a la obtención de los resultados y el rendimiento esperados.

Dada la reciente experiencia de graves perturbaciones del mercado que han puesto en tela de juicio la financiación acordada de muchas concesiones aeroportuarias, las directrices examinan el proceso de recuperación y reequilibrio de las concesiones a la luz de las circunstancias cambiantes.

Una característica común a todas las etapas del proceso de concesión es la identificación, asignación y mitigación del riesgo.

Por lo tanto, la gestión del riesgo de inversión es fundamental y precede a la publicación de una oportunidad de concesión en el mercado. Aunque el riesgo se sigue abordando a lo largo del proceso de licitación, la estructuración financiera de la concesión y durante la construcción y la explotación, estas medidas se basan en última instancia en los acuerdos legales establecidos desde el principio.

Dichos compromisos se codifican en el contrato de concesión originado por el propietario del aeropuerto—ya sea un gobierno/concedente o una entidad del sector privado.²

² Si bien los acuerdos de concesión son exhaustivos, se trata esencialmente de acuerdos prospectivos basados en hipótesis “fundamentadas” en factores históricos y en el rendimiento. No pueden prever ni anticipar todos los acontecimientos que pueden producirse durante la vigencia de una concesión. Para gestionar esta incertidumbre se requieren dos factores esenciales: en primer lugar, que se elaboren con un cierto grado de flexibilidad y, en segundo lugar, que exista un nivel básico de confianza entre el otorgante y el operador inversor para compartir los riesgos imprevistos o imprevisibles.

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

A menos que el gobierno proporcione una garantía financiera sustancial o potencialmente ilimitada, una concesión, además de cumplir los requisitos básicos de seguridad y protección, también debe cumplir con la disciplina más rigurosa de la financiación de proyectos.

La característica definitoria de este enfoque es que el riesgo lo asume una entidad con fines especiales (SPV, por su sigla en inglés) creada específicamente para la financiación de la concesión. La estructura de la SPV limita, o en muchos casos elimina, el recurso a los balances de los patrocinadores inversores en caso de que no se cumplan las expectativas originales de rendimiento financiero o no se materialice la capacidad de reembolso de la deuda.

En términos más sencillos, la empresa que gestiona la concesión se constituye como una entidad independiente, de modo que, si el proyecto fracasa financieramente, las pérdidas se quedan dentro de esa entidad y no recaen automáticamente en las empresas matrices.

El principio fundamental es que una concesión aeroportuaria debe ser autosuficiente desde el punto de vista financiero, es decir, capaz de sufragar sus propios ingresos y gastos con una expectativa razonable de ofrecer un rendimiento basado en el mercado a los proveedores de deuda y capital. Si no se puede cumplir este requisito con suficiente confianza, la concesión no se considera invertible.

Si bien la responsabilidad inicial de cumplir con esta prueba recae en el gobierno o el otorgante al estructurar la oferta para su lanzamiento al mercado, posteriormente la aplican de forma independiente los inversores que aportan capital (la prueba de inversión) y los prestamistas que proporcionan financiación de la deuda (la prueba de financiabilidad o viabilidad bancaria).

La estructuración de una concesión y su acuerdo fundamental deben abordar las necesidades y expectativas de tres partes distintas, cada una con diferentes motivaciones. Para el gobierno o el otorgante, la prioridad es la maximización del valor económico y social. Para el inversor operativo, es la expectativa de un rendimiento financiero basado en el mercado con potencial de rendimiento superior. Para los proveedores de financiación de deuda, es la garantía de seguridad y el reembolso del principal y los intereses.

Una concesión puede fracasar si la decisión de seguir adelante no cumple los requisitos mínimos de cualquiera de estas partes. En la siguiente sección se resumen las lecciones principales que deben tenerse en cuenta para equilibrar eficazmente estos intereses.

Resumen de cuestiones y lecciones clave

Una de las principales conclusiones que se desprenden de las consultas con las partes interesadas durante la elaboración de estas directrices es que muchos de los retos que se plantean durante las fases operativas previas y posteriores al cierre de una concesión tienen su origen en la estructuración inicial por parte del gobierno o del otorgante. Entre ellos se incluyen:

Aumento de los costos de transacción y de la incertidumbre

Los procesos de licitación complejos, caracterizados por un acceso limitado, plazos poco realistas e información de mercado, financiera u operativa restringida, incompleta o contradictoria, aumentan la percepción de riesgo. Esto, a su vez, requiere una debida diligencia (proceso de verificación integral: legal, financiero, técnico, ambiental, etc.) adicional y costosa, lo que eleva los costos de transacción y crea más incertidumbre tanto para los inversores como para el posible concesionario.

Estos costos recaen en ambas partes del proceso y, en última instancia, deben ser aprobados por los comités de inversión corporativos que autorizan las licitaciones de concesiones. Como resultado, pueden reducir directamente el valor de las ofertas presentadas a los gobiernos o concedentes. Esto representa un riesgo para la aprobación de la licitación y la financiabilidad.

Imposición de condiciones rígidas y exceso de regulación o microgestión

La adopción de un enfoque de “yo gano/tú pierdes” en la negociación de acuerdos, en lugar de uno basado en resultados compartidos, o, en casos extremos, una postura de “lo tomas o lo dejas”, socava la confianza necesaria para una relación colaborativa a largo plazo. La falta de confianza suele ir acompañada de una microgestión normativa, como la exigencia de aprobaciones continuas, lo que limita la capacidad del concesionario para operar de manera comercialmente receptiva. En última instancia, esto debilita uno de los fundamentos básicos para la adjudicación de una concesión, a saber: fomentar la eficiencia y la innovación.

Un ejemplo de las consecuencias negativas de estos mecanismos de control fue el caso de un concesionario que se vio sometido a las normas de contratación pública. Esto provocó retrasos, negociaciones prolongadas sobre las aprobaciones, aumento de los costos de compra, reducción de la flexibilidad de los proveedores e incompatibilidad con los sistemas existentes del concesionario. Esto representa un riesgo para la relación, las operaciones, los costos y la reputación.

Falta de una contraparte gubernamental con suficientes competencias

La ausencia de una contraparte gubernamental única, claramente definida y estable, que informe directamente al más alto nivel del gobierno y esté investida de la autoridad para tomar decisiones oportunas y vinculantes en todos los organismos, crea incertidumbre y debilita el marco de concesión.

Esto incluye la capacidad de supervisar y, si es necesario, intervenir directamente con las autoridades estatales, regionales y municipales de menor nivel o descentralizadas que se encargan de las licencias y permisos relacionados con la construcción, el diseño, la planificación pública, el medio ambiente y otras aprobaciones. Esta fue un área del desarrollo y la implementación de concesiones que se identificó repetidamente como una fuente de retrasos y frustración, deteriorando las relaciones y, en algunos casos, introduciendo ineficiencias operativas y comerciales en el funcionamiento diario de una concesión. Esto implica costos por retrasos en la entrega y riesgos en la eficiencia.

Importancia de que el gobierno cuente con asesores internacionales respetados y experimentados

El nombramiento de asesores con experiencia internacional es un indicador temprano de la intención del otorgante de aplicar buenas prácticas y aprender de la experiencia internacional. La presencia de asesores respetados proporciona al concesionario potencial y a los proveedores de financiación un cierto margen de seguridad en cuanto a la razonabilidad de las evaluaciones de mercado, financieras y operativas del otorgante, las expectativas de libertad comercial del concesionario para operar y la supervisión regulatoria. Esto representa un riesgo de financiabilidad, razonabilidad y relación.

Garantizar que el diseño de la concesión equilibra la sostenibilidad a largo plazo con los objetivos fiscales

Esto se consideró que podía adoptar dos formas: la primera, el uso de 'subastas de maximización' de ofertas con nuevos participantes sin experiencia y posibles pujas excesivas; la segunda, la maximización a corto plazo de los pagos iniciales y la maximización de la puja porcentual de los ingresos de la concesión. Ambas introducen mayores riesgos para el gobierno en forma de juegos financieros por parte de los nuevos participantes y los licitadores menos experimentados o menos estables financieramente, que pujan en exceso para ganar.

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Los procesos de licitación percibidos como de alto riesgo o financieramente insostenibles tienden a disuadir a los operadores de calidad y pueden dar lugar a medidas de reducción de costos y al deterioro de la calidad del servicio durante todo el periodo de concesión. Si son lo suficientemente graves, estas prácticas pueden crear las condiciones para costosas rescisiones o devoluciones de concesiones, con consecuencias para la reputación del gobierno. Esto representa fragilidad económica, riesgos en la experiencia de pasajeros y compañías aéreas, y riesgo de fracaso de la concesión.

Gestión y regulación microcomercial onerosa

Si bien el gobierno o los concesionarios deben contar con mecanismos eficaces para promover las buenas prácticas y proteger los intereses públicos en el desarrollo y la explotación de una concesión, el monitoreo no debe socavar la capacidad del concesionario para operar en condiciones comerciales normales. Entre los ejemplos citados en las consultas con las partes interesadas figuraban los requisitos de aprobación para realizar cambios menores en las instalaciones y la distribución comerciales, y la existencia de grandes equipos de supervisión de los otorgantes que deseaban examinar y aprobar cuestiones relacionadas con las operaciones cotidianas. Ambos ejemplos son indicativos de una falta de confianza en la relación concesional.

Las consultas realizadas identificaron que el uso de una regulación ligera (light-touch regulation) tiene beneficios para ambas partes de una transacción de concesión en términos de calidad de la relación, evitación de costos innecesarios y capacidad de respuesta comercial. Se identificó como buena práctica el uso de un enfoque de libro abierto con poderes reservados que solo se aplicarían en respuesta a un abuso manifiesto de la posición de mercado del concesionario.

Los consultados identificaron que era importante adoptar enfoques que evitaran la creación de incentivos perversos o negativos para la inversión en la mejora de los servicios y la oferta. Por ejemplo, para animar al concesionario a invertir en mejores ofertas comerciales, se necesita un beneficio razonable en términos de ingresos, dentro del marco de la regulación económica.

Reducir las posibles fuentes de fricción mediante vínculos con medidas económicas y de mercado independientes ya existentes

El proceso de consulta reveló la necesidad de minimizar las posibles fuentes de fricción y retraso entre el regulador y el concesionario a la hora de aplicar las prácticas comerciales habituales y responder a los cambios económicos y del mercado.

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Un ejemplo de ello sería la indexación de las variaciones anuales de las tasas aeronáuticas sobre la base de una medida económica reconocida, como las tasas de inflación nacionales elaboradas por el banco central o una organización financiera internacional respetada, como el Banco Mundial.

La ventaja de este enfoque era que los fundamentos económicos reconocidos proporcionan un indicador simple, ajeno a la influencia o las acciones del concesionario y reduce las fricciones innecesarias en la relación de colaboración. Algunos consultados señalaron que el uso de una medida económica general podría subestimar los costos específicos del sector, pero aceptaron que, en general, la reducción de las fricciones innecesarias y el desvío de tiempo y recursos de gestión era una ventaja que merecía la pena.

Reconocimiento de una relación tripartita y la “decisión de seguir adelante o no”

Las partes interesadas hicieron hincapié en que los gobiernos y los otorgantes deben reconocer que, además de su contraparte inmediata (los patrocinadores o concesionarios), existe un conjunto más amplio de partes interesadas con autoridad para tomar una decisión sobre la viabilidad y la rentabilidad de una operación de concesión propuesta. Entre ellas se incluyen los comités de inversión de los patrocinadores, que evalúan la viabilidad a largo plazo de la participación, así como los prestamistas, como los bancos de desarrollo, los bancos comerciales y los fondos de infraestructura, que evalúan las perspectivas de financiación del proyecto.

Se consideró que, al elaborar las condiciones de la concesión y estructurar el perfil de riesgo de la misma, los gobiernos/otorgantes debían reconocer en mayor medida los requisitos de los prestamistas y las limitaciones que estos imponen a un posible concesionario. Desde el punto de vista positivo, este reconocimiento reduciría la incertidumbre y el perfil de riesgo de la financiación de una concesión, lo que afectaría tanto al atractivo de la inversión como al precio de la deuda, lo que, desde la perspectiva del gobierno, repercute en la cuantía de la mejor oferta financiera que podría recibir. No se percibieron desventajas.

Estructura del resto del documento

Esto concluye el breve resumen de los puntos y mensajes principales que se desprenden del proceso de consulta y proporciona un contexto inmediato para la introducción más amplia y la sección de antecedentes esenciales que sigue a continuación.

Se amplían varias de las conclusiones anteriores, centrándose en los tipos y categorías de riesgo que suelen tenerse en cuenta en la financiación basada en proyectos de una concesión de desarrollo aeroportuario, que deben abordarse en un proceso de concesión y en el acuerdo de concesión que constituye el núcleo de dicho proceso.

A continuación se presenta una descripción general del panorama actual del sector de las concesiones aeroportuarias, en términos de su escala y dinamismo previsto, identificando el crecimiento de los grupos aeroportuarios internacionales con carteras de múltiples aeropuertos como un desarrollo significativo.

Se incluye una breve descripción del proceso que se utilizó para recabar las opiniones de la industria de ambos lados de la mesa y su cobertura, antes de pasar a las directrices detalladas.

Este documento concluye con un anexo regional, que ofrece un resumen basado en datos sobre la escala y el alcance actuales de las concesiones aeroportuarias en las distintas regiones del mundo.

A large white airplane is parked on the tarmac at an airport. In the background, another airplane is flying in the sky. The foreground shows various airport ground vehicles and equipment.

Introducción y antecedentes esenciales

01

Introducción y antecedentes esenciales

Esta publicación fue encargada por ACI debido a la necesidad de reunir la experiencia de las concesiones aeroportuarias en diferentes entornos económicos, de mercado y jurídicos de todo el mundo durante los últimos treinta años.

En parte, esto se ha visto impulsado por el crecimiento del número y la escala de los aeropuertos concesionados, que han pasado de ser lo que los inversores describían como una 'clase de activos nueva o novedosa' a que, en 2024, alrededor del 49 % de los pasajeros del mundo viajen a través de aeropuertos con una participación sustancial del sector privado en la financiación, el desarrollo y la explotación de los mismos.³

Aunque estos aeropuertos se distribuyen por todas las regiones del mundo, siguen existiendo diferencias significativas en cuanto a su aceptación y grado de penetración en el mercado. En Europa, América Latina y el Caribe, el 81 % de los pasajeros utilizaron aeropuertos con participación del sector privado, frente al 47 % en Asia-Pacífico y Oriente Medio y solo el 7,3 % en América del Norte.

Una trayectoria probada

La trayectoria y la oportunidad de mercado para el crecimiento continuo de las inversiones privadas y las concesiones aeroportuarias son considerables y se fundamentan en la evidencia de éxito en la generación de beneficios fiscales, económicos y sociales de amplio alcance.

³ Consejo Internacional de Aeropuertos. (2025). Inventario de aeropuertos con participación del sector privado. Consejo Internacional de Aeropuertos

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Entre ellas se incluyen la reducción de la presión sobre los presupuestos públicos, la mejora sustancial de las infraestructuras operativas y comerciales de los aeropuertos, el aumento de la resiliencia y la eficiencia de las operaciones, la reducción del impacto medioambiental y la mejora de la experiencia de los pasajeros.

Aunque una pequeña proporción de aeropuertos regresan al ámbito público, ya sea por la expiración de los acuerdos, las devoluciones o las rescisiones por motivos políticos o financieros, la tendencia general sigue siendo clara. En enero de 2025, había 132 transacciones del sector privado en tramitación a nivel mundial.⁴

La trayectoria continuará en el futuro previsible, siempre que no se produzcan acontecimientos catastróficos a escala mundial.

El perfil de riesgo al que se enfrentan los gobiernos se ha reducido considerablemente, ya que existen numerosas pruebas prácticas sobre el éxito de la financiación y el funcionamiento en diferentes entornos durante más de treinta años.

Además, los gobiernos cuentan ahora con socios experimentados en la ejecución de proyectos, como grupos aeroportuarios internacionales con experiencia a nivel mundial, así como proveedores de financiamiento comercial y de desarrollo para aeropuertos concesionados. También han adquirido experiencia en situaciones de grave perturbación del mercado derivadas de la crisis COVID-19 y de conflictos regionales.

Las lecciones de buenas prácticas que se han extraído tanto del proceso de consulta como de la experiencia del grupo de expertos encargado de elaborar las directrices constituyen el conjunto más amplio de orientaciones prácticas sobre buenas prácticas en la concesión de proyectos de desarrollo aeroportuario que existe en la actualidad.

⁴ Modalis. (enero de 2025). Proyectos de acuerdos aeroportuarios: panorama global [Informe sectorial]. Modalis.

Énfasis en directrices prácticas y orientadas a la acción

Estas directrices están diseñadas para ofrecer a las partes interesadas de ambos lados de una operación de concesión una orientación clara y práctica. Se centran en lo que debe abordarse o evitarse a la hora de estructurar y ejecutar una concesión satisfactoria. No se concentran en explicar los motivos por los que los gobiernos o los concedentes optan por las concesiones. Dicho esto, en aras de la exhaustividad, la siguiente lista de alto nivel resume las justificaciones más citadas para apoyar la introducción de inversiones sustanciales del sector privado en los aeropuertos.

Justificaciones para la financiación y la concesión del sector privado

Liberación de margen fiscal y presupuestario

Permite orientar el financiamiento operativo, de inversión y de desarrollo hacia otras prioridades económicas, sociales y ambientales.

Eliminación de las restricciones económicas y de mercado

La falta de capacidad para satisfacer la demanda del mercado o para estimular y acomodar el crecimiento futuro del tráfico, lo que de otro modo podría limitar la conectividad y el crecimiento económico a nivel nacional, regional o local.

Abordar las deficiencias históricas de las infraestructuras

Instalaciones deterioradas, incapacidad para realizar mantenimiento según estándares internacionales aceptables.

Cumplimiento internacional

Aborda la necesidad de hacer frente a las nuevas exigencias en materia de seguridad, tecnología y medio ambiente, que imponen sustanciales requisitos de capital adicionales.

Transferencia de riesgos

La transferencia del riesgo de mercado, financiero, operativo y medioambiental.

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025



Beneficios financieros a corto, mediano y largo plazo

Se obtiene mediante pagos por adelantado, mayores ingresos fiscales derivados del crecimiento y reparto de ingresos vinculado a la mejora del rendimiento comercial.



Optimización de activos y desarrollo

Se logra mediante la optimización de los activos, el cálculo de los costos a lo largo de toda la vida útil y las garantías contractuales que aseguran normas predecibles y transparentes de mantenimiento, renovación y sustitución de los activos.



Mejora de la utilización de los activos y la eficiencia operativa

Mejora la competitividad internacional y regional, aumenta el atractivo para las aerolíneas y optimiza la eficiencia de costos.



Desarrollo comercial y mejora de la experiencia de los pasajeros

Refuerza la reputación, estimula el crecimiento de los ingresos y promueve el reconocimiento internacional de la calidad.

Innovación



Facilita la introducción de conocimientos internacionales en nuevas tecnologías, gestión de pasajeros y aeronaves, controles de seguridad y medidas de mitigación y mejora medioambiental.



Reconocimiento de la necesidad de apoyar las redes económicas críticas a nivel local, regional y estatal

Este principio se demuestra con mayor claridad en la concesión de aeropuertos, donde los aeropuertos económicamente frágiles se agrupan con uno o más activos importantes de suficiente solidez financiera. Estos acuerdos permiten a los aeropuertos más fuertes subvencionar a aquellos que no pueden financiar el desarrollo de infraestructuras esenciales con sus propios recursos.

Estas justificaciones se han incluido aquí ya ponen de manifiesto los objetivos de la parte interesada en la configuración de los acuerdos legales, las exigencias de inversión y los arreglos organizativos concebidos para lograr tales objetivos.

El uso del término “directrices”

El uso del término “directrices” en lugar de “recomendaciones” es deliberado, ya que la concesión de aeropuertos se lleva a cabo en entornos políticos, económicos y jurídicos muy diferentes. Si bien cada país y cada aeropuerto tiene características únicas, existe un alto grado de coherencia y similitud en el proceso a nivel mundial. En parte, esto se debe a que las lecciones aprendidas en un proceso se transfieren a otros, tanto a nivel gubernamental/otorgante como mediante el uso de asesores internacionales expertos que aportan lo que se puede describir como buenas prácticas.

Las directrices no pretenden abordar todas las cuestiones o puntos de decisión que pueden surgir en una concesión de desarrollo. En cambio, aplican el principio de Pareto, la idea de gestión según la cual aproximadamente el 80 % de los resultados críticos se derivan del 20 % del esfuerzo de gestión y la estructuración del proyecto. El mensaje sencillo es centrarse en el 20 % de los factores fundamentales que deben ser correctos para maximizar la probabilidad de un resultado satisfactorio.

Al igual que todas las directrices, requieren una aplicación inteligente y no son un modelo que pueda simplemente imponerse para reivindicar las buenas prácticas. Proporcionan una orientación básica que se fundamenta en la práctica en múltiples regiones y jurisdicciones, y dejan un amplio margen para tener en cuenta los matices de cada contexto.

Confusión en el lenguaje de la participación del sector privado en las concesiones aeroportuarias

Al debatir la inversión del sector privado en los aeropuertos, es importante señalar que no existe una definición única y aceptada internacionalmente de lo que es una asociación público-privada (APP/PPP/P3) y cómo encaja en ella el término concesión. El término APP se ha aplicado a una serie de modelos de contratación/inversión que implican la transferencia de categorías específicas de activos y diferentes grados de riesgo de inversión/desarrollo asignados a los participantes del sector privado.

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Los términos 'APP' y 'concesión' han evolucionado hasta convertirse en conceptos globales que abarcan un amplio espectro de participación e inversión del sector privado, desde contratos de gestión u operación, en los que la mayor parte o la totalidad del riesgo de mercado y financiero recae en el gobierno o el otorgante, hasta la venta total de activos o negocios, en los que un aeropuerto se transfiere íntegramente a una entidad privada y el gobierno o el otorgante, al menos en teoría, renuncia a todo riesgo de mercado, financiero, de desarrollo y operativo.⁵

Riesgo y control
que retiene el
gobierno

Participación del sector privado

Riesgo y control
que se transfiere
al sector privado

Contrato de operaciones y gestión

- **Riesgos principales:** riesgos operativos, de implementación y de mercado.
- **Características:** alcance limitado, a menudo centrado en terminales específicas, sin inversiones de capital significativas del sector privado.
- **Plazo:** contratos de servicio: 1-3 años; contratos de gestión: 3-5 años; contratos de arrendamiento: 5-15 años (media de 9 años)*
- **Transferencia de riesgos:** transferencia de los riesgos operativos y de eficiencia; el gobierno conserva los riesgos de mercado, financiación, capacidad e inversión de capital.
- **Ingresos y pagos:** tarifas fijas, pagos basados en la disponibilidad o cargos predeterminados bajo el control del propietario de los activos.
- **Riesgos residuales y políticos:** mínimos, ya que el gobierno conserva las responsabilidades estratégicas y financieras.

Contrato de concesión

- **Riesgos principales:** riesgos contractuales.
- **Características:** pueden abarcar todo un aeropuerto o instalaciones seleccionadas, como terminales; implican una inversión significativa del sector privado y gastos de capital; pueden estructurarse mediante modelos como "construir-operar-transferir", "construir-poseer-operar-transferir" o arrendamientos a largo plazo;
- **Plazo:** acuerdos a largo plazo, que suelen oscilar entre 25 y 40 años, en función de las expectativas de recuperación de la inversión y de rendimiento financiero (media de 35 años)*;
- **Transferencia de riesgos:** transferencia de riesgos de mercado, construcción, financiación, operativos, de capacidad y de inversiones de capital;
- **Ingresos y pagos:** ingresos derivados principalmente de las tasas de usuario; sujetos a supervisión regulatoria para evitar el abuso de poder de mercado; pueden incluir obligaciones de respaldo o intervención en caso de incumplimiento del operador;
- **Riesgos residuales y políticos:** potenciales: disputas sobre los niveles de tarifas, el cumplimiento de la normativa o la interpretación de los términos del contrato.

Venta o desinversión de activos

- **Riesgos principales:** riesgos políticos y normativos.
- **Características:** transferencia permanente y total de la propiedad del terreno, la explotación y las finanzas; el gobierno queda exento de forma permanente de sus obligaciones financieras.
- **Plazo:** normalmente indefinido, con la transferencia permanente de los derechos de propiedad al sector privado. En algunos casos, puede aplicarse un acuerdo significativo de plazo fijo, dependiendo del marco legal y normativo.
- **Transferencia de riesgos:** transferencia completa de los riesgos operativos, financieros y de inversión al sector privado.
- **Ingresos y pagos:** no aplicable, ya que los derechos de propiedad y los ingresos se transfieren íntegramente al comprador.
- **Riesgos residuales y políticos:** pueden surgir riesgos en torno al cumplimiento de las normas de servicio, la percepción pública de la calidad o la preocupación por los beneficios excesivos del sector privado.

⁵ El término 'al menos en teoría' se utiliza aquí porque el gobierno conserva un riesgo de continuidad cuando se trata de un activo estratégico importante. Si bien es posible que se permita el cierre de un pequeño aeropuerto regional, es poco probable que esto ocurra en el caso de un aeropuerto importante de una capital o de un aeropuerto que actúe como única puerta de entrada nacional o como puerta de entrada de importancia crítica para los turistas u otras formas de desarrollo económico regional. En este caso, el gobierno conserva una obligación residual de intervención casi inevitable.

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Todos estos enfoques se engloban en el concepto de colaboración público-privada en la explotación y gestión de aeropuertos y se resumen en el diagrama de la página anterior. La barra de colores de izquierda a derecha indica la creciente transferencia de riesgo al participante del sector privado a medida que se pasa de la transferencia de riesgo limitada que implican los contratos de gestión y explotación, pasando por diversas formas de concesión, hasta la compra y la propiedad directas. Esta asignación de riesgos es algo que se revisa al examinar la estrecha relación entre la definición de concesión aeroportuaria y la naturaleza y los requisitos de la financiación de proyectos.

Sin una aclaración, etiquetas como APP o una simple referencia a una concesión pueden ser engañosas, ya que su significado varía según la región y a menudo conlleva connotaciones políticas distintas. La confusión se ve agravada por el hecho de que estos términos también se utilizan para describir concesiones comerciales estrictamente definidas, como los puntos de venta al por menor, de alimentos y bebidas y otros servicios, que suelen encontrarse en aeropuertos, centros comerciales y grandes almacenes.

El uso intercambiable de estos términos se complica aún más por su aplicación a una serie de formas de contrato y modelos de contratación e inversión del sector público que implican la transferencia de categorías y grados específicos de riesgo de mercado, inversión y desarrollo al sector privado. En el caso de los aeropuertos, estos incluyen, entre otros, tres modelos principales: los enfoques de construcción, explotación y transferencia (BOT – Build, Operate and Transfer), construcción, propiedad, explotación y transferencia (BOOT – Build, Own, Operate and Transfer) y diseño, construcción, financiación y explotación (DBFO – Design, Build, Finance, Operate).⁶

Dada la superposición y la posible confusión del lenguaje y la terminología, aquí nos centraremos en dos características clave de una concesión para el desarrollo de un aeropuerto que, en términos generales, son:

“Un contrato a largo plazo entre una entidad privada y una entidad gubernamental para la prestación de un bien o servicio público, en virtud del cual la entidad privada asume un riesgo y una responsabilidad de gestión significativos, y la remuneración está vinculada al rendimiento”.

⁶ Otros enfoques de adquisición e inversión, como los contratos tradicionales de construcción y diseño —que a veces se encuentran dentro de las concesiones aeroportuarias en forma de contratos de ingeniería, adquisición y construcción (EPC)— no entran dentro de la definición de concesiones aeroportuarias

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Basados en una estructura de financiación que:

“Se basa en los flujos de caja futuros de un desarrollo específico como fuente principal de reembolso, con los activos, derechos e intereses de ese desarrollo legalmente mantenidos como garantía colateral” (Modalis, 2024).

A los efectos de estas directrices, las concesiones de desarrollo aeroportuario (es decir, los acuerdos de concesión) implican la transferencia de la responsabilidad operativa y de desarrollo de capital de la totalidad de un aeropuerto como sistema operativo, o de una parte significativa de ese sistema, como una terminal.

Aplicación de la concesión de aeropuertos y financiación de proyectos

Aunque es concebible que una concesión aeroportuaria pueda financiarse con los recursos corporativos de uno o varios participantes del sector privado, esto no ha ocurrido en ningún aeropuerto comercial de pasajeros de gran tamaño. Este enfoque es contrario a la práctica habitual de las empresas y la financiación de proyectos, que se basa en aprovechar la escala y la diversidad de las inversiones rentables, al tiempo que se protege el balance de la empresa mediante el uso de la financiación mediante deuda.

Esto tiene implicaciones fundamentales para la estructuración y financiación de una concesión aeroportuaria, ya que incorpora al proceso a un grupo adicional de partes interesadas: bancos comerciales, bancos multilaterales de desarrollo y fondos de infraestructura. Para los gobiernos, estos actores están un paso alejado de las interacciones cotidianas con los licitadores y los concesionarios finales, pero introducen requisitos muy específicos, incluida la autoridad para tomar una decisión de aprobación o rechazo con respecto a la provisión de financiación de la deuda si no se cumplen dichos requisitos.

La experiencia ha demostrado que los gobiernos o los otorgantes del sector público a veces no miran más allá del licitador o concesionario inmediato y no tienen en cuenta a las instituciones financieras que están detrás de ellos, ya que la relación se suele considerar principalmente desde el punto de vista de los proveedores de financiación mediante capital.

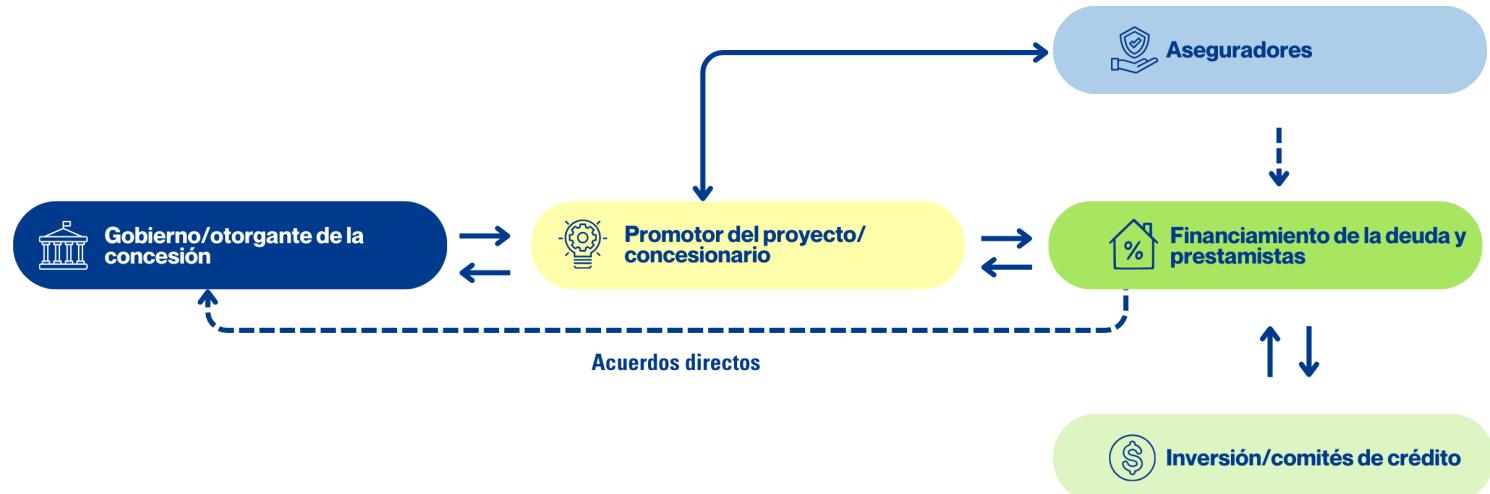
Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Si bien este enfoque es comprensible, dada la gran cantidad de intercambios documentales y el grado de interacción cara a cara que se produce entre el licitador o el concesionario potencial y el gobierno o el otorgante, a menudo se tiende a suponer que el concesionario potencial tiene total libertad para negociar los términos de la concesión y su financiación.

En realidad, el proceso implica niveles adicionales de complejidad, impulsados por los requisitos de una extensa documentación relacionada con la financiación y la necesidad de satisfacer los criterios de 'viabilidad financiera', como se ilustra en los diagramas siguientes.

Partes adicionales en la transacción



Esto permite obtener una visión más completa de la estructura resultante y las interrelaciones en una concesión típica, incluidas las obligaciones y limitaciones impuestas al licitador preferente o al concesionario potencial. Es posible que los proveedores de financiación de deuda no se den a conocer hasta las últimas fases de la licitación y las negociaciones de la concesión.

Los proveedores de deuda también llevarán a cabo su propia debida diligencia detallada de la concesión ofrecida, evaluando tanto los riesgos asociados como el grado de seguridad y certeza necesarios para proporcionar financiación de deuda.

Aunque es posible que un gobierno o un otorgante no participe directamente en la negociación de la red de contratos y acuerdos financieros relacionados con una SPV, debe comprender los requisitos de debida diligencia asociados, incluyendo cómo identificarán y percibirán los riesgos los proveedores de financiación de deuda y sus asesores.

Estas consideraciones deben tenerse en cuenta en múltiples etapas: durante la estructuración institucional de la concesión, en la redacción detallada del acuerdo de concesión y en la recopilación y el suministro de la amplia información necesaria para el proceso de debida diligencia.

Cómo funcionan las concesiones aeroportuarias típicas: flujos financieros e institucionales

Este diagrama muestra cómo se estructura una concesión aeroportuaria en torno a una SPV, creada para obtener financiación, gestionar contratos y supervisar las operaciones en virtud de un acuerdo de concesión otorgado por el gobierno. El gobierno establece las normas y recibe las tasas de concesión, mientras que el cumplimiento se garantiza mediante la normativa nacional y las normas internacionales de aviación.

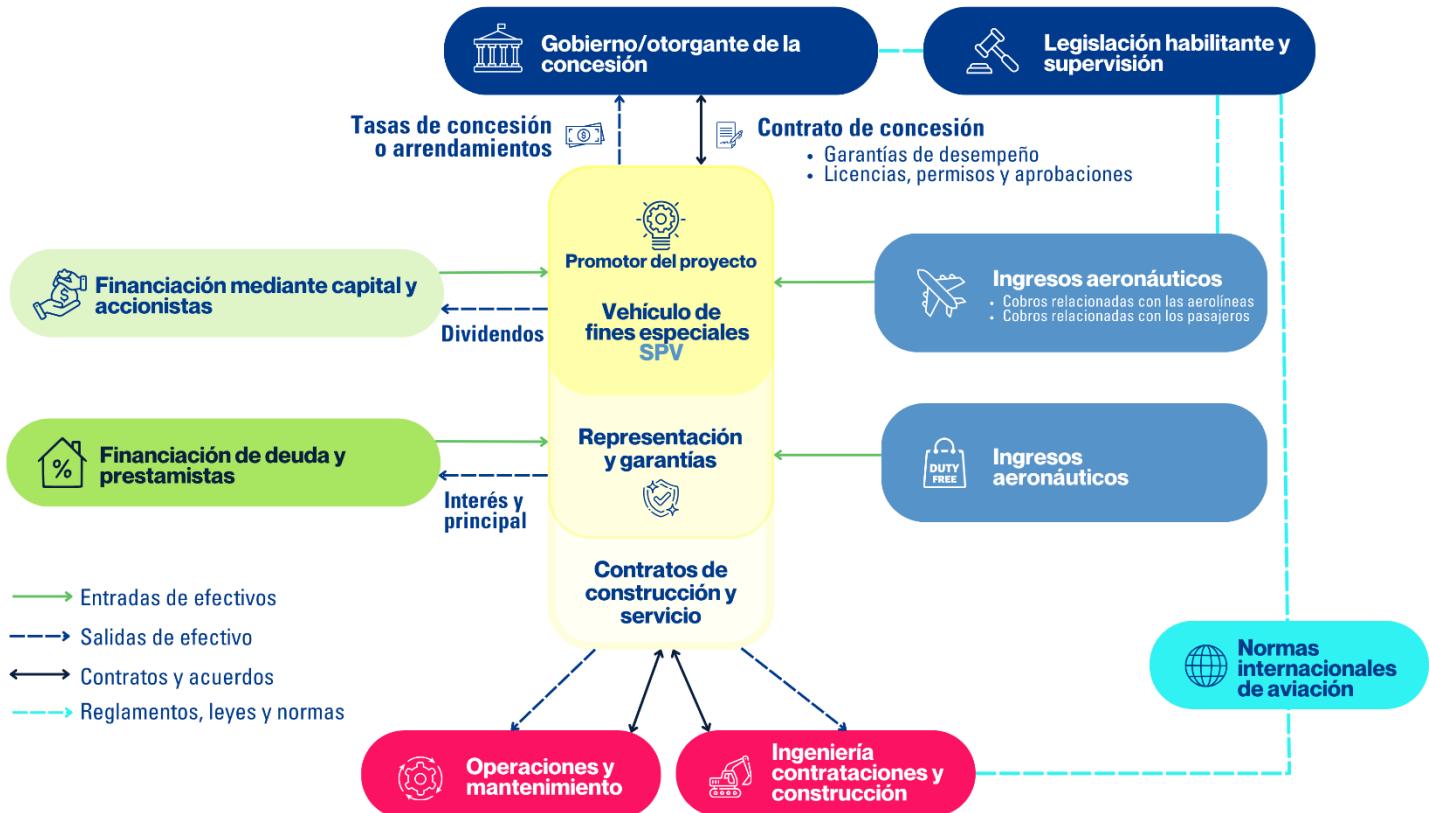
La financiación proviene de inversores de capital, que obtienen dividendos, y de prestamistas, que reciben intereses y capital. Estos recursos se utilizan para pagar a los contratistas por la construcción y las operaciones, aunque el alcance exacto de estos contratos puede variar.

En función de su experiencia, el promotor del proyecto o el operador aeroportuario que está detrás de la SPV puede gestionar directamente algunas actividades (como la explotación y el mantenimiento o el desarrollo comercial) y externalizar otras a empresas especializadas. Una vez que el aeropuerto está en funcionamiento, los ingresos aeronáuticos (cargos a aerolíneas y pasajeros) y los ingresos no aeronáuticos (comercios, aparcamiento, tiendas libres de impuestos, etc.) fluyen hacia la SPV.

A partir de ahí, los fondos se distribuyen para pagar la deuda, abonar las tasas al gobierno, mantener las operaciones y recompensar a los inversores, cerrando así el ciclo de responsabilidades y flujos de caja que sustentan una concesión.

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025



Este punto se ve reforzado por una de las principales conclusiones que se desprenden de las consultas realizadas al sector: muchos de los problemas que se plantean posteriormente en la ejecución y aplicación de las concesiones se derivan de las decisiones adoptadas en la fase inicial de estructuración por los gobiernos o los concedentes del sector público. En particular, enfoques excesivamente rígidos o la perspectiva de 'yo gano/tú pierdes' suelen socavar el éxito a largo plazo de la concesión.

Aunque los gobiernos son soberanos en su propio ámbito y, como concesionarios, son los "propietarios" legales de los activos involucrados en una concesión aeroportuaria, no son los únicos responsables de determinar el éxito de la concesión.

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Como se puede observar en los diagramas anteriores, en el proceso intervienen otros responsables de la toma de decisiones que determinan si se permitirá a un posible participante del sector privado comprometer recursos sustanciales para presentar una oferta y si el resultado previsto es aceptable, a saber, el comité de inversiones corporativas del patrocinador.

Más allá de esta etapa, los comités de crédito de los bancos comerciales y de desarrollo, que proporcionan la mayor parte de la financiación de la deuda, desempeñan un papel decisivo. Es posible que sus requisitos de financiación y sus principios generales de concesión de préstamos no resulten evidentes de inmediato para los gobiernos o los otorgantes del sector público.⁷

Una lección clave que se desprende de las consultas es que, en el esfuerzo legítimo por proteger el interés público y garantizar que un concesionario no pueda abusar de su posición en el mercado, los riesgos y las limitaciones a menudo se traducen en un marco de concesiones rígido y excesivamente sujeto a aprobaciones. Esto puede limitar, retrasar o aumentar significativamente los costos de la libertad comercial de un concesionario para operar, y restringir su capacidad para aplicar la experiencia internacional que fue una de las justificaciones clave para otorgar la concesión en primer lugar.⁸

Se hizo hincapié repetidamente en la noción de “confianza”, subrayando la necesidad de un entorno normativo flexible y poco intervencionista que minimice las oportunidades de desacuerdos posteriores. Un ejemplo práctico, incluido en las directrices, es el uso de mecanismos automáticos —como vincular las tarifas a la inflación anual— para evitar debates largos, costosos y potencialmente hostiles sobre la capacidad del concesionario para ajustar las tarifas. Basándose en las consultas y en la experiencia de un grupo de expertos con representación tanto del «lado comprador» como del “lado vendedor” de numerosas concesiones de desarrollo aeroportuario en diversas geografías, marcos jurídicos y regímenes normativos, el proceso identificó una lista genérica de riesgos relacionados con las concesiones que deben abordarse (véase la sección Directrices).

⁷Los comités de inversión corporativa y los comités de crédito de los prestamistas desempeñan un papel crucial en la secuencia de toma de decisiones y aprobaciones al a) autorizar la presentación de una oferta por parte de un patrocinador corporativo para la adjudicación de una concesión y b) aprobar el préstamo de financiación de deuda a un licitador preferente o concesionario potencial, basándose en un resultado satisfactorio de la debida diligencia detallada, la evaluación de riesgos y el cumplimiento de los criterios internos de los prestamistas, como los niveles actuales de exposición del país y del sector.

⁸ Mott MacDonald. (2024). [Datos internos sobre marcos de concesiones aeroportuarias]. Mott MacDonald.



Situación del sector de las concesiones aeroportuarias

02

Situación del sector de las concesiones aeroportuarias

Escala, alcance y distribución global de la participación del sector privado

A día de hoy, el sector de la aviación da empleo a 86,6 millones de personas en todo el mundo, contribuye con 4,1 billones de dólares al PIB mundial y facilita el movimiento de 9,400 millones de pasajeros al año. Para algunas economías más pequeñas y naciones insulares, los aeropuertos son fundamentales para el crecimiento económico, el empleo y la distribución de beneficios sociales más amplios.

A pesar de los contratiempos provocados por la crisis del COVID-19 y la inestabilidad regional, los aeropuertos han vuelto a demostrar una extraordinaria resiliencia y, aunque algunos aún no han recuperado por completo los volúmenes de 2019 en 2024, la demanda sigue creciendo y se prevé que la inversión de capital tras la crisis del COVID-19 alcance los 2,4 trillones de dólares estadounidenses en 2040. Esto incluye unos 731.000 millones de dólares estadounidenses para nuevos aeropuertos.^{9,10}

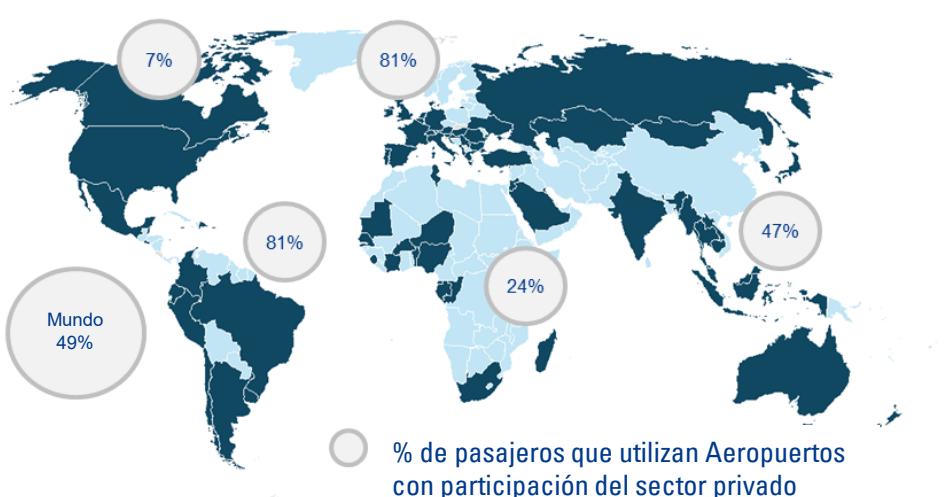
El siguiente mapa resume la distribución actual de la participación del sector privado en la financiación, gestión y explotación de aeropuertos en distintas regiones internacionales.¹¹

⁹ En esta versión en español, mantenemos la terminología norteamericana de trillones y billones.

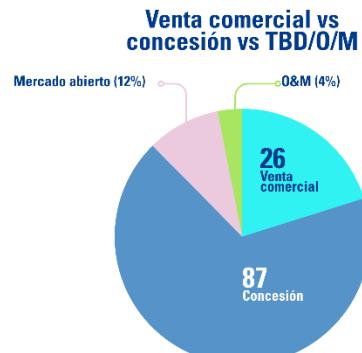
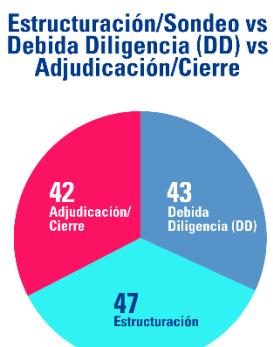
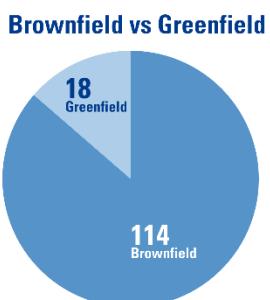
¹⁰ Consejo Internacional de Aeropuertos. (2021). Perspectiva global del gasto de capital en aeropuertos. ACI. Cheglatonyev, S. (enero de 2025). Analizar los modelos de propiedad de los aeropuertos para garantizar el crecimiento y la resiliencia. Blog de ACI. <https://blog.aci.aero/airport-economics/navigating-airport-ownership-models-ensuring-growth-and-resilience/>

¹¹ Modalis. (diciembre de 2024). Proyectos aeroportuarios en tramitación: a nivel mundial. Modalis airportIR. Basado en datos del Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI) (2024) sobre el porcentaje de pasajeros que utilizan aeropuertos con participación del sector privado)

Distribución regional de la participación del sector privado (2025)



Características de los proyectos en trámite actuales /2025



Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Actualmente, 82 países de todo el mundo cuentan con participación del sector privado. La presencia del sector privado en la financiación, gestión y explotación de aeropuertos es una tendencia al alza. Según datos de Modalis de enero de 2024, había 132 operaciones aeroportuarias en trámite que abarcaban más de 300 aeropuertos en 60 países.¹²

El panorama global de las asociaciones público-privadas (APP) en el sector aeroportuario está impulsado en gran medida por proyectos brownfield, es decir, la rehabilitación o ampliación de aeropuertos existentes, en lugar de por desarrollos totalmente nuevos (greenfield), que implican la construcción de instalaciones completamente nuevas.

Las transacciones de proyectos brownfield predominan (86 %) porque ofrecen un menor riesgo, una demanda consolidada y flujos de caja predecibles, lo que las hace más atractivas para los inversores y los prestamistas. En determinadas jurisdicciones, las limitaciones en la disponibilidad de terrenos también restringen el potencial de ampliación de la capacidad. Los proyectos nuevos (greenfield), aunque son fundamentales para proporcionar nueva capacidad, tienden a conllevar una mayor incertidumbre en las previsiones de tráfico y la financiación. En cuanto a la estructura de propiedad, las APP muestran una combinación de participaciones mayoritarias, minoritarias y también por determinar.

El control mayoritario —en el que los inversores privados poseen más del 50 %— es señal de una gran confianza por parte de los inversores y de su interés por una gestión a largo plazo. Sin embargo, una gran parte de los proyectos por determinar refleja que muchos de ellos se encuentran aún en las primeras fases de estructuración y negociación, en las que aún no se han concretado los acuerdos de gobernanza. Si se analiza el ciclo de vida de las transacciones, los proyectos se distribuyen de manera uniforme entre las fases clave: estructuración (diseño conceptual y sondeo del mercado), debida diligencia (DD) (evaluación de riesgos y financiera) y adjudicación/cierre (selección final y firma del contrato). Esta distribución equilibrada apunta a una cartera de proyectos estable y saludable, lo que garantiza el impulso desde la planificación inicial hasta el cierre. Por último, el modelo dominante sigue siendo la concesión, en la que un socio privado opera e invierte en un aeropuerto durante un plazo determinado bajo supervisión pública.

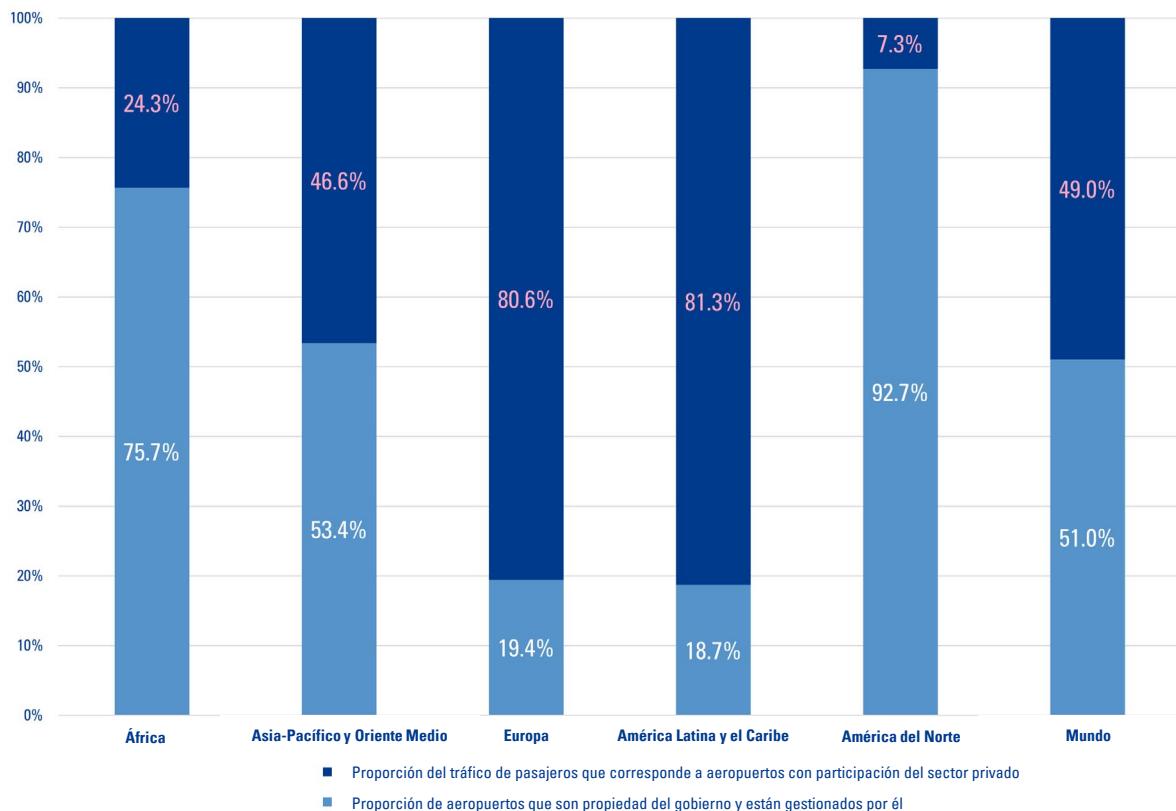
¹² Consejo Internacional de Aeropuertos. (2025). Inventario de aeropuertos con participación del sector privado. Consejo Internacional de Aeropuertos.

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

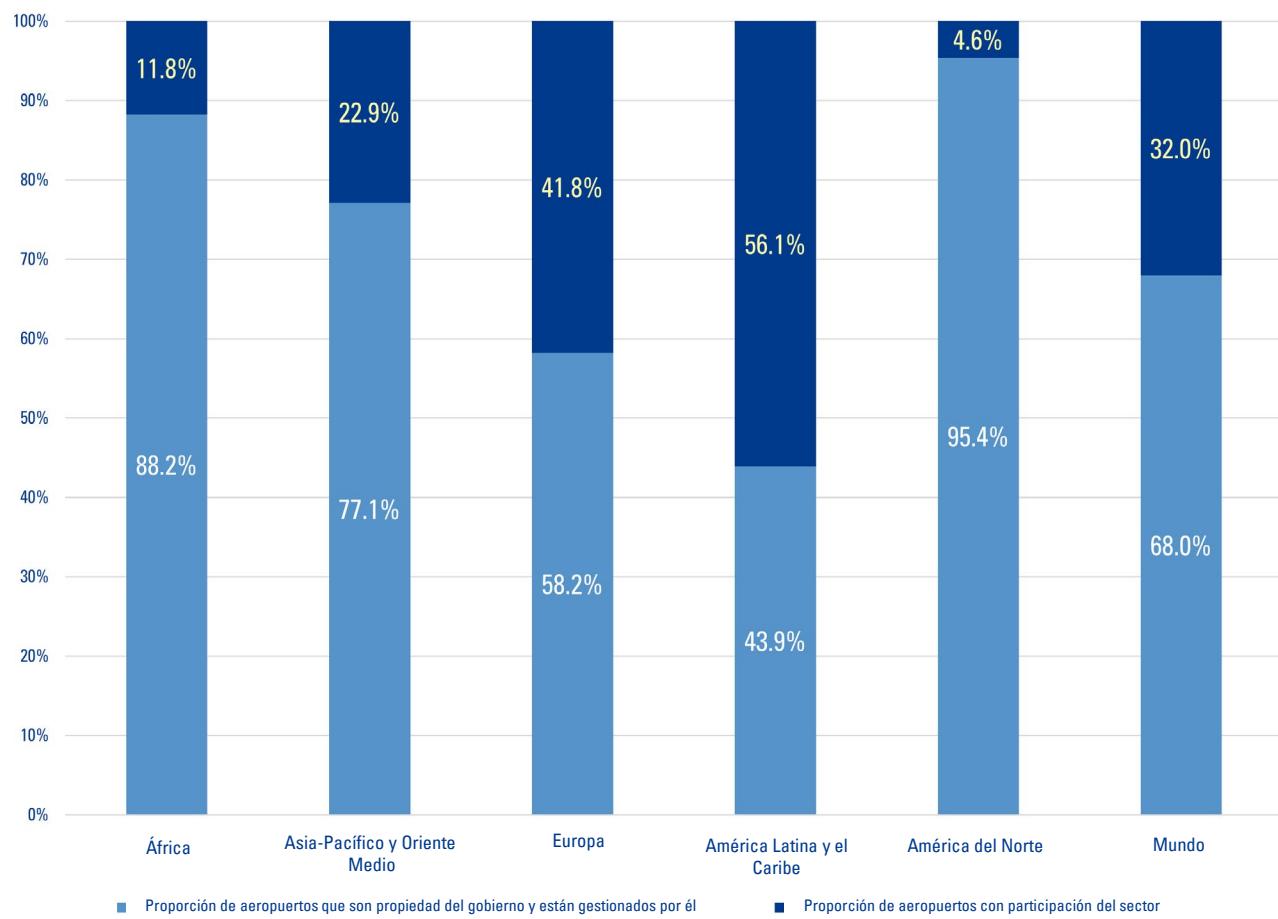
En comparación con las ventas comerciales (transferencias de capital) y los contratos de operación y mantenimiento (O&M), las concesiones proporcionan un equilibrio sostenible entre los incentivos a la inversión y el control regulatorio, lo que constituye un sello distintivo de las APP aeroportuarias exitosas en todo el mundo. El primer gráfico que figura a continuación muestra la proporción de aeropuertos (por número de aeropuertos) en cada región del mundo que cuentan con participación del sector privado en la financiación, la gestión y la explotación de aeropuertos. . En general, el 32 % de los aeropuertos comerciales del mundo cuentan con participación del sector privado, pero hay variaciones significativas según la región, siendo la penetración del sector privado más alta en América Latina y el Caribe y Europa, y más baja en América del Norte y Oriente Medio. El segundo gráfico de la página siguiente muestra la proporción de pasajeros que vuelan a través de aeropuertos con participación del sector privado, y cómo ha crecido esta proporción entre 2016 y 2024. La proporción global de pasajeros ha crecido del 41% al 49% durante este periodo. La proporción de pasajeros que utilizan aeropuertos con participación del sector privado es mayor que la proporción de aeropuertos, ya que los aeropuertos más grandes tienden a aprovechar la participación del sector privado en su financiación, gestión y explotación.

Distribución del tráfico de pasajeros por estructura de propiedad y región (2024)

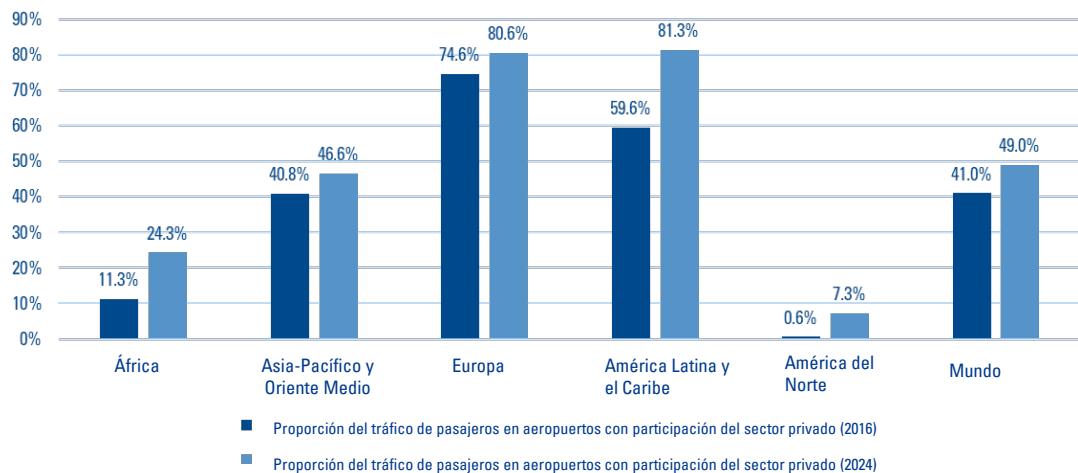


¹³ Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI) Mundial. (2025). Porcentajes de pasajeros que utilizan aeropuertos con participación del sector privado: basado en la estructura de propiedad de 2016 y 2024 y las estadísticas de tráfico de 2019. Consejo Internacional de Aeropuertos

Distribución de aeropuertos por estructura de propiedad y región (2024)



Proporción de pasajeros que utilizan aeropuertos con participación del sector privado



Cabe destacar los bajos niveles de participación del sector privado en los aeropuertos de América del Norte. En el caso de los Estados Unidos, esto se debe, en parte, al modelo específico de financiación de los aeropuertos y a la existencia de un trato fiscal preferencial, que permite a los organismos gubernamentales locales emitir bonos exentos de impuestos con ventajas financieras.

Hay dos proyectos destacados en los que participa la Autoridad Portuaria de Nueva York y Nueva Jersey (PANYNJ) en los aeropuertos JFK y LaGuardia de Nueva York: una remodelación de 5.100 millones de dólares de la terminal B de LaGuardia, descrita como la mayor asociación público-privada en la historia de la aviación estadounidense, y un proyecto de 4.200 millones de dólares para la nueva terminal 6 del JFK, que se está construyendo en el marco de una asociación público-privada APP entre la PANYNJ y socios del sector privado.

Crecimiento de grupos aeroportuarios

A nivel mundial, las expectativas de un crecimiento continuo en la concesión de aeropuertos se ven reforzadas por la aparición de grupos aeroportuarios multidisciplinarios y competentes, que participan en la financiación, el desarrollo y la explotación de carteras de aeropuertos en todo el mundo.

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

ACI los define como una empresa aeroportuaria que opera o tiene una participación mayoritaria en al menos dos de los siguientes elementos: una red de aeropuertos, un sistema aeroportuario o un aeropuerto individual, ejerciendo una participación mayoritaria, siendo el grupo el mayor accionista o el accionista responsable del funcionamiento diario del aeropuerto o de una terminal.¹⁴

La siguiente lista ha sido extraída de Modalis con ligeras modificaciones.¹⁵ Puesto que el mercado de concesiones aeroportuarias es dinámico, la información contenida en este documento puede cambiar con el tiempo, y las entradas individuales pueden variar dependiendo del momento en que se lean.

Grupo aeroportuario	Nombre del grupo	N	Países
A&P ORTS	Afco Avports Management	13	3
 adani Airports	Adani Airports	9	1
 Aecon	Aecon Group	3	2
 AGUNSA	Agencias Universales	3	1
 ASUR AEROPUERTOS DEL SURESTE	Grupo Aeroportuario del Sureste	16	3
 AIRPORTS COMPANY SOUTH AFRICA	Airport Corporation of South Africa	10	2
 GROUPE ADP	Aéroports de Paris	20	11
 aena	AENA SME	68	4
 ARDIAN	Ardian Holdings SAS	8	1
 AVIALLIANCE	AviAlliance	4	3

¹³ Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI) y Oxford Economics. (2022). Creación de valor por parte de los grupos aeroportuarios: estudio sobre el modelo operativo de los grupos aeroportuarios, su papel en el ecosistema de la aviación y las ventajas del modelo (p. 19). Consejo Internacional de Aeropuertos.

¹⁴ Modalis. (diciembre de 2024). Proyectos aeroportuarios en tramitación: a nivel mundial. Modalis airportIR.

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Grupo aeroportuario	Nombre del grupo	N	Países
	Bouygues Construction Airport Concessions	7	5
	Corporacion America Airports	49	6
	Changi Airports International	12	7
	CCR Airports	19	4
	daa International	5	2
	Egis Group	18	7
	Ferrovial SA	6	3
	Fraport AG	23	8
	Grupo Aeroportuario del Pacífico	14	2
	GMR Airports	8	4
	Korea Airports Corporation	15	2
	Limak Holdings	2	2
	Manchester Airports Group	3	1
	Macquarie Asset Management	14	5
	Malaysia Airport Holdings	21	2
	Munich Airport International	5	5
	Meridiam	5	4
	Mundys S.p.A	9	2
	Mitsubishi Corporation	10	3

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Grupo aeropuerto	Nombre del grupo	N	Países
 ODINSA	Odinsa SA	2	2
 ONTARIO TEACHERS' PENSION PLAN	Ontario Teachers' Pension Plan	5	3
 QIA QATAR INVESTMENT AUTHORITY	Qatar Investment Authority	4	4
 Schiphol Group	Royal Schiphol Group	6	4
 sojitz	Sojitz Corporation	7	6
 TAV Airports A Member of Groupe ADP	TAV Airport Holdings	14	6
 VANTAGE AIRPORT GROUP	Vantage Group	9	5
 VINCI AIRPORTS	Vinci Airports	76	14
 VIENNA AIRPORT GROUP	Vienna Airport Group	4	3
Zurich Airport	Zurich Airport International	10	5

Las directrices

03

Image credit: Shutterstock

Directrices

El objetivo de esta sección es presentar un conjunto completo de directrices en forma de kit de herramientas prácticas para identificar, definir y gestionar los riesgos relacionados con las concesiones. Se centra principalmente en los patrocinadores de proyectos y los operadores aeroportuarios, aunque se han incorporado las opiniones de una amplia gama de partes interesadas para garantizar una perspectiva equilibrada y holística.

El conjunto de herramientas se basa en las conclusiones y recomendaciones de buenas prácticas que surgieron de las entrevistas con las partes interesadas, las encuestas y la colaboración directa con ACI World, sus oficinas regionales, los miembros del Comité Permanente de Economía Mundial de ACI (WESC) y reconocidos expertos internacionales. También refleja la experiencia del panel de expertos en aviación de Mott MacDonald en adquisiciones y ventas aeroportuarias, junto con guías de buenas prácticas y referencias que figuran en los apéndices.

Las directrices se basan en entrevistas y/o respuestas escritas de 54 partes interesadas, con representación en todas las regiones de ACI. En total, se recabaron experiencias y perspectivas de 98 aeropuertos:

Perspectivas de las partes interesadas	Número
Concedentes/reguladores	6
Inversores/operadores	34
Prestamistas	5
Aseguradoras	1
Abogados	2
Consultores	6

En las primeras páginas se incluye una lista completa de los consultados. Estuvieron representados tanto aeropuertos individuales como grupos aeroportuarios. Para fomentar las contribuciones abiertas y sinceras, todas las entrevistas y respuestas se realizaron según las reglas de Chatham House. Este enfoque permitió a las partes interesadas destacar tanto las buenas como las malas prácticas sin atribución.

Para estructurar el análisis, se utilizó un sencillo marco de cinco puntos, que refleja las etapas clave de una concesión:

1. Concepción por parte del gobierno y los concesionarios
2. Estructuración financiera
3. Implementación
4. Operaciones y rendimiento
5. Recuperación y reequilibrio económico (una etapa de creciente relevancia en los últimos años)

Aunque la escala y la naturaleza de las concesiones variaban —por ejemplo, concesiones de grupos de aeropuertos en América Latina, Grecia y Portugal—, los procesos y los retos a los que se enfrentaban eran muy similares en todas las regiones.

Seis áreas de riesgo fundamentales

Las Directrices sintetizan seis áreas fundamentales de riesgo relacionadas con las concesiones:

1. **Política** 
2. **Contractual** 
3. **Mercado y financiación** 
4. **Regulatorio** 
5. **Implementación y ejecución** 
6. **Rendimiento posterior a la prestación** 

Para cada uno de ellos, se ofrecen medidas prácticas para reforzar la gobernanza, garantizar la claridad jurídica y operativa, asegurar una financiación sostenible, equilibrar los objetivos comerciales y normativos y mantener unos altos estándares de servicio. En conjunto, estas medidas conforman un marco sólido para mejorar la transparencia, la resiliencia y la eficiencia a lo largo del ciclo de vida de la concesión aeroportuaria. Estos riesgos influyen en la estructuración, la negociación y la implementación de las concesiones, tanto en la fase de debida diligencia previa al lanzamiento al mercado como a lo largo de las negociaciones posteriores y las fases operativas. Si bien la percepción del riesgo, los niveles de tolerancia y los enfoques de mitigación difieren entre los distintos actores, el reconocimiento y la evaluación de estos riesgos son esenciales para todas las partes principales.

El siguiente diagrama muestra cómo el gobierno/concedente, los proveedores de financiación de deuda, los proveedores de financiación de capital y los patrocinadores/operadores evalúan los riesgos y los rendimientos, influyen en la estructura y la viabilidad de una concesión aeroportuaria.

Representación estilizada de las expectativas y los riesgos para determinados actores de la concesión





Riesgo político

El riesgo político abarca factores estratégicos, jurídicos e institucionales que afectan a las concesiones aeroportuarias, entre ellos la elección del modelo, la alineación gubernamental, la claridad jurídica, la gobernanza y la cultura de colaboración. Destaca la importancia de definir claramente el alcance de la concesión, contar con salas de datos (data rooms) con buena información y con buenos protocolos, disponer de tiempo suficiente para la debida diligencia de los licitadores y mantener la integridad del proceso. Las recomendaciones tienen por objeto reducir la incertidumbre, mejorar la transparencia y fomentar la confianza de los inversores mediante objetivos unificados, una gobernanza empoderada y marcos jurídicos y operativos bien definidos.

Área temática	Categoría de riesgo	Factor de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
1 Contexto de país	1.1 Estabilidad gubernamental	Macroeconómico y fiscal Depreciación de la moneda y límites a la convertibilidad, inflación elevada o volátil, impago soberano o crisis fiscal.	Medidas de protección de los inversores <ul style="list-style-type: none">• Protección de la moneda fuerte mediante la dolarización parcial de los contratos y el depósito en garantía en el extranjero o las cuentas de reserva para el servicio de la deuda (DSRA);• Ajustes vinculados a la inflación ligados al índice de precios al consumo (IPC) o al índice de precios al productor (IPP);

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
 Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Área temática	Categoría de riesgo	Factor de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
1 Contexto de país (continuación)	1.1 Estabilidad gubernamental (continuación)		<ul style="list-style-type: none"> Seguro contra riesgos políticos de la Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA), agencias de crédito a la exportación (ECA) o aseguradoras privadas; Participación de instituciones multilaterales o de financiación del desarrollo (DFI), como la Corporación Financiera Internacional (CFI/IFC), el Banco Europeo de Inversiones (BEI) o la Corporación Financiera de América Latina (CAF).
	1.2 Medidas gubernamentales adversas significativas (MAGA)	Poca claridad en materia de indemnización por perturbaciones políticas o normativas que excedan la fuerza mayor (FM): inestabilidad política o cambio de régimen, expropiación o nacionalización, incumplimiento de contrato o cambio arbitrario de las normas.	Mecanismos de reequilibrio de MAGA <ul style="list-style-type: none"> Definir «acción gubernamental adversa significativa» como concepto distinto al de Fuerza Mayor; Establecer fórmulas claras para los cambios fiscales/normativos y las inversiones obligatorias; Incluir un arbitraje internacional por vía rápida a través del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI/ICSID) o la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI), con sede fuera del país anfitrión; Cláusulas de estabilidad que cubran las normas fiscales, laborales y de inversión.

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
 Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Área temática	Categoría de riesgo	Factor de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
2 Marco estratégico y jurídico	2.1 Elección del modelo de concesión	Selección del modelo Existen múltiples modelos para la participación del sector privado en los aeropuertos, cada uno de los cuales difiere en cuanto a la distribución del riesgo, el control y el impacto fiscal.	Justificar la elección del modelo (gobierno) <ul style="list-style-type: none"> Evaluar las ventajas y desventajas de los modelos disponibles; Asegurar la alineación con los objetivos nacionales y la capacidad fiscal; Comunicar claramente los fundamentos y el valor público a todas las partes interesadas.
	2.2 Orientación estratégica y objetivos del gobierno	Objetivos no alineados Objetivos poco claros o contradictorios entre distintos ministerios pueden dar lugar a una desalineación en su implementación.	Publicar objetivos unificados <ul style="list-style-type: none"> Elaborar una declaración de objetivos unificada y viable; Incluirla en los documentos de licitación para orientar a los licitadores y garantizar la transparencia; Utilizar los objetivos como base para los criterios de evaluación de las ofertas.
	2.3 Marco jurídico y funciones institucionales	Incertidumbre jurídica La variabilidad y la falta de correspondencia entre las leyes habilitadoras pueden generar incertidumbre y conflictos.	Aclarar la base jurídica <ul style="list-style-type: none"> Garantizar que la legislación sea coherente con el Derecho civil y la estabilidad a largo plazo; Aclarar cómo interactúa la ley de concesiones con las normas sectoriales y municipales; Identificar y definir explícitamente cualquier excepción legal o “exclusión”.

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
 Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Área temática	Categoría de riesgo	Factor de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
3 Diseño institucional y gobernanza	3.1 Complejidad de las relaciones con la contraparte gubernamental	Autoridad fragmentada Responsabilidades fragmentadas y retrasos en la toma de decisiones debido a la existencia de múltiples organismos.	Empoderar a una contraparte única <ul style="list-style-type: none"> Crear una contraparte única y empoderada, con autoridad y experiencia; Asegurar que rinda cuentas ante un organismo gubernamental de alto nivel (por ejemplo, la oficina del presidente o primer ministro); Otorgar capacidad de toma de decisiones para resolver disputas internas.
	3.2 Continuidad de la contraparte gubernamental	Renovación del liderazgo Las concesiones otorgadas cerca del final de los mandatos gubernamentales llevan el riesgo de discontinuidad política.	Garantizar la continuidad del liderazgo <ul style="list-style-type: none"> Nombrar a altos funcionarios que puedan abarcar transiciones políticas; Garantizar la continuidad en la supervisión y la toma de decisiones.
	3.3 Confianza, colaboración y exceso de regulación	Exceso regulatorio La microgestión y la gobernanza en la sombra debilitan la autonomía de los concesionarios.	Promover una cultura de colaboración <ul style="list-style-type: none"> Establecer una transición clara de las funciones de operador a las de regulador; Evitar la mentalidad de suma cero y el exceso de regulación en los acuerdos; Promover mecanismos conjuntos de comunicación pública y colaboración; Definir la autonomía operativa para evitar ineficiencias.

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
 Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Área temática		Categoría de riesgo	Factor de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
4	Alcance y definición de los activos	4.1 Definición de los límites de la concesión	Ambigüedad en el alcance La falta de claridad acerca de qué activos aeroportuarios se incluyen puede afectar a la eficiencia y a la inversión.	Definir claramente los límites <ul style="list-style-type: none"> Definir/mapear claramente los límites físicos, organizativos, y ámbitos de aprobación; Agrupar los activos principales (zona aire, terminal, zona tierra) siempre que sea posible, para garantizar la coherencia operativa; Adaptar los modelos de forma adecuada a los contextos institucionales de cada país o región (por ejemplo, las terminales en EE. UU.)
5	Datos, debida diligencia y preparación	5.1 Debida diligencia y recopilación de datos	Datos deficientes Una sala de datos (data room) incompleta aumenta el riesgo para los licitadores y retrasa el proceso.	Crear una buena sala de datos <ul style="list-style-type: none"> Realice una debida diligencia interna exhaustiva sobre los riesgos clave de la transacción; Recurra a asesores con experiencia y salas de datos seguras y accesibles de forma remota; Evite limitar el acceso a las salas de datos físicas.
		5.2 Bases de referencia de la concesión y asesores profesionales	Lagunas en la bases Bases de referencia, previsiones y planes de negocio poco creíbles debilitan las evaluaciones de las ofertas y su financiabilidad.	Establecer bases de referencia creíbles <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar previsiones de tráfico y planes de CAPEX con asesores independientes; Preparar un memorándum informativo a través de asesores financieros internacionales;

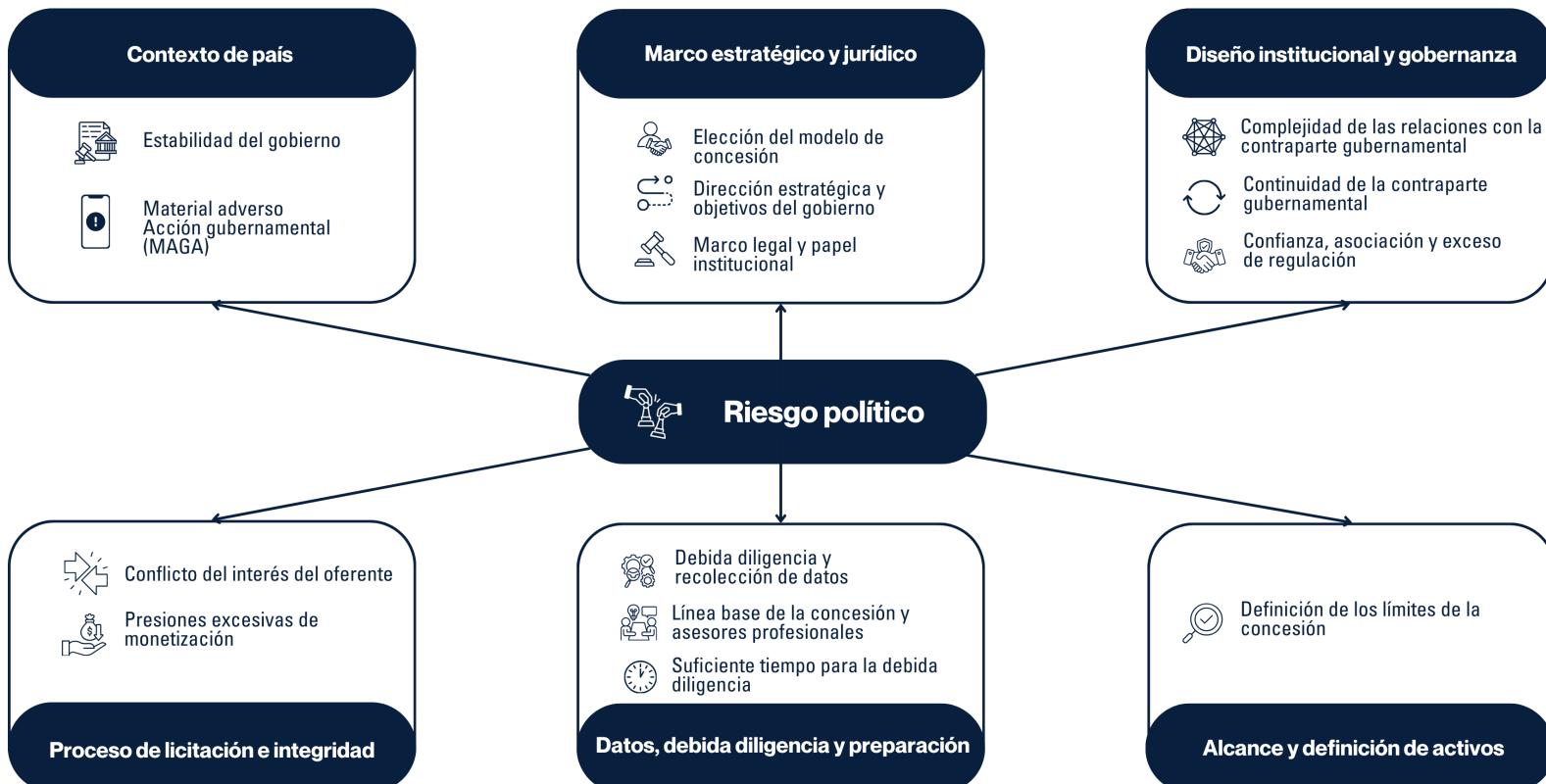
Área temática	Categoría de riesgo	Factor de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas	
Datos, debida diligencia y preparación (continuación)	5.2 Línea base de la concesión y asesores profesionales (continuación)		<ul style="list-style-type: none"> Demostrar la capacidad del otorgante para evaluar la viabilidad técnica y financiera. 	
	5.3. Conceder tiempo para la debida diligencia de los licitadores	Plazos apresurados El tiempo insuficiente para la debida diligencia aumenta los riesgos y debilita la calidad de la oferta.	Conceder tiempo suficiente para la debida diligencia <ul style="list-style-type: none"> Conceder entre 3 y 8 meses para la debida diligencia, dependiendo de la complejidad; Permitir suficiente tiempo para las visitas al aeropuerto, a las rondas de preguntas y respuestas y a proporcionar documentación completa; Evitar plazos reducidos por motivos políticos (por ejemplo, antes de unas elecciones). 	
6	Proceso de licitación e integridad	6.1 Conflictos de interés de los licitadores	Riesgo de conflictos La superposición de activos o afiliaciones pueden comprometer la competencia leal.	Defina las exclusiones desde el principio <ul style="list-style-type: none"> Defina claramente los principios de elegibilidad y exclusión desde el principio; Excluya a los participantes con zonas de influencia superpuestas o problemas de integridad, como la participación en aeropuertos competidores o en grandes proyectos de acceso terrestre (por ejemplo, trenes de alta velocidad). Aplique los estándares internacionales de prestamistas (por ejemplo, Equator Principles, las directrices del IFC).

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Área temática		Categoría de riesgo	Factor de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
6	Proceso de licitación e integridad (continuación)	6.2 Presiones excesivas de monetización	Monetización excesiva Los pagos iniciales agresivos pueden socavar la sostenibilidad a largo plazo.	Equilibrio entre precio y sostenibilidad financiera <ul style="list-style-type: none">• Modelar diferentes escenarios de monetización durante la debida diligencia interna;• Evitar maximizar el valor inicial a expensas de la inversión futura;• Garantizar el equilibrio entre el rendimiento financiero y la asequibilidad para los usuarios de la infraestructura.

Riesgo político:

Resumen de áreas temáticas y categorías de riesgos





Riesgo contractual

El riesgo contractual abarca la flexibilidad y claridad de los acuerdos de concesión, la autonomía operativa, los derechos del personal, los requisitos técnicos y las infraestructuras complementarias. Promueve especificaciones basadas en los resultados, acuerdos de nivel de servicio exigibles, aprobaciones simplificadas y responsabilidades claras entre las partes interesadas. La guía también aborda los protocolos de transición, la adquisición de terrenos, el rendimiento relacionado con el Estado y los mecanismos contractuales para proteger la eficiencia operativa y la viabilidad a largo plazo.

Área temática	Categoría de riesgo		Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
1	Contratación y administración	1.1 Contrato de concesión como negociación	Rigidez contractual Un contrato no negociable o rígido socava la asociación, aumenta la incertidumbre y retrasa la resolución.	Modificaciones pragmáticas <ul style="list-style-type: none">• Permitir enmiendas pragmáticas dentro de límites definidos; evite posturas de suma cero;• Amarrar cualquier cambio a objetivos gubernamentales claros y pruebas de financiabilidad;• Asegurarse de que la contraparte gubernamental pueda ajustar los términos sin un proceso excesivo.• Utilizar los objetivos políticos como criterio para las modificaciones;

Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
1 Contratación y administración (continuación)	1.1 El contrato de concesión como negociación (continuación)		<ul style="list-style-type: none"> Tener en cuenta las restricciones derivadas de la documentación del prestamista, la garantía y el seguro.
	1.2 Libertad comercial para operar	Microgestión operativa El exceso de aprobaciones y los microcontroles reducen la eficiencia, la capacidad de respuesta y la calidad de los resultados para los usuarios.	Permitir la autonomía comercial <ul style="list-style-type: none"> Adoptar una prueba de 'libertad comercial para operar' en los procesos de diligencia y regulación; Establecer explícitamente los principios de autonomía operativa en el acuerdo de concesión; Utilizar estos principios para orientar la inversión, el diseño, la ejecución y las operaciones. Definir cómo se evaluarán y compensarán los costos impuestos por el gobierno, si estos son significativos.
	1.3 Igualdad de trato y protocolos de transición	Incertidumbre de transición Los cambios de funciones después de la concesión pueden provocar una aplicación estricta e inconsistente o la retirada de derogaciones históricas.	Establecer protocolos de transición <ul style="list-style-type: none"> Nombrar a un alto representante del gobierno para supervisar las relaciones con las contrapartes;

Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
	1.3 Igualdad de trato y protocolos transitorios (continuación)		<ul style="list-style-type: none">• Acordar un protocolo transitorio para establecer expectativas y reducir la percepción de riesgo legal;• Auditarse los cambios en las relaciones; intervenir cuando la aplicación de la ley se vuelva punitiva;• Aclarar el tratamiento de las aprobaciones heredadas en el marco del régimen de concesiones.
	1.4 Autonomía en la contratación de personal y subcontratación	Limitaciones de personal Las estructuras de dotación de personal heredadas pueden obstaculizar la eficiencia, pero los cambios son políticamente sensibles.	Proteger la autonomía en la contratación de personal <ul style="list-style-type: none">• Afirmar el derecho del concesionario a establecer los niveles de personal y tercerizar funciones en el tiempo;• Limitar las restricciones transitorias (1-2 años) y exigir esfuerzos de buena fe en materia de readaptación profesional/transferencias;• Evitar cláusulas que congelen permanentemente las estructuras ineficientes;• Equilibrar las consideraciones sociales con los imperativos de rendimiento.

Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
2 Ámbito técnico y prestación de servicios	2.1 Planes maestros, criterios de diseño y especificaciones de resultados	Rigidez en el diseño Los diseños de referencia obligatorios y los planes maestros rígidos pueden asignar erróneamente los riesgos y frenar la innovación.	Utilizar especificaciones de resultados <ul style="list-style-type: none"> Preferir especificaciones basadas en resultados a diseños de referencia rígidos; Utilizar directrices aceptadas (por ejemplo, ACI-IATA ADRM; parámetros de referencia de seguridad/medioambientales); Aclarar cómo se evaluarán las ofertas en comparación con cualquier diseño de referencia e ingeniería de valor; Planes maestros conceptuales, reconociendo los cambios del mercado y la tecnología a lo largo del tiempo; Activar el CAPEX de fases posteriores en función de la demanda y las mejoras operativas; definir por separado el CAPEX obligatorio inicial.
	2.2 Límites operativos y niveles de servicio - SLA (establecer los límites del negocio)	Ambigüedad en las responsabilidades La ambigüedad en las responsabilidades entre las instituciones estatales y el concesionario da lugar a deficiencias en el rendimiento.	Límites y SLA <ul style="list-style-type: none"> Trazar los límites físicos/funcionales e incorporar SLA exigibles para las entidades estatales; Alinear las obligaciones de los KPI entre todas las partes que influyen en el rendimiento del aeropuerto.

Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
2 Ámbito técnico y prestación de servicios (continuación)	2.3 Requisitos técnicos mínimos (Minimal Technical Requirements - MTR) 2.4 Restricciones de capacidad conocidas y medidas de excepción	Ambigüedad de los MTR Sin unos MTR claros basados en los resultados, la comparabilidad y la financiabilidad de las ofertas se ven afectadas.	MTR basados en resultados <ul style="list-style-type: none"> Establecer claramente los objetivos técnicos, de capacidad y de rendimiento; crear MTR basados en los resultados; Estandarizar el contenido/formato de las ofertas y utilizar tablas de conformidad; Redactar MTR coherentes con las expectativas de los asesores técnicos de los prestamistas; Definir los factores desencadenantes obligatorios de la expansión y los resultados de desempeño.
	Derogaciones o excepciones de capacidad Las limitaciones/excepciones no abordadas distorsionan los costos, los plazos y las expectativas de las partes interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> Cuantificar las limitaciones en una fase temprana Identificar y cuantificar las limitaciones y el CAPEX necesario en la debida diligencia del gobierno; Acordar protocolos de trato justo con los reguladores para la transición; Compartir los resultados en la sala de datos para armonizar las evaluaciones de los licitadores y los prestamistas; Programar las soluciones de forma realista a lo largo de la vida de la concesión. 	

Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
	Ámbito técnico y prestación de servicios (continuación) 2.5 Servicios públicos y accesos terrestres (obligaciones de suministro/acceso)	Dependencias de infraestructura Los proyectos de capacidad y acceso a los servicios públicos La capacidad de los servicios públicos y los accesos suelen retrasarse con respecto a los plazos del aeropuerto y añaden riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> Financiar los servicios públicos y el acceso Destinar presupuestos y programas suficientes para los servicios públicos y accesos lleguen hasta los límites de la concesión; Registrar claramente las obligaciones del Estado en los MTR y establecer un calendario de implementación vinculante; Definir las especificaciones, las fases y las asignaciones de responsabilidades para la electricidad, el agua, las aguas residuales y otros servicios públicos, así como el acceso terrestre (carreteras y ferrocarriles); Con el fin de evitar retrasos, asegurar que la entrega de los servicios públicos y las obras de acceso se ajusten a los hitos de CAPEX del aeropuerto.
3	Aprobaciones, terrenos e interfaces públicas 3.1 Aprobaciones de diseño, permisos y licencias	Retrasos en las aprobaciones A menudo se subestiman los plazos de aprobación, lo que provoca摩擦es y retrasos de entre 12 y 18 meses, o más.	Agilizar las aprobaciones <ul style="list-style-type: none"> Dotar a un organismo gubernamental central de la facultad de coordinar y elevar las aprobaciones; Tratar las autorizaciones aeroportuarias como cuestiones estratégicas y urgentes;

Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
3 Aprobaciones, terrenos e interfaces públicas (continuación)	3.1 Aprobaciones de diseño, permisos y licencias (continuación)		<ul style="list-style-type: none">• Integrar las aprobaciones nacionales, regionales, municipales y medioambientales en un único proceso;• Establecer plazos y vías de escalamiento hasta nivel ministerial cuando sea necesario.
	3.2 Agrupación y adquisición de terrenos	Riesgos relacionados con los terrenos La incertidumbre sobre la titularidad de los terrenos y las reubicaciones provocan disputas, sobrecostos y retrasos en la financiación.	<ul style="list-style-type: none">• Asegurar la concentración de terrenos Publicar un plan verificado de concentración parcelaria/reubicación y un calendario ejecutable;• Proporcionar paquetes completos de debida diligencia (incluido el mapeo espacial) en el lanzamiento de la licitación;• Incluir protecciones contractuales y reparto de riesgos cuando persistan incertidumbres;• Reconocer los riesgos asociados con los terrenos sin urbanizar y en entornos con títulos de propiedad débiles.

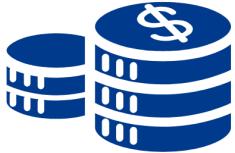
Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
3 Aprobaciones, terrenos e interfaces públicas (continuación)	3.3 Acuerdos de nivel de servicio (SLA) relacionados con el Estado y compensación	Desempeño del Estado El desempeño de las entidades estatales puede poner en peligro los KPI de las concesiones si no existen medidas correctivas.	Hacer cumplir los SLA estatales <ul style="list-style-type: none">Incorporar SLA exigibles en el acuerdo de concesión para servicios públicos, proveedores de acceso y autoridades estatales (inmigración, aduanas, policía, sanidad portuaria, etc.);Establecer mecanismos rápidos de compensación, medidas correctivas y soluciones cuando las deficiencias de los servicios estatales afecten a los KPI del concesionario;Permitir medidas correctivas como compensaciones, ajustes de los KPI, soluciones aceleradas o restituciones de servicios;Aplicar las obligaciones de los SLA de manera coherente en todos los organismos y proveedores estatales pertinentes.

Riesgo contractual:

Resumen de área temáticas y categorías de riesgo





Riesgo de mercado y financiación

El riesgo de mercado y financiación se centra en la estructuración de acuerdos financieros para garantizar la sostenibilidad y la resiliencia. Aborda el equilibrio entre la monetización inicial y la capacidad futura de reinversión, anticipando los requisitos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) de los prestamistas y asegurando un capital privado suficiente. También cubre las disposiciones de reparto de riesgos por fuerza mayor y reequilibrio económico, y destaca la necesidad de planificar con antelación la devolución de los activos para evitar disputas y la erosión del valor al final del plazo de la concesión.

Área temática	Categoría de riesgo	Categoría de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
1 Estructura financiera y monetización	1.1 Equilibrio entre la monetización inicial y la sostenibilidad	Monetización excesiva Se refiere a cuando el concesionario realiza pagos excesivamente elevados al otorgante (por ejemplo, mediante una puja excesiva por la tasa de concesión, los porcentajes de participación en los ingresos o los pagos iniciales).	Equilibrar la monetización <ul style="list-style-type: none">• En la debida diligencia, modelar el impacto de la monetización inicial en las tasas de concesión, los gastos de capital y las posibles tarifas para los usuarios;• Evitar los procesos de licitación que den demasiada importancia al precio o a los pagos iniciales, ya que pueden crear fragilidad, limitar la inversión y aumentar las tarifas para los usuarios finales;

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
 Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
1 Estructura financiera y monetización (continuación)	1.1 Equilibrio entre la monetización inicial y la sostenibilidad (continuación)		<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer que las tarifas excesivas o las sobreofertas pueden obligar a recortes en el mantenimiento, el CAPEX o la calidad del servicio, e incluso conducir al incumplimiento o a la terminación; • En las evaluaciones de las ofertas, equilibrar el precio con la solidez técnica, la solidez financiera y la fiabilidad del licitador.
	1.2 Requisitos de los prestamistas respecto a ESG/préstamos	Obligaciones ESG Las obligaciones ESG de los prestamistas pueden ser amplias y llevar mucho tiempo si no se prevén.	Anticipar los requisitos ESG de los prestamistas <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los marcos ESG aplicables que probablemente exigirán los prestamistas (por ejemplo, Equator Principles, IFC, BMD) antes del lanzamiento; • Asignar tiempo y recursos suficientes para las evaluaciones de impacto ambiental, el reasentamiento e informes ESG, de conformidad con las normas internacionales; • Documentar las rutas ESG en el memorándum informativo y la sala de datos; • Contratar a asesores especializados para calibrar la viabilidad y los plazos.

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
 Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
1 Estructura financiera y monetización (continuación)	1.3 Capital propio del sector privado con 'participación real en el riesgo'	Insuficiencia de capital Un aporte limitado de capital propio puede debilitar la alineación y la capacidad de resiliencia.	Garantizar el compromiso de capital <ul style="list-style-type: none"> Establecer requisitos de capital razonables alineados con el riesgo y las expectativas de los prestamistas; Controlar la distribución de dividendos durante los períodos críticos; Los coeficientes (por ejemplo, ~30/70 capital/deuda) dependen del contexto y no son prescriptivos; Cuando se utilice un modelo EPC (ingeniería, adquisición y construcción) vinculada al patrocinador del proyecto, considerar una participación accionaria modesta durante la construcción; permitir la salida una vez concluido el período de garantía.
2 Riesgo, reequilibrio y ciclo de vida	2.1 Cláusulas de fuerza mayor	Incertidumbre respecto de la fuerza mayor El COVID-19 expuso lagunas en la redacción e incertidumbre en torno a la previsibilidad y la cobertura.	Adaptar la fuerza mayor <ul style="list-style-type: none"> Ajustar las definiciones y soluciones de fuerza mayor. Aclarar la interacción con los seguros y los fondos de reserva; Recurrir a asesores jurídicos con experiencia para redactar cláusulas que se ajusten a la legislación internacional y local, evitando listas exhaustivas de riesgos y centrándose en los desencadenantes y resultados prácticos; Considerar la suspensión del pago de las tasas de concesión al gobierno.

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
 Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
2 Riesgo, reequilibrio y ciclo de vida (continuación)	2.1 Cláusulas de fuerza mayor (continuación)		<ul style="list-style-type: none"> Coordinar con las disposiciones de reequilibrio económico.
	2.2 Reequilibrio económico (eventos de compensación y alivio)	Mecanismos de reequilibrio Los cambios en la legislación/Medidas gubernamentales materialmente adversas y las crisis externas requieren mecanismos de ajuste predecibles.	Definir mecanismos de reequilibrio <ul style="list-style-type: none"> Definir los desencadenantes, los requisitos de datos y las metodologías para el reequilibrio; Considerar una prórroga del plazo de la concesión como mecanismo de reequilibrio; Diferenciar los eventos de compensación del otorgante, que restablecen la posición del socio, de los eventos de alivio externo, en los que el socio asume el riesgo financiero pero recibe prórrogas de tiempo o de subsanación; Tener en cuenta los costos de la transición tecnológica y energética, como los combustibles sostenibles para la aviación (SAF) y el hidrógeno, con una clara asignación de riesgos en los términos de la concesión.
	2.3 Rescisión y devolución	Riesgos de devolución La atención tardía a los mecanismos de finalización del plazo conlleva riesgos de pérdida de valor y disputas.	Planificar la devolución con antelación <ul style="list-style-type: none"> Codifique fórmulas para la valoración de activos, la liquidación de deudas y la compensación; Inicie el proceso de devolución al menos dos años antes de la expiración; nombre a expertos independientes;

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
 Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Área temática		Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
2	Riesgo, reequilibrio y ciclo de vida (continuación)	2.3 Rescisión y devolución (continuación)		<ul style="list-style-type: none"> Definir las normas de inspección, el alcance de las medidas correctivas y la financiación (por ejemplo, reservas de mantenimiento); Confirmar los planes de inversión CAPEX de los últimos cinco años, al menos cinco años antes de que finalice el plazo de la concesión.
3	Riesgos de mercado y de demanda	3.1 Tráfico aeroportuario	Riesgo de tráfico Volatilidad de la demanda y el volumen de tráfico	Previsión sólida del tráfico <ul style="list-style-type: none"> Requiere análisis independientes del tráfico y de sensibilidad, incluyendo escenarios negativos/de estrés; Evitar previsiones motivadas por razones políticas o excesivamente optimistas; Definir mecanismos para volver a pronosticar y reequilibrar los desencadenantes de tarifas/CAPEX si los volúmenes divergen de manera significativa.
		3.2 Riesgo de contraparte de las aerolíneas	Riesgos de las aerolíneas Estabilidad financiera y riesgo de impago de las aerolíneas.	Monitoreo crediticio de las aerolíneas <ul style="list-style-type: none"> Exigir un monitoreo continuo de la salud financiera de las aerolíneas; Utilizar instrumentos de seguridad de pago (por ejemplo, prepago, garantías bancarias, compensación de la IATA); Definir protocolos de reasignación de franjas horarias/tráfico en caso de quiebra de la aerolínea.

Riesgo de mercado y financiación

Resumen de áreas temáticas y categorías de riesgo





Riesgo regulatorio

El riesgo regulatorio examina los modelos de supervisión (regulación), los marcos tarifarios y las estructuras de incentivos para equilibrar los intereses de los usuarios con la eficiencia comercial. Aboga por una regulación proporcionada, poderes de reserva y cobros duales o híbridos (dual or hybrid tills) para fomentar el desarrollo comercial y mantener al mismo tiempo un acceso justo a la infraestructura. También exige un marco tarifario en consonancia con los principios de la OACI, y apoya la indexación automática para estabilizar los ingresos, reducir las disputas y mantener la reinversión.

Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
1 Supervisión económica y control regulatorio	1.1 Regulación económica desproporcionada	Carga regulatoria Una regulación excesiva y frecuente aumenta los costos, ralentiza las decisiones y aumenta las primas de riesgo.	Regulación proporcionada <ul style="list-style-type: none">Ajustar la intensidad regulatoria a las condiciones del mercado y al riesgo;Dar preferencia a los enfoques que minimizan la carga del proceso y equilibran los intereses de los usuarios;Tener en cuenta los costos de establecimiento de los reguladores y de cumplimiento de los operadores;Utilizar las herramientas de buenas prácticas de los apartados 1.2, 1.3, 2.1 y 2.2 (facultades de reserva, cajas dobles o híbridas, indexación automática de las tasas aeroportuarias).

Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
1 Supervisión económica y caja reguladora (continuación)	1.2 Modelo de supervisión ligera/facultades de reserva	Modelo de supervisión Es necesario disuadir el abuso sin una microgestión diaria.	Utilizar los poderes de reserva <ul style="list-style-type: none"> Adoptar poderes de reserva que se activen ante denuncias fundamentadas y no vejatorias; Recurrir a un modelo de supervisión económica ligero (light-touch regulation) para supervisar los rendimientos financieros del concesionario; Divulgar anualmente los préstamos/intereses y dividendos de los accionistas; Permitir la intervención selectiva solo cuando se superen los umbrales.
	1.3 Regulación de los ingresos comerciales (caja única/doble/híbrida)	Diseño de la caja El modelo de caja única puede desincentivar la inversión comercial; el híbrido puede alinear los incentivos y compartir las ganancias.	Dar preferencia a esquemas duales o híbridos <ul style="list-style-type: none"> Favorecer las cajas dobles (dual till) (preferidas por los inversores y los operadores) o los modelos híbridos con límites mínimos/máximos de reparto de ingresos; Utilizar la distribución automática de ingresos (híbrida) por encima de los umbrales para reducir las aprobaciones y las disputas; Ofrecer incentivos para el desarrollo comercial orientado a los pasajeros.

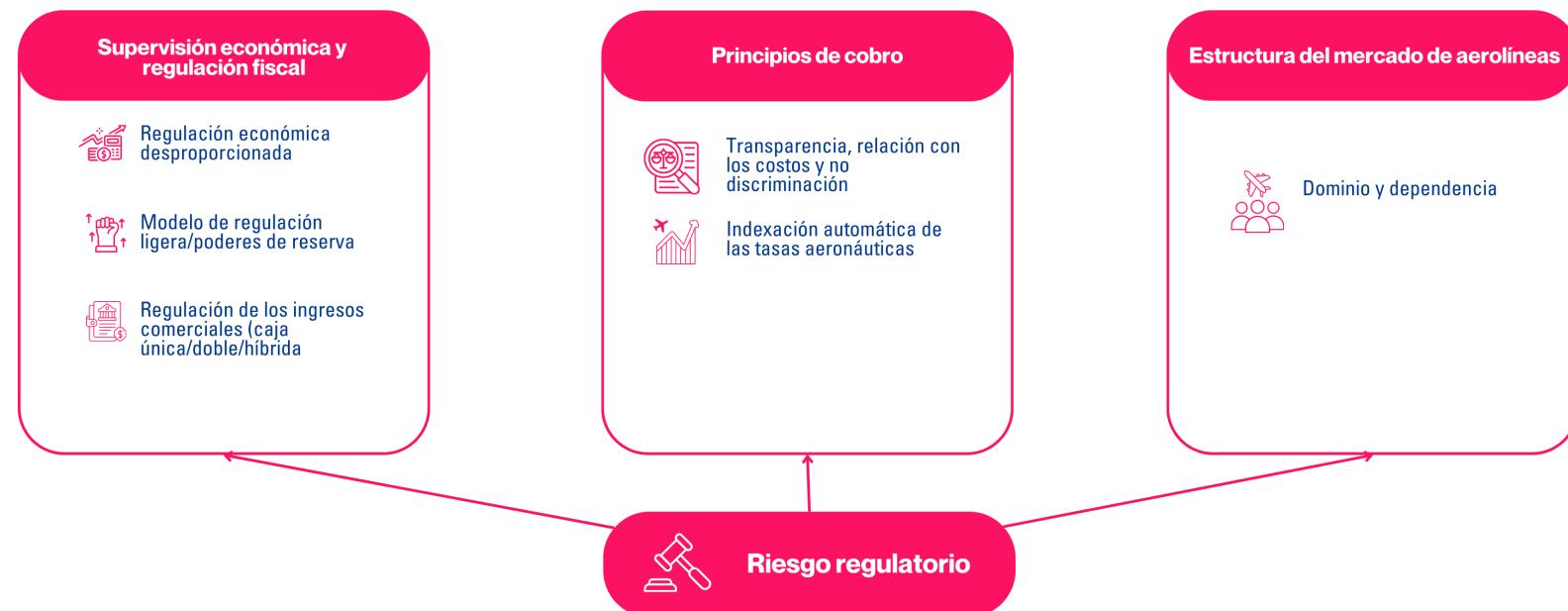
Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
2 Principios de tarificación	2.1 Transparencia, relación con los costos y no discriminación	Ambigüedad en la tarificación La ambigüedad en los principios de tarificación alimenta las disputas, especialmente con las compañías aéreas con base en el aeropuerto y las compañías aéreas de bajo costo.	Incorporar los principios de la OACI • Incorporar los principios de la OACI (transparencia, relación con los costos, etc.) y una sólida consulta con los usuarios; • Permitir sistemas de incentivos con igualdad de condiciones y criterios claros; • Aclarar que la “no discriminación” no significa ‘igualdad de trato’ en el sentido de que una aerolínea o un proveedor de servicios tenga las mismas instalaciones o el mismo nivel de servicio y los precios resultantes; • Vincular los incentivos a nuevas rutas, frecuencias, cambios en capacidad de las aeronaves y ampliaciones de temporada.
	2.2 Indexación automática de las tasas aeronáuticas	Incertidumbre tarifaria Las frecuentes negociaciones tarifarias crean fricciones e incertidumbre.	Automatizar la indexación al IPC • Indexar automáticamente los cargos al IPC (o similar), con períodos normales de consulta con las aerolíneas; • Implementar un mecanismo específico para compensar la sub recuperación de los costos aeronáuticos;

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
 Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Área temática		Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
2	Principios de tarificación	2.2 Indexación automática de las tasas aeronáuticas (continuación)		<ul style="list-style-type: none"> • No posponer la indexación por motivo de revisiones de sub recuperación; • Garantizar el servicio de la deuda y la reinversión, reduciendo simultáneamente la carga regulatoria.
3	Estructura del mercado aéreo	3.1 Dominio y dependencia	Dependencia de las aerolíneas Dependencia excesiva de una aerolínea dominante o cambios en la estrategia de las aerolíneas de bajo coste.	Diversificación de medidas de protección <ul style="list-style-type: none"> • Someter los planes de negocio a pruebas de resistencia frente a la pérdida de un operador importante; • Incluir incentivos de diversificación en el marco de la concesión; • Garantizar un trato justo y no discriminatorio a todas las compañías aéreas, de conformidad con los principios de la OACI, al tiempo que se permiten sistemas de incentivos transparentes y objetivos (por ejemplo, el desarrollo de rutas) abiertos a todas las compañías aéreas.

Riesgo regulatorio

Resumen de las áreas temáticas y las categorías de riesgo





Riesgo de implementación y ejecución

El riesgo de implementación y ejecución aborda la adquisición, la contratación, construcción en aeropuertos en operación, el aseguramiento de calidad (quality assurance) y la preparación para las operaciones. Se recomienda utilizar modelos contractuales reconocidos, como los de la Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils (FIDIC), prefiriendo una modalidad única de entrega bajo Ingeniería, Procura y Construcción (EPC) para reducir disputas, integrar la planificación de las operaciones en funcionamiento en los contratos y nombrar una supervisión de calidad independiente. También hace hincapié en la realización de pruebas rigurosas, los protocolos de puesta en servicio y la planificación temprana de ORAT para garantizar una apertura fluida, segura y coordinada.

Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
1 Adquisiciones y contratación	1.1 Estrategia de contratación de obras	Estrategia de contratación Las distintas opciones de contratación de diseño y construcción afectan al riesgo de reclamaciones y a los conflictos entre interfaces; un número excesivo de interfaces aumenta la incertidumbre.	Preferir un EPC único <ul style="list-style-type: none">Consolidar en un EPC único con precio y plazo fijos siempre que sea posible;Minimizar el número de interfaces contractuales fuera del EPC para reducir las disputas y mejorar la certeza de los precios;Si el diseño se contrata por separado (por ejemplo, diseños icónicos/de referencia), gestionar explícitamente las interfaces y la asignación de riesgos.

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
1 Adquisiciones y contratación (continuación)	1.2 Elección de los modelos de contrato	Modelos de contrato El uso de modelos de contrato personalizados o desconocidos aumenta el riesgo y debilita la financiabilidad en comparación con las normas reconocidas internacionalmente.	Adoptar la línea de base de la FIDIC <ul style="list-style-type: none"> Exigir formularios reconocidos internacionalmente (por ejemplo, FIDIC); evitar los contratos a medida, especialmente donde el contratista está relacionado con un accionista; Contratar a asesores técnicos internacionales con experiencia para definir los requisitos de construcción en los documentos de licitación; Pedir al asesor técnico del otorgante que revise el EPC propuesto, especialmente cuando se propongan modelos internos o personalizados; Utilizar la FIDIC como referencia para evaluar la idoneidad y la distribución de riesgos de los formularios alternativos.
2 Ejecución con operaciones en curso	2.1 Construcción en un aeropuerto en funcionamiento	Operaciones en curso Trabajar en aeropuertos en funcionamiento supone riesgos adicionales en cuanto a tiempo, costos, seguridad y perturbaciones, más allá de los contratos estándar.	Planificar para un entorno operativo en funcionamiento <ul style="list-style-type: none"> Incorporar los requisitos del entorno operativo en los contratos de EPC y de los principales sistemas; Exigir a los licitadores que expliquen su enfoque de entrega en un aeropuerto en funcionamiento y que aporten pruebas de éxitos anteriores sin incidentes importantes;

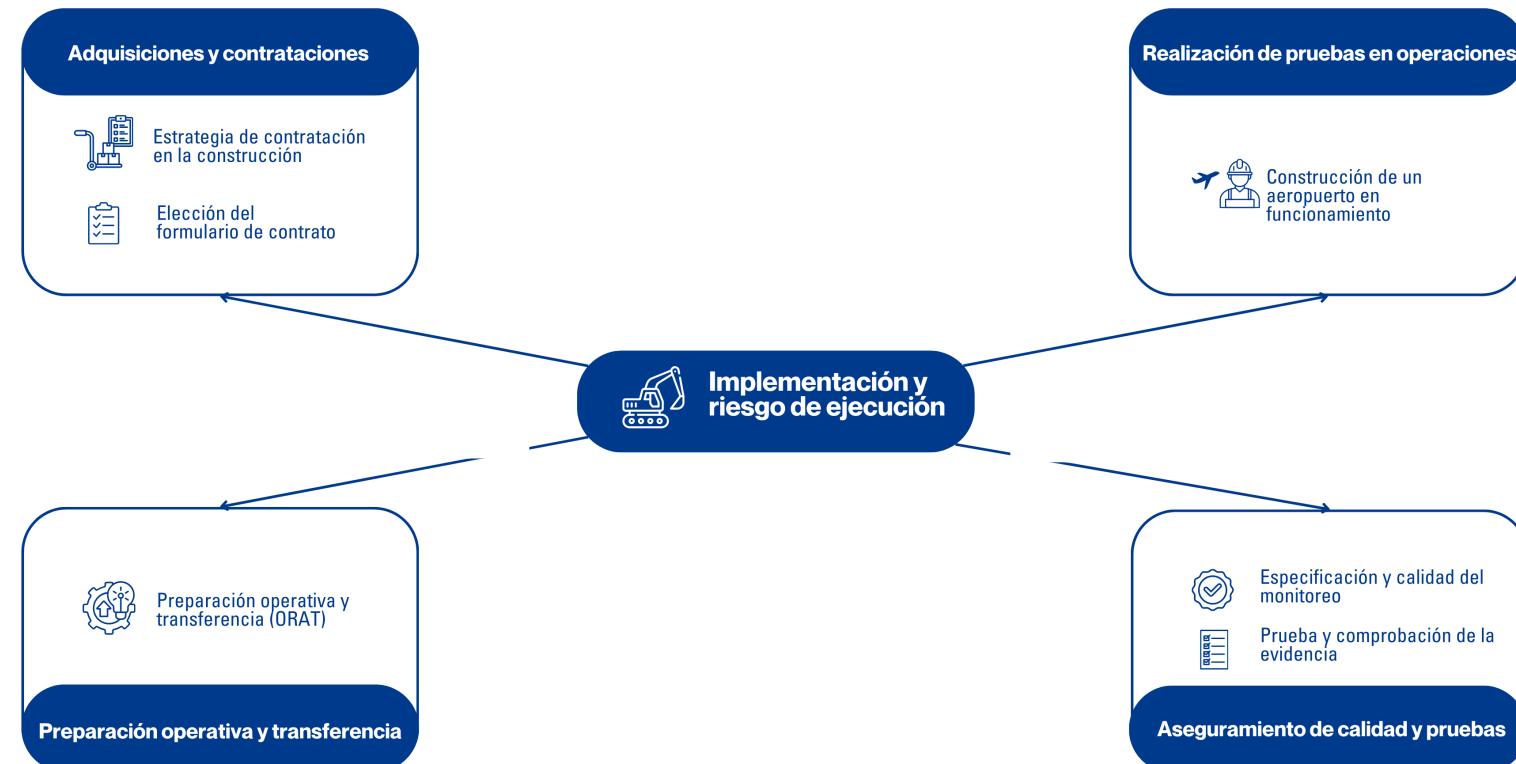
Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
 Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

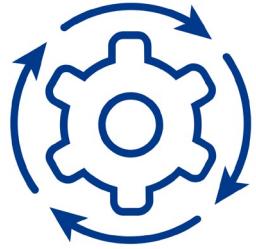
Área temática		Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
2	Ejecución en operaciones en funcionamiento (continuación)	2.1 Construcción en un aeropuerto en funcionamiento (continuación)		<ul style="list-style-type: none"> Incluir disposiciones relativas al acceso, la seguridad, la planificación por fases y la protección operativa en los términos del contrato.
3	Control de calidad y pruebas	3.1 Especificaciones de monitoreo y calidad	Control de calidad La supervisión periódica por parte de los prestamistas o los otorgantes de la concesión puede pasar por alto pruebas críticas de calidad fundamentales durante trabajos que se desarrollan a un ritmo acelerado.	Nombrar un ingeniero residente <ul style="list-style-type: none"> Nombrar a un ingeniero residente independiente para las obras importantes con el fin de supervisar el cumplimiento de la calidad y las especificaciones y presenciar las pruebas críticas; Utilizar los registros del ingeniero residente para informar al asesor técnico de los prestamistas (normalmente de forma periódica); Considerar un nombramiento conjunto acordado por el gobierno, los prestamistas y el concesionario; tratar el costo como un costo del proyecto.
		3.2 Pruebas y comprobación de la puesta en servicio	Pruebas de evidencia La conformidad regulatoria podría ser insuficiente si no existe evidencia clara de confianza para prestamistas, aseguradoras o tribunales tras un incidente.	Definir las pruebas de comprobación y puesta en servicio <ul style="list-style-type: none"> Definir los requisitos de pruebas/comprobación de puesta en servicio, los criterios de aceptación y las pruebas: planos de obra terminada, modelos BIM, certificados de pruebas, manuales de operación y mantenimiento;

Área temática		Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
3	Aseguramiento de calidad y pruebas (continuación)	3.2 Pruebas y comprobación de la puesta en servicio (continuación)		<ul style="list-style-type: none"> Definir la documentación de referencia y las responsabilidades que permitan conciliar la aceptación regulatoria con las expectativas de prestamistas y aseguradoras; Asignar al ingeniero residente una función central en el monitoreo, las pruebas y la aprobación de las pruebas. Los asesores técnicos de los prestamistas pueden proporcionar una comprobación adicional.
4	Preparación operativa y transferencia (ORAT)	4.1 Preparación operativa y transferencia (ORAT)	Preparación ORAT Una planificación tardía o deficiente de la ORAT socava la integración de las aerolíneas, las entidades estatales y los proveedores externos antes de la apertura.	Exigir un plan ORAT <ul style="list-style-type: none"> Exigir un plan ORAT detallado, plazos y procesos de integración temprana (por ejemplo, aerolíneas, entidades estatales, terceros, sistemas integrados, pruebas de seguridad vital); Poner en marcha la función ORAT en una fase temprana del diseño/construcción para influir en las decisiones; adaptar el esfuerzo al tamaño del proyecto; Coordinar las pruebas operativas y la preparación de las partes interesadas para garantizar una apertura segura y eficiente.

Riesgo de implementación y ejecución

Resumen de área temáticas y categorías de riesgos





Riesgo operativo y de desempeño (posterior a la ejecución)

El desempeño y el riesgo operativo tras la ejecución de un proyecto se centran en mantener la calidad del servicio, la integración operativa y la colaboración entre las partes interesadas. Se requiere indicadores clave de desempeño (KPI) accionables y revisados periódicamente, la participación en programas independientes de calidad del servicio (QoS) y ESG, centros de operaciones aeroportuarias integrados y la adopción de la toma de decisiones colaborativa (ACDM). Estas medidas tienen como objetivo impulsar la mejora continua, optimizar la eficiencia y mantener unos altos estándares de experiencia de los pasajeros.

Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
1	Gestión de desempeño	1.1 Indicadores principales de desempeño (KPIs) e informes	Utilidad de los KPI Los KPI corren el riesgo de convertirse en obligaciones estáticas meramente de cumplimiento que no impulsan la acción, y la presentación de informes puede derivar en exigencias intrusivas y de escaso valor. KPI aplicables <ul style="list-style-type: none">Definir KPI que evidencien las obligaciones de concesión y los factores clave que impulsan la experiencia de los pasajeros y las aerolíneas;Aplicar una “prueba de utilidad” al menos cada tres años y en los momentos de cambios importantes; modificar los KPI en consecuencia;

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

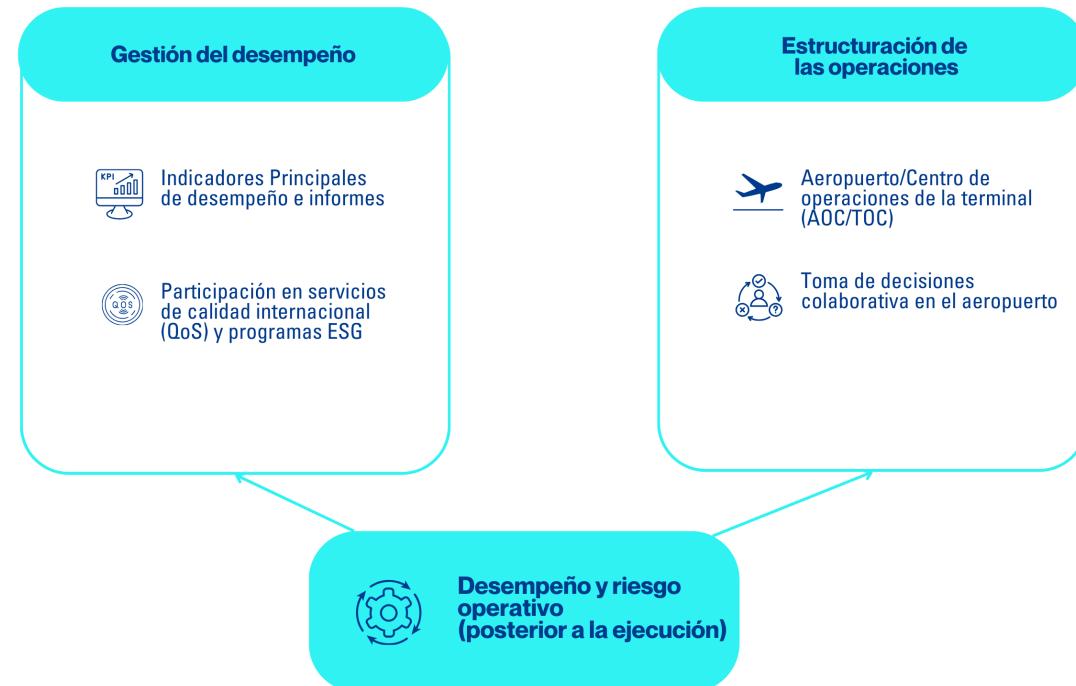
Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
1 Gestión de desempeño (continuación)	1.1 Indicadores principales de desempeño e informes (KPIs) (continuación)		<ul style="list-style-type: none"> Tratar los KPI como herramientas de gestión (no solo como obligaciones legales) tanto para el concesionario como para el regulador; Participar en programas de calidad independientes (por ejemplo, ACI Airport Service Quality – ASQ) para complementar los KPI contractuales; Especificar el alcance y el formato de los informes en los calendarios de concesión, asegurándose de que los requisitos sean claros, simplificados y favorezcan una gestión eficiente, en lugar de una supervisión intrusiva.
	1.2 Participación en programas internacionales de calidad de servicio (QoS) y ESG	Déficit de evaluación comparativa La falta de evaluaciones comparativas independientes reduce la responsabilidad y la reputación.	Adoptar QoS y ESG <ul style="list-style-type: none"> Exigir la participación en programas reconocidos (por ejemplo, ACI ASQ, <i>Airport Carbon Accreditation</i>); Extender las obligaciones contractuales a las entidades estatales y a los prestadores de servicios externos; Comprometerse con el suministro de datos y la auditabilidad de las métricas de QoS/ESG; Utilizar los resultados para informar sobre la mejora continua y la presentación de informes públicos.

Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
2 Estructuración de las operaciones	2.1 Centro de operaciones aeroportuarias/terminales (AOC/TOC)	Operaciones aisladas Los centros de operaciones parciales o aislados reducen la integración, retardan la respuesta ante incidentes y debilitan la coordinación diaria.	AOC integrado <ul style="list-style-type: none"> Requerir la participación de todas las funciones de atención al pasajero en un único AOC/TOC (policía aeroportuaria, seguridad, mantenimiento, acceso/aparcamiento, tren/metro, etc.); Colocar a los representantes en el mismo lugar y duplicar los sistemas de gestión clave/fuentes de datos para compartir información y tomar decisiones en tiempo real; Exigir la participación de las autoridades estatales/de control mediante requisitos de concesión y normativos; Incluir obligaciones explícitas para el intercambio de datos operativos en todos los contratos y acuerdos pertinentes.
	2.2 Toma de decisiones colaborativa en aeropuertos (A-CDM)	Lagunas de coordinación La ausencia o deficiencia en los procesos de colaboración dificultan el equilibrio entre la demanda y la capacidad, así como la eficiencia durante las operaciones normales y restringidas.	Exigir una A-CDM <ul style="list-style-type: none"> Adoptar la A-CDM para mejorar la rotación y la asignación de puestos; involucrar a las aerolíneas, los operadores de tierra y el ATC;

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Área temática	Categoría de riesgo	Cuestión de riesgo	Recomendaciones de buenas prácticas
2 Estructuración de las operaciones (continuación)	2.2 Toma de decisiones colaborativa en aeropuertos (A-CDM) (continuación)		<ul style="list-style-type: none">• Adaptar las prácticas al tamaño del aeropuerto y a las limitaciones de capacidad; esencial durante los grandes proyectos de desarrollo;• Incorporar los requisitos de participación en el acuerdo de concesión, los subacuerdos, los contratos de arrendamiento y las condiciones de uso;• Exigir el intercambio de datos operativos entre las partes interesadas; alinearse con las buenas prácticas y las directrices de la OACI/IATA/ACI y otros organismos gubernamentales importantes en materia de aviación (por ejemplo, la FAA).

Desempeño y riesgo operativo (posterior a la ejecución): Resumen de las áreas temáticas y las categorías de riesgo

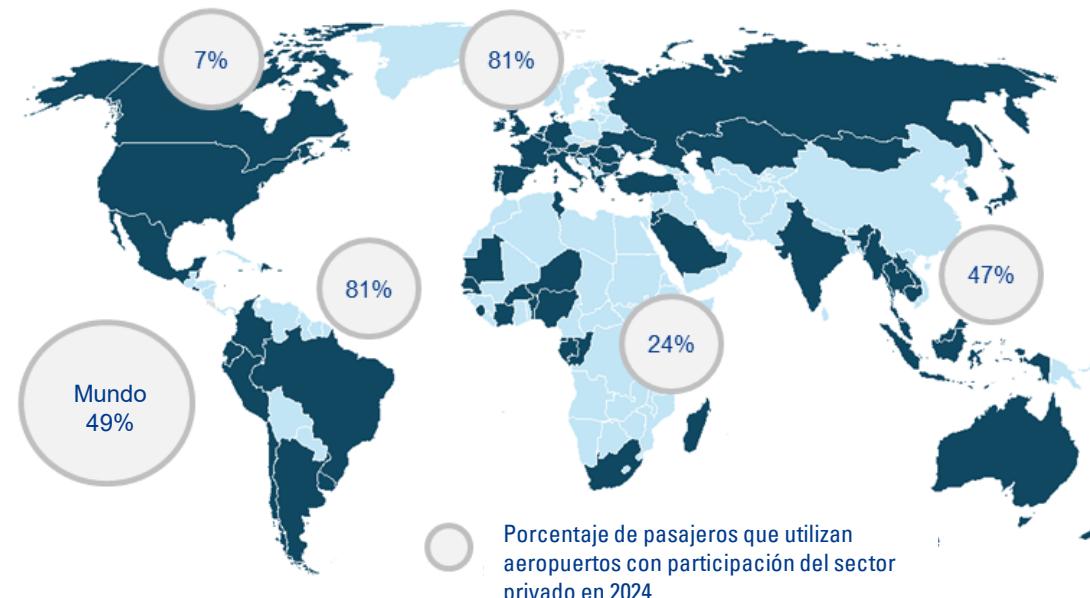


Anexos regionales: concesiones aeroportuarias

Estos anexos proporcionan detalles sobre la distribución y el uso de la participación del sector privado en la financiación, la gestión y la explotación de aeropuertos de todo el mundo a finales de 2024. Destaca la variedad de usos de la participación del sector privado y los tipos de transacciones realizadas. También se incluyen estudios de casos relacionados con la comercialización de los aeropuertos canadienses, la regulación de los aeropuertos mexicanos, el proceso de concesiones aeroportuarias en Brasil y la privatización y “regulación ligera” de los aeropuertos de Australia y Nueva Zelanda. Esta sección se basa en información proporcionada por Modalis airportIR.

Crédito de imagen: Shutterstock

Contexto global Formas de participación del sector privado



A nivel mundial, la participación del sector privado en la financiación, la gestión y la explotación de los aeropuertos puede adoptar muchas formas, como se ilustra en el diagrama de la página siguiente.

El primer nivel consiste en pasar de la gestión directa de los aeropuertos por parte de un departamento o agencia gubernamental a la corporatización en una empresa estatal. Otro modelo es la gestión de los aeropuertos por parte de autoridades aeroportuarias sin fines de lucro, como se ha adoptado en los principales aeropuertos canadienses (que se analizan en el anexo regional de América del Norte).

Secuencia de modelos de gobernanza y desarrollo en la gestión aeroportuaria



Fuente: Modalis / airportIR

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Los aeropuertos pueden seguir siendo de propiedad estatal, con organismos gubernamentales que conservan la responsabilidad del desarrollo y la financiación, al tiempo que se aprovecha la experiencia del sector privado mediante un contrato de gestión.

La forma más común de participación del sector privado es el modelo de concesión o de Asociación público-privada (APP). En esta estructura, el gobierno concede al sector privado el derecho a gestionar y desarrollar el aeropuerto durante un período determinado, tras el cual la propiedad vuelve al Estado.

Otro enfoque es la privatización parcial, en la que los aeropuertos cotizan en bolsa como sociedades anónimas con participaciones mixtas del gobierno y del sector privado. Por último, algunos aeropuertos se someten a una privatización total, con la transferencia de la propiedad absoluta mediante la cotización en bolsa o la propiedad directa por parte de inversores privados.



Crédito de imagen: Shutterstock

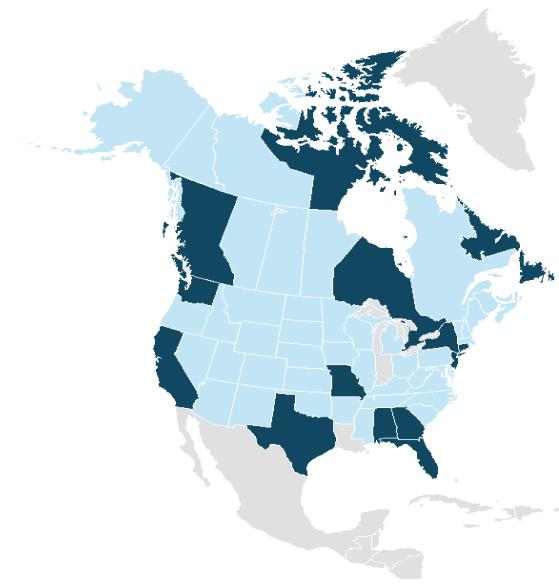
Situación general de la región: América del Norte

Tanto Estados Unidos como Canadá mantienen una propiedad predominantemente pública de los aeropuertos, pero difieren significativamente en la forma en que se estructura y aplica la participación del sector privado. Estas diferencias se derivan de marcos políticos distintos y enfoques históricos diferentes en materia de gobernanza de las infraestructuras.

En Estados Unidos, los aeropuertos comerciales son casi en su totalidad de propiedad pública, normalmente de las autoridades municipales, comarcales o estatales. La Administración Federal de Aviación (FAA) ejerce supervisión regulatoria y otorga financiamiento mediante el Programa de Mejora de Aeropuertos (AIP). Aunque la privatización total es poco frecuente, Estados Unidos ha adoptado cada vez más las asociaciones público-privadas (APP) para modernizar la infraestructura aeroportuaria. Estas APP permiten a las entidades privadas financiar, construir y explotar componentes específicos de los aeropuertos, sobre todo las terminales, en virtud de acuerdos a largo plazo.

Un ejemplo clave es la remodelación de la Terminal B del Aeropuerto de LaGuardia de Nueva York, una APP de 5.100 millones de dólares liderada por LaGuardia Gateway Partners, y un proyecto de APP de 4.200 millones de dólares para la nueva Terminal 6 del Aeropuerto JFK. Del mismo modo, el Aeropuerto Internacional de Los Ángeles (LAX) ha contratado a empresas privadas para la construcción de su sistema de transporte automatizado y su centro consolidado de alquiler de automóviles.

Participación actual del sector privado



Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

El Programa de Asociación para la Inversión Aeroportuaria (AIPP) de la FAA también permite la privatización total o parcial, aunque su aceptación ha sido limitada. El caso más notable es el del Aeropuerto Internacional Luis Muñoz Marín de San Juan, Puerto Rico, que fue arrendado a *Aerostar Airport Holdings* en 2013.

El modelo de Canadá es fundamentalmente diferente. En virtud de la Política Nacional de Aeropuertos introducida en 1994, el Gobierno federal conservó la propiedad de los principales terrenos e infraestructuras aeroportuarias, pero transfirió el control operativo a autoridades aeroportuarias sin fines de lucro.

Estas autoridades operan bajo contratos de arrendamiento a largo plazo y son responsables de la gestión y el desarrollo de las instalaciones aeroportuarias. Algunos ejemplos son los aeropuertos Toronto Pearson, Vancouver International y Calgary International.

Aunque Canadá no ha llevado a cabo una privatización total, la participación del sector privado está presente en proyectos minoristas, de servicios y de

infraestructura. Un caso único es el del Aeropuerto Billy Bishop Toronto City, donde la terminal de pasajeros es de propiedad privada y operada por *Nieuport Aviation*, aunque el aeropuerto en sí sigue siendo de propiedad pública y pertenece a *PortsToronto*.

En resumen, Estados Unidos favorece la privatización basada en proyectos a través de APP, mientras que Canadá ha institucionalizado un modelo de comercialización de todo el sistema.

Ambos enfoques tienen como objetivo equilibrar la supervisión pública con la eficiencia del sector privado, pero reflejan filosofías diferentes en la gobernanza de las infraestructuras. El modelo estadounidense ofrece flexibilidad e innovación, mientras que el canadiense garantiza la reinversión y la responsabilidad pública a través de su estructura sin fines de lucro.

Estudio de caso: comercialización de los aeropuertos canadienses

Gobernanza inicial e impulso de la reforma

Hasta la década de 1980, los aeropuertos canadienses eran propiedad del gobierno federal y eran operados por este a través de Transport Canada. Sin embargo, el aumento del tráfico aéreo, las demandas de infraestructura y las restricciones fiscales llevaron a los responsables de la formulación de políticas a explorar modelos de gobernanza alternativos. Inspirándose en las tendencias mundiales de privatización de los servicios públicos, Canadá comenzó a considerar enfoques más empresariales para la gestión de los aeropuertos.¹⁶

Modelo de comercialización sin fines de lucro

La Política Nacional de Aeropuertos (NAP) se introdujo en 1994. En lugar de una privatización total, se transfirió la explotación de los principales aeropuertos a autoridades aeroportuarias sin ánimo de lucro mediante contratos de arrendamiento a largo plazo. La propiedad siguió siendo del gobierno federal, pero las autoridades locales obtuvieron el control sobre la explotación, la planificación y la generación de ingresos.

Este modelo se diseñó con el fin de:

- Mejorar la capacidad de respuesta a las necesidades locales;
- Fomentar la autosuficiencia financiera.
- Permitir la reinversión de los beneficios en la infraestructura aeroportuaria;
- Fomentar la participación del sector privado.
- Generar dividendos para el Gobierno federal canadiense a través del alquiler de terrenos.

¹⁵ Chong, J. (4 de mayo de 2017). Reforma de la gobernanza aeroportuaria en Canadá y en el extranjero (Publicación n.º 2017-17-E). Biblioteca del Parlamento, Servicio de Información e Investigación Parlamentaria.

https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/en_CA/ResearchPublications/201717E

Aunque los aeropuertos siguieron siendo de propiedad pública, el modelo NAP abrió la puerta a la participación del sector privado en varias áreas clave:

- Construcción y desarrollo de infraestructuras mediante asociaciones público-privadas (APP);
- Comercio minorista y concesiones dentro de las terminales;
- Servicios de asistencia en tierra y mantenimiento;
- Gestión de sistemas informáticos y de seguridad.

Este modelo híbrido permitió a los aeropuertos canadienses beneficiarse de la innovación y la eficiencia del sector privado sin renunciar al control público.

Condiciones del arrendamiento con el Gobierno federal

- El Gobierno federal es propietario del terreno y lo arrienda a las autoridades aeroportuarias mediante contratos de arrendamiento a largo plazo;
- Estos arrendamientos suelen tener una duración de 60 años, con opciones de renovación;
- Las autoridades son responsables de la explotación, el mantenimiento y

el desarrollo de los aeropuertos según las condiciones del contrato de arrendamiento.

Tasas pagadas al Gobierno:

Las autoridades aeroportuarias pagan un alquiler del terreno al gobierno federal;

El alquiler se calcula en función de los ingresos brutos, con una fórmula escalonada que comienza en el 1 % para ingresos superiores a 5 millones de dólares estadounidenses y aumenta progresivamente hasta el 12 % para ingresos superiores a 250 millones de dólares estadounidenses;
Estos pagos suponen un coste significativo y han sido criticados por contribuir al elevado precio de las tasas aeroportuarias.¹⁷

¹⁷ Transport Canada. (7 de marzo de 2025). Declaración de política sobre la inversión en los aeropuertos del Sistema Aeroportuario Nacional gestionados por las autoridades aeroportuarias [Documento informativo]. Gobierno de Canadá.

<https://www.canada.ca/en/transport-canada/news/2025/03/policy-statement-on-investment-at-national-airports-system-airports-operated-by-airport-authorities.html>

Tasas de mejora aeroportuaria (Airport Improvement Fee - AIF):

- Las autoridades también cobran tasas de mejora aeroportuaria a los pasajeros (AIF);
- Normalmente, entre 25 y 38 dólares estadounidenses por pasajero de salida;
- Se utiliza para financiar mejoras de infraestructura y proyectos de inversión.

Autoridades canadienses aeroportuarias

En Canadá hay 21 autoridades aeroportuarias y sus aeropuertos operan bajo el Sistema Nacional de aeropuertos (NAS):

Autoridad aeroportuaria	Aeropuertos operados	Provincia/territorio
Autoridad Aeroportuaria del Gran Toronto	Aeropuerto Internacional Toronto Pearson (YYZ)	Ontario
Autoridad Aeroportuaria de Vancouver	Aeropuerto Internacional de Vancouver (YVR)	Columbia Británica
Autoridad Aeroportuaria de Calgary	Aeropuerto Internacional de Calgary (YYC)	Alberta

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
 Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Autoridad aeroportuaria	Aeropuertos operados	Provincia/territorio
Autoridad Aeroportuaria Regional de Edmonton	Aeropuerto Internacional de Edmonton (YEG)	Alberta
Autoridad Aeroportuaria de Winnipeg	Aeropuerto Internacional James Armstrong Richardson de Winnipeg (YWG)	Manitoba
Autoridad Aeroportuaria Internacional Macdonald-Cartier de Ottawa	Aeropuerto Internacional de Ottawa (YOW)	Ontario
Autoridad Aeroportuaria Internacional de Halifax	Aeropuerto Internacional Stanfield de Halifax (YHZ)	Nueva Escocia
Autoridad Aeroportuaria Internacional de St. John's	Aeropuerto Internacional de St. John's (YYT)	Terranova y Labrador
Autoridad Aeroportuaria Internacional de Gander	Aeropuerto Internacional de Gander (YQX)	Terranova y Labrador
Autoridad Aeroportuaria de Victoria	Aeropuerto Internacional de Victoria (YYJ)	Columbia Británica
Autoridad Aeroportuaria de Prince George	Aeropuerto de Prince George (YXS)	Columbia Británica
Autoridad Aeroportuaria Internacional de Thunder Bay	Aeropuerto Internacional de Thunder Bay (YQT)	Ontario
Autoridad Aeroportuaria Internacional del Gran Moncton	Aeropuerto Internacional Roméo LeBlanc del Gran Moncton (YQM)	Nuevo Brunswick
Autoridad Aeroportuaria Internacional de Fredericton	Aeropuerto Internacional de Fredericton (YFC)	Nuevo Brunswick
Aeropuerto Saint John Inc.	Aeropuerto de Saint John (YSJ)	Nuevo Brunswick
Autoridad Aeroportuaria Internacional del Gran Londres	Londres Internacional (YXU)	Ontario
Autoridad Aeroportuaria Internacional Jean Lesage de la Ciudad de Quebec	Aeropuerto Internacional Jean Lesage de la ciudad de Quebec (YQB)	Quebec
Autoridad Aeroportuaria de Saskatoon	Aeropuerto Internacional John G. Diefenbaker de Saskatoon (YXE)	Saskatchewan
Autoridad Aeroportuaria de Regina	Aeropuerto Internacional Regina (YQR)	Saskatchewan

Autoridad aeroportuaria	Aeropuertos operados	Province/territory
Autoridad aeroportuaria de Charlottetown	Aeropuerto de Charlottetown (YYG)	Isla del Príncipe Eduardo
Aeropuerto de Iqaluit (<i>Nunavut Airport Services Ltd.</i>)	Aeropuerto de Iqaluit (YFB)	Nunavut

Comparación con países comparables

El modelo canadiense de comercialización sin fines de lucro evita la venta de activos aeroportuarios a inversores privados y contrasta con los modelos de privatización adoptados en países comparables, como el Reino Unido o Australia.¹⁸ La siguiente tabla resume las características de los modelos de gestión aeroportuaria adoptados en estos tres países:

Característica	Canadá	Australia	Reino Unido
Propiedad	Pública	Pública (terreno), privada (operaciones)	Privada
Tipo de operador	Autoridades sin fines de lucro	Consorcios privados	Empresas con fines de lucro
Tipos de privatización	Comercialización	Privatización mediante arrendamiento a largo plazo	Privatización total
Papel del sector privado	Solo servicios e infraestructura	Explotación total en régimen de arrendamiento	Propiedad y operación total
Uso de los ingresos	Reinvertidos en aeropuertos	Beneficios para los operadores privados	Beneficios para los accionistas
Aeropuertos de referencia	Toronto Pearson, Vancouver	Sídney, Melbourne, Brisbane	Heathrow, Gatwick, London City

¹⁸ Chong, J. (4 de mayo de 2017). Reforma de la gobernanza aeroportuaria en Canadá y en el extranjero (Documento de referencia n.º 2017-17-E). Biblioteca del Parlamento, Servicio de Información e Investigación Parlamentaria. https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/en_CA/ResearchPublications/201717E

Desglose regional América del Norte

Desglose de los aeropuertos con participación del sector privado:

EE. UU., Austin South Terminal, Texas, Oaktree, concesión;
Canadá, Boundary Bay, Columbia Británica, Alpha Aviation, arrendamiento a largo plazo; Chilliwack, Columbia Británica, Magnum Management, O&M;
Cranbrook, Columbia Británica, Elevate Airports, O&M; Ft. St. John, Columbia Británica, Vantage, O&M;
EE. UU., Terminal de pasajeros de Gulf Shores, Alabama, VINCI/TBI, O&M;
Canadá, Hamilton, ON, Vantage, PPP;
Iqaluit, NU, Bouygues, Winnipeg Airport Services, PFI;
Kamloops, Columbia Británica, Vantage, O&M;
Moncton, Nuevo Brunswick, Vantage, O&M;
EE. UU., Nueva York, JFK, Terminal 1, NY, Ferrovial, PPP; Nueva York, JFK, Terminal 4, NY, Schiphol, PPP;
Nueva York, JFK, Terminal 6, NY, Vantage/JetBlue/RXR, PPP;
Nueva York, LGA, Terminal B, NY (Vantage/Meridiam, PPP;
Newark Liberty, Terminal A, NJ (Múnich, O&M;

Terminal Paine Field, WA, Propeller/GIP/WSPF, privado;
EE. UU., aeropuertos regionales (x5), VINCI - AWW/TBI, SFB-PPP y cuatro O&M;

Regional (x12), Avports SWF con ADP Americas, O&M, HVN PPP;

Canadá, Stephenville, NL, Dymond Group, venta privada; Toronto City, Terminal Billy Bishop, JP Morgan, Nieuport, PPP; Puerto de Vancouver, BC, Vancouver Harbour Flt. Ctr, privado; Puerto de Victoria, BC, Terminal de hidroaviones Harbour Air, privado.

Participación adicional del sector privado:

EE. UU., Aeropuerto Internacional de Los Ángeles (LAX): desarrollo específico de infraestructuras del sector privado;

EE. UU., Aeropuerto Internacional Luis Muñoz Marín en San Juan, Puerto Rico, arrendado en 2013.

Situación general de la región América Latina y el Caribe

América Latina y el Caribe han sido líderes mundiales en modelos de privatización y concesión de aeropuertos desde los años 90 del siglo anterior. Impulsados por la necesidad de invertir en infraestructura, mejorar la eficiencia y las restricciones fiscales, muchos países de la región han adoptado asociaciones público-privadas (APP) y acuerdos de concesión para modernizar sus sistemas aeroportuarios. Estos modelos suelen implicar contratos a largo plazo en los que los operadores privados gestionan los aeropuertos, invierten en infraestructura y comparten los ingresos con los gobiernos.¹⁹

Los países de la región tienen niveles muy altos de participación del sector privado en la financiación, gestión y explotación de los aeropuertos. En 2024, el 56 % de los aeropuertos de 17 países, que gestionaban el 81 % del tráfico de pasajeros, contaban con la participación del sector privado. Se trata del nivel más alto de participación del sector privado en los aeropuertos del mundo.

Participación actual del sector privado



¹⁹ Valdés, V. y Ülkü, T. (2023). Participación privada y regulación económica de los aeropuertos en América Latina. En P. Forsyth, J. Müller, H.-M. Niemeier y E. Pels (Eds.), Regulación económica de los aeropuertos urbanos y regionales: incentivos, eficiencia y evaluación comparativa (pp. 423-441). Advances in Spatial Science. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-20341-1_18

México

México fue pionero en la privatización de aeropuertos en América Latina. En 1998, el Gobierno dividió sus aeropuertos en grupos regionales y otorgó concesiones a largo plazo a consorcios privados. Los tres grupos principales que operan la mayoría de los aeropuertos comerciales del país son: —Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP), Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR) y Grupo Aeroportuario del Centro Norte (OMA).

Estas concesiones han dado lugar a importantes inversiones privadas en terminales, pistas y servicios a los pasajeros. El modelo mexicano se cita a menudo por su transparencia y eficacia. En este anexo se incluye un estudio de caso sobre la regulación aeroportuaria mexicana.

Centroamérica

La privatización en Centroamérica ha sido más selectiva. Costa Rica concedió el aeropuerto de San José en 2001, seguido del de Liberia-Guanacaste en 2008. Honduras ha experimentado con concesiones, en particular para sus principales aeropuertos internacionales. En Honduras, el Aeropuerto Internacional de Palmerola se desarrolló bajo un modelo de APP, sustituyendo al antiguo Aeropuerto de Toncontín en Tegucigalpa.

Entre los retos de la región se encuentran la inestabilidad política, la capacidad reguladora y el tamaño limitado del mercado, que pueden disuadir la inversión privada. Sin embargo, los proyectos exitosos han demostrado el potencial de las APP para mejorar la infraestructura y la calidad del servicio.

El Caribe

El Caribe ha adoptado las concesiones aeroportuarias principalmente para impulsar la infraestructura turística. Jamaica, República Dominicana y Bahamas han contratado a operadores privados para gestionar y mejorar los principales aeropuertos.

Por ejemplo, los dos principales aeropuertos de Jamaica operan bajo acuerdos de concesión. La República Dominicana ha visto una amplia participación del sector privado, con todos los aeropuertos comerciales operados bajo acuerdos de concesión o como activos privados de propiedad absoluta, lo que sirve como modelo de eficiencia y rentabilidad.

Las naciones insulares se enfrentan a retos únicos, como la vulnerabilidad a los fenómenos climáticos y las economías de escala limitadas, pero las concesiones han mejorado en general la capacidad de los aeropuertos y la experiencia de los pasajeros.

South America

En Sudamérica se ha generalizado la adopción de concesiones aeroportuarias, especialmente en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Uruguay y Perú.

Brasil puso en marcha múltiples rondas de concesiones aeroportuarias a partir de 2011, transfiriendo importantes centros de operaciones (hubs) como São Paulo-Guarulhos y Brasilia a operadores privados. Estos acuerdos han atraído miles de millones en inversiones y han mejorado los estándares de servicio.

Chile fue uno de los primeros países en adoptar este modelo, con el Aeropuerto Arturo Merino Benítez de Santiago bajo gestión privada desde finales de la década de 1990.

Colombia, Perú y Ecuador también han utilizado las APP para modernizar aeropuertos clave, como El Dorado de Bogotá, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez de Lima y el nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito.

Desglose regional América Latina - México

Grupo Aeroportuario del Pacífico APP, 12 aeropuertos	Grupo Aeroportuario Centro Norte PPP, 13 airports	Grupo Aeroportuario del Sureste APP, 9 aeropuertos
Aguascalientes - AGU Guadalajara - GDL Hermosillo - HMO La Paz - LAP Los Cabos (San José del Cabo) - SJD Guanajuato (Bajío) - BJX Mexicali - MXL Morelia - MLM Puerto Vallarta - PVR Tijuana - TIJ	Acapulco - ACA Ciudad Juárez - CJS Chihuahua - CUU Culiacán - CUL Durango - DGO Ixtapa-Zihuatanejo- ZIH Mazatlán - MZT Monterrey - MTY Reynosa - REX San Luis Potosí - SLP Tampico – TAM Torreón - TRC Zacatecas - ZCL	Cancun - CUN Cozumel - CZM Huatulco - HUX Merida - MID Minatitlán/Coatzacoalcos - MTT Oaxaca - OAX Tapachula – TAP Veracruz – VER Villahermosa- VSA

Estudio de caso: Regulación aeroportuaria en México

Resumen de la historia de las concesiones en México

Desde la década de 1960, los aeropuertos mexicanos eran administrados por una entidad estatal, Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), bajo la supervisión de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT). En 1995 se promulgó la Ley de Aeropuertos, que permitió la participación del sector privado a través de concesiones.

Modelo de concesión

Los aeropuertos administrados por ASA se ofrecieron al sector privado bajo un modelo de construcción, operación y transferencia (BOT) con concesiones renovables de 50 años (que abarcaban 35 de los 58 aeropuertos).

Los aeropuertos se agruparon en cuatro clústeres regionales.

Cada grupo estaba liderado por un aeropuerto principal (con más de 5 millones de pasajeros al año).

- Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP)
- Grupo Aeroportuario del Centro Norte (OMA)
- Aeropuertos del Sureste (ASUR)
- Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM)

Se utilizó una privatización en dos etapas (para los tres primeros grupos, ya que el Gobierno decidió conservar el AICM): en primer lugar, se vendió el 15 % de las acciones y el control operativo a un socio estratégico (que incluía a un accionista mexicano y a un operador aeroportuario con experiencia) y, posteriormente, las acciones se cotizaron en bolsa.

Las concesiones están reguladas por la Agencia Federal de Aviación Civil (AFAC) y la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes (SICT). Los concesionarios deben:

- Presentar programas maestros de desarrollo (MDP) en los que se describen las inversiones previstas;
- Mantener la calidad del servicio y los estándares de infraestructura;
- Históricamente fijada en un 5 % de la tasa de concesión sobre los ingresos brutos, se propuso aumentarla al 9 %.

La regulación económica de los aeropuertos adopta la forma de un sistema de limitación de precios (Price cap), revisado cada cinco años, que funciona según un modelo de doble caja:

- Los ingresos aeronáuticos (por ejemplo, tasas de aterrizaje, tasas de pasajeros, tasas de seguridad) están regulados;
- Los ingresos no aeronáuticos (por ejemplo, comercio minorista,

aparcamiento, publicidad) no están regulados y el operador

Esta separación anima a los aeropuertos a desarrollar actividades comerciales sin restricciones normativas, al tiempo que se protegen los intereses de los usuarios en los servicios esenciales.

Se establece un límite máximo de precios sobre los ingresos aeronáuticos totales por pasajero. Los aeropuertos pueden fijar tarifas individuales (por ejemplo, tasas de aterrizaje o cargos a pasajeros en las terminales) siempre que los ingresos medios por pasajero se mantengan dentro del límite máximo.

Estos límites se revisan cada cinco años y se ajustan en función de la inflación y otros factores, como las previsiones de tráfico y los compromisos de inversión.

Flexibilidad y transparencia

El sistema de límites máximos de precios con revisiones periódicas (cada cinco años) ha demostrado ser un enfoque justo y flexible para la regulación económica de los aeropuertos. Proporciona a los aeropuertos libertad comercial para desarrollar ingresos no aeronáuticos y ofrecer mejores servicios a sus compañías aéreas, pasajeros y otros clientes.

También permite a los aeropuertos modificar la estructura de las tasas aeronáuticas dentro del límite máximo global, por ejemplo, para incentivar el uso eficiente de las infraestructuras o la capacidad, o para mejorar el rendimiento medioambiental, como el fomento del uso de aviones más silenciosos.

Comparación con la regulación aeroportuaria del Reino Unido

El modelo mexicano con revisiones quinquenales es similar al sistema de regulación aeroportuaria del Reino Unido introducido por la Autoridad de

Aviación Civil (CAA) con la privatización de la Autoridad Aeroportuaria Británica en 1987 (el grupo aeroportuario propietario de los aeropuertos de Heathrow, Gatwick, Stansted y varios aeropuertos escoceses en ese momento).

La principal diferencia entre los modelos mexicano y británico es que la regulación aeroportuaria del Reino Unido utiliza un modelo de caja única, en el que se tienen en cuenta conjuntamente los ingresos aeronáuticos y no aeronáuticos a la hora de fijar los límites máximos de precios de los servicios aeroportuarios. Los ingresos combinados se agrupan en una “caja” única, y los beneficios de las actividades no aeronáuticas se utilizan para subvencionar las tasas aeronáuticas. En la tabla siguiente se ofrece una comparación entre los modelos de caja única y doble.

En definitiva, un modelo de doble caja proporciona transparencia e incentivos para que el operador aeroportuario invierta en actividades comerciales y servicios a los clientes sin el efecto de la subvención cruzada.

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Característica	Modelo de caja única	Modelo de caja doble
Base de ingresos	Combina ingresos aeronáuticos y no aeronáuticos	Separa los ingresos aeronáuticos y no aeronáuticos
Tasas reguladas	Basado en los ingresos totales del aeropuerto	Basado únicamente en los ingresos aeronáuticos
Subvención cruzada	Sí: los beneficios comerciales pueden subvencionar las tasas aeronáuticas	No: cada fuente de ingresos se trata de forma independiente
Incentivo para el crecimiento comercial	Menor: los beneficios pueden reducir las tasas reguladas	Más alto: los beneficios comerciales son retenidos por el operador
Transparencia	Menor: más difícil rastrear los costos aeronáuticos.	Más alto: separación más clara entre lo regulado y lo no regulado
Repercusión en los usuarios	Puede dar lugar a tarifas más bajas para las aerolíneas y los pasajeros.	Las tarifas pueden ser más elevadas, pero reflejan los costos aeronáuticos reales
Común en	Heathrow (Reino Unido); Dublín (Irlanda); Ámsterdam-Schiphol (Países Bajos); Arlanda (Suecia), algunos aeropuertos asiáticos	México, Australia, algunas partes de Europa

Desglose regional Caribe y América Central

República Dominicana, Aeropuertos Aerodom (x6), VINCI, concesión;
Bahamas, Bimini, Avports/Plenary/Phoenix, concesión;
Curazao, Hato, Zurich/CCR, concesión;
Jamaica, Kingston, GAP, concesión;
Bermudas, L.F. Wade, Aecon, concesión;
República Dominicana, La Romano, Central Romana Corp., propiedad absoluta;
Costa Rica, Liberia-Guanacaste, VINCI, concesión;
Jamaica, Montego Bay, GAP/Vantage, concesión;
San Vicente y las Granadinas, Mustique, concesión de Mustique Company;

Bahamas, Nassau, Vantage, O&M;
Belice, Philip Goldson, BACCL, concesión;
República Dominicana, Punta Cana, Grupo Puntacana, propiedad absoluta
Costa Rica, San José, Costa Rica CCR, concesión
Puerto Rico, San Juan ASUR/PSP, concesión
El Salvador, San Salvador, San Óscar Arnulfo Romero y Galdámez Cargo Terminal (Múnich), concesión
República Dominicana, Santiago, El Cibao (inversores privados), propiedad absoluta

Desglose regional Sudamérica*

* Brasil por separado

Argentina, aeropuertos centrales y regionales (x35): Corporación América, concesión;
Brasil*, aeropuertos (x59) en 7 rondas de concesión, varios operadores, concesión;
Colombia, Bogotá, Odinsa/Zurich/Macquarie, concesión; Colombia, Airplan, aeropuertos regionales (x6), ASUR, concesión; Colombia, Aeropuertos de Oriente, aeropuertos regionales (x6), fondos de infraestructura, concesión;
Colombia, Cartagena, OINAC Termotecnica, concesión;
Chile, Santiago, Nuevo Pudahuel, VINCI, ADP, Astaldi, concesión; Chile, Antofagasta, Sociedad Concesionaria Aeropuerto Antofagasta, concesión; Chile, Arica, Sociedad Concesionaria Aeropuerto de Arica (Sacyr, Agunsa), concesión;
Chile, Iquique, Aeropuertos Norte (Aeropuerto de Zúrich, Gestión e Ingeniería), concesión;
Chile, Calama, Sociedad Concesionaria Aeropuerto Calama, concesión;
Chile, La Serena, Sociedad Concesionaria Aeropuerto La Serena, concesión;
Chile, Copiapó, Sociedad Concesionaria Aeropuerto Atacama, concesión;
Chile, Concepción, Sociedad Concesionaria Aerosur, concesión;
Chile, Temuco, Sociedad Concesionaria Aeropuerto Araucania, concesión;

Chile, Puerto Montt, Sociedad Concesionaria Aeropuerto Puerto Montt, concesión;
Chile, Balmaceda, Aeropuertos Australes S.A., concesión;
Chile, Punta Arenas, Aeropuertos Australes S.A., concesión;
Chile, Puerto Natales, Aeropuertos Australes S.A., concesión;
Ecuador, Guayaquil, Corporación América, concesión;
Ecuador, Aeropuerto de Galápagos, ECOGAL propiedad de Corporación América, concesión;
Ecuador, Quito Mariscal, Motiva Aeroportos/Odinsa/HAS/Macquarie, concesión;
Guayana Francesa, Cayena, EGIS y CDC, concesión;
Guyana, Aeropuerto Ogle, Ogle Airport Inc., concesión;
Surinam, Aeropuerto EAG, es un aeropuerto construido y de propiedad privada (propiedad absoluta) propiedad de GUM Air NV;
Perú, Lima, Fraport, IFC, concesión;
Perú, aeropuertos regionales (x12), Aeropuertos del Perú, concesión;
Perú, aeropuertos regionales (x5), Aeropuertos Andinos del Perú, concesión;
Uruguay, aeropuertos regionales (x7), Aeropuerto Uruguay propiedad de Corporación América, concesión.

Estudio de caso: concesiones aeroportuarias en Brasil

Resumen de la historia de las concesiones en Brasil

Entre 2011 y 2022, Brasil llevó a cabo siete rondas de concesiones aeroportuarias, lo que transformó su infraestructura aeronáutica y atrajo importantes inversiones privadas. A continuación se ofrece un resumen de cómo se desarrolló y evolucionó el proceso:

Rondas 1–4 (2011–2017): Enfoque en los principales aeropuertos

- Las privatizaciones fueron en su mayoría concesiones de un solo aeropuerto.
- Se incluyeron importantes centros (hubs) internacionales como Guarulhos (GRU) en São Paulo y Galeão (GIG) en Río de Janeiro.
- Estas primeras rondas tenían como objetivo ampliar rápidamente la infraestructura y mejorar el servicio a los pasajeros en preparación para la Copa Mundial de la FIFA 2014 y los Juegos Olímpicos de Río 2016.

Ronda 5 en adelante: estrategia de agrupación

El Gobierno comenzó a agrupar los aeropuertos en clústeres, mezclando los rentables con los menos rentables. Esta estrategia garantizó que los aeropuertos regionales recibieran inversiones al emparejarlos con los aeropuertos de mayor tráfico.

Ronda 7 (2022): madurez y punto álgido

Se caracterizó por la subasta más grande y competitiva, que incluyó un grupo de 11 aeropuertos liderado por el de Congonhas (CGH) de São Paulo, el segundo aeropuerto más transitado de Brasil. Demostró el éxito del modelo de agrupación y la creciente confianza de los inversores internacionales.²⁰

²⁰ airportIR. (Mayo de 2025). Privatizaciones de aeropuertos en Brasil: evolución y logros. airportIR.

Retos y evolución del proceso

El proceso de concesión de aeropuertos en Brasil entre 2011 y 2022 fue en gran medida un éxito, pero se enfrentó a varios retos que marcaron su evolución. Estos retos pueden agruparse en categorías económicas, normativas, operativas y estratégicas, tal y como se detalla a continuación:

Retos económicos y financieros

Previsiones de tráfico sobreestimadas

Las primeras rondas de concesiones se basaron en previsiones de tráfico de pasajeros excesivamente optimistas, lo que provocó dificultades financieras a todos los operadores, incluida la devolución de un contrato y la necesidad de renegociar otros contratos.

Inestabilidad económica

Brazil sufrió recesiones y volatilidad monetaria, lo que afectó a la confianza de los inversores y a la viabilidad financiera de algunas concesiones.

COVID-19

El sector de la aviación se vio muy afectado, lo que provocó un fuerte descenso del número de pasajeros y obligó al Gobierno a reequilibrar financieramente los contratos.

Obstáculos normativos y jurídicos

Burocracia compleja

Navegar por el entorno regulatorio de Brasil resultaba difícil para los inversores extranjeros, especialmente en las primeras rondas.

Renegociaciones de contratos

Todos los aeropuertos de las tres primeras rondas requirieron renegociación debido a un rendimiento inferior al esperado o a expectativas no cumplidas, como el aeropuerto de Campinas Viracopos.

Cuestiones operativas y de infraestructura

Infraestructura

Muchos aeropuertos requirieron importantes mejoras, lo que aumentó los costos de inversión iniciales.

Transición desde Infraero

El traspaso desde el operador estatal Infraero a concesionarios privados no siempre fue fluido, especialmente en lo que respecta a la continuidad operativa.

Retos estratégicos y de mercado

Equilibrio entre rentabilidad y servicio público

Una de las principales preocupaciones era garantizar que los aeropuertos regionales y menos rentables recibieran inversiones. El Gobierno abordó esta cuestión agrupando los aeropuertos en rondas posteriores.

Atracción de diversos licitadores

Inicialmente, la participación extranjera en la licitación suscitó preocupaciones sobre la participación local. En rondas posteriores, empresas brasileñas entraron en el mercado en las rondas 2 y 3.

Cómo abordó Brasil estos retos

Mejoras clave a lo largo del tiempo

Perfeccionamiento del modelo de subasta

Brasil adoptó un proceso de licitación cada vez más sofisticado, que incluía pagos por adelantado y compromisos de inversión, así como regalías anuales basadas en una escala de ingresos brutos variable, lo que alivió la presión financiera durante los primeros años de intensas inversiones en capital.

Supuestos de licitación más realistas

El modelo de subasta también se adaptó para incluir supuestos más realistas sobre el tráfico y los ingresos, con el fin de aumentar la probabilidad de que la concesión tuviera éxito desde el punto de vista financiero.

Licitaciones por grupos (clusters)

Con el fin de lograr un equilibrio entre los aeropuertos rentables y no rentables a partir de la ronda 5.

Atracción de inversores de talla mundial

En 2022, operadores globales como AENA, VINCI, Fraport, Zurich y el operador logístico brasileño Motiva se habían involucrado profundamente, a menudo creando filiales locales.

Supervisión reguladora

La ANAC (agencia de aviación civil de Brasil) garantizó la transparencia y el cumplimiento.

Concesiones renegociadas y flexibilidad

Un aeropuerto con bajo rendimiento fue licitado de nuevo con condiciones mejoradas, lo que demostró la adaptabilidad del modelo, y se produjeron algunas renegociaciones y prórrogas de contratos para fomentar la reinversión.²¹

²¹ CAPA – Centro de Aviación. (3 de noviembre de 2024). Cambios en Brasil: inversiones, concesiones nuevas y nuevas licitaciones, y otros 50 aeropuertos que se pondrán a disposición [Informe de análisis]. <https://centreforaviation.com/analysis/reports/all-change-in-brazil-investment-new-and-re-bid-concessions-and-a-further-50-airports-to-be-offered-700372>

Impacto y legado

El impacto y el legado del proceso de concesión aeroportuaria en varias rondas han sido:

Beneficios financieros

El gobierno recaudó miles de millones en derechos de concesión y redujo el gasto público en operaciones aeroportuarias.

Modernización de las infraestructuras

Los aeropuertos mejoraron sus terminales, ofrecieron mejores servicios y aumentaron sus ingresos comerciales.

Desarrollo regional

La estrategia de agrupación contribuyó a mantener los aeropuertos más pequeños, fundamentales para la conectividad regional y la inclusión económica.

Concesiones de los aeropuertos brasileños Rondas 1-7



Desglose regional Sudamérica (Brasil)

Ronda 1 (2011)

Corporación América – Natal.

Ronda 2 (2012)

Corporación América – Brasilia;
ACSA – Guarulhos;
Egis – Viracopos.

Ronda 3 (2013)

Zurich, CCR – Belo Horizonte, Confins;
Changi – Río de Janeiro, Galeão.

Ronda 4 (2017)

Zurich – Florianópolis;
Fraport – Porto Alegre, Fortaleza;
VINCI – Salvador.

Ronda 5 (2019)

AENA – Florianópolis, Recife, Maceió, João

Pessoa, Aracaju, Juazeiro do Norte,
Campina Grande Socicam-Cuiabá, Sinop,
Rondonópolis, Alta Floresta;
Zúrich – Vitória, Macaé.

Ronda 6 (2021)

VINCI – Manaos, Tabatinga, Tefé, Río
Branco, Cruzeiro do Sul, Porto Velho, Boa
Vista;
CCR – Curitiba, Foz do Iguaçu, Londrina,
Bacacheri, Navegantes, Joinville, Pelotas,
Uruguaiana, Bagé;
CCR – Goiânia, Palmas, Teresina, Petrolina,
São Luís, Imperatriz.

Ronda 7 (2022)

AENA – São Paulo – Congonhas, Campo
Grande, Corumbá, Punta Pará, Santarém,
Montes Carlos, Marabá, Carajás, Altamira,

Uberlândia y Uberaba;
Egis: Campo de Marte, Jacarepaguá. CCR:
Belém, Macapá.

(2025)

GRU: Invepar posee el 80 % del capital
privado;
Viracopos: UTC Participações (45 %) y
Triunfo (45 %) del capital privado;
Galeão: Vinci Compass posee el 70 % del
capital privado;
CCR ahora se llama Motiva;
Campo de Marte y Jacarepaguá son
propiedad de XP Investimentos;
Belém y Macapá: Norte da Amazônia
Airports (NOA).

Situación general de la región Europa, Rusia y la CEI

Existe una amplia participación del sector privado en los aeropuertos de Europa, con un 42% de los aeropuertos gestionando el 81% de los pasajeros en 2024. La privatización de los aeropuertos en Europa y Rusia/CEI ha evolucionado significativamente desde la década de 1990, impulsada por la liberalización, las necesidades de infraestructura y las presiones fiscales.

Participación actual del sector privado



Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Si bien el Reino Unido fue pionero en la privatización total, la mayoría de los demás países adoptaron modelos basados en concesiones o asociaciones público-privadas (APP), equilibrando la propiedad pública con la eficiencia del sector privado.

Reino Unido: pionero en la privatización de aeropuertos

El Reino Unido es único en haber privatizado por completo varios aeropuertos importantes. El caso más emblemático fue la privatización de la British Airports Authority (BAA) en 1987, como parte de un programa más amplio de privatizaciones en el Reino Unido en la década de 1980. La BAA, que operaba Heathrow, Gatwick, Stansted y varios aeropuertos escoceses, salió a bolsa como empresa cotizada, convirtiéndose en una entidad totalmente privada. Posteriormente, el grupo aeroportuario BAA fue adquirido por Ferrovial y pasó a ser en una empresa privada no cotizada. En 2009, se exigió al grupo que

vendiera los aeropuertos de Gatwick y Stansted para fomentar la competencia aeroportuaria en el mercado londinense.

Características principales del modelo británico:

- Transferencia total de la propiedad a inversores privados;
- Inversiones y operaciones impulsadas por el mercado;
- Fuerte regulación económica por parte de la Autoridad de Aviación Civil (CAA) mediante un modelo de caja única;
- Fomento de la competencia aeroportuaria mediante la propiedad separada de los aeropuertos de Londres.

Europa Occidental: concesiones y propiedad mixta

La mayoría de los países de Europa Occidental optaron por la privatización parcial o concesiones a largo plazo en lugar de la desinversión total. Algunos ejemplos son:

Francia

Aéroports de Paris (ADP) cotiza en bolsa, pero es propiedad mayoritaria del Estado francés. Los aeropuertos regionales suelen ser explotados en régimen de concesión por empresas privadas como Vinci Airports.

Alemania

Aeropuertos como los de Fráncfort y Múnich están gestionados por entidades mixtas público-privadas, en las que los gobiernos locales conservan participaciones significativas.

Italia, España y Portugal Adoptaron modelos de concesión para los principales aeropuertos, en los que operadores privados se encargan de la gestión de las infraestructuras en virtud de acuerdos a largo plazo, capital privado y experiencia. Las concesiones suelen tener una duración de entre 20 y 40 años e incluyen obligaciones de inversión y objetivos de rendimiento.

Europa oriental y meridional

La privatización en Europa del Este se aceleró en la década de 2000, a menudo con el apoyo de la adhesión a la UE y la financiación de infraestructuras. Entre los ejemplos más destacados se incluyen:

Polonia

El aeropuerto Chopin de Varsovia sigue siendo de propiedad estatal, pero los aeropuertos regionales han recibido inversiones privadas.

Croacia y Serbia

Se utilizaron modelos de concesión para los aeropuertos de Zagreb y Belgrado, lo que atrajo a los principales operadores mundiales.

Grecia

En 2015, se adjudicó a Fraport una concesión de 40 años para 14 aeropuertos regionales, lo que supuso uno de los mayores acuerdos de privatización de la región.

Estos acuerdos han mejorado la infraestructura aeroportuaria y la calidad del servicio, aunque algunos se enfrentaron a la oposición pública debido a la preocupación por el control extranjero.

Rusia y los países de la CEI

En Rusia y la CEI (Confederación de Estados Independientes), la privatización de los aeropuertos ha sido más limitada y, a menudo, políticamente delicada.

Sin embargo, entre los avances más destacados se incluyen:

Rusia

Los aeropuertos Sheremetyevo y Domodedovo de Moscú operan bajo propiedad mixta, con una importante inversión privada en terminales y logística.

Kazajistán y Uzbekistán

Han comenzado a explorar las APP para la modernización de los aeropuertos, a menudo con el apoyo de instituciones financieras internacionales.

Entre los retos de la región se encuentran la incertidumbre normativa y el riesgo político, que pueden afectar a la confianza de los inversores.

Conclusión: modelos contrastantes

El modelo de privatización total del Reino Unido es poco común a nivel mundial.

La mayoría de los países europeos y de Rusia/CEI prefieren marcos basados en concesiones, que ofrecen un equilibrio entre la supervisión pública y la eficiencia privada.

Si bien el modelo del Reino Unido ofrece una exposición total al mercado, también requiere una regulación sólida para evitar prácticas monopolísticas. Las concesiones permiten a los gobiernos conservar la propiedad y, al mismo tiempo, beneficiarse de la innovación y la inversión del sector privado.



Crédito de imagen: Shutterstock

Desglose regional Europa

Rumanía, Alexeni, Avant, concesión; **Turquía**, Ankara, Esenboğa, TAV, concesión; **Turquía**, Antalya, TAV/Fraport, concesión; **Grecia**, Atenas, AIA/AviAlliance, concesión; **Serbia**, Belgrado, VINCI, concesión; **Reino Unido**, Birmingham, Bristol, Londres, OTPP/otros, concesión; **Bélgica**, Bruselas, OTPP/Macquarie, propiedad absoluta; **Hungría**, Budapest, VINCI, concesión; **Portugal**, aeropuertos centrales/regionales (x10), VINCI, concesión; **España**, aeropuertos centrales/regionales (48), AENA, concesión; **Turquía**, Estambul, Sabiha Gökçen, MAHB, concesión; **Kazajistán**, aeropuertos regionales (x2), TAV, privado; **Rusia**, Khabarovsk Novy, Sojitz/JAT Co. JV, concesión **Chipre**, Lárnaca, Pafos, Hermes, concesión; **Eslovenia**, Liubliana, Fraport, concesión; **Reino Unido**, Londres, Gatwick, VINCI/GIP, propiedad absoluta; Reino Unido, Londres, Heathrow, Ardian/otros, propiedad absoluta; Reino Unido, Aberdeen, Glasgow, Southampton, Ferrovial/otros, propiedad absoluta; Reino Unido, Luton, Aena/AMP Capital, concesión; **Rusia**, Pulkovo, Northern Capital Gateway – Fraport, concesión; **Grecia**, aeropuertos regionales (x14), Grecia (Fraport), concesión; **Francia**, aeropuertos regionales (x4), Francia (EGIS), concesión; Francia, aeropuertos regionales (x12), VINCI, concesión; **Turquía**, aeropuertos regionales (x3), TAV, concesión; **Rusia**, aeropuertos regionales (x4), Changi Group/Transport AMD-2 Ltd JV, concesión; **Bulgaria**, Sofía, Aeropuerto de Múnich, O&M; **Albania**, Tirana, Kastrati, concesión; **Bulgaria**, Varna, Burgas, Fraport AG, concesión; **Malta**, La Valeta, Viena, concesión; **Croacia**, Zagreb, Groupe ADP, concesión; **Turquía**, Dalaman, YDA/Ferrovial, concesión.

Panorama general de la región África

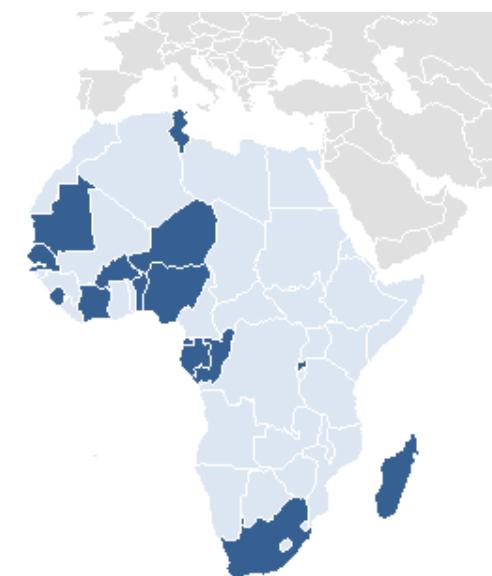
La privatización de los aeropuertos en África ha sido relativamente limitada en comparación con otras regiones. Sin embargo, se ha observado una tendencia creciente hacia las concesiones y las asociaciones público-privadas (APP), impulsada por la necesidad de invertir en infraestructuras, mejorar la prestación de servicios y reducir la carga financiera del sector público. En 2024, el 12 % de los aeropuertos que gestionaban el 24 % de los pasajeros contaban con algún tipo de participación del sector privado.

Los países de la región tienen niveles muy altos de participación del sector privado en la financiación, la gestión y la explotación de los aeropuertos. En 2024, el 56 % de los aeropuertos de 17 países, que atendían el 81 % del tráfico de pasajeros, contaban con la participación del sector privado. Se trata del nivel más alto de participación del sector privado en los aeropuertos del mundo.

Enfoque del modelo de concesión

Los países africanos suelen utilizar acuerdos de arrendamiento o concesión a largo plazo. Estos acuerdos implican la transferencia temporal de las operaciones aeroportuarias y las responsabilidades de desarrollo a entidades privadas, mientras que la propiedad sigue siendo del Estado. Al final del período de concesión, el aeropuerto vuelve a estar bajo control público, a menos que se prorrogue.

Participación actual del sector privado



Varios países africanos han adoptado este modelo corporativo o de concesión para sus principales aeropuertos:

Sudáfrica

Opera bajo un modelo corporativo con *Airports Company South Africa* (ACSA), que es una empresa estatal pero con fondo de pensiones y empleados accionistas. Administra aeropuertos clave como Johannesburgo, Ciudad del Cabo y Durban, así como aeropuertos regionales. Los aeropuertos están sujetos a una regulación de precios con un sistema de caja única, que limita las tasas aeronáuticas.

Costa de Marfil, Gabón, Camerún y Madagascar

Han arrendado sus aeropuertos más grandes a empresas privadas o semipúblicas, a menudo pasando de la gestión de la autoridad aeronáutica regional ASECNA.²²

Nigeria

Ha puesto en marcha planes de concesión para los principales aeropuertos, incluidos Lagos y Abuja, con el objetivo de atraer inversión privada para la modernización de las terminales y la mejora de los servicios.

Senegal

El Aeropuerto Internacional Blaise Diagne se desarrolló bajo un modelo de Asociación público-privada y es operado por un consorcio privado.

²¹ ASECNA es la abreviatura de Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (en español: Agencia para la Seguridad de la Navegación Aérea en África y Madagascar). Se trata de un proveedor multinacional de servicios de navegación aérea (ANSP) que supervisa el control del tráfico aéreo y los servicios de seguridad aérea en gran parte de África, cubriendo múltiples Estados miembros y el espacio aéreo oceánico.

Retos y oportunidades

Si bien la inversión privada ha mejorado la infraestructura y la calidad del servicio en algunos casos, siguen existiendo retos:

Capacidad reguladora

Muchos países carecen de reguladores sólidos e independientes que supervisen los acuerdos de concesión y garanticen una fijación de precios justa.

Riesgo político y económico

La incertidumbre puede disuadir la inversión a largo plazo.

Escala limitada

Los mercados más pequeños pueden no atraer suficiente interés privado sin agrupaciones o cooperación regional.

A pesar de estos retos, África presenta una importante oportunidad para futuras concesiones aeroportuarias, especialmente a medida que crece el tráfico aéreo y los gobiernos buscan fuentes de financiación alternativas.²³

²² Clyde & Co. (5 de junio de 2025). Aspectos legales de los proyectos aeroportuarios en África [artículo de opinión]. Clyde & Co.
<https://www.clydeco.com/en/insights/2025/06/legal-aspects-of-airport-projects-in-africa>

Desglose regional África

Costa de Marfil, Abiyán, Aeria/Egis, concesión;
Nigeria, Asaba, AAC/Menzies, O&M;
República del Congo, Brazzaville, Pointe Noire, Ollombo, SEGAP/EGIS, concesión;
Cabo Verde, 7 aeropuertos, VINCI, concesión;
Benín, Cotonú, AdP, O&M;
Senegal, Dakar, Blaise Diagne, Limak/Summa, concesión; **Sierra Leona**, Freetown, Summa, contrato de gestión; **Madagascar**, Ivato y Nosy Be, Meridiam/AdP, concesión; **Ruanda**, Kigali, Qatar Airways, empresa conjunta;
Gabón, Libreville, OLAM, concesión;

Guinea Ecuatorial, Malabo, Terminal Holdings, concesión;
Francia (Mayotte), Mayotte, EDEIS, O&M;
Túnez, Monastir y Enfidah, TAV, concesión; **Comoras**, Moroni, Terminal Holdings, concesión; **Níger**, Niamey, Summa, concesión;
Mauritania, Nuakchot, Afroport, concesión;
Burkina Faso, Uagadugú, Meridian, concesión;
Mauricio, Seewoosagur Ramgoolam, ALM/AdP, concesión.

Situación general de la región Asia-Pacífico y Oriente Medio

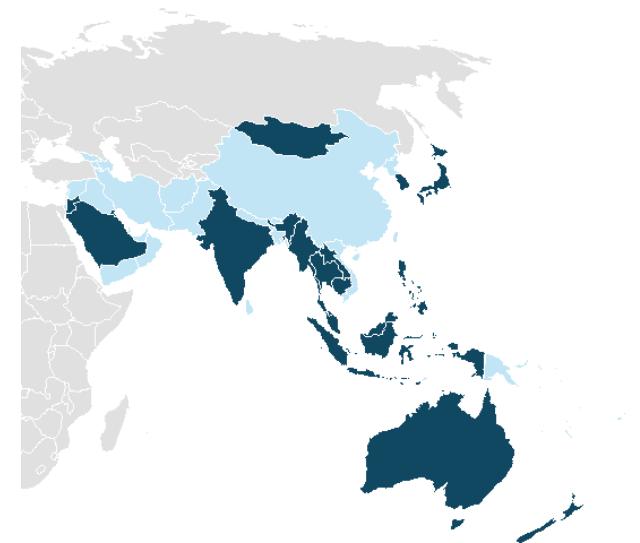
Las regiones de Asia-Pacífico y Oriente Medio han experimentado un crecimiento significativo en el transporte aéreo, lo que ha llevado a los gobiernos a buscar la participación del sector privado en el desarrollo y las operaciones aeroportuarias. Si bien los modelos varían, desde la privatización total hasta las asociaciones público-privadas (APP) y las concesiones a largo plazo, el objetivo es el mismo: ampliar la capacidad, mejorar la calidad del servicio y atraer inversiones sin sobrecargar los presupuestos públicos.

La participación del sector privado suele incluir la financiación, la construcción, la explotación de terminales, el comercio minorista y la logística. En las siguientes secciones se describe cómo diferentes países y regiones han abordado la privatización y las concesiones aeroportuarias.

Oriente Medio

En Oriente Medio, los aeropuertos suelen ser de propiedad estatal, pero la participación del sector privado está aumentando a través de concesiones y contratos de gestión.

Participación actual del sector privado



Emiratos Árabes Unidos

Los aeropuertos de Dubái y Abu Dabi son propiedad del Gobierno, pero funcionan de forma comercial. Las empresas privadas participan en la construcción, el comercio minorista y la logística.

Arabia Saudí

La Autoridad General de Aviación Civil (GACA) ha puesto en marcha un importante programa de privatización. Aeropuertos como los de Riad y Yeda están ahora gestionados por Matarat Holding Company, con operadores privados como DAA International y Changi Airports International en virtud de acuerdos de concesión.

Qatar

El Aeropuerto Internacional Hamad es operado por Qatar Airways, con participación del sector privado en los servicios no aeronáuticos.

India

La India ha adoptado las concesiones aeroportuarias bajo un modelo de asociación público-privada, en el que la Autoridad Aeroportuaria de la India (AAI) conserva la propiedad, mientras que las empresas privadas operan y desarrollan los aeropuertos.

- El Grupo Adani opera siete aeropuertos importantes en virtud de concesiones de 50 años, entre ellos los de Bombay y Ahmedabad, y es el principal accionista del nuevo aeropuerto de Navi Mumbai a través de su participación en el aeropuerto de Bombay.
- El Grupo GMR opera los aeropuertos de Delhi, Hyderabad y Goa.
- Fairfax India opera el aeropuerto de Bangalore.

La Autoridad Aeroportuaria de la India (AAI) suele tener una participación minoritaria en la empresa operadora del aeropuerto.



China

China mantiene la propiedad estatal de los aeropuertos, pero cada vez está más abierta a la comercialización y a las reformas de propiedad mixta.

- Los principales aeropuertos, como el de Pekín Capital y el de Shanghái Pudong, son gestionados por empresas estatales, mientras que las empresas privadas participan en el desarrollo de las terminales y los servicios.
- El Gobierno fomenta la inversión privada en los aeropuertos regionales, especialmente en las zonas menos desarrolladas.

Japón y Corea del Sur

Tanto Japón como Corea del Sur han adoptado modelos semiprivados mediante concesiones a largo plazo.

En Japón, aeropuertos como Kansai y Osaka Itami son operados por consorcios liderados por Vinci Airports y ORIX Corporation. Estas concesiones han mejorado la eficiencia y atraído inversiones.

Corea del Sur

El Aeropuerto Internacional de Incheon sigue siendo de propiedad estatal, pero opera con autonomía comercial. Las empresas privadas participan activamente en los servicios de las terminales y el comercio minorista.

Sudeste asiático

El sudeste asiático presenta una combinación de desarrollo estatal y concesiones privadas.



Filipinas

El Aeropuerto Internacional de Mactan-Cebú es operado por GMR-Megawide, y el Nuevo Aeropuerto Internacional de Manila está siendo desarrollado por San Miguel Corporation en el marco de una APP.

Indonesia

Los operadores estatales Angkasa Pura I y II se han asociado con empresas privadas para realizar mejoras en aeropuertos como el Ngurah Rai de Bali.

Vietnam y Tailandia

La mayoría de los aeropuertos son estatales, pero hay empresas privadas que participan en la construcción y los servicios. Vietnam está estudiando la posibilidad de establecer APP para nuevos proyectos, como el Aeropuerto Internacional de Long Thanh.

Singapur

El aeropuerto de Changi es de propiedad estatal y está gestionado por Changi Airport Group, conocido por su servicio de primera clase.

Malasia

Malaysia Airports Holdings Berhad (MAHB) gestiona la mayoría de los aeropuertos en régimen de arrendamiento a largo plazo y cotiza en bolsa.

Australia y Nueva Zelanda

Estos países se encuentran entre los pocos de la región que han adoptado la privatización total o parcial.

Estudio de caso

Privatización de los aeropuertos de Australia y Nueva Zelanda y el modelo económico de regulación “ligera”

Australia y Nueva Zelanda se encuentran entre los pocos países del mundo que han privatizado total o parcialmente sus principales aeropuertos. Este cambio, que comenzó a finales de la década de 1990, fue impulsado por la necesidad de invertir en infraestructuras, mejorar la eficiencia y reducir la carga del sector público.

Ambos países adoptaron un enfoque regulatorio distintivo conocido como «regulación ligera», que se basa en la transparencia y la supervisión en lugar de en controles directos de los precios. Este estudio de caso explora el proceso de privatización, sus resultados y los marcos regulatorios que rigen las tasas aeroportuarias.

La privatización en Australia

Australia comenzó a privatizar sus principales aeropuertos en 1997-1998, otorgando contratos de arrendamientos a largo plazo (hasta 99 años) para aeropuertos como Sídney, Melbourne, Brisbane y Perth. Estos activos se

transfirieron a consorcios privados compuestos por inversores en infraestructuras, fondos de pensiones y fondos soberanos.²⁴

Inicialmente, el Gobierno impuso límites máximos a las tarifas aeronáuticas durante cinco años. Sin embargo, en 2002 se eliminaron estos controles y el país pasó a un modelo regulatorio menos intervencionista. En virtud de este sistema, los aeropuertos deben comunicar sus datos financieros y operativos a la Comisión Australiana de Competencia y Consumo (ACCC), que supervisa su rendimiento y publica informes anuales. Si se descubre que un aeropuerto está haciendo un uso indebido de su poder de mercado, el Gobierno se reserva el derecho de reintroducir la regulación formal.

²⁴ Littlechild, S. C. (2012). Australian airport regulation: Exploring the frontier. *Journal of Air Transport Management*, 21, 50–62. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2011.12.013>

La privatización ha dado lugar a importantes inversiones en la mejora de las terminales, la ampliación de las pistas y los servicios para los pasajeros. Sin embargo, la ACCC ha expresado su preocupación por la posibilidad de que los aeropuertos de Sídney, Melbourne y Brisbane puedan ejercer un poder monopolístico.²⁵

Privatization in New Zealand

Nueva Zelanda siguió un camino similar, corporativizando y privatizando parcialmente sus principales aeropuertos a finales de la década de 1990. El aeropuerto de Auckland cotiza en bolsa y cuenta con una combinación de accionistas privados y públicos. Los aeropuertos de Wellington y Christchurch están corporatizados, y su propiedad se reparte entre los gobiernos locales y los inversores privados. Al igual que Australia, Nueva Zelanda adoptó un enfoque regulador poco intervencionista, supervisado por la Comisión de

Comercio. Los aeropuertos están obligados a divulgar la metodología de fijación de precios, sus resultados financieros y sus planes de inversión. La Comisión evalúa si los aeropuertos obtienen beneficios excesivos o hacen un uso indebido de su poder de mercado, pero no fija directamente los precios.

Este modelo ha fomentado la inversión privada y la eficiencia operativa. Sin embargo, al igual que en Australia, existen preocupaciones sobre la eficacia de la regulación para frenar las tarifas excesivas y garantizar un acceso justo a las aerolíneas y los consumidores.

²⁵Comisión Australiana de Competencia y Consumo. (17 de marzo de 2025). Informe de seguimiento de los aeropuertos 2023-24 [Informe anual].

<https://www.accc.gov.au/system/files/accc-airport-monitoring-report-2023-24.pdf>

Regulación de las tasas aeroportuarias

Ambos países tratan los aeropuertos como monopolios naturales, lo que significa que la competencia es limitada debido a las restricciones geográficas y de infraestructura. Por ello, la regulación tiene como objetivo imitar los resultados de un mercado competitivo sin imponer controles rígidos.

El enfoque de Australia

Monitoreo por parte de la ACCC

Los aeropuertos deben presentar informes anuales en los que se detallan los costos, los ingresos y la calidad del servicio.

Transparencia y rendición de cuentas

La ACCC publica informes de rendimiento en los que se destacan las tendencias y las posibles preocupaciones.

Amenaza de reintroducir la regulación económica

Si se descubre que un aeropuerto está abusando de su poder de mercado, el Gobierno puede reintroducir controles formales de precios.

El enfoque de Nueva Zelanda

Régimen de divulgación

Los aeropuertos deben divulgar los datos sobre precios y rendimiento a la Comisión de Comercio.

Evaluaciones de rendimiento

La Comisión evalúa si los aeropuertos están obteniendo beneficios excesivos o incumpliendo las normas de eficiencia.

Sin fijación directa de precios

La regulación se basa en la transparencia y la presión reputacional, más que en la intervención.

Conclusión

Australia y Nueva Zelanda ofrecen valiosos estudios de caso sobre la privatización y la regulación de los aeropuertos. Sus experiencias ponen de relieve las ventajas de la inversión privada y la eficiencia comercial, y cómo una regulación ligera, combinada con la amenaza de una regulación formal en caso de abuso del poder de mercado, puede funcionar en la práctica. A medida que el transporte aéreo sigue creciendo, garantizar unos precios y un acceso justos será fundamental para mantener unos sectores de la aviación competitivos y favorables para los consumidores.

Mejores prácticas en contratos de concesión de aeropuertos
Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

Desglose regional

Oriente Medio

Jordania, Amán, Meridiam/ASMA/AdP/Edgo, concesión;
Arabia Saudí, Yeda, Terminal Hajj, AdP/SBG-PPMDC, concesión;
Arabia Saudí, Yeda, Terminal 1, Terminal Norte, daai, contrato de gestión;
Kuwait, ciudad de Kuwait, Terminal 4, O&M;
Arabia Saudí, Medina, Tiibah JV (TAV/AI Rajhi), concesión;
Arabia Saudí, Mar Rojo, Riad (Terminal 5), daai, O&M.

India

India, Bombay, Adani JV, PPP;
India, Navi Bombay, Adani & Mumbai JV, PPP; India, Nueva Goa Mopa, GMR JV, PPP;
India, aeropuertos regionales (x6), Adani JV, PPP.

Sudeste asiático

Filipinas, aeropuertos regionales (x3), Aboitiz, concesión; Filipinas, Manila, Bulacan, SMC, concesión; Filipinas, Manila, NAIA, SMC, concesión;
Filipinas, Sangley Point, Samsung C&T/CAVITEX, concesión;
Camboya, Nueva Siem Reap y Phnom Penh, concesión; **Tailandia**, U-tapao, BBS Consortium, PPP;
Tailandia, Aeropuertos de Tailandia (AOT), sociedad anónima controlada por el Estado (~70 %), pública;
Laos, Bokeo, Greater Bay Area Invest. & Dev. (HK) Ltd./Dok Ngiew Kham Group, concesión;
Camboya, aeropuertos regionales (x3), VINCI JV, privado;
Malasia, MAHB (38 aeropuertos), sociedad anónima controlada por el Estado (~60 %), público. Otros aeropuertos PSP son el aeropuerto Johor Senai y el aeropuerto Kerteh;
Myanmar, aeropuertos nacionales-regionales (x3), varios, privados.

Japón

Osaka, VINCI, APP;
Sendai, empresa conjunta local, privada;
Fukuoka, Changi/Mitsubishi JV, APP; Grupo Hokkaido (7 aeropuertos), empresa conjunta local, APP;
Kansai, VINCI, APP;
Kobe, VINCI, APP.

Australia y Nueva Zelanda

Nueva Zelanda, Auckland, ayuntamiento/fondos, propiedad absoluta;
Australia, Brisbane, fondos, propiedad absoluta;
Australia, Cairns y Mackay, fondos, propiedad absoluta;
Australia, Gold Coast, Townsville, Mount Isa, Longreach, fondos, propiedad absoluta;
Australia, Melbourne, Launceston, fondos, propiedad absoluta;
Australia, Perth, fondos, propiedad absoluta;
Nueva Zelanda, Wellington, ayuntamiento local/fondos, propiedad absoluta.

Glosario

Este glosario no es exhaustivo. Incluye términos seleccionados de glosarios existentes de ACI, así como términos adicionales identificados como particularmente pertinentes para estas directrices o que necesitan una aclaración adicional. Se proporcionan breves descripciones ampliadas cuando procede.

ACM Y A-CDM (TOMA DE DECISIONES COLABORATIVA EN AEROPUERTOS Y GESTIÓN COORDINADA DE AEROPUERTOS) Esfuerzos de colaboración de diversas partes interesadas, incluidas las compañías aéreas, el control del tráfico aéreo y los servicios de asistencia en tierra, para mejorar la eficiencia y la seguridad de las operaciones aeroportuarias. El A-CDM tiene por objeto racionalizar los procesos de toma de decisiones y mejorar la coordinación entre todas las partes implicadas. Por lo general, implica procesos y sistemas organizativos para distribuir datos operativos en tiempo real a las principales partes interesadas y a los proveedores de servicios operativos, estableciendo una única fuente de datos en tiempo real para la toma de decisiones colaborativa.

AOP Plan de operaciones aeroportuarias

ANSP Proveedor de servicios de navegación aérea

AOC Centro de operaciones aeroportuarias

MODELO DE CONCESIÓN DE INFRAESTRUCTURAS BOT El modelo “*construir, operar y transferir*” (*Build, Operate, Transfer – BOT*) se utiliza en las asociaciones público-privadas en las que una entidad del sector privado diseña, construye y opera infraestructuras para el propietario de un activo durante un período determinado, antes de transferirlo de nuevo al gobierno o al propietario del sector privado. Entre sus características distintivas se incluyen la financiación por parte del propietario del activo, la transferencia de los riesgos de diseño, construcción y operación a la entidad privada, y la explotación de la instalación por parte del socio privado durante el período acordado.

MODELO DE CONCESIÓN DE INFRAESTRUCTURAS BOOT El modelo “*construir, poseer, operar y transferir*” (*Build, Own, Operate, Transfer – BOOT*) se utiliza en asociaciones público-privadas en las que una entidad del sector privado construye y opera infraestructuras para el «propietario» de un activo durante un período determinado antes de transferirlo de nuevo a un propietario del sector público o privado. Al igual que en el modelo BOT, la característica distintiva es que la mayor parte, si no la totalidad, de la financiación corre a cargo de la entidad del sector privado. El grado de transferencia del riesgo de diseño puede variar entre un diseño proporcionado/mandatado por el propietario del activo (gobierno) y otro en el que la entidad del sector privado acepta la responsabilidad del diseño o asume algún elemento del mismo a través de la ingeniería de valor del diseño proporcionado.

MODELO DE CONCESIÓN DE INFRAESTRUCTURAS BOO *Construir, poseer y operar (Build, Own, Operate – BOO)* se utiliza en relaciones público-privadas más independientes, en las que una entidad del sector privado diseña, construye y opera la infraestructura como «propietaria» del activo. Aunque el activo resultante puede cumplir los objetivos del gobierno, no se transfiere al gobierno ni al sector público. Es similar a un BOOT en términos de distribución del riesgo, con la diferencia de que la financiación la proporciona la entidad del sector privado, pero sin obligación de transferencia posterior.

CAA Autoridad de Aviación Civil

CANSO Organización de Servicios de Navegación Aérea Civil

CC (COMITÉ DE CRÉDITO) Grupo de altos ejecutivos de un banco o fondo de inversión que se reúne para evaluar los compromisos de financiación propuestos —normalmente en forma de préstamos y, en ocasiones, de capital— a un prestatario para un proyecto específico. Puede tratarse de un proceso de varias etapas, en el que incluso la intención de presentar una oferta no vinculante está sujeta a aprobación. Se trata de un punto de decisión independiente crítico con autoridad para emitir una decisión final de aprobación o rechazo.

CDM Toma de decisiones colaborativa

GARANTÍA COLATERAL Activo que un prestatario pignora como garantía de un préstamo. En el caso de una concesión aeroportuaria, los derechos otorgados al patrocinador/concesionario para operar el aeropuerto durante un período prolongado y obtener flujos de caja suficientes para financiar las operaciones y el reembolso de los préstamos.

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

CONCESIÓN En el contexto de este documento, un modelo de inversión en infraestructuras en la que el «propietario» de un aeropuerto, que suele ser una entidad gubernamental o del sector público, concede los derechos para operar, controlar y explotar económica mente la totalidad de la infraestructura operativa de un aeropuerto, o una parte significativa de la misma, como una terminal, durante un período específico, normalmente de entre 15 y más de 70 años, dependiendo de la escala y el perfil de riesgo del activo. Característica distintiva: el concesionario asume los riesgos de mercado, financieros, operativos y comerciales durante el período de concesión. El grado de libertad comercial para operar y obtener beneficios puede estar sujeto a limitaciones y aprobaciones relacionadas con elementos tales como las tasas aeronáuticas y no aeronáuticas y otras cuestiones definidas en el contrato de concesión.

CONOPS (CONCEPTO DE OPERACIONES) Descripción detallada de la finalidad y los resultados previstos de uno o varios sistemas operativos específicos. En el contexto aeroportuario, se refiere a elementos tales como las operaciones en pista, las operaciones en la terminal, la asistencia en tierra a aeronaves y los incidentes graves de seguridad (security) y seguridad operativa (safety). Un CONOPS suele incluir una declaración de metas y objetivos, las políticas y normas de rendimiento identificadas, y las relaciones y responsabilidades asignadas a participantes y partes interesadas específicos. *Véase también: Concepto operativo, relacionado con la planificación maestra del aeropuerto.*

MODELO DE CONCESIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DBFO *Diseño, construcción, financiación y explotación (Design, Build, Finance, Operate – DBFO):* modelo utilizado en las asociaciones público-privadas en el que una entidad del sector privado diseña, construye, financia y explota una infraestructura que presta un servicio público, como un aeropuerto. Entre sus características distintivas se incluyen la transferencia del diseño, la construcción, el riesgo operativo y la financiación a la entidad del sector privado. El rendimiento económico se obtiene normalmente a través de una subvención pública, como los pagos por disponibilidad, que eliminan o mitigan el riesgo comercial y de mercado. El activo puede transferirse o no al gobierno o a la entidad del sector público al final de un período determinado.

DFT Departamento de Transporte (Reino Unido)

DGCA Director General de Aviación Civil

DEBIDA DILIGENCIA Evaluación exhaustiva de una empresa realizada por un posible «comprador» o concesionario con el fin de identificar, cuantificar y mitigar los riesgos de mercado, jurídicos, técnicos, financieros y operativos, así como las necesidades de inversión de capital. Su objetivo es determinar sus activos y pasivos y evaluar su potencial comercial.

EASA Agencia Europea de Seguridad Aérea

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

CE Comisión Europea

EEA Espacio Económico Europeo

PE Parlamento Europeo

FONDOS PROPIOS Dinero aportado por un inversor con cargo a sus propios recursos o actividades comerciales en curso, en lugar de proceder de un banco u otros proveedores de préstamos. A diferencia de la deuda, no recibe un nivel definido de reembolso de la deuda (principal) ni intereses, y depende únicamente del rendimiento financiero del activo invertido, una vez satisfechas las obligaciones de deuda.

EP PRINCIPIOS EQUATOR (Equator Principles) Un punto de referencia del sector financiero para determinar, evaluar y gestionar los riesgos medioambientales y sociales en los proyectos. Sirven como base común y marco de gestión de riesgos para que las instituciones financieras identifiquen, evalúen y gestionen los riesgos medioambientales y sociales a la hora de financiar proyectos. Normalmente se mencionan en los acuerdos de financiación como condición para la concesión de un préstamo y se suelen incluir en los acuerdos de concesión como requisitos contractuales de buenas prácticas.

ERA Asociación Europea de Aerolíneas Regionales (European Regional Airlines – ERA)

UE Unión Europea

EUROCONTROL Organización Europea para la Seguridad de la Navegación Aérea

FAA Administración Federal de Aviación (EE. UU.) (Federal Aviation Administration – FAA)

FISCAL Se refiere a la recaudación y el uso por parte del gobierno de fondos públicos procedentes de impuestos y la asignación nacional y presupuestación asociadas del gasto público.

HBS Inspección de equipaje facturado (Hold Baggage Screening – HBS).

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

IATA Asociación Internacional de Transporte Aéreo (International Air Transport Association – IATA)

ICAO Organización de Aviación Civil Internacional

IC (COMITÉ DE INVERSIONES) (Investment Committee – IC) Proceso de varias etapas en el que participan altos ejecutivos en una reunión empresarial para evaluar las solicitudes internas de compromiso de recursos con el fin de participar en un proceso de licitación a gran escala, que normalmente autoriza el compromiso de fondos para llevar a cabo la debida diligencia necesaria, lo que puede suponer un ejercicio multimillonario que requiere importantes recursos de personal y asesoramiento. Se trata de un punto de decisión «interno» crítico que evalúa el resultado final de la debida diligencia y tiene la facultad de emitir una decisión final de aprobación o rechazo.

IFCPS (NORMAS DE DESEMPEÑO DE LA IFC) (International Finance Corporation Performance Standards – IFCPS) La IFC es la entidad del Grupo del Banco Mundial dedicada a la financiación del sector privado. La misión de la IFC es promover la inversión sostenible del sector privado en los países en desarrollo y en transición, contribuir a reducir la pobreza y mejorar la vida de las personas. El cumplimiento de las normas de desempeño es una condición obligatoria para obtener financiación de la IFC y forma parte de su Marco de Sostenibilidad general. Se trata de obligaciones impuestas a los prestatarios y, en cierta medida, a los gobiernos, que proporcionan orientación sobre cómo identificar los riesgos y los impactos, y están diseñadas para ayudar a evitar, mitigar y gestionar los riesgos y los impactos como forma de hacer negocios de manera sostenible, incluyendo la participación de las partes interesadas y las obligaciones de divulgación.

INGENIERO INDEPENDIENTE/RESIDENTE Un ingeniero independiente, también conocido como ingeniero del prestamista, es un término que se suele aplicar al representante de ingeniería del prestamista o financiador de un gran proyecto de capital. La clave es ser independiente, de modo que las opiniones sobre los aspectos técnicos del proyecto, desde la ejecución del contrato hasta las pruebas, la calidad y la puesta en marcha, no estén sesgadas a favor de los prestamistas o de los promotores/propietarios. Para mantener la independencia, el ingeniero independiente suele ser seleccionado por el prestamista, pero remunerado por el promotor/propietario.

KPI Indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators – KPI)

MCON (CONTRATO DE GESTIÓN) (Management Contract – MCON) Acuerdo de servicios específicos entre un gobierno/concedente o inversores como «propietarios» de un activo o servicio y una empresa de gestión especializada contratada para coordinar y supervisar la prestación de servicios relacionados con el aeropuerto de forma segura y conforme a unos estándares de calidad y servicio definidos. Características definitorias: el propietario del activo proporciona la financiación necesaria y asume el riesgo comercial/de mercado. Las obligaciones de la entidad del sector privado se limitan normalmente a la prestación de servicios y al cumplimiento de los estándares de servicio, siempre que el propietario proporcione la capacidad operativa y la inversión de capital adecuadas.

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

MDE/MDA (MEMORÁNDUM DE ENTENDIMIENTO/ACUERDO) Acuerdo no vinculante que establece las intenciones de cada parte de tomar medidas, realizar una transacción comercial o establecer una relación. A menudo es el primer paso hacia una relación contractual vinculante, en la que se establece cómo colaborarán las partes, las expectativas, las responsabilidades y los plazos para llegar a un acuerdo. Este tipo de acuerdo también puede denominarse carta de intención (CDI) o memorando de acuerdo (MDA). Es necesario prestar atención al nivel de compromiso vinculante, ya que en algunas jurisdicciones legales los tres son efectivamente intercambiables.

NASP Programa Nacional de Seguridad de la Aviación Civil (National Civil Aviation Security Program – NASP)

NGA Autoridad gubernamental nacional (National Government Authority)

PAXe (EXPERIENCIA DEL PASAJERO) Compartida por las aerolíneas y las operaciones aeroportuarias, se refiere al proceso, los puntos de contacto y las expectativas de calidad/servicio de un pasajero a lo largo de su viaje, desde la reserva inicial, la llegada al aeropuerto, la facturación, las instalaciones de la terminal y los servicios comerciales, hasta el embarque y la salida. Se define en diversas normas de calidad del servicio y se supervisa formalmente para los operadores aeroportuarios en el marco del programa ACI ASQ (Airport Quality Service) y la encuesta de rendimiento.

PEMG Grupo de Gestión de la Experiencia del Pasajero (IATA) (Passenger Experience Management Group – PEMG)

APP (ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA) Contrato a largo plazo entre una entidad privada y una entidad gubernamental para la prestación de un servicio o la provisión de un bien público, en el que la entidad privada asume un riesgo y una responsabilidad de gestión significativos, y la remuneración está vinculada al rendimiento.

PRM Persona con movilidad reducida

RESA Área de seguridad en el extremo de la pista (Runway End Safety Area – RESA)

SAF Combustibles sostenibles para la aviación (Sustainable Aviation Fuel – SAF)

Acuerdos de concesión para el desarrollo de aeropuertos

Enfoques y directrices globales para las asociaciones público-privadas 2025

SARP Normas y prácticas recomendadas (OACI) (Standards and Recommended Practices – SARP)

SES Cielo Único Europeo (Single European Skies – SES)

SLA/LOS (ACUERDO DE NIVEL DE SERVICIO) (Service Level Agreement – SLA) Una declaración de responsabilidades compartidas para la consecución de unos resultados definidos, aplicada en los aeropuertos en dos aspectos importantes. Se encuentran en guías de diseño a nivel industrial, como la Guía de referencia para el diseño de aeródromos (ADRM) de ACI/IATA, en la que se establecen medidas cuantitativas de rendimiento deseadas, como los tiempos de espera y de tramitación de los pasajeros, y medidas cualitativas, como la orientación y las distancias a pie. Normalmente se mencionan en los acuerdos de concesión como normas mínimas de rendimiento exigidas. Además, se encuentran como obligaciones vinculantes o no vinculantes para los proveedores de servicios del sector público y privado a nivel operativo, reconociendo que la experiencia de los pasajeros y las aerolíneas depende de que múltiples partes interesadas actúen al unísono para ofrecer los niveles de servicio acordados.

SOP Procedimiento operativo estándar (Standard Operating Procedure – SOP)

SPV (VEHÍCULO DE FINES ESPECIALES) (Special Purpose Vehicle – SPV) Entidad jurídica independiente creada por una organización o grupo de organizaciones para llevar a cabo un proyecto específico, como una concesión. La SPV es una empresa independiente con sus propios activos y pasivos, así como con su propia personalidad jurídica. Se crea para aislar el riesgo financiero, protegiendo, en la medida de lo posible, los balances y los flujos de caja de sus accionistas participantes de los riesgos específicos asociados al proyecto. A veces se denomina financiación sin recurso, fuera de balance, y desempeña un papel central en la financiación de proyectos.

SRA (Security Restricted Area – SRA) Área de seguridad restringida

SRM (Safety Risk Management) Gestión de riesgos de seguridad.



Consejo Internacional de Aeropuertos ACI World

1500-800 rue du Square Victoria
Montréal, Québec H3C 0B4
Canada

+1 514 373 1200
publications@aci.aero
www.aci.aero

Para acceder a las publicaciones de, ACI
World, visite store.aci.aero