

### FORO 2.2 CONCESIONES AEROPORTUARIAS

#### Panel 4: Visión Usuarios de la Infraestructura

Noviembre 26 de 2018

#### Moderador:

Héctor Hernán Ríos – Consultor

#### Panelistas:

- Philippe Pereira De Reis, Director Senior Aeropuertos para Región de las Américas IATA
- Pamela Bermúdez Montoya, Directora Ejecutiva ALAICO
- Paula Cortes Calle, presidente ANATO

#### Objetivo del Panel:

Generar un espacio de discusión para que los asistentes identifiquen como los usuarios de la infraestructura le aportan a la construcción de una nueva visión de política pública sobre Asociaciones Público Privadas (APP/IP) a través de referenciación de sus problemáticas, permitiendo plantear soluciones orientadas a una infraestructura incluyente, facilitación y de alta tecnología.

#### Héctor Hernán Ríos – Consultor

Buenas tarde. Entrando en materia le damos la palabra a la Presidente de ANATO. ¿desde la visión del sector turismo ¿Qué nos puede compartir sobre cómo ha sido el desarrollo de los las concesiones de los aeropuertos en Colombia, qué oportunidades nos puede dar y Cómo ve Cuál es la misión del sector turismo?

#### Paula Cortés Calle, presidente ANATO

Muchas gracias. En primer lugar, es necesario destacar el avance que tenemos en Colombia, el crecimiento que tenemos de visitantes extranjeros a nuestro país pues han hecho que tengamos que lograr una expansión mucho más grande y más rápido.

Si bien es cierto que el aeropuerto El Dorado es el número 3 en el ranking de Latinoamérica pues es bien importante sobre todo cuando se es viajero frecuente, cuando tiene oportunidad de estar en diferentes destinos turísticos, pues de ver la agilidad en los aeropuertos da facilidades al viajero y hoy en día no solamente los aeropuertos sino la Agencias de Viaje estamos pendientes del viajero, ese viajero quiere estar lo más pronto y

## Concesiones Aeroportuarias

lo más rápido posible en su lugar de destino y obviamente pues hay que hacer facilitación desde el comienzo, desde que la agencia viaje lo asesora para venderle su paquete turístico sea vacacional o corporativo y adicionalmente en todo su trayecto hasta llegar a su destino.

A estos viajeros les gusta ir de Punto a Punto, entre menos aeropuertos tenga que pisar es mejor; estamos viendo que los sistemas biométricos agilizan muchísimo el ingreso, adicionalmente estamos dejando el pasabordo físico, de hecho ya lo tiene el usuario en el celular, en muchos aeropuertos internacionales simplemente pasas el pasabordo a través del celular en las máquinas, ya no están las personas esperando para recibir para hacer el ingreso; todo eso facilita al viajero como también facilita al viajero frecuente, las líneas y las posibilidades de acceder mucho más rápido al avión.

En el caso de las agencias de viaje y el aporte que creemos que debemos hacer con los aeropuertos y con las concesiones como tales para llegar a estos aeropuertos inteligentes, es que nos hace falta pensar en esos grandes grupos o convenciones que llegan a nuestro país en el caso específico de Cartagena, de Bogotá, las agencias de viaje cuando llegan, cuando reciben estos pasajeros no tienen un acceso específico en el aeropuerto para recibir estas personas. En el mundo nosotros vemos que los operadores turísticos tienen en una zona especial para recoger con sus buses, sus vans a los pasajeros, en nuestro país todavía es difícil el acceso a los aeropuertos para recoger a los pasajeros, cuando vienen en grandes grupos de convenciones creo que eso es un punto donde se debe trabajar con los aeropuertos.

Por otra parte para un viajero lo más importante hoy en el mundo es estar conectado y también nos hace mucha falta esa conectividad los aeropuertos, todavía tenemos deficiencias en las redes de wi-fi para que el extranjero cuando llegué a nuestro país pueda conectarse directamente y poder encontrar el destino a donde quiera llegar o que pueda conocer más destinos de Colombia y que además quiera estar al día con la información tanto con lo que le envías o con la Agencia de viajes a través de las redes sociales o de Internet.

