

CUADERNOS DEL CPI

INFRAESTRUCTURA AEROPORTUARIA PARA EL TURISMO:

Alianzas clave para potenciar
el desarrollo del sector

DIÁLOGOS DEL CPI

CPI CONSEJO POLÍTICAS
DE INFRAESTRUCTURA

EXPOSITOR:

Luis Guzmán, Gerente General Concesiones Aeroportuarias Sacyr

PANEL:

María Paz Lagos, Subsecretaria de Turismo

Mónica Zalaquett, Presidenta Ejecutiva de Fedetur

Mario Godoy, Gerente General Red de Aeropuertos La Florida y Red Austral

MODERA:

Manuel Valencia, Subgerente de Asuntos Corporativos Aeropuerto Santiago

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	4
El Cambio de Paradigma en la Infraestructura Aeroportuaria Manuel Valencia, Subgerente de Asuntos Corporativos Aeropuerto Santiago	5
La Infraestructura como Conector de Experiencias y Emociones Luis Guzmán, Gerente General Concesiones Aeroportuarias Sacyr	7
Comentarios del Panel Visiones sobre la Gobernanza, la Calidad de Servicio y el Desarrollo Territorial	11
Diálogo Sinergias Territoriales y la Hoja de Ruta Inmediata	16
Conclusiones	19
Anexo	21

Resumen Ejecutivo¹

El presente Cuaderno del CPI sistematiza el diálogo intersectorial sobre la infraestructura aeroportuaria y su rol en el desarrollo turístico nacional. El análisis constata un cambio de paradigma ineludible: los terminales aéreos han agotado su ciclo exclusivamente como obras de ingeniería civil para el tránsito de aeronaves, debiendo consolidarse como plataformas integrales de experiencia del usuario, identidad regional y encadenamiento productivo.

Frente a la proyección oficial de alcanzar 50 millones de pasajeros hacia el año 2035, el documento advierte que la exitosa expansión física de los recintos será insuficiente si no se acompaña de una modernización de la gestión. Se identifican dos barreras estructurales críticas: por un lado, una gobernanza pública severamente fragmentada que diluye responsabilidades al carecer de un mando unificado, y por otro, contratos de concesión excesivamente rígidos y punitivos que desincentivan la innovación y la inversión privada en servicios complementarios (como hotelería y logística).

Para superar estos obstáculos, se propone una hoja de ruta estratégica. En el corto plazo, se recomienda impulsar victorias tempranas a través de la promoción turística cruzada entre macrozonas, la articulación de mesas territoriales de seguimiento y la modificación del Decreto 212 para habilitar buses interurbanos directos desde los aeropuertos. A mediano y largo plazo, la visión prospectiva exige impulsar una reforma institucional que establezca una autoridad aeroportuaria única (un "dueño de casa") y la creación de bases de licitación de "segunda generación" que otorguen flexibilidad a los concesionarios, integrándolos como verdaderos co-desarrolladores del destino turístico y económico de cada región.

¹ Este documento no constituye una transcripción literal de las intervenciones realizadas por los participantes en el encuentro. Su contenido ha sido elaborado por el Consejo de Políticas de Infraestructura (CPI) y refleja las principales ideas, propuestas y consensos expuestos por cada uno de los intervinientes, interpretados en la perspectiva institucional del CPI y orientados a destacar aquellos aspectos de mayor relevancia estratégica para el desarrollo de políticas públicas de infraestructura en Chile.

El Cambio de Paradigma en la Infraestructura Aeroportuaria

Manuel Valencia, Subgerente de Asuntos Corporativos Aeropuerto Santiago

De la Infraestructura de Soporte Técnico a la Ciudad de Servicios

El desarrollo y la progresiva democratización del transporte aéreo a nivel global han redefinido de manera irreversible el rol estratégico de los terminales aeroportuarios. Históricamente concebidos como plataformas de ingeniería destinadas estrictamente a optimizar la operación de aeronaves y el procesamiento básico de flujos de pasajeros, los aeropuertos modernos han transitado hacia una complejidad urbana que los consolida como verdaderas ciudades de servicios. En este nuevo esquema, el foco de la gestión pública y privada se desplaza hacia la experiencia del usuario.

