

Casos de estudio en Asociaciones Público-Privadas en América Latina y el Caribe

Aeropuerto Internacional Jorge Chávez
(Lima, Perú)

Ancor Suárez Alemán
José Yitani Ríos
Gastón Astesiano
Julio Franco Corzo
Manuel Pastor De Elizalde

Vicepresidencia de Países

DOCUMENTO PARA
DISCUSIÓN N°
IDB-DP-00715

Casos de estudio en Asociaciones Público-Privadas en América Latina y el Caribe

Aeropuerto Internacional Jorge Chávez
(Lima, Perú)

Ancor Suárez Alemán
José Yitani Ríos
Gastón Astesiano
Julio Franco Corzo
Manuel Pastor De Elizalde

Octubre 2019

Asociaciones Público-Privadas en América Latina y el Caribe: Casos de Estudio

Los casos presentados dentro de la serie de casos de estudio en Asociaciones Público-Privadas en América Latina y el Caribe, tienen el propósito de presentar situaciones y lecciones aprendidas con fines pedagógicos y para dar a conocer a una audiencia amplia la experiencia de la región en el desarrollo de infraestructura y la provisión de servicios mediante esquemas de asociaciones público-privada (APP). Esta serie es producto del trabajo del equipo APP del Banco Interamericano de Desarrollo del BID, liderado por Gastón Astesiano. La coordinación de los casos ha sido realizada por Ancor Suárez-Alemán y José Yitani Ríos, especialistas del BID, en colaboración con Julio Franco Corzo de IEXE Editorial para la adaptación, edición, diseño, y diagramación de contenidos. Los casos se desarrollan exclusivamente como base para el debate, análisis y reflexión de las experiencias y no pretenden servir de garantía, fuente de información primaria ni como ejemplo de gestión eficaz o ineficaz.

Los coordinadores agradecen la colaboración para la edición y revisión de contenidos de los casos de esta serie a las siguientes personas: Carolina Lembo, Marcos Siqueira, Daniel Vieitez, Ignacio Astorga, Manuel Rodríguez Porcel, Manuel Pastor, Natalia Ariza, Paula Castillo, Adriana Valencia, Cecilia Correa, Mauricio Bayona, Lucio Javier García Merino, Xavier Vidal, Fernando Pieroni, y Luiz Francisco Vasco de Toledo.

Copyright©2019 Banco Interamericano de Desarrollo.

Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-No Comercial-Sin Obras Derivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando crédito al BID. No se permiten obras derivadas. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL).

El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Las opiniones expresadas en esta publicación se relacionan exclusivamente con la visión de sus autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), de su Gerencia Ejecutiva, ni de los países que lo representan.



Este caso ha sido desarrollado exclusivamente como base para el debate, estudio y para el análisis de lecciones aprendidas. Los casos no pretenden servir de garantía, fuente de información primaria ni como ejemplo de gestión eficaz o ineficaz, no refleja ningún juicio de valor, validación o apoyo por parte del BID.

**Asociaciones Público - Privadas en
América Latina y el Caribe
Caso de Estudio**

Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (Lima, Perú)

Índice

Resumen Ejecutivo del Proyecto.....	7
Información Técnica.....	8
¿Por qué es Relevante este Proyecto?.....	9
Contexto histórico del proyecto.....	9
APPs e infraestructura en Perú.....	11
¿Por qué hacer uso del modelo APP?.....	13
Acuerdo APP del Aeropuerto Internacional “Jorge Chávez”..	13
Proceso de Promoción y Publicidad.....	17
Componentes.....	17
Inversiones Realizadas y Modificaciones al Contrato APP.....	21
3ª Fase de la Ampliación del LIM.....	24
Plazo del Acuerdo APP.....	27
Estructuración del proyecto.....	28
Matriz de Riesgos.....	31
¿Por qué hacer uso del modelo APP?.....	33
¿Qué retos enfrentó el desarrollo del proyecto?.....	34
¿Cómo lo ha recibido la sociedad?.....	34
¿Qué resultados se han observado?.....	35
¿Qué lecciones se han aprendido?.....	37
Referencias Bibliográficas.....	39



Resumen Ejecutivo del Proyecto.....

El Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (LIM, de acuerdo con el código de la IATA¹) se ubica a 16 km de Lima, la capital de Perú y la ciudad más grande de ese país. Inaugurado en 1965, es el aeropuerto más grande e importante del país y uno de los más transitados de la región, con 192,695 movimientos de aeronaves, 22.1 millones de pasajeros atendidos y 285 millones de toneladas transportadas en 2018.²

En 2001 se firmó un acuerdo de Asociación Público-Privada (APP) para que un socio privado lo ampliara y operara por 30 años. Se trata de un proyecto autofinanciado, donde el socio operador lo financia al 100% y las inversiones y costos de operación y mantenimiento provienen exclusivamente de cargos y tarifas pagadas por los usuarios.

El impacto que esta infraestructura ha tenido en la economía de Perú ha sido notable, transformándose en un centro estratégico aeroportuario, con considerablemente buenos resultados financieros. Resulta igualmente un ejemplo de un modelo APP de largo plazo que ha tenido que ser constantemente modificado y ajustado para mantenerlo vigente. Es necesario mencionar en este punto que, dado que el proyecto lleva años en operación, y obviamente ha pasado por numerosas etapas y cambios que ameritarían un desarrollo mucho más amplio que el pretendido en este caso de estudio, resulta imposible plasmar todos los detalles de lo ocurrido en este documento. Por ello, este caso de estudio se concentra en resaltar las principales particularidades del caso y su relevancia como APP en el sector aeroportuario.

Asimismo, el proyecto ha experimentado 3 fases de ampliaciones. Las dos primeras concluyeron en 2009 expandiendo y mejorando la capacidad y los servicios del aeropuerto. Las obras de la 3ª fase iniciaron en 2018 y se espera que concluyan en 2023 con la construcción de una nueva pista de aterrizaje, un incremento del 250% de su superficie actual, que actualmente es de 2 millones de m², y un crecimiento del 100% en su capacidad actual de atención de pasajeros.

A pesar de que el proyecto sufrió retrasos notables, causados en gran parte por la tardanza en la entrega por parte del Estado de los terrenos necesarios para las ampliaciones, se espera que sólo se observe un retraso de un año con respecto a lo originalmente planeado en 2001.

¹ <https://www.iata.org/publications/Pages/code-search.aspx>

² Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. 2018. "El aeropuerto en cifras." <https://www.lima-airport.com/esp/lap-negocios-y-proyectos/informacion-financiera/el-aeropuerto-en-cifras>



Información Técnica

Actores Involucrados:	<div>Sector Público.</div> <ul style="list-style-type: none">Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC)Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN) – Supervisa el cumplimiento de las obligaciones del socio operador.<ul style="list-style-type: none">Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)Agencia para la Promoción de la Inversión Privada (ProInversión)Comisión de Promoción para la Inversión Privada (COPRI)		
	<div>Sector Privado.</div> Lima Airport Partners (LAP) – Socio Operador	<div>Organismos Multilaterales.</div> <ul style="list-style-type: none">Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) del Banco Mundial: Garantía para financiamiento del socio operador;International Finance Corporation (IFC) del Banco Mundial, accionista de LAP desde 2008, con una participación del 19.99%.	
Ubicación Lima, Perú.	Sector Transporte - Aeropuertos	Organismo Promotor MTC	Plazo 30 años, en 2016 se incrementó a 40 años
Tipo de APP	BOT – Construcción, mejora, conservación y explotación del Aeropuerto Internacional “Jorge Chávez”		
<div>Objetivos</div> <ul style="list-style-type: none">Posicionar a Perú como un centro estratégico aeroportuario regional.<ul style="list-style-type: none">Atender la creciente demanda de pasajeros.Hacer el aeropuerto más atractivo para las aerolíneas, incrementando y mejorando los servicios no aeronáuticos y el porcentaje de los ingresos que proviene de ellos.<ul style="list-style-type: none">Ampliar y mejorar la infraestructura y el equipamiento del aeropuerto. Construir una segunda pista de aterrizaje.<ul style="list-style-type: none">Mejorar la capacidad de atención de la terminal actual.			
<div>Componentes del proyecto</div> <ul style="list-style-type: none">Ampliación de las Fases 1 y 2, finalizadas en 2009: nueva terminal de pasajeros con 45 mil m2 adicionales (40 mil m2 originales), 140 mil m2 de área de plataformas (165 mil m2 originales), 21 nuevos puestos de estacionamiento para aeronaves (18 originales), 19 nuevas mangas de abordaje (no existían anteriormente), nueva zona comercial de 5,500 m2, un nuevo edificio de carga, remodelación de la torre central de oficinas, construcción de un hotel dentro del aeropuerto, 8,850 m2 adicionales en la zona de vuelos internacionales, ampliación de 5,300 m2 en el edificio central, ampliación de 4,146 m2 en la zona de vuelos nacionales, 12,000 m2 en la plataforma sur.Ampliación de la Fase 3: Construcción de una segunda pista y una nueva terminal de pasajeros con capacidad de atender 44 millones de pasajeros anualmente. En construcción desde finales de 2018.			
<div>Estado actual</div> <p>El socio privado opera el aeropuerto desde febrero de 2001. En 2018 inició la 3ª ampliación del aeropuerto, que incluye una segunda pista, que estará lista en 2022; la ampliación completa concluirá en 2023.</p>			
Bancabilidad	Garantía de Cumplimiento: US\$ 30 millones emitida por el socio operador al inicio del contrato		
Modelo de Financiamiento	<div>Inversión Pública</div> Sin Participación	<div>Inversión Privada: 100%</div> <ul style="list-style-type: none">Presupuesto Original 2001 - 2031: US\$ 1,061 millones<ul style="list-style-type: none">Inversiones 2001 – 2017: US\$ 400 millonesNuevo Presupuesto 2018 – 2041: US\$ 1,500 millonesLAP emitió bonos en el mercado internacional en 2007 por US\$ 164.8 millones. La tasa fija fue de 6.88% y el plazo de 15 años. Fueron prepagados en 2017	
Resultados	<div>Empleos Generados desde el inicio de la APP</div> 8,500 empleos directos e indirectos	<div>Incremento en Carga Transportada: 164%</div> De 108 mil toneladas a 285 mil toneladas en 2018	
	<div>Incremento en Vuelos: 167%</div> De 72 mil en 2001 a 192 mil en 2018	<div>Incremento Ingresos de LAP: 594%</div> De US\$ 50 millones en 2001 a US\$ 347 millones en 2017	
	<div>Ingresos Totales Generados al Estado</div> US\$ 1,608 millones entre 2001 y 2017	<div>Incremento en Ingresos para el Estado: 538%</div> De US\$ 29 millones en 2001 a US\$ 185 millones en 2017	
	<div>Incremento en Pasajeros: 435%</div> De 4.1 millones en 2001 a 22 millones en 2018	<div>Incremento de las Utilidades de LAP: 1,220%</div> De US\$ 5 millones en 2001 a US\$ 66 millones en 2017	