### **Héctor Hernán Ríos – Consultor**

Los aeropuertos deben tender a las facilidades por ejemplo a que el internet siempre esté disponible y debería ser casi que un servicio público en los aeropuertos

Siempre que hablamos de aeropuertos tendemos a hablar de pasajeros. Pero es importante escuchar también esta otra parte del aeropuerto que no es tan visible como es el tema de la carga Entonces invito a Pamela Bermúdez para que nos comparta desde la perspectiva de la carga aérea qué considera que hace falta y que podemos mejorar para todo el flujo y la planeación y la logística de la carga en los aeropuertos

### **Pamela Bermúdez Montoya, Directora Ejecutiva ALAICO**

Gracias buenas tardes. Es importante reconocer que las concesiones aeroportuarias ciertamente han permitido mejorar y modernizar los terminales de carga, principalmente en Bogotá que es el principal aeropuerto de carga en el país y en la región;

En las terminales de carga en términos de la competitividad, la modernización y estas inversiones redundan en un valor agregado y en un beneficio para el comercio exterior, sin embargo, es ahí donde encontramos todavía muchas oportunidades de mejora que, por fortuna como lo veíamos en el panel anterior, ya han empezado a ser visibles, ya han empezado a tenerse en cuenta de cara a las futuras generaciones de concesiones aeroportuarias.

Un tema muy importante es el de los diseños arquitectónicos pues partiendo de la funcionalidad que tengan estos diseños es necesario pensar en la diversidad de productos que se importan y que se exportan. Si bien las flores son el principal producto de exportación no son el único y cuando pensamos en carga seca o en la promoción del comercio electrónico que ha incrementado el transporte de paquetería, o los compromisos del Gobierno Nacional en los diferentes TLC es para la nacionalización el lugar de arribo en 2 días. Todos estos compromisos y todas estas visiones de promoción del comercio exterior requieren de unos diseños arquitectónicos que articulen no solamente las necesidades de los transportadores sino también de los importadores de los exportadores de los agentes de las zonas francas de los depósitos de las mismas autoridades.

Señalaban en el panel anterior la importancia de articular con las Zonas Únicas de Inspección, pero no es la única necesidad, realmente existen temas de cadena de frío, temas de reducir tiempos de despachos, la actuación de las diferentes autoridades, claramente los requisitos para la exportación de las uchuvas requiere una actuación del ICA de manera especial con unas condiciones de infraestructura y así pudiéramos enumerar muchas más que hay que tener en cuenta de cara a nuevos diseños arquitectónicos.

De ahí se desprenden todas las necesidades frente a la logística, empezando por las vías de acceso a las terminales de carga, la falta de vías alternas: lo hemos visto aquí en el aeropuerto El Dorado: cada vez que se cierra la 26 es un caos para el comercio exterior, no solamente para el acceso de los pasajeros sino también para el comercio exterior, pensar en esta política de promoción de transporte multimodal pues ciertamente desde el punto de vista del transporte aéreo difícilmente podemos pensar en que el tren va a llegar hasta los aeropuertos o qué va a ser Navegable el río Bogotá o alguna cosa así, pero de ahí cobra mayor importancia el transporte terrestre, es la conectividad que se tenga de los terminales aéreos con las regiones y cómo se facilita el tema del tránsito aduanero. Cómo se facilitan los trasbordos y ahí pues todavía tenemos muchísimos retos, pensar también en temas de competitividad por la misma estructura de los costos de las concesiones

## Concesiones Aeroportuarias

aeroportuarias y del modelo de contratos de concesión, el papel y el lugar que ocupa el transporte de carga, hablaban en el panel anterior sobre la estructura de los ingresos regulados y los no regulados, cómo esto impacta la competitividad en términos de costos y en carga lo hemos sufrido. En el tema de los ingresos No regulados en carga, ha llevado a una segregación de costos que es imposible de anticipar y de prever en cualquier modelo Financiero y en cualquier presupuesto, y esto lo que ha hecho es que veamos en los aeropuertos dos puntos muy preocupantes uno es la cantidad de espacios vacíos cuando vemos áreas vacías en quién termina pagando estas áreas vacías, cuando vemos aeropuertos intermedios sobredimensionados, no tenemos carga de compensación los volúmenes de carga no crecen y son inversiones costosas, quién recupera esa inversión? en dónde se traducen estos costos? o cuando vemos por ejemplo que el principal producto de exportación que son las flores empieza a moverse por vía marítima porque le sale más económico: entonces el tema de las concesiones aeroportuarias el terminal de carga Yo creo que es importante reconocer la modernización y la ampliación **pero todavía nos llama a la reflexión de cómo estás inversiones nos llevan a ser más competitivos no solamente como industria de transporte aéreo de carga sino como país en términos de comercio exterior**

### Héctor Hernán Ríos – Consultor

Gracias, totalmente de acuerdo, en realidad esta es una parte del negocio aeroportuario que generalmente pasa desapercibida porque a veces el foco de atención no está ahí. Invito a Philip para que desde su conocimiento internacional y experiencia nos pueda hablar un poco sobre el tema que mencionó Paula, quizás de los aeropuertos inteligentes, cuál es el estado del arte, mirado hacia los 2 grandes clientes los pasajeros y la carga porque seguramente hay mucho ahí en lo que podemos lograr optimización, eficiencia y quizá menores costos.