Los pasajeros actuales han dejado de ser viajeros pasivos en salas de espera para convertirse en ciudadanos con demandas altamente diversificadas y personalizadas. El usuario contemporáneo requiere de infraestructuras habilitantes que actúen como una extensión de sus actividades cotidianas; esto implica la provisión de espacios funcionales de cowork para la continuidad laboral, ofertas comerciales diseñadas a la medida de sus perfiles de consumo, así como zonas de recreación, descanso y esparcimiento familiar. Desde una perspectiva de política pública y desarrollo territorial, el aeropuerto se transforma en el primer nodo articulador de información útil y de servicio, facilitando una salida fluida del territorio nacional o una llegada que despliegue de manera inmediata la oferta turística disponible en la región.

El Aeropuerto como Principal Anfitrión de la Identidad Nacional

En el contexto chileno, la infraestructura aeroportuaria, y en específico el Aeropuerto Arturo Merino Benítez (AMB) de Santiago, asume la responsabilidad crítica de actuar como el principal anfitrión del país. Al canalizar el ingreso de más del 90% de las personas que entran por vía aérea al territorio nacional, el terminal se constituye en la primera vitrina física donde el visitante extranjero toma contacto con la cultura, el patrimonio y la identidad de Chile.

Esta primera impresión genera un impacto reputacional profundo que trasciende el ámbito técnico de la operación aeronáutica. Asimismo, el aeropuerto opera como el último punto de contacto al momento de la partida, configurando la valiosa impresión final que se lleva el viajero. Desde una perspectiva prospectiva y de inteligencia estratégica, este eslabón inicial y final de la cadena de servicios es un factor determinante para definir si un turista internacional optará por volver a Chile, transformando la gestión de la infraestructura en una herramienta directa de promoción de la marca país.

Proyección Estratégica: La Era de la Experiencia y Chilenización

Un componente central de la proyección a largo plazo del Aeropuerto de Santiago es el despliegue de un proyecto de "chilenización" del aeropuerto, concebido para fortalecer el sentido de pertenencia y de llegada a casa para los ciudadanos chilenos, así como para recibir a los extranjeros con una muestra de la cultura nacional a través de obras de arte público e intervenciones identitarias.

Robustecer el terminal como una plataforma que visibilice y potencie la oferta turística de Chile se vuelve clave en un escenario global competitivo, donde la calidad del servicio, la fluidez de los procesos de revisión y la seguridad del transporte interno pasan a ser prioridades intransables para la sostenibilidad del sector.

Infraestructura Institucional y Multimodalidad: El Caso de la Nueva Ley de Transporte

La experiencia del pasajero en el nodo aeroportuario no concluye en el desembarque, sino que se extiende a su integración con los sistemas de transporte de la ciudad. En este sentido, se destacó el relanzamiento estratégico de la nueva ley de transporte oficial para los aeropuertos, una herramienta regulatoria clave diseñada para abordar brechas históricas en materia de seguridad y calidad del servicio multimodal. La relevancia de esta normativa es ratificada por datos estadísticos del sector: el 60% de los turistas declara que las condiciones del transporte oficial al momento de arribar al aeropuerto pueden llegar a definir su decisión general de viaje.

La nueva ley introduce modificaciones punitivas y operativas sustanciales para erradicar la irregularidad en el transporte informal, elevando las multas aplicables hasta 17 veces. La estructura de la ley amplía la responsabilidad legal de estas infracciones a todos los componentes de la cadena de transporte ilegal, sancionando no solo a los conductores, sino también a los propietarios de los vehículos, a los captadores informales y a los propios usuarios.