Fuentes: ProInversión. Agosto de 2000. "Contrato de Concesión para la construcción, mejora, conservación y explotación del Aeropuerto Internacional "Jorge Chávez"" <https://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=2&jer=7649&sec=22>. / MIGA. "Jorge Chavez International Airport (JCIA)" <https://www.miga.org/project/jorge-chavez-international-airport-jcia>. MTC. "Aeropuerto Internacional Jorge Chávez" https://portal.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/infraestructura_aeroportuaria/aeropuerto_jorge_chavez.html. OSITRAN. 14 de febrero de 2019. "Ositrán: concesión del Aeropuerto Jorge Chávez cumple 18 años con compromiso de inversión de 1500 millones de dólares". Prensa. <https://www.ositrn.gob.pe/noticias/ositrn-concesion-del-aeropuerto-jorge-chavez-cumple-18-anos-con-compromiso-de-inversion-de-1500-millones-de-dolares/>. Universidad ESAN. 2011. "Concesión del Aeropuerto Jorge Chávez: evaluación del valor generado" http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/141/Gerencia_para_el_desarrollo_19.pdf. Lima Airport Partners. "Informe Integrado de Sostenibilidad 2017" http://s7.lima-airport.com/LAP_ASA/2017/docs/UN-NUEVO-JORGE-CHAVEZ-Informe-LAP-2017.pdf



¿Por qué es Relevante este Proyecto?.....

El acuerdo APP del LIM es relevante por los siguientes motivos:

- 1.** Es una obra de infraestructura de transporte muy importante para el desarrollo económico de Perú, ya que las ampliaciones y mejoras llevadas a cabo desde el inicio del acuerdo APP, han convertido al país en el centro logístico aeroportuario más importante de la región. En la actualidad, concentra el 47,6% del tráfico de pasajeros en rutas nacionales y el 99.0% en rutas internacionales³, funcionando como hub nacional y regional.
- 2.** Los resultados positivos del proyecto, tanto en su rentabilidad financiera, como en las mejoras resultantes en la infraestructura del aeropuerto. Esto concuerda con los buenos resultados que se han observado en proyectos APP en el sector aeroportuario en América Latina y el Caribe, un sector que emplea el modelo APP de manera extendida en la región.

Contexto histórico del proyecto.

Desde principios de los años 1990, Perú empezó a promover la participación privada en el desarrollo de infraestructura a través de modificaciones a su marco regulatorio. En 1996 se creó la “Ley de Promoción de la Inversión Privada” y se publicó el “Decreto Supremo 059-96”, que autoriza la utilización de recursos privados para la construcción de proyectos públicos de carreteras, saneamiento de agua y aeropuertos, apuntalando la legislación concerniente a los APP de infraestructura y servicios.⁴

Desde esa fecha se ha dado un proceso de modernización de leyes y reglamentos que continúa hasta 2016, el cual ha simplificado y mejorado los procesos para elaborar estos proyectos. Sin embargo, dado que el contrato APP fue firmado en 2001, muchas de estas modificaciones no pudieron aplicarse al proceso de estructuración del proyecto. Las siguientes son las adecuaciones más relevantes:⁵

³ Anuario Estadístico 2017. MTC

⁴ Infrascopio 2017. “Evaluación del entorno para las asociaciones público-privadas en América Latina y el Caribe. Página 32. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17332/infrascopio-2017-evaluacion-del-entorno-para-las-asociaciones-publico-privadas-en>

⁵ ProInversión. “Resumen Ejecutivo Aeropuerto Jorge Chávez.” <https://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=2&jer=7649&sec=22>



- En 1996 se creó la Comisión de Promoción de Concesiones Privadas (PROMCEPRI), como único organismo público encargado de promover la inversión privada y servicios públicos.
- En 1997 se creó el primer Comité Especial para determinar y promover los aeropuertos que formarán parte de esquemas APP.
- En 1998 se aprobó el Plan de Promoción de la Inversión Privada y se acordó que el LIM sería parte de un esquema APP, junto con los aeropuertos de Cuzco, Arequipa, Trujillo e Iquitos, los cuales en total representaban el 78% del tráfico aéreo y generaban el 85% de los ingresos del sistema aeroportuario. A través de este plan, se determinó que el esquema más conveniente era entregar la administración y operación de estos aeropuertos al sector privado, a través de APPs.

En ese año también fue creado OSITRAN y se incluyó a la infraestructura aeroportuaria como uno de los sectores que este organismo debe supervisar.

- En 1999, PROMCEPRI transfirió sus facultades y funciones a COPRI.

Más recientemente, en 2008 se consolidó una ley integral APP a través del Decreto Legislativo No. 1012. Posteriormente, en 2015 entró en vigor un nuevo marco APP a través del Decreto Legislativo No. 1224 y el Decreto Supremo No. 410-2015, que tiene el objetivo de reducir la brecha de infraestructura del país y alinear la regulación APP con las mejores prácticas internacionales. Gracias a este marco, se creó el Sistema Nacional de Promoción de la Inversión Privada y la agencia de promoción de inversiones *ProInversión*.⁶

En 2016 se mejoraron aún más los procesos APP a través del Decreto Legislativo No. 1251, que establece límites entre el Ministerio de Economía y Finanzas y ProInversión, con el fin de mejorar la transparencia y prevenir la corrupción.⁷

En 2018 se fortaleció y mejoró el Sistema Nacional de Promoción de la Inversión Privada a través del Decreto Legislativo No. 1362, que otorga a ProInversión la

⁶ Infrascopio 2019. “Evaluación del entorno para las asociaciones público-privadas en América Latina y el Caribe” Página 43. https://infrascopio.eiu.com/wp-content/uploads/2019/04/EIU_2019-IDB-Infrascopio-Report_FINAL_ESP.pdf

⁷ Infrascopio 2019. “Evaluación del entorno para las asociaciones público-privadas en América Latina y el Caribe” Página 43. https://infrascopio.eiu.com/wp-content/uploads/2019/04/EIU_2019-IDB-Infrascopio-Report_FINAL_ESP.pdf



facultad de contratar y nombrar gerentes de proyectos APP en cualquier sector, lo que fortalece su capacidad de hacer cumplir los calendarios de los proyectos.⁸

APPs e infraestructura en Perú.

Perú tiene mucha experiencia utilizando modelos APP para desarrollar infraestructura y servicios. Entre 1990 y la primera mitad de 2018, se logró el cierre financiero de 154 proyectos, con un valor total de US\$ 38,249 millones.⁹ De acuerdo con el Infrascopio, herramienta desarrollada por The Economist Intelligence Unit y promovida por el Banco Interamericano de Desarrollo, Perú se encuentra en el grupo de cabeza de la región en cuanto a las condiciones para el desarrollo de APP eficientes y sostenibles, junto a Chile y Colombia.

De acuerdo con dicha herramienta, su principal fortaleza es el clima de inversiones y negocios, que mide los panoramas empresarial, político y social para la inversión en general, y no sólo para proyectos APP. La segunda fortaleza más relevante es la madurez o capacidad y experiencia para llevar a cabo con éxito este tipo de proyectos, mientras que otra fortaleza importante es la financiación.¹⁰

La siguiente tabla resume los proyectos APP de infraestructura y servicios asociados que lograron llegar al cierre financiero en Perú, desde 1990 hasta mediados de 2018.

Proyectos APP de Infraestructura y Servicios asociados en Perú 1990-2018

Sector	Número de Proyectos	Valor US\$ Millones
Energía Eléctrica	91	17,132
Ferrocarriles	7	7,178
Carreteras	21	5,566
Puertos	9	2,279
Tecnologías de la Información y Comunicaciones	8	2,000

⁸ Ídem.

⁹ Banco Mundial. Private Participation in Infrastructure Database. <https://ppi.worldbank.org/snapshots/country/peru>

¹⁰ Infrascopio 2019. "Evaluación del entorno para las asociaciones público-privadas en América Latina y el Caribe". Página 43.



Gas Natural	3	1,800
Agua y Saneamiento	10	1,588
Aeropuertos	5	706
Total	154	38,249

Fuente: Banco Mundial. Private Participation in Infrastructure Database. <https://ppi.worldbank.org/snapshots/country/peru>

Por su parte, la inversión en infraestructura creció 229% entre 2008 y 2015, pasando de US\$ 3.97 billones¹¹ a US\$ 13.1 billones, que equivalen al 6.9% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, de los cuales, el 2.6% fue inversión pública y el restante 4.3% fue privada. Es importante resaltar el incremento de 407% de la inversión privada, que pasó de US\$ 1.61 billones en 2008 a US\$ 8.15 billones en 2015, lo cual representó un crecimiento equivalente a 3 puntos porcentuales del PIB, al pasar de 1.3% a 4.3%.¹²

A pesar de la experiencia y los éxitos utilizando modelos APP, el país enfrentaba los siguientes desafíos:¹³

- Existen problemas institucionales, como la falta de coordinación e indefinición de competencias y jurisdicción entre instituciones públicas;
- Constantes procesos de renegociación de contratos, en especial durante los primeros años;
- Importantes retrasos en la etapa de ejecución, muchas veces ocasionados por problemas con la adquisición de tierras y la obtención de permisos o licencias;
- Carencia de contratos estandarizados;
- Falta de planificación y priorización estratégica de proyectos.

Sin embargo, de acuerdo con la edición 2019 de Infrascopio, el país progresó entre 2017 y 2018, consolidando las jurisdicciones y fortaleciendo las competencias de su marco institucional APP. Ahora existen regulaciones adecuadas para enfrentar

¹¹ 1 billón = 1,000,000,000,000.

¹² Infralatam. <http://infralatam.info>

¹³ Infrascopio 2017. "Evaluación del entorno para las asociaciones público-privadas en América Latina y el Caribe." Página 32.



problemas, como la falta de procedimientos coordinados, conocimientos técnicos a nivel ministerial y contrataciones claras. Adicionalmente, el gobierno reaccionó tras el impacto en la opinión pública generado por los casos de corrupción que afectaron a varios países de la región, realizando esfuerzos exitosos para comprometerse nuevamente con la inversión privada, lo cual ha sido respaldado por varios partidos políticos.¹⁴

En particular, en 2016 la empresa Odebrecht reconoció el pago de sobornos en Perú por US\$ 29 millones entre 2005 y 2014, así como donaciones irregulares para financiar campañas políticas.



¿Por qué hacer uso del modelo APP?.....

Previo al acuerdo APP, el LIM contaba con una pista de aterrizaje de 3,507 metros de largo y 45 metros de ancho, que era una de las mejores de América Latina; además, el estado de su infraestructura era excelente.¹⁵ Sin embargo, la gestión del aeropuerto no era satisfactoria, ya que, en 1993 el 90% de los ingresos de CORPAC,¹⁶ la entidad pública que lo administraba provenía de rentas aeronáuticas. La generación de ingresos no aeronáuticos permitiría mejorar el aeropuerto, hacerlo más atractivo para las aerolíneas y ganar competitividad con respecto a otros aeropuertos, ante el previsto incremento de pasajeros.

Con el fin de promover las actividades no aeronáuticas en el aeropuerto y hacerlo más atractivo para las aerolíneas y los pasajeros, en 1994, el Estado decidió utilizar un modelo APP para ampliarlo y mejorarlo, con la premisa de que un socio operador privado sería más eficiente para llevar a cabo esas actividades.



Acuerdo APP del Aeropuerto Internacional

“Jorge Chávez”.....

El LIM se ubica a 16 km al noroeste de Lima, la capital de Perú y la ciudad más grande del país. El inmueble fue inaugurado en 1965 y es el aeropuerto más grande e importante.

¹⁴ Infrascopio 2019. “Evaluación del entorno para las asociaciones público-privadas en América Latina y el Caribe”. Página 43. https://infrascopio.eiu.com/wp-content/uploads/2019/04/EIU_2019-IDB-Infrascopio-Report_FINAL_ESP.pdf

¹⁵ Universidad ESAN. 2011. “Concesión del Aeropuerto Jorge Chávez: evaluación del valor generado”. Página 16. http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/141/Gerencia_para_el_desarrollo_19.pdf

¹⁶ Ídem.

Entre 1996 y 1998, el Estado encargó la elaboración de los siguientes estudios, que son las bases técnicas del proyecto:¹⁷

- “Plan Maestro de la Aviación Civil”, elaborado por Japan Airport Consultants en 1996. En este estudio se realizó un pronóstico de la demanda de tráfico aéreo hasta 2020, lo que sustenta la recomendación de construir una segunda pista de aterrizaje, que requiere la expropiación de terrenos.
- “Estudio de viabilidad para la modernización de aeropuertos y la actualización de sistemas de control de tráfico aéreo”, elaborado por Birk Hillman Consultants en 1996.
- “Reporte Preliminar de Estrategia”, elaborado por GKMG Consulting Services en julio de 1998.

Se llevó a cabo una licitación pública especial internacional, que incluyó una etapa de precalificación con los siguientes requisitos:¹⁸

- Experiencia.
 - En la explotación de terminales de pasajeros, infraestructura complementaria, operación y mantenimiento de servicios de apoyo a aeronaves comerciales, operación y mantenimiento de instalaciones de carga aérea, con al menos 120 mil toneladas anuales.
 - Explotación de uno o más aeropuertos o terminales nacionales e internacionales de primera categoría, con al menos 9 millones de pasajeros anuales, con al menos uno con un mínimo de 7 millones de pasajeros anuales.
 - Ejecución de planes maestros de aeropuertos.
- Requisitos Financieros:
 - El operador principal debía tener ciertas calificaciones crediticias de deuda de corto y largo plazo, emitidas por las calificadoras Moody's o Standard & Poor's. En su defecto, debían estar calificados por la Superintendencia de Banca y Seguros de Perú.

¹⁷ ProInversión. “Resumen Ejecutivo Aeropuerto Jorge Chávez”. Página 25.

¹⁸ Ídem. Páginas 57 a 121.



10 empresas fueron precalificadas, pero sólo se presentaron 9 postores:¹⁹

- 1.** Consorcio Aeropuerto de Milán;
- 2.** Consorcio Aeropuerto de Frankfurt;
- 3.** San Francisco International Airport;
- 4.** Airport Consulting Vienna;
- 5.** Consorcio British Airport Authority International;
- 6.** Consorcio Aeroports de Paris;
- 7.** Aeropuerto de Vancouver;
- 8.** Consorcio Aeroports de Montreal;
- 9.** Aena Servicios Aeroportuarios.

De los postores calificados, el Aeropuerto de Milán decidió no continuar, por lo que se tuvieron reuniones con los 8 consorcios calificados, a quienes se les presentó la última versión del contrato APP, al cual se hicieron las últimas modificaciones y mejoras. Posteriormente se llevó a cabo una nueva convocatoria de licitación, en la cual sólo participaron 4 consorcios:²⁰

- 1.** Consorcio Aeropuerto Lima 2000, conformado por Aena, Unión Fenosa desarrollo y Acción, Grupo Dragados y CESEL.
- 2.** Consorcio Aeropuerto de Frankfurt: Flughafen Frankfurt Main, Bechtel Enterprises International y Cosapi.
- 3.** Aeropuerto de Vancouver: YVR Airport Service (Perú), Skanska Bot AB, JJC Contratistas Generales y ABB Energy Ventures.
- 4.** Consorcio ADL (Airport Consulting Vienna), conformado por Vienna Airport Management, Los Portales, Fomento de Construcciones y Contratas y SACYR.

¹⁹ ProInversión. “Resumen Ejecutivo Aeropuerto Jorge Chávez” Páginas 57 a 121.

²⁰ Ídem.

Los consorcios de Aeropuerto de Vancouver y ADL fueron descalificados por aspectos administrativos relacionados con sus propuestas y al final sólo fueron evaluados los consorcios Aeropuerto Lima 2000 y Aeropuerto de Frankfurt. La evaluación de las propuestas técnicas determinó que la mejor era la del consorcio del Aeropuerto de Frankfurt, así que se revisó su propuesta económica, resultando viable, con una oferta de pago al Estado del 46.511% de los ingresos brutos de la operación del aeropuerto.²¹

De esta forma, el consorcio ganador se denominó legalmente Lima Airport Partners (LAP) y el contrato APP fue firmado el 15 de noviembre de 2000. Este consorcio ha modificado su participación accionaria en diversas ocasiones, la siguiente tabla las resume:

Participación Accionaria de Lima Airport Partners

Etapa	Accionistas
Inicio del Contrato APP	<ul style="list-style-type: none"> • Flughafen Frankfurt am Main A. G. (aeropuerto de Frankfurt): 42.75%; • Bechtel Enterprises International Limited: 42.75%; • Cosapi (Perú): 14.50%.
Desde 2001	<ul style="list-style-type: none"> • Alterra Lima Holdings, (subsidiaria de Alterra Partners, accionista del aeropuerto de Singapur): 42.75%; • Bechtel Enterprises International Limited: 42.75%; • Cosapi (Perú): 14.50%.
Desde 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Alterra Lima Holdings: 57.25%; • Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide: 42.75%.
Desde 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide: 100%.
De 2008 a la fecha	<ul style="list-style-type: none"> • Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide: 70.01%; • IFC del Banco Mundial: 19.99%; • Fondo de Inversión en Infraestructura, Servicios Públicos y Recursos Naturales: 10%.

Fuente: Universidad ESAN. 2011. "Concesión del Aeropuerto Jorge Chávez: evaluación del valor generado" Páginas 16 y 17. http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/141/Gerencia_para_el_desarrollo_19.pdf

El plazo del acuerdo original es de 30 años, con opción de renovarse por 10 años adicionales, hasta llegar a un plazo máximo de 60 años. Su vigencia inició el 14 de febrero de 2001.

²¹ ProInversión. "Resumen Ejecutivo Aeropuerto Jorge Chávez" Páginas 57 a 121.



Los principales objetivos del proyecto son los siguientes, pero sus componentes se detallan más adelante:²²

- Construcción y remodelación de la infraestructura existente, así como su operación, mantenimiento, reparación en caso de ser necesario y conservación.
- Mejora de la infraestructura y servicios aeroportuarios.
- Obtención de ingresos para el Estado.

Proceso de Promoción y Publicidad

Este proceso inició en abril de 1998 con la preparación de material de promoción, la participación en conferencias y seminarios internacionales entre julio y octubre, así como la realización de una gira promocional con operadores de aeropuertos e inversionistas, en febrero de 1999. Las siguientes fueron las etapas de este proceso:²³

- Familiarización;
- Recopilación y revisión de información, diagnóstico y valorización;
- Modelo de situación financiera;
- Identificación inicial de inversionista interesados;
- Diseño y ejecución de la estrategia de promoción y concesionamiento.

Componentes.

El presupuesto de inversión original fue de US\$ 1,061 millones. Las ampliaciones y mejoras en la infraestructura y equipo, previos al acuerdo APP, se dividen en 2 periodos: el inicial, que abarca los primeros 8 años, desde febrero de 2001, fecha en que el socio privado empezó a operar el aeropuerto, y el periodo remanente, que abarca los siguientes 22 años de vigencia del contrato.

²² ProInversión. "Resumen Ejecutivo Aeropuerto Jorge Chávez" Página 25.

²³ Ídem. Página 46.

En el contrato original, el socio operador está obligado a invertir US\$ 100 millones²⁴ durante los primeros 42 meses, excluyendo el costo de construcción de un hotel. Este monto se incrementó a US\$ 110 millones en 2004 a través del addendum 4 del contrato.

En caso de incumplimiento en los montos invertidos y en los plazos estipulados, el contrato establece una penalidad del 30% sobre el monto que no se invirtió. Asimismo, se establece que la primera ampliación del aeropuerto deberá estar lista en los primeros 4 años del contrato. Este plazo fue ampliado a 8 años en 2004 a través del addendum 4. La siguiente tabla resume el presupuesto original de acuerdo con las etapas del proyecto.

Presupuesto Original por Etapas

Etapas	Periodo Inicial (primeros 8 años) US\$ millones	Periodo Restante US\$ millones	Total US\$ millones
Diseño	16	26	42
Licitación, Construcción y Equipamiento	205	814	1,019
Total	221	840	1,061

Fuente: ProInversión. Anexo 6 Volumen 4 (2) (Sobre 2) del Contrato de Concesión para la construcción, mejora, conservación y explotación del Aeropuerto Internacional "Jorge Chávez"

Los siguientes son los principales componentes que se establecieron en el contrato original:

- Periodo Inicial (primeros 8 años del contrato) – Presupuesto US\$ 193 millones:²⁵
 - Trabajos generales de renovación y mejoramiento de la infraestructura existente;
 - Construcción de una nueva terminal de pasajeros con 18 puertas de embarque. En 2001 tenía 39,467 m² y en 2005 alcanzó 65,538 m². Finalizada en 2005;

²⁴ En 2004 fue incrementado a US\$ 110 millones a través del 4º addendum del contrato.

²⁵ ProInversión. Anexo 6 Volumen 4 (2) (Sobre 2) del Contrato de Concesión para la construcción, mejora, conservación y explotación del Aeropuerto Internacional "Jorge Chávez" y "Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Ampliación del Aeropuerto." <https://www.lima-airport.com/esp/lap-negocios-y-proyectos/ampliacion-del-aeropuerto/ampliacion-del-aeropuerto>



- Instalación de siete puertas de abordaje. Finalizado en 2005;
- Construcción de una nueva zona de embarque de vuelos nacionales e internacionales. Finalizada en 2005;
- Construcción de una nueva zona comercial de 5,500 m² que da servicio a los pasajeros. Finalizada en 2005;
- Construcción de un edificio de carga. Finalizado en 2005;
- Construcción de una subestación eléctrica. Finalizada en 2005;
- Construcción de 4 cisternas de agua con capacidad total de 4,000 m³. Finalizadas en 2005;
- Construcción de nuevas oficinas y espacios para entidades públicas. Finalizado en 2005;
- Construcción de un hotel dentro del aeropuerto. Finalizado en 2007;
- Construcción de 19 nuevas mangas o puentes de abordaje. Finalizado en 2007;
- Construcción de 5 bandas para recoger equipaje en la zona de vuelos internacionales. Finalizadas en 2007;
- Construcción de 2 pasarelas mecánicas para pasajeros. Finalizadas en 2007;
- Construcción de 16 nuevas posiciones en la zona de control de salidas. Finalizadas en 2007;
- Construcción de 22 nuevas posiciones en la zona de control de llegadas del área de migración. Finalizadas en 2007;
- Incremento del área para estacionamiento de aeronaves. El aeropuerto contaba con 165 mil m² antes del acuerdo APP. A partir de 2007 se expandió a 305 mil m², una ampliación del 85%;
- Remodelación de la torre central de oficinas. Finalizada en 2007;



- Ampliación de 8,850 m² de la zona de embarque de vuelos internacionales, con 7 nuevas salas de espera y espacios para 4 nuevos concesionarios comerciales. Finalizada en 2009;
- Ampliación de 5,301 m² del edificio central, configuración de la zona de seguridad y 5 nuevos establecimientos comerciales. Finalizada en 2009;
- Ampliación de 4,146 m² de la zona de embarque de vuelos nacionales, con 5 nuevas salas de espera. Finalizada en 2009;
- Ampliación de 12,000 m² en la plataforma sur. Finalizada en 2009;
- Construcción de una nueva vía para aeronaves particulares de carga en la zona sur del aeropuerto. Finalizada en 2009;
- Incremento de 1,800 m² en el área de tiendas. Finalizado en 2009;
- Construcción de un salón VIP. Finalizado en 2009;
- Construcción de un salón SPA en el área internacional. Finalizado en 2009.

La primera ampliación integral concluyó en febrero de 2009, la siguiente tabla resume las principales mejoras:

Ampliación durante el Periodo Inicial Febrero 2001 – Febrero 2009

Componente	Previo al Acuerdo APP	Finales de 2008
Área de Terminal	39,467 m ²	84,570 m ²
Área de Plataforma	165,000 m ²	304,881 m ²
Puestos de Estacionamiento para Aeronaves	18	39
Mangas de Abordaje	0	19

Fuente: Universidad ESAN. 2011. "Concesión del Aeropuerto Jorge Chávez: evaluación del valor generado" Página 158. http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/141/Gerencia_para_el_desarrollo_19.pdf

Las inversiones programadas para el periodo restante de 22 años (US\$ 840 millones) no fueron realizadas de acuerdo con lo que establecía el contrato original. Entre 2009 y 2017 únicamente se invirtieron US\$ 142 millones de los US\$ 525 millones



presupuestados para ese periodo. Los siguientes son los principales componentes de este periodo que se establecieron en el contrato original:

- Periodo Restante (22 años) – Presupuesto US\$ 840 millones:²⁶
 - Construcción de 34 mangas o puentes de abordaje. Debía finalizarse en 2015. Presupuesto US\$ 314 millones;
 - Construcción de servicios adicionales en la terminal central. Debía finalizarse en 2015. Presupuesto US\$ 46 millones;
 - Ampliación de la pista de rodaje. Debía finalizarse en 2015. Presupuesto US\$ 27 millones;
 - Construcción de una segunda pista de aterrizaje, deberá estar lista en febrero de 2022. El presupuesto es de US\$ 61 millones;
 - Construcción de 5 puentes de contacto en la terminal central. Debe finalizarse en 2021. Presupuesto US\$ 36 millones;
 - Ampliación de la terminal central y construcción de 17 mangas o puentes de abordaje. Debe finalizarse en 2030. Presupuesto US\$ 67 millones.

Inversiones Realizadas y Modificaciones al Contrato APP

El presupuesto original obligaba al socio operador a invertir US\$ 746 millones entre 2001 y 2017, pero sólo se invirtieron US\$ 400 millones. El presupuesto fue respetado en el periodo inicial de 8 años e incluso se invirtieron US\$ 37 millones adicionales. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, entre 2009 y 2017 se presupuestaron US\$ 525 millones y únicamente se invirtieron US\$ 142 millones, un subejercicio del 73%, ocasionado principalmente porque el Estado no entregó a tiempo los terrenos necesarios para la 3ª expansión del aeropuerto. La consecuencia de esto fue un retraso en las mejoras de la infraestructura y equipo originalmente programadas.

²⁶ ProInversión. Anexo 6 Volumen 4 (2) (Sobre 2) del Contrato de Concesión para la construcción, mejora, conservación y explotación del Aeropuerto Internacional “Jorge Chávez” y “Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Ampliación del Aeropuerto.” <https://www.lima-airport.com/esp/lap-negocios-y-proyectos/ampliacion-del-aeropuerto/ampliacion-del-aeropuerto>. Universidad ESAN. 2011. “Concesión del Aeropuerto Jorge Chávez: evaluación del valor generado” Página 17. http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/141/Gerencia_para_el_desarrollo_19.pdf. Sólo se enumeran los principales componentes.

Presupuesto vs Inversión Realizada 2001 - 2017

Periodo	Presupuesto US\$ Millones	Inversión Realizada US\$ Millones
Inicial 2001 - 2008	221	258
Restante 2009 - 2017	525	142
Total 2001 - 2017	746	400

Fuentes: ProInversión. Anexo 6 Volumen 4 (2) (Sobre 2) del contrato de concesión para la construcción, mejora, conservación y explotación del Aeropuerto Internacional "Jorge Chávez" y Lima Airport Partners (LAP). "Informe Integrado de Sostenibilidad 2017". Páginas 30 y 31. http://s7.lima-airport.com/LAP_ASA/2017/docs/UN-NUEVO-JORGE-CHAVEZ-Informe-LAP-2017.pdf

En cuanto a las modificaciones del contrato original, entre abril de 2001 y julio de 2017 se hicieron 7. Las variaciones más importantes son:

- Entre 2002 y 2004 **se incrementaron los plazos y las inversiones obligatorias para la primera ampliación** del aeropuerto y del periodo inicial de 8 años;
- En 2013 **se ampliaron los plazos para la segunda fase** de la ampliación del aeropuerto;
- En 2016 **se amplió el plazo de la vigencia del contrato en 10 años**. No se plasmó en un addendum, sino que se levantó un acta de acuerdos para el trato directo de controversias entre las partes, en la cual el socio operador solicitó la ampliación.
- En 2017, **el Estado reconoció la existencia de problemas con obras alternas de infraestructura que impidieron la entrega a tiempo de los terrenos necesarios para la 3ª fase de ampliación** del aeropuerto, que incluye la construcción de una segunda pista de aterrizaje. Esto impidió que el socio operador cumpliera con el presupuesto y las mejoras obligatorias establecidas en el contrato original;
- En 2017 **se modificaron los plazos para finalizar la segunda pista**. El nuevo plazo es de 4 años posteriores a la solución, por parte del Estado, de los problemas que impiden la entrega de los terrenos necesarios. El plazo original vencía en febrero de 2022. El estado se comprometió a solucionarlos el 1 de enero de 2018 a más tardar.



Los detalles de las principales modificaciones al contrato original se describen en la siguiente tabla:

Principales Modificaciones al Contrato APP Original

Modificación	Fecha	Principales Modificaciones
Addendum 1	Abril de 2001	<ul style="list-style-type: none"> El incremento de los costos del socio operador es causante de solicitud de reequilibrio financiero.
Addendum 2	Julio de 2001	<ul style="list-style-type: none"> Modificaciones menores en las cláusulas de responsabilidad por fuerza mayor, de terminación del contrato por parte del socio operador. Modificaciones menores en la cláusula de garantías permitidas y la sustitución de garantías.
Addendum 3	Septiembre de 2002	<ul style="list-style-type: none"> Se amplía a 5 años (de 4 en contrato original) el plazo que tiene el Estado para otorgar el área requerida para la ampliación del aeropuerto. Se obliga al socio operador a realizar encuestas a los pasajeros para conocer su nivel de satisfacción; se realizarán cada 60 días.
Addendum 4	Junio de 2004	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de las inversiones obligatorias en el periodo inicial a US\$ 110 millones (anteriormente eran US\$ 100 millones): <ul style="list-style-type: none"> US\$ 25 millones en primeros 36 meses. US\$ 80 millones en primeros 42 meses. US\$ 110 millones en los primeros 4 años. El plazo para finalizar una segunda pista de aterrizaje depende de la entrega de los terrenos necesarios por parte del Estado, debe ser en el 5º año posterior a esto. Originalmente era en febrero de 2022. El plazo para justificar la no necesidad de una segunda pista se modificó a 9 años posteriores al inicio del contrato. Originalmente era de 6 años. El plazo para la primera ampliación del aeropuerto se incrementa a 8 años. Originalmente era de 4 años. El socio operador puede solicitar el reequilibrio económico si sus ingresos brutos o sus costos, o el efecto de lo anterior se modifica en un 5.5% durante cuatro trimestres fiscales consecutivos, con respecto a los pronósticos presentados trimestralmente. Anteriormente era una variación del 15% con respecto al promedio de los últimos 2 años.
Addendum 5	Julio de 2011	<ul style="list-style-type: none"> Se modifican áreas que serán entregadas al socio operador para realizar ampliaciones al aeropuerto.
Addendum 6	Marzo de 2013	<ul style="list-style-type: none"> El plazo para justificar la no necesidad de una segunda pista se modificó a 12 meses posteriores a la entrega del área requerida por parte del Estado. Anteriormente era de 9 años posteriores al inicio del contrato y originalmente era de 6 años. Se amplía el plazo para la entrega del área requerida para la ampliación pendiente del aeropuerto, no deberá exceder del 31 de diciembre de 2015. Originalmente se tenía que entregar en febrero de 2005; Se podrán hacer entregas progresivas de áreas para la ampliación del aeropuerto.
Acta de controversias relacionadas con el contrato	Diciembre de 2016	<ul style="list-style-type: none"> Se amplió el plazo del contrato APP a 40 años, anteriormente era de 30

Addendum 7	Julio de 2017	<ul style="list-style-type: none"> Se reconoce la presencia de interferencias en la entrega del área necesaria para la ampliación del aeropuerto: un ducto de gas natural y la construcción de un túnel. El estado se obliga a solucionarlas a más tardar el 1 de enero de 2018. El estado asumirá todos los costos adicionales que esta situación le cause al socio operador. Se modifica el plazo para la construcción de una segunda pista de aterrizaje, deberá estar lista 4 años después de la solución de las interferencias en la entrega de las áreas necesarias. Anteriormente tenía que estar lista en febrero de 2022. Se modificó a 12 meses posteriores a la firma de la adenda 7 (julio de 2018), el plazo para justificar la no necesidad de una segunda pista. Anteriormente era de 12 meses posteriores a la entrega del área requerida. Las encuestas de satisfacción de los clientes se realizarán semestralmente. Anteriormente se realizaban cada 60 días.
------------	---------------	--

Fuente: MTC. Adendas 1 a 7 del contrato de concesión para la construcción, mejora, conservación y explotación del Aeropuerto Internacional “Jorge Chávez” https://portal.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/infraestructura_aeroportuaria/aeropuerto_jorge_chavez.html

3ª Fase de la Ampliación del LIM.

La firma del addendum 7 del contrato APP permite al socio operador concluir la 3ª fase de ampliación del aeropuerto, puesto que el Estado entregó los terrenos necesarios libres de interferencias el 25 de julio de 2017.

Esta ampliación es el proyecto de infraestructura de transporte aéreo más importante del Perú, y cuando su construcción finalice, el LIM tendrá una superficie de 9 millones de m², actualmente tiene 2 millones de m². El aeropuerto tendrá una capacidad operativa mínima de 30 millones de pasajeros anuales; como referencia, en 2017 atendió a 20 millones. Su presupuesto para el periodo 2018-2041 es de US\$ 1,500 millones y el financiamiento seguirá siendo 100% privado, aunque el presupuesto total es de US\$ 1,900 millones.²⁷

Esta fase inició en 2015 con la elaboración de los estudios previos. Se espera que la segunda pista esté lista en 2021 y todas las obras finalicen en 2023.²⁸ La siguiente tabla resume sus principales componentes:

Principales Componentes de la 3ª Fase de la Ampliación del LIM

Componentes
Una segunda pista de aterrizaje al oeste de la actual
60 puestos adicionales para estacionamiento de aeronaves

²⁷ Lima Airport Partners. “Informe Integrado de Sostenibilidad 2017”. Página 63.

²⁸ Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Preguntas frecuentes de la ampliación del aeropuerto. <https://www.lima-airport.com/esp/lap-negocios-y-proyectos/ampliacion-del-aeropuerto/preguntas-frecuentes>



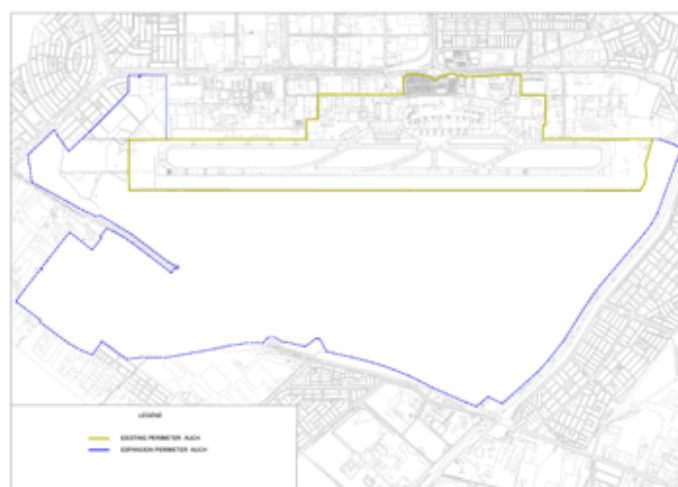
Nuevas calles de rodaje
Nueva terminal de pasajeros, 3 veces más grande que la actual
Nueva terminal de carga
Nuevos accesos al aeropuerto
Nueva torre de control y estación de rescate
Nuevo complejo empresarial con zonas logísticas y almacenes
Centro de convenciones
Nuevos hoteles

Fuentes: Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Preguntas frecuentes de la ampliación del aeropuerto. <https://www.lima-airport.com/esp/lap-negocios-y-proyectos/ampliacion-del-aeropuerto/preguntas-frecuentes>. Lima Airport Partners. "Informe Integrado de Sostenibilidad 2017". Páginas 60 y 61. http://s7.lima-airport.com/LAP_ASA/2017/docs/UN-NUEVO-JORGE-CHAVEZ-Informe-LAP-2017.pdf

El calendario de obras es el siguiente:

- Remediación ambiental: Diciembre de 2018;
- Movimiento de tierras: Segundo semestre de 2019;
- Segunda pista: Primer trimestre de 2022;
- Nueva terminal de pasajeros: Cuarto trimestre de 2023.

3ª Fase de la Ampliación del LIM



- **Aeropuerto Internacional** Jorge Chávez

Diseño de la Nueva Terminal del LIM



• Lima Airport Partners

Al concluirse la 3ª ampliación, las inversiones totales del socio operador, efectuadas desde 2001 hasta 2023, sumarán alrededor de US\$ 1,900 millones.²⁹ Este monto es 79% superior al presupuesto original de US\$ 1,061 millones destinado a inversiones entre 2001 y 2031.

Lima, Perú



• Wikipedia Commons

²⁹ Precios corrientes, los presupuestos del contrato original y de la tercera fase de la ampliación no se ajustaron con la inflación.



Aeropuerto Internacional Jorge Chávez



• [Wikipedia Commons](#)

Plazo del Acuerdo APP.

El plazo del contrato original fue de 30 años e inició el 14 de febrero de 2001. Sin embargo, en 2016 se incrementó a 40 años.

Las siguientes son las etapas del proyecto:

- Estudios de Factibilidad y Diseño: **Entre 1996 y 1998;**
- Proceso de Promoción y Publicidad: **Abril 1998 – Febrero 1999**
- Etapa de Licitación: **Enero 1999 – Nov 2000;**
- Firma del Contrato APP: **15 de noviembre de 2000;**
- Inicio de Operaciones: **14 de febrero de 2001;**
- 1ª Modificación al Contrato APP: **Abril de 2001;**
- 2ª Modificación al Contrato APP: **Julio de 2001;**
- 3ª Modificación al Contrato APP: **Septiembre de 2002;**
- 4ª Modificación al Contrato APP: **Junio de 2004;**



- 5ª Modificación al Contrato APP: **Julio de 2011;**
- 6ª Modificación al Contrato APP: **Marzo de 2013;**
- Inicio de estudios previos a la 3ª fase de la ampliación del LIM: **2015;**
- Ampliación del plazo del Contrato APP: **Diciembre de 2016;**
- Entrega de terrenos para la 3ª fase de la ampliación del LIM: **Julio de 2017;**
- 7ª Modificación al Contrato APP: **Julio de 2017;**
- Inicio de Obras de la 3ª fase de ampliación del LIM: **Octubre de 2018;**
- Finalización de la segunda pista: **1er trimestre de 2022;**
- Finalización de la nueva terminal: **4º trimestre de 2023.**

Estructuración del proyecto.

El proyecto ha sufrido diversas modificaciones a lo largo de 17 años. El presupuesto original fue de US\$ 1,061 millones y se incrementó en US\$ 839 millones (79%), alcanzando los US\$ 1,900 millones a finales de 2018. Por su parte, el plazo original era de 30 años, pero se amplió a 40 años, como ya se mencionó. Adicionalmente, la participación accionaria del socio operador cambió 4 veces y el contrato original sufrió 7 modificaciones. Como también ya fue mencionado, todo esto fue ocasionado en gran medida por problemas con la expropiación de terrenos para la 3ª ampliación.

La etapa de estructuración y diseño tuvo un costo de US\$ 3.7 millones, que incluyeron el pago de asesores financieros, técnicos y legales, los gastos del proceso de licitación y la elaboración de estudios complementarios. El socio operador reembolsó US\$ 3.5 millones al Estado por estos conceptos cuando el contrato APP fue firmado.³⁰ De igual forma, el socio operador emitió una garantía de cumplimiento por US\$ 30 millones al inicio del acuerdo, la cual podrá reducirse, pero nunca deberá ser menor a US\$ 10 millones.

La etapa de operación inició en febrero de 2001. En ella, el socio privado tiene el derecho de explotar comercialmente el aeropuerto y cobrar tarifas a los usuarios

³⁰ ProInversión. “Resumen Ejecutivo Aeropuerto Jorge Chávez” Página 29.



que están reguladas por OSITRAN. En el acuerdo se excluyen los servicios de aeronavegación que permiten operaciones aéreas seguras, como tránsito aéreo, radio ayudas, ayudas visuales, comunicaciones, meteorología o información aeronáutica, las cuales continúa operando el Estado.

A su vez, el socio operador tiene que pagar al Estado el 46.511% de los ingresos brutos provenientes de la operación y las tarifas aéreas. La siguiente tabla resume estas retribuciones.

Retribuciones que el Socio Operador debe pagar al Estado

Periodo del Contrato APP	Monto de la Retribución	Periodo de Pago
Previo a la firma	US\$ 3.5 millones por concepto de gastos del proceso para la entrega del aeropuerto	Pago único
Primeros 3 Años	46.511% de los ingresos brutos de la operación o US\$ 3 millones (lo que resulte mayor)	Trimestral
Años 4, 5 y 6	46.511% de los ingresos brutos de la operación o US\$ 3.5 millones (lo que resulte mayor)	Trimestral
Años 7 y 8	46.511% de los ingresos brutos de la operación o US\$ 3.75 millones (lo que resulte mayor)	Trimestral
A partir del año 9	46.511% de los ingresos brutos de la operación, con un mínimo de US\$ 3.75 millones, que se ajustan a la inflación de Estados Unidos de América	Trimestral
Vigencia del contrato	<ul style="list-style-type: none"> • 50% de las tarifas de aterrizaje y despegue; • 20% de la tarifa unificada de uso del aeropuerto (TUUA). 	Trimestral

Fuente: ProInversión. “Contrato de Concesión para la construcción, mejora, conservación y explotación del Aeropuerto Internacional “Jorge Chávez””

La siguiente tabla muestra las aportaciones que el socio operador ha hecho al estado desde el inicio del acuerdo APP, hasta el 31 de diciembre de 2018; como puede observarse, estas aportaciones siempre han sido superiores a los montos mínimos establecidos en el contrato, siempre han crecido con respecto al año anterior y el incremento porcentual observado entre 2001 y 2018 es de 591%.

Resumen de Aportaciones Anuales de LAP al Estado

Año	Transferencias por Contrato APP US\$ Millones	Mínimo Establecido en el Contrato US\$ Millones
2001	28.9	12 Anuales
2002	36.0	
2003	38.9	
2004	43.4	14 Anuales
2005	51.4	
2006	55.4	
2007	66.9	15 Anuales
2008	75.9	
2009	84.3	15 Anuales con ajuste a la inflación de US
2010	94.9	
2011	110.4	
2012	124.9	
2013	138.9	
2014	145.7	
2015	156.7	
2016	169.9	
2017	185.2	
2018	199.6	
Total	1,807.3	-

Fuente: Lima Airport Partners. "Resumen de Aportaciones al Estado al 31.12.2018" [https://www.lima-airport.com/Documents/Aportaciones%20al%20Estado%20hasta%20el%202018%20\(2\).pdf](https://www.lima-airport.com/Documents/Aportaciones%20al%20Estado%20hasta%20el%202018%20(2).pdf)

El 100% de las inversiones son realizadas por el socio operador y las mejoras a los bienes muebles del aeropuerto serán transferidas al Estado al término de la vigencia del contrato APP. El socio operador nunca tendrá la propiedad de las mejoras efectuadas a los bienes inmuebles.

El contrato otorga derecho al Estado para terminar el acuerdo APP si el socio operador no efectúa las mejoras establecidas en él, además le impone las siguientes penalidades:



Penalizaciones para el Socio Operador

Periodo	Penalidad
Inicial	100% del monto necesario para las finalizar las mejoras, dividido entre el número de días del periodo inicial
Posterior al Inicial	100% del monto necesario para las finalizar las mejoras, dividido entre el número de días restantes al contrato

Fuente: ProInversión. “Contrato de Concesión para la construcción, mejora, conservación y explotación del Aeropuerto Internacional “Jorge Chávez””

De igual forma, el contrato puede caducar si el socio operador incumple algún pago de endeudamiento que esté garantizado o si el aeropuerto cierra por más de 72 horas por causas atribuibles a él.



Matriz de Riesgos.....

La siguiente tabla resume la asignación de los riesgos más relevantes del proyecto.

Matriz de Riesgos – Acuerdo APP del LIM

Tipo de Riesgo	Estado (retenido)	Privado (transferido)	Compartido
Construcción			
Daños físicos y accidentes laborales		X	
Daños a la infraestructura existente		X	
Equipamiento		X	
Construcción		X	
Diseños y planes de trabajo			X
Operación			
Operación y mantenimiento		X	
Estudios y auditorías ambientales		X	
Daño ambiental		X	
Financieros			
Financiamiento		X	



Riesgo comercial			X
Inflación			X
Tipo de cambio			X
Generales			
Autorizaciones de Operación	X		
Expropiaciones	X		
Fuerza Mayor			X
Reequilibrio Financiero			X

Fuente: Información proporcionada por funcionarios de EPMAPS.

Los riesgos de diseño y planes de trabajo en la etapa de operación son compartidos, puesto que deben ser elaborados por el socio operador, pero aprobados por el Estado a través del OSITRAN.

El riesgo de fuerza mayor incluye conflictos armados, huelgas, embargos, actos de terrorismo, ocupación ilegal de las instalaciones del aeropuerto, hallazgos arqueológicos, desastres naturales, epidemias o plagas que impidan el cumplimiento de las obligaciones del socio operador por al menos 6 meses. En caso de ocurrir, puede solicitar el incremento de las tarifas de operación, un reequilibrio financiero del contrato o una prórroga del plazo original, por lo que el riesgo es compartido con el Estado. También se establece que el contrato puede caducar si un evento de fuerza mayor no es superado en un plazo mayor a 12 meses.³¹

El socio operador y el Estado comparten el riesgo de equilibrio financiero, puesto que ambas partes se verían afectadas si los ingresos de operación del aeropuerto aumentan o disminuyen, ya que afectan las remuneraciones trimestrales que el privado tiene que pagar al Estado. A partir del addendum 4, de junio de 2004, el socio operador puede solicitar el reequilibrio económico si sus ingresos brutos, sus costos, o el efecto de lo anterior en su utilidad, se modifica en un 5.5% durante cuatro trimestres fiscales consecutivos, con respecto a los pronósticos presentados trimestralmente.³²

³¹ ProInversión. Agosto de 2000. "Contrato de Concesión para la construcción, mejora, conservación y explotación del Aeropuerto Internacional "Jorge Chávez".

³² MTC. Adenda 4 del contrato de concesión para la construcción, mejora, conservación y explotación del Aeropuerto Internacional "Jorge Chávez".



El riesgo comercial es compartido, puesto que los ingresos del socio operador dependen de la demanda del aeropuerto; a su vez, éste transfiere al Estado un porcentaje de los ingresos de operación y de las tarifas cobradas a los usuarios. El riesgo de inflación y el de tipo de cambio son compartidos por la misma razón.

Participación de los Involucrados

	Sector Público	Sector Privado	Organismos Multilaterales
Estructuración	Promotor del Proyecto Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Japan Airport Consultants;</u> • <u>Birk Hillman Consultants;</u> • <u>GKMG Consulting Services</u> 	Sin Participación
Inversión	Sin Participación	<u>Lima Airport Partners (LAP) - Socio Operador</u> 100% <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto original 2001 - 2031: US\$ 1,061 millones • Presupuesto actual 2001-2041: US\$ 1,900 millones • Inversiones 2001 – 2017: US\$ 400 millones • Nuevo presupuesto 2018 – 2041: US\$ 1,500 millones 	Sin Participación
Financiamiento	Sin Participación	LAP emitió bonos en el mercado internacional por US\$ 164.8 millones en 2007. La tasa fija fue de 6.88% y el plazo de 15 años. Originalmente vencían en junio de 2022, pero fueron prepagados en 2017. ³³	<ul style="list-style-type: none"> • El Fondo de Inversión en Infraestructura, Servicios Públicos y Recursos Naturales, administrado por AC Capitales SAFI S.A. tiene una participación accionaria del 10,00%³⁴ • El IFC del Banco Mundial tiene una participación accionaria del 19.99% en LAP
Elementos de Bancabilidad	Garantiza ingresos por US\$ 3.75 millones trimestrales desde el año 9	Sin Participación	Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) del Banco Mundial, garantizó el financiamiento de LAP

^{33,34}**Fuentes:** ProInversión. Agosto de 2000. “Contrato de Concesión para la construcción, mejora, conservación y explotación del Aeropuerto Internacional “Jorge Chávez”” / MIGA. “Jorge Chavez International Airport (JCIA)” / MTC. “Aeropuerto Internacional Jorge Chávez” / OSITRAN. 14 de febrero de 2019. “Ositrán: concesión del Aeropuerto Jorge Chávez cumple 18 años con compromiso de inversión de 1500 millones de dólares” Prensa / Universidad ESAN. 2011. “Concesión del Aeropuerto Jorge Chávez: evaluación del valor generado” / Lima Airport Partners. “Informe Integrado de Sostenibilidad 2017”

³³ Lima Airport Partners. “Memoria Anual 2007” Página 56. <https://www.lima-airport.com/esp/Documents/memoriaanual2007.pdf> y Lima Airport Partners. “Informe Integrado de Sostenibilidad 2017” Página 23.

³⁴ Informe de gestión del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Gerencia de Supervisión y Fiscalización. 2018. III. <https://www.ositrان.gov.pe/wp-content/uploads/2017/12/INFORME-DE-GESTION-TRIMESTRAL-3T-JULIO-SETIEMBRE-2018-LAP.pdf>



¿Qué retos enfrentó el desarrollo del proyecto?.....

El proyecto ha evolucionado constantemente desde 2001. A lo largo de 17 años, se han observado diversas modificaciones en la participación accionaria del socio operador, problemas con la expropiación de terrenos para la 3ª ampliación del aeropuerto, 7 modificaciones al contrato, incrementos en el plazo y el presupuesto original, entre otras cosas. Los problemas con liberaciones y expropiaciones de tierras son comunes en proyectos APP en la región de América Latina y el Caribe, en este caso, los principales motivos que ocasionaron el retraso en la entrega de los terrenos al socio operador, fueron obras de infraestructura que se estaban ejecutando en zonas aledañas: un ducto de gas natural y la construcción de un túnel.

A pesar de lo anterior, los principales objetivos del proyecto se han cumplido y los resultados han sido positivos, por lo que el principal reto que se ha tenido que superar es la aplicación de los ajustes necesarios a los calendarios, presupuestos e instrumentos legales, para que todas las partes se beneficien y el proyecto continúe.

Un reto al que se enfrentará el proyecto cuando se inicien las obras de la 3ª ampliación, es seguir el calendario de inversiones, y al mismo tiempo continuar con las operaciones normales del aeropuerto, puesto que se espera que en el futuro próximo se incrementen los 20 millones de pasajeros atendidos en 2017. Esto se debe a la magnitud de la infraestructura y las mejoras que se pondrán en marcha.

Otro reto es la competencia directa de otros aeropuertos de la región, que también son operados a través de modelos APP. Por esta razón, la 3ª ampliación del aeropuerto es fundamental, ya que la competencia no sólo está en el tamaño y calidad de la infraestructura, sino también en los servicios ofrecidos y en la eficiencia en su gestión. Los aeropuertos de Bogotá, Santiago y Quito son su principal competencia, sin embargo, el aeropuerto LIM es el que más tráfico de pasajeros registró en 2018 y en años recientes ha ganado participación de mercado ante ellos.



¿Cómo lo ha recibido la sociedad?.....

Dados los buenos resultados obtenidos, el acuerdo APP ha sido bien recibido por la sociedad desde el inicio. No se registran movimientos sociales organizados que haya puesto en riesgo las etapas concluidas del proyecto, ni la ampliación que está iniciando. Sin embargo, antes firmarse la adenda 7 del contrato, la prensa criticaba



el retraso en la entrega de los terrenos para la 3ª etapa de la ampliación, ya que incluso existía la posibilidad de que el socio operador recurriera a un arbitraje internacional para solucionar el problema.³⁵ Como ya fue mencionado, los terrenos fueron finalmente entregados en 2018.

En cuanto a las industrias relacionadas, como la de transporte aéreo de pasajeros o la hotelera, han recibido con entusiasmo y expectación el anuncio de los trabajos de la ampliación del aeropuerto. En particular, la industria hotelera peruana destaca los siguientes puntos clave en el éxito del proyecto y en su impacto económico:³⁶

- Evitar retrasos y el colapso del aeropuerto durante las obras;
- Permitirá el crecimiento del sector hotelero;
- Incrementará la cantidad de viajeros y los diversificará;
- La calidad de los servicios ofrecidos mejorará la percepción del país para los viajeros internacionales y dejará satisfechos a los nacionales, por lo que la demanda de hoteles se incrementará;
- Se abrirán nuevos mercados;
- Se incrementará la cantidad de aerolíneas y vuelos.

Esto permite comprobar que la importancia del proyecto para la economía de Perú es percibida por la industria hotelera y la sociedad en general.



¿Qué resultados se han observado?.....

Desde que LAP empezó a operar el LIM en 2001, los resultados han sido positivos, ya consistentemente se han incrementado sus utilidades y los ingresos del Estado, y las encuestas de satisfacción de los usuarios son muy positivas. Por otro lado, también han crecido los pasajeros, las aerolíneas, los vuelos y el volumen de carga transportada.

³⁵ Gestión. 13 de junio de 2016. "Concesionario del aeropuerto Jorge Chávez llevaría a Perú a arbitraje internacional." Prensa. <https://gestion.pe/economia/concesionario-aeropuerto-jorge-chavez-llevaria-peru-arbitraje-internacional-123630>

³⁶ Hotel Perú News. 9 de noviembre de 2018. "19 directivos hoteleros dan su visión sobre como impactará la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez en el sector." Prensa. <http://hotelperunews.com/opinion-directivos-hoteleros-sobre-impacto-ampliacion-aeropuerto/?fbclid=IwAR0pl7wPXCHGoGaZdkNlPfhcA0c6Q7yETDlvb5eYdsRm13RDTuGI3lc28>

Uno de los principales objetivos del proyecto es el incremento de la proporción de los ingresos no aeronáuticos del aeropuerto, con respecto a sus ingresos totales; la cual era del 10% previo al acuerdo APP. Esta proporción creció a 27% en 2017, lo cual indica que el aeropuerto se volvió más atractivo para las aerolíneas y los servicios no aeronáuticos desde el acuerdo APP. La siguiente tabla resume lo anterior.

Principales Resultados Observados

Indicador	Resultado
Empleos generados desde 2001	8,500 empleos directos e indirectos
Incremento de carga transportada	164% - De 108 toneladas en 2001 a 285 en 2018
Incremento en vuelos	167% - De 72 mil en 2001 a 192 mil en 2018
Incremento en ingresos de LAP	594% - De US\$ 50 millones en 2001 a US\$ 347 millones en 2018
Ingresos Generados al Estado 2001 - 2017	US\$ 1,608 millones
Incremento en ingresos para el Estado	538% - De US\$ 29 millones en 2001 a US\$ 185 millones en 2017
Incremento en pasajeros	435% - De 4.1 millones en 2001 a 22 millones en 2018
Incremento en las utilidades de LAP	1,220%- De US\$ 5 millones en 2001 a US\$ 66 millones en 2017

Fuentes: OSITRAN. 14 de febrero de 2019. "Ositrán: concesión del Aeropuerto Jorge Chávez cumple 18 años con compromiso de inversión de 1500 millones de dólares". Prensa. <https://www.ositrان.gob.pe/noticias/ositrان-concesion-del-aeropuerto-jorge-chavez-cumple-18-anos-con-compromiso-de-inversion-de-1500-millones-de-dolares/>. Lima Airport Partners. "Informe Integrado de Sostenibilidad 2017". http://s7.lima-airport.com/LAP_ASA/2017/docs/UN-NUEVO-JORGE-CHAVEZ-Informe-LAP-2017.pdf

Adicionalmente, el tamaño y la calidad de la infraestructura se incrementó considerablemente desde el inicio del acuerdo APP, lo cual se muestra en la siguiente tabla.

Ampliación de la infraestructura del LIM

Infraestructura	2001	2016	Variación
Superficie de la Terminal	39,467 m ²	86,600 m ²	119%
Superficie de la Plataforma	165,000 m ²	360,000 m ²	118%
Posiciones de Estacionamiento de Aeronaves	15	51	240%
Puentes de abordaje	0	19	

Fuente: Pontificia Universidad Católica de Perú. Noviembre de 2017. "Las Alianzas Público-Privadas (APP) en el Perú: beneficios y riesgos". Página 114. <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/libro/las-alianzas-publico-privadas-app-en-el-peru-beneficios-y-riesgos/>



Por otro lado, el proyecto recibió los siguientes reconocimientos:

- En 2005, 2009 y 2010 fue elegido el mejor aeropuerto de América del Sur por Skytrax, consultoría especializada en sector aeroportuario.³⁷
- En 2009 fue elegido el aeropuerto líder de América del Sur por The World Travel Awards, los cuales son uno de los premios del área de turismo y viajes en el mundo.³⁸
- Entre 2012 y 2015, así como en 2019, fue el aeropuerto de la región de América Latina y el Caribe que mejor posición ocupó en la clasificación internacional de aeropuertos de Skytrax.³⁹

Estos resultados sugieren que la elección de un modelo APP para ampliar, mejorar y operar el LIM fue correcta, ya que se mejoró la infraestructura y se generaron beneficios económicos y sociales.



¿Qué lecciones se han aprendido?.....

Los proyectos de infraestructura tienen largos ciclos de vida y están concebidos para contribuir al largo plazo. Evolucionan conforme pasa el tiempo, y para mantenerlos óptimos en la prestación de sus servicios asociados y brindando resultados positivos, es necesario introducir la suficiente flexibilidad como para poder adaptarse a realidades cambiantes. Por lo tanto, la primera lección de este proyecto es la importancia de contar con personal capacitado y experimentado, así como un marco regulatorio que permita elaborar contratos robustos e instrumentos legales adecuados para hacer modificaciones cuando sean necesarias.

Otra lección es la importancia de considerar todas las situaciones adversas posibles cuando se están asignando riesgos en la estructuración de los proyectos APP. En este caso, en el contrato original no se consideraron mecanismos específicos para prevenir riesgos ocasionados por retrasos en la expropiación y entrega de terrenos al socio operador, ni para atender imprevistos ocasionados por otras obras de infraestructura ejecutadas por el Estado. Esto ocasionó que cuando

³⁷ Lima Airport Partners. "Memoria Anual 2010". Página 100. <https://www.lima-airport.com/esp/Documents/memoriaanual2010.pdf>

³⁸ Universidad ESAN. 2011. "Concesión del Aeropuerto Jorge Chávez: evaluación del valor generado". Página 18. http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/141/Gerencia_para_el_desarrollo_19.pdf

³⁹ Skytrax. "World's Top 100 Airports 2019". <https://www.worldairportawards.com/worlds-top-100-airports-2019/>



surgieron imprevistos, el proyecto tuviera un incremento en su presupuesto de US\$ 839 millones. Aunque la construcción de una segunda pista de aterrizaje no tendrá retrasos con respecto al calendario original de inversiones, su sobre costo es importante y pudo haberse reducido, o incluso evitado, si los imprevistos que lo provocaron se hubieran previsto y prevenido en el contrato original.

La última lección es la importancia de contar con estudios previos bien elaborados que sirvan de guía para establecer los objetivos de los proyectos APP. En este caso, los estudios llevados a cabo por el Estado en los años 1990, concluyeron que la forma más eficiente de mejorar la infraestructura, la operación y los resultados del LIM, era a través de un modelo APP, ya que correctamente anticiparon el incremento ocurrido en la demanda de pasajeros, la mejora de los resultados económicos del aeropuerto a través de mejores servicios para los usuarios y la necesidad de hacer el aeropuerto más atractivo para las aerolíneas.

Referencias Bibliográficas

Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. **Ampliación del Aeropuerto.** <https://www.lima-airport.com/esp/lap-negocios-y-proyectos/ampliacion-del-aeropuerto/ampliacion-del-aeropuerto>

Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. **Preguntas frecuentes de la ampliación del aeropuerto.** <https://www.lima-airport.com/esp/lap-negocios-y-proyectos/ampliacion-del-aeropuerto/preguntas-frecuentes>

Banco Mundial. **Private Participation in Infrastructure Database.** <https://ppi.worldbank.org/snapshots/country/peru>

El Comercio. 17 de julio de 2019. **“¿Por qué fue detenido Alejandro Toledo en Estados Unidos?”** Prensa. <https://elcomercio.pe/politica/detenido-alejandro-toledo-estados-unidos-noticia-656116>

Gestión. 13 de junio de 2016. **“Concesionario del aeropuerto Jorge Chávez llevaría a Perú a arbitraje internacional”** Prensa. <https://gestion.pe/economia/concesionario-aeropuerto-jorge-chavez-llevaria-peru-arbitraje-internacional-123630>

Hotel Perú News. 9 de noviembre de 2018. **“19 directivos hoteleros dan su visión sobre como impactará la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez en el sector”** Prensa. <http://hotelperunews.com/opinion-directivos-hoteleros-sobre-impacto-ampliacion-aeropuerto/?fbclid=IwAR0pI7wPXCHGoGaZdkNILpfHcA0c6Q7yETDlvb5eYdsRm13RDTuGI3lc28>

Infrascopio 2017. ***“Evaluación del entorno para las asociaciones público-privadas en América Latina y el Caribe”*** <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17332/infrascopio-2017-evaluacion-del-entorno-para-las-asociaciones-publico-privadas-en>

Infrascopio 2019. ***“Evaluación del entorno para las asociaciones público-privadas en América Latina y el Caribe”*** https://infrascopes.eiu.com/wp-content/uploads/2019/04/EIU_2019-IDB-Infrascopes-Report_FINAL_ESP.pdf

Lima Airport Partners. ***“Memoria Anual 2007”*** <https://www.lima-airport.com/esp/Documents/memoriaanual2007.pdf>

Lima Airport Partners. ***“Memoria Anual 2010”*** Página 100. <https://www.lima-airport.com/esp/Documents/memoriaanual2010.pdf>

Lima Airport Partners. ***“Informe Integrado de Sostenibilidad 2017”*** http://s7.lima-airport.com/LAP_ASA/2017/docs/UN-NUEVO-JORGE-CHAVEZ-Informe-LAP-2017.pdf

Lima Airport Partners. ***“Resumen de Aportaciones al Estado al 31.12.2018”*** [https://www.lima-airport.com/Documents/Aportaciones%20al%20Estado%20hasta%20el%202018%20\(2\).pdf](https://www.lima-airport.com/Documents/Aportaciones%20al%20Estado%20hasta%20el%202018%20(2).pdf)

Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC). ***Adendas 1 a 7 del contrato de concesión para la construcción, mejora, conservación y explotación del Aeropuerto Internacional “Jorge Chávez”*** https://portal.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/infraestructura_aeroportuaria/aeropuerto_jorge_chavez.html

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). ***“Aeropuerto Internacional Jorge Chávez”***. https://portal.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/infraestructura_aeroportuaria/aeropuerto_jorge_chavez.html

Multilateral Investment Guarantee Agency. ***“Jorge Chavez International Airport (JCIA)”***. <https://www.miga.org/project/jorge-chavez-international-airport-jcia>.

Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN). 14 de febrero de 2019. ***“Ositrán: concesión del Aeropuerto Jorge Chávez cumple 18 años con compromiso de inversión de 1500 millones de dólares”***. Prensa. <https://www.ositran.gob.pe/noticias/ositran-concesion-del-aeropuerto-jorge-chavez-cumple-18-anos-con-compromiso-de-inversion-de-1500-millones-de-dolares/>

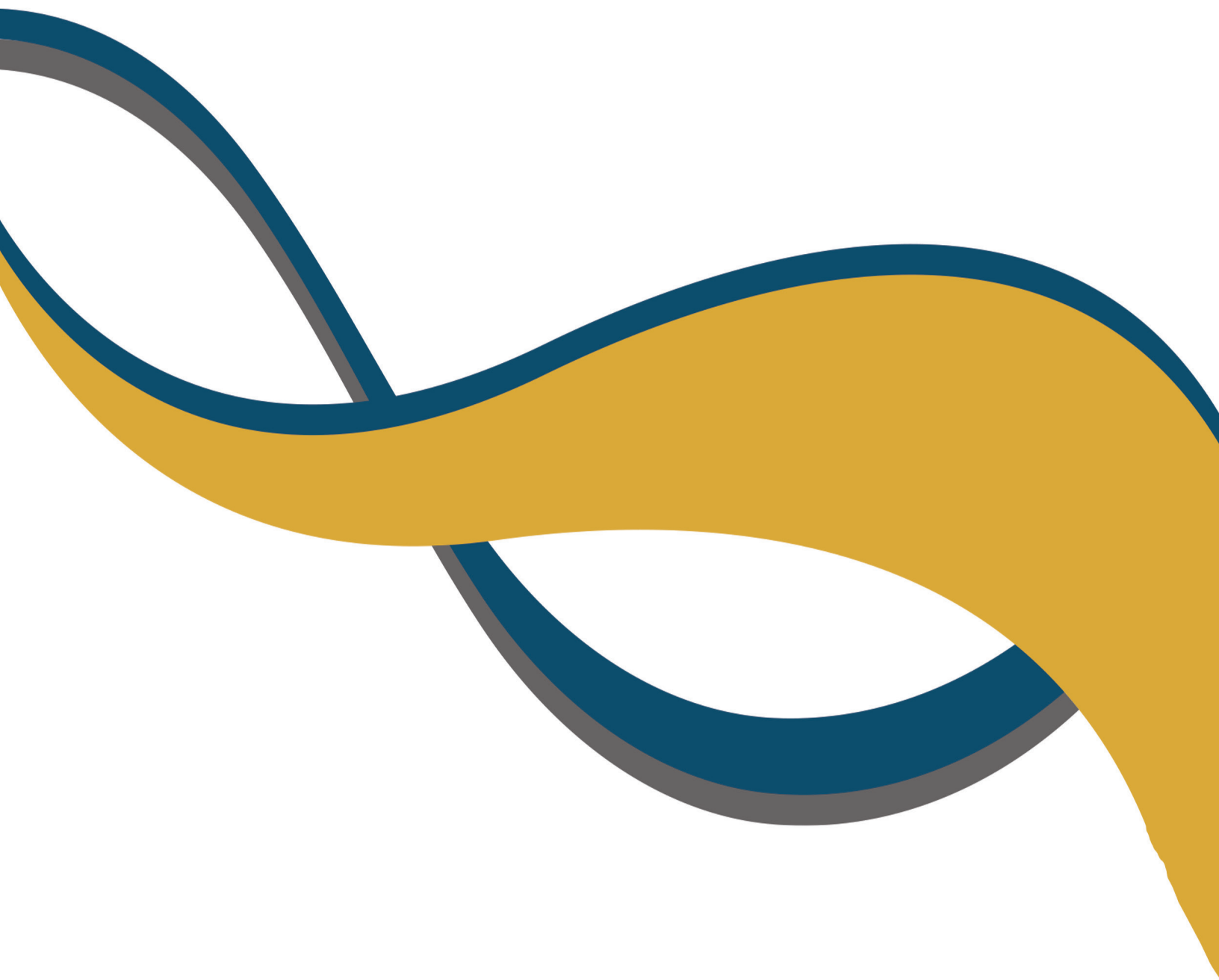
Pontificia Universidad Católica de Perú. Patricia Benavente, José Escaffi, José Távara y Alonso Segura. Noviembre de 2017. ***“Las Alianzas Público-Privadas (APP) en el Perú: beneficios y riesgos”***. <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/libro/las-alianzas-publico-privadas-app-en-el-peru-beneficios-y-riesgos/>

ProInversión. Agosto de 2000. ***“Contrato de Concesión para la construcción, mejora, conservación y explotación del Aeropuerto Internacional “Jorge Chávez”, así como todos sus anexos.*** <https://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=2&jer=7649&sec=22>

ProInversión. **“Resumen Ejecutivo Aeropuerto Jorge Chávez”**.
<https://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=2&jer=7649&sec=22>

Telesur. 17 de abril de 2019. **“Lo que debe saber del caso Odebrecht en Perú”**. Prensa. <https://www.telesurtv.net/news/caso-lava-jato-peru-odebrecht-20190103-0002.html>

Universidad ESAN. Mendiola, Alfredo; Arévalo, Grissy; Maratuech, Paul; Pérez, Jessica; Valencia, Juan Carlos. 2011. **“Concesión del Aeropuerto Jorge Chávez: evaluación del valor generado”**. Lima. – 182 p. – Serie Gerencia para el Desarrollo. http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/141/Gerencia_para_el_desarrollo_19.pdf





Inter-American
Development Bank