### Philippe Pereira De Reis, Director Senior Aeropuertos para Región de las Américas IATA

Muchas gracias. Sólo para hacer un comentario, indexar los ingresos no es buena práctica eso encarece costos genera y al final es algo que no incrementa la competitividad; somos bastantes defensores de que los beneficios que se extraen de mayor operación sean compartidos, entonces tener la posibilidad de compartir las diferencias que se generan en las partes nos parece absolutamente fundamental, tal como lo mencionabas es el momento ideal para hacer un análisis, para que las partes puedan extraer los beneficios de forma conjunta.

Con relación a los aeropuertos inteligentes o terminales de carga inteligente obviamente se requiere inversión, pero más que eso requiere un cambio de paradigma, y eso muchas veces lleva al Estado a entender los cambios que se tienen que hacer a su interior. Entonces

## Concesiones Aeroportuarias

si se asume que está corto el aeropuerto y que la única salida posible es construir está equivocado, antes de invertir en expandir un aeropuerto es mucho más eficiente en términos económicos internos operativos tratar de maximizar la operación en ese aeropuerto, los bonos de inversión automáticos son una buena salida, pero eso requiere muchas veces que se cambie la ley dentro del país, para que eso se pueda realmente aprovechar de forma plena.

Hablábamos que Colombia tiene grandes retos, hay una gran ineficiencia en el proceso y en toda la cadena, al final esos se vuelven un costo país, entonces si ya estamos llegando al punto en que pereceros que es lo único que transporta la aerolínea se empiezan a ir por los ríos, algo está bastante mal, habrá que pensar, mirar y reconstruir la situación, entonces igual: **aviación tiene que ser un tema de Estado no un tema de gobierno**; el gobierno está por 4 años el estado está por siempre. Debería ser en el estado entonces lo que defendemos en nuestros países.

Colombia debe ser el ejemplo en que las partes se junten para discutir y saber qué queremos de la Aviación, Cuál es el papel que juega la Aviación y lo que vemos en Colombia es que hay intereses muy diferentes; entonces hay una parte que le extrae el máximo, otra quiere invertir, otra quiere mejorar la función de los pasajeros, en la carga Pero no hay una coordinación no hay una visión de conjunto de lo que se quiere sacar del negocio en Colombia. Entonces eso es una gran oportunidad que tenemos con Aerocivil para construir ese escenario. La gente de la ANI que estuvo aquí, quiere llegar a un entendimiento; entonces nos parece que es una excelente oportunidad para juntarnos todas las partes y empezar a construir un listado de lo que queremos de la Aviación en Colombia.

Esos son Macro temas; si bajamos a micro temas, de hecho, hacemos muchos encuentros con pasajeros estamos constantemente en contacto con operadores de carga y frei boards y la cadena de valor. Hay mucha oportunidad en Colombia, pero para que eso sea factible y exequible hay que pensar en competitividad y competitividad son costos y Colombia es un país caro, para ser negocio para las aerolíneas, por eso hay que pensar en eficiencias entonces tener costos buenos y ser ineficiente tampoco ayuda.

Hay una ecuación muy fina en la que todas la partes ganen, es Cómo construir un sistema para lograr sacar provecho de la situación; por ejemplo con la carga tenemos una situación en que Colombia insiste en implementar un sistema constante de intercambio de datos que no están alineados con los estándares globales; es obvio que Colombia va a ser más caro; si todos los país del mundo tienen un solo estándar y Colombia tiene otro estándar me parece que es más caro ; entonces hay que reformar . El costo más grande es estar afuera de la cadena de negocios porque la gente opta en no pasar más por Colombia para transitar la carga o que no opten pasar por Colombia para transitar los pasajeros. ¡Perdemos todos! Y empieza a perder la sociedad. Entonces creo que este es un punto clave que se debe

tener en consideración y es cómo nos sentamos y construimos una ecuación en que todas las partes ganen.

Hemos escuchado en todas las presentaciones Estado o gobierno con los usuarios, gobierno-concesionarios; se habló muy poco de pasajeros y se habló casi nada de aerolíneas, no existen aeropuertos sin aerolíneas. Entonces si no involucran los entes de la cadena, los pasajeros, las compañías de carga, los operadores de transporte, en este momento, en las concesiones, seguramente no todo saldrá como pudiera salir

**Entonces una invitación a qué ahora que vamos a una nueva Ronda de concesiones que sentimos y construyamos en Conjunto** el estado no puede saber todo el estado por definición tiene limitaciones como nosotros igual tenemos limitaciones y ahí están importancia en sentarnos, discutir e intercambiar y en función de eso construir un modelo mejor gracias

### **Héctor Hernán Ríos – Consultor**

Yo destacaría que el Plan Estratégico Aeronáutico 2030, representa un buen paso para construir a partir de un consenso, las líneas generales y fundamentales de esa política, y creería que es bien importante lograr que ese plan 2030 sea avalado por el Estado, es decir que pudiera ser la base bien sea de la ley de Plan de Desarrollo, o creería que en un documento CONPES inclusive, ser una fuente referencial de consulta para lo que son los nuevos procesos de concesión que se van a iniciar, el caso de Cartagena que se vence el 2020, Cali que también se vence pronto, tenemos las pistas del Dorado. Creo que todo eso nos da una oportunidad y este plan 2030 nos brinda esa oportunidad

### **Philippe Pereira De Reis, Director Senior Aeropuertos para Región de las Américas IATA**

De acuerdo. Hablando específicamente de las aerolíneas, lo que éstas buscan es eficacia y eficiencia, entonces lo que necesitamos es la estructura adecuada, para el momento adecuado, al costo adecuado, con la calidad adecuada; eso es lo que necesitamos no es complicado: es una cuestión de sentarse y discutir; no queremos grandes terminales ni tampoco queremos terminales pequeñas. No queremos terminales de carga que repliquen procesos como vemos en la región, del año 1950, que fue quizá la última revisión del código aduana de un país; entonces es fácil queremos la capacidad adecuada, el momento adecuado, con la eficiencia adecuada, con el costo adecuado; eso es lo que queremos y eso si va a permitir que seamos competitivos en situaciones como en Colombia, que se manejan tasas indexadas por dólar, eso me parece un poco desproporcionado; eso encarece muchísimo el costo, genera muchas variables y en verdad impide que el turismo llegue al país; entonces los números de nuestro mercado son supersencillos muestran los multiplicadores, es muy obvio lo que hacemos las aerolíneas y su cadena de valor en la economía de un país.

### **Pamela Bermúdez Montoya, Directora Ejecutiva ALAICO**

Quiero aprovechar la oportunidad de que Philippe estás aquí, para que nos contaras como hacen los demás países para atraer aerolíneas, porque ese es otro de los grandes temas que para nosotros como Agencias de viaje y como operadores vemos y escuchamos ya que los concesionarios también ponen algunas barreras, con algunos costos altos y por eso las aerolíneas nos han manifestado que no llegan a un destino o a otro.

Tenemos por ejemplo el caso de algunas aerolíneas que han operado en algunos destinos turísticos y se han tenido que retirar por los altos costos de las concesiones. cuál sería el aporte que IATA nos pueda dar del conocimiento que tienes tú en el mundo, ¿cómo podemos atraer más aerolíneas y que no sea tan difícil el trabajo tanto de la Aerocivil como del gobierno como tal y nosotros como prestadores de servicios turísticos, para empaquetar esos destinos?

### **Philippe Pereira De Reis. Director Senior Aeropuertos para Región de las Américas IATA**

El costo obviamente es un factor para atraer una aerolínea; hay que ver la oportunidad del mercado, hay que ver ingresos, pero los costos es un factor importante; entonces disminuir los costos es un buen principio, pero igual es importante incrementar eficiencia es importante tener la disponibilidad de infraestructura para que las oportunidades se concreten. Y eso vimos en Colombia y vemos también en muchos países de la región, que hay aerolíneas que están dispuestas a entrar en el mercado, pero a la hora que quieres llegar por su sistema de operación, puedes llegar hasta 3 horas después y 3 horas después ya no tienes mercado, ya no tienes avión, entonces igual es un balance fino; por eso es importante construir la infraestructura necesaria para manejar eso.

En términos de costos lo que vemos muchas veces son esquemas que montan los Estados a través de sus organismos de promoción para atraer aerolíneas a un país. Entonces es algo que hay que jugar con cierto cuidado, para que no se generen desequilibrios en la ecuación, pero es algo que sí vemos factible, para dar un ejemplo de otro país: voy a traerle un paquete por 2 años, pero después de 2 años no le puedo sostener la operación. Entonces la pregunta es ¿Qué tenemos que hacer como industria para lograr atraer más negocio? Igual tenemos que regresar a la parte de costos, a la parte del riesgo de negocio, todos países tienen su riesgo de negocio. Colombia tiene un riesgo considerable en términos de negocios y eso hay que trabajarlo igual en términos de seguridad, términos de seguridad del ambiente de negocios del país; sabemos que hay iniciativas en el Congreso que pueden posiblemente incrementar muchísimo los costos operativos de una aerolínea; hay una oportunidad, pero hay un riesgo, eso no compensa y si llega un momento en que la percepción, pero eso no compensa entonces eso es algo que es matemática.

## Concesiones Aeroportuarias

De todas maneras, desde nuestra percepción hay mucha oportunidad en Colombia. Nos da mucho gusto ver que lo que pasó en Cartagena obviamente con una serie de factores, pero creo que el hecho de que cuando se bajó la tasa se vio un empuje en una apuesta que se estaba haciendo y la apuesta se pagó, al punto que hoy a cualquier lugar que vamos Latinoamérica, El Caribe, a cualquier lugar que vamos damos un buen ejemplo y no se puede hacer siempre que viene Cartagena. Ustedes lo hicieron, crearon las condiciones para que se diera y es un suceso tremendo entonces más y más y más gente llega a Cartagena y llega a visitar la ciudad, las playas y esto por una decisión de hacer una apuesta que nos va a permitir estar en el primer lugar. Entonces esos son algunos de los temas que contemplan las aerolíneas cuando quieren hacer precisión sobre los mercados potenciales.

Tratando de resumir un poco lo que ha mostrado el panel es que debe existir planeación desde el Estado, para poder atender esas necesidades. Que desde el sector privado que participa en la operación aeroportuaria se tiene una expectativa muy importante; sin embargo, cuando uno va al estado y ve el esfuerzo que se hace por tratar de tener una infraestructura, puedo generar proyectos primero que sean financieramente viables y que atiendan a necesidades del mercado pues es una tarea bien importante y bien compleja.

Finalmente rescataría lo que ustedes mencionan: es que debe haber un diálogo mucho más abierto y más franco entre los diferentes participantes, porque al final la información para el Estado es de gran importancia para poder estructurar proyectos viables.

Pregunto a ustedes desde cada uno de los sectores de las aerolíneas, de las agencias de viajes, de la carga, Cómo ven que pueden aportar ustedes en ese esfuerzo de estructuración adecuada, de generación de información porque al final decía bueno queremos migrar como lo dice el manual 10 de IATA a procesos y no a infraestructura, queremos tener terminales de carga, que no tengan infraestructura ociosa Pero cuando yo planeo desde una estructura financiera un proyecto y se me va a tantos años para que sea viable, pues termina siendo muy complejo poder unir todas esas variables porque de pronto no estamos teniendo el diálogo tan abierto frente a todos los actores para poder llegar a proyectos que atiendan tanto lo que ustedes como sector privado esperan como lo que el Estado busca que es satisfacer la necesidad de la población

### **Héctor Hernán Ríos – Consultor**

Empiezo señalando que un ejercicio importante para ser propositivo es hacer este tipo de foros. Creo que eso nos ayuda a ilustrar a examinar y escuchar las diferentes visiones y experiencias y como bien lo dices en la pregunta que creo que es lo esencial, que todos los actores involucrados tengamos voz y voto o al menos voz, en el proceso de poder participar y contar las inquietudes las necesidades las expectativas. Creo que eso ha ocurrido en algunos procesos, en otros no tanto, pero hay que garantizarlo, porque estructurar un

negocio de estos, donde hay tantos actores involucrados, desde una oficina de un escritorio sin ese contacto con la realidad creo que también lleva el otro extremo, no va a ser provechoso.

Otro elemento que propongo es repensar en algunas cláusulas de los contratos que pueden ser muy rígidas o que fueron rígidas en su momento. **Se deben buscar mecanismos por ejemplo disparadores, para que, en la estructuración de los procesos de concesión, las inversiones en obras de infraestructura no queden amarradas. En un contrato de concesión ese compromiso genera grandes dificultades al crear obligaciones al Estado y al concesionario, que a veces no se necesitan.**

Este es un sector dinámico sujeto a ciclos, por tanto, deben existir revisiones periódicas de los planes de obras a fin de identificar aquellas que no pudieron ser previstas cuando se realizó el pliego inicial, y excluir otras que se previeron y que aún no se necesitan.

**En términos de la contratación creo que no se requiere indexar las tarifas**, debemos pasar un esquema de tarifas máximas que también promuevan competitividad. Estoy seguro que el crecimiento del tráfico en Colombia como se presentó históricamente, asegura que los contratos funcionan financieramente y es la oportunidad para evaluar lo que está ocurriendo. El proceso de administración del contrato va a ser más exigente, pero será más ceñido a la realidad, lo que también satisface el problema de la viabilidad financiera.

### **Paula Cortes Calle, presidente ANATO**

Desde el punto de vista de transporte de carga resalto varias puntos 1) **La articulación que se debe dar entre las diferentes** entidades del estado: por una parte se trabaja desde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en los tratados de libre comercio y los compromisos que se adquieren a nivel de comercio exterior, en la nacionalización de mercancías, en el comercio electrónico, a fin de eliminar barreras y cómo esto se traduce finalmente en procesos aduaneros, procesos logísticos y procesos de control para el arribo y salida de la mercancía en los aeropuertos.

Por otra parte en el Plan estratégico Aeronáutico 2030 uno de los objetivos es duplicar el volumen de carga transportada: La idea es ir pensando cómo nos vamos moviendo hacia una era cada vez más automatizada, con el mayor uso de tecnología y cuando se va integrando lo que el Ministerio de Transporte está pensando, lo que el Ministerio de Comercio Industria y Turismo está pensando y cada una de las entidades del Estado está pensando de cara a la política de comercio exterior, de aprovechamientos de facilitación de comercio exterior, de transporte multimodal, de corredores logísticos.

Cuando todas estas iniciativas de las entidades del estado se articulen en una visión estratégica como país, podemos empezar a pensar en los terminales de carga de una

manera mucho más integral, porque hoy vemos desarticulación, vemos una normatividad aduanera totalmente desarticulada de los planes maestros, vemos disposiciones logísticas de la cadena logística de valor que no tienen cabida en las terminales de carga, porque no está existe la infraestructura adecuada; **entonces es cuando se debe visualizar el comercio exterior de una manera integral de toda la cadena logística y de todas las entidades que participan.**

Por otra parte, en el tema de costos y eficiencias quisiera agregar a lo que ya han señalado, la importancia de diferenciar los ingresos comerciales de lo que son las áreas esenciales de la operación; en carga lo hemos sufrido en la medida que los contratos de concesión van generando vacíos de interpretación de los ingresos no regulados versus las áreas esenciales para la operación y que se ha generado en una lista de sobrecostos y creo que eso es algo que es necesario replantear.

Y por otro lado es la diversificación del producto, pretender que más aerolíneas cargueras ingresen al país, pero no tenemos productos para exportar, son las mismas flores, entonces se vuelve un tema de costo beneficio, si se quieren traer más aerolíneas, que la carga salga más que tengamos nuevas rutas, que tengamos mayor conectividad, pero ¿qué vamos a exportar? No tenemos carga de compensación en muchos aeropuertos intermedios, **entonces inversiones tan cuantiosas sin ninguna promoción del comercio exterior por vía aérea, resultan ineficientes y costosas**

**Philippe Pereira De Reis. Director Senior Aeropuertos para Región de las Américas IATA**

Creo que otro ejercicio que pudiéramos hacer es ¿qué función quiere jugar el estado, el gobierno en Colombia? El Gobierno tiene que ser el motor del proceso, el Gobierno tiene que ser el que hace el proceso, tiene que crear las condiciones para que el proceso se dé de la mejor forma. Entonces el Estado tiene que decir: quiero que la cadena me entregue esto. Es un problema que la cadena tiene que resolver. La buena noticia es que no necesitamos inventar la rueda: las aerolíneas de carga y las de pasajeros tienen experiencia, las asociaciones de consumidores, las agencias de viaje tienen la experiencia, hay un montón de consultores en el mundo que tienen experiencia, entonces pueden contribuir; el tema de pasajeros es financiable fácilmente porque el mercado es fácilmente financiable, entonces el problema no es recursos, el problema es expertise. Es simplemente como quiere manejar el Estado y crear las condiciones para que el negocio se pueda desarrollar.