En el ámbito de la gestión y la transparencia procedimental, la normativa obliga a que todos los traslados en taxi que se inicien desde el recinto aeroportuario se realicen bajo un sistema de pago digital centralizado dentro del terminal. Esta medida asegura que los pasajeros, especialmente los turistas extranjeros, cuenten con un conocimiento formal, previo y transparente de la tarifa contratada, mitigando los riesgos reputacionales asociados a fraudes económicos y mejorando la percepción de seguridad desde el momento de entrada al país.

La Infraestructura como Conector de Experiencias y Emociones

Luis Guzmán, Gerente General Concesiones Aeroportuarias Sacyr

Más allá de la Métrica Técnica: El Tránsito del Indicador Operacional al Factor Vivencial

La exposición a cargo de Luis Guzmán introdujo una ruptura analítica respecto a la forma tradicional de evaluar el rendimiento y el éxito de los terminales aéreos dentro de la política pública. En la práctica convencional de la industria y de la administración del Estado, la gestión aeroportuaria suele medirse a través de una matriz estrictamente cuantitativa y tecnocrática, concentrada en indicadores operativos y de infraestructura civil tales como la longitud y resistencia de las pistas de aterrizaje, el número de mostradores de check-in, la disponibilidad de puentes de embarque, los tiempos de procesamiento en los controles de seguridad o las estadísticas de tráfico aéreo y áreas comerciales disponibles. Si bien este inventario de variables es indispensable para garantizar la eficiencia higiénica e industrial de los recintos, Guzmán advirtió que una evaluación limitada a estos términos resulta insuficiente para capturar el valor estratégico de las obras públicas en el entorno contemporáneo.

El desafío actual exige trascender la mirada del pasajero genérico y situar la atención en un sujeto particular: el viajero que se desplaza por motivos de turismo, cuya interacción con el entorno aeroportuario responde a dinámicas psicológicas y vivenciales que no pueden ser reducidas a una simple optimización de flujos masivos. De este modo, la propuesta del sector privado invita a desplazar el eje de la planificación desde el mero cumplimiento de estándares de ingeniería hacia la co-creación de experiencias y la gestión estratégica de las emociones de las personas.

La Primera Impresión del Destino: Los Diez Minutos Críticos y el Impacto de la Estandarización

Uno de los diagnósticos más agudos de la presentación radicó en la contradicción visual y espacial que experimenta el turista al arribar a un territorio determinado. Tras invertir múltiples horas de viaje desde diversas latitudes nacionales o internacionales, el visitante no busca encontrarse con entornos asépticos y estandarizados como una sala de embarque convencional o una correa de retiro de equipaje idéntica a la de cualquier otra metrópoli del mundo. La expectativa del turista está íntimamente vinculada al patrimonio geográfico y cultural del destino, anhelando el contacto con paisajes emblemáticos como las zonas volcánicas, las cordilleras, los lagos del sur, la Patagonia o el desierto del norte. Sin embargo, la persistencia de una arquitectura aeroportuaria genérica interrumpe esta continuidad vivencial, ofreciendo un primer

contacto frío y descontextualizado que impacta directamente en la percepción de la región. Desde la perspectiva de la inteligencia estratégica, los primeros diez minutos del pasajero en el terminal de destino —o los momentos previos a su partida de regreso— poseen un carácter crítico, ya que configuran un anclaje emocional capaz de definir el éxito del resto de la travesía o consolidar la memoria final que determinará su recomendación y deseo de retorno al país. La homogeneización de los edificios terminales actúa, por tanto, como una barrera invisible que aísla al pasajero de la riqueza territorial, desaprovechando una ventana temporal de alta receptividad cognitiva.

Modelos Globales de Referencia: El Aeropuerto como Destino y Extensión Cultural

Para ilustrar la viabilidad de este cambio de paradigma, la exposición recurrió a la evidencia comparada internacional, analizando mercados globales de gran escala que han reformulado exitosamente el diseño aeroportuario. Si bien terminales como el de Haneda en Tokio o Changi en Singapur operan con volúmenes masivos que oscilan entre los 70 y 90 millones de pasajeros anuales, su relevancia estratégica no radica únicamente en su escala física, sino en su visión del aeropuerto como un destino autónomo y una extensión orgánica de la identidad urbana. En el caso de Singapur, la conceptualización del edificio especial denominado "la joya" o "la gema", que incorpora una cascada interior de 40 metros rodeada de vegetación nativa, transforma el tránsito aeroportuario en una experiencia estética valorada por ciudadanos y extranjeros. De igual forma, el mercado tradicional de la era Edo integrado en el terminal de Haneda permite al pasajero prolongar su vivencia cultural de la ciudad hasta el último instante antes del embarque. Estos modelos demuestran que las personas estructuran sus recuerdos y decisiones de viaje a partir de imágenes y emociones memorables, evidenciando que el diseño espacial puede ser utilizado deliberadamente como un activo de reputación internacional y de fidelización de la demanda turística.



Changi, Singapur — Jewel Rain Vortex



Haneda, Tokio — Mercado Edo

No son lugares de tránsito. Son generadores de experiencias.

La cascada de 40 metros de Changi y el mercado Edo de Haneda demuestran que un aeropuerto puede ser un destino en sí mismo. La infraestructura se transforma en experiencia cuando el diseño pone al viajero en el centro.

La Vitrina Subutilizada: Promoción Turística Cruzada y Encadenamiento Productivo Regional

Desde una perspectiva prospectiva y de fomento productivo, la infraestructura aeroportuaria debe ser concebida como un potente motor de promoción económica y una plataforma de marketing estratégico que actualmente se encuentra subutilizada por el Estado y los actores del sector. El análisis de Sacyr destaca la oportunidad de implementar estrategias de promoción turística cruzada e integrada dentro de la red nacional de terminales. Resulta contradictorio que los paisajes icónicos del norte del país no sean promocionados activamente en los aeropuertos del sur, y viceversa, perdiendo la oportunidad de capturar el interés de nichos de alto valor. Un turista extranjero dispuesto a realizar un viaje de larga distancia hacia destinos lejanos como la Patagonia o Rapa Nui posee un perfil psicográfico y una disposición al gasto que lo vuelven un cliente potencial idóneo para visitar el salar de Atacama o presenciar el desierto florido. La creación de vitrinas comerciales y de difusión cultural cruzada en los nodos aeroportuarios permitiría orientar y amplificar los flujos turísticos hacia nuevas centralidades regionales. Este encadenamiento no solo potencia el negocio aeronáutico, sino que dinamiza de manera directa el empleo local, la gastronomía, la inversión hotelera y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas regionales, consolidando un círculo virtuoso de desarrollo sostenible que integra el aeropuerto a la matriz productiva del territorio.



Los aeropuertos no solo se integran a la región. Conectan economías.

Cada ruta aérea que conecta dos ciudades activa una cadena de valor que va mucho más allá de un transacción comercial. Los aeropuertos son catalizadores económicos que potencian:

- Turismo** — más visitantes descubriendo cada rincón del país
- Hotelería** — mayor ocupación y desarrollo de infraestructura local
- Gastronomía** — la cocina regional como experiencia de destino
- Inversión** — conectividad que atrae capital y nuevos proyectos
- Empleo** — cada nuevo turista genera puestos de trabajo directos e indirectos

El Diseño Centrado en las Personas y los Desafíos de la Inflexibilidad Contractual

La conclusión de la propuesta plantea un giro conceptual definitivo: el mejor aeropuerto es aquel que, gracias a su armonía, comodidad y fluidez, consigue que el usuario nunca experimente el estrés tradicionalmente asociado a un terminal aéreo.

Históricamente, la planificación y el diseño de estos recintos han estado orientados a resolver las necesidades de los operadores internos, las líneas aéreas o los requerimientos rígidos de las bases de licitación pública. No obstante, la verdadera tarea de una gestión moderna es mitigar las tensiones del viaje y maximizar el bienestar de las personas, transformando el terminal en un espacio de reencuentro familiar, relajo y atracción de inversiones. Para materializar esta visión de largo plazo, Guzmán formuló un llamado a la acción conjunta entre las sociedades concesionarias, el Ministerio de Obras Públicas, la Subsecretaría de Turismo, las aerolíneas y las organizaciones comunales. El principal obstáculo detectado radica en la rigidez de los actuales contratos de concesión, los cuales desincentivan la innovación y dilatan de forma excesiva la incorporación de mejoras operativas o comerciales.

Se vuelve indispensable profundizar en el modelo de alianza público-privada para introducir mecanismos regulatorios flexibles y esquemas de incentivos compartidos que permitan adaptar la infraestructura a las exigencias cambiantes de los usuarios del futuro.

Comentarios del Panel

Visiones sobre la Gobernanza, la Calidad de Servicio y el Desarrollo Territorial

Esta sección aborda de manera exhaustiva y detallada las intervenciones de la **Subsecretaria de Turismo, María Paz Lagos, de la Presidenta Ejecutiva de Fedetur, Mónica Zalaquett, y Mario Godoy, Gerente General Red de Aeropuertos La Florida y Red Austral** durante el panel de discusión. Se estructuran, a continuación, los planteamientos bajo títulos temáticos que dan cuenta de la profundidad de sus diagnósticos y propuestas estratégicas para el sector.

Planificación Estratégica, Conectividad Multiescala y la Diversificación de la Matriz Productiva Nacional

María Paz Lagos, Subsecretaria de Turismo

La visión del Ejecutivo, expuesta por la Subsecretaria de Turismo, María Paz Lagos, introdujo un análisis dimensional sobre el crecimiento exponencial del tráfico aéreo y los desafíos que esto impone a la infraestructura del país. Lagos detalló que, mientras el último año registró una base de 28 millones de pasajeros aéreos a nivel nacional, las proyecciones institucionales para el año 2035 estiman un crecimiento que alcanzará los 50 millones de usuarios anuales. Ante este escenario de masificación, la Subsecretaria advirtió que la gestión del Estado no puede concentrarse únicamente en la dimensión cuantitativa del flujo de personas, sino que debe priorizar rigurosamente la calidad de la experiencia integral del visitante. En este contexto, los aeropuertos deben ser comprendidos conceptualmente como la puerta de entrada definitiva hacia el destino, las regiones y las diversas realidades y ofertas de valor que posee el territorio nacional. Un terminal en la macrozona norte debe evocar y proyectar inmediatamente actividades como el astroturismo; un terminal de la zona central debe sintonizar con el enoturismo, mientras que un aeropuerto del sur debe actuar como la antesala vivencial de la Patagonia, los lagos, los volcanes y la riqueza cultural de Chiloé. Por consiguiente, la calidad del servicio se vuelve un eje transversal que abarca desde la optimización de los tiempos de espera y la claridad de la señalética, hasta la disposición de espacios confortables para el descanso y el consumo. La meta de la política pública es consolidar un estándar que no solo atraiga flujos de visitantes, sino que asegure que el turista recomiende al país y repita su experiencia de viaje.

Para operativizar este enfoque, Lagos propuso articular una mirada de largo plazo que sea capaz de integrar armónicamente las inversiones en infraestructura aeroportuaria, el desarrollo de nuevas rutas aéreas, las obras públicas de conectividad terrestre y la estrategia macro de promoción turística nacional, asegurando que todos los actores públicos y privados apunten hacia un mismo propósito. En esta línea, la promoción turística dentro de los aeropuertos debe estar fuertemente vinculada a la identidad regional y no responder a criterios genéricos. Citando la experiencia internacional en la Feria Internacional de Turismo (Fitur) de Madrid, donde la publicidad integrada en los sistemas de transporte autónomos visibiliza con fuerza el patrimonio de cada comunidad autónoma despertando el deseo de visitarlas todas, Lagos instó a poner en valor el patrimonio natural y cultural chileno en aquellos espacios aeroportuarios donde los pasajeros transitan obligatoriamente durante múltiples horas. El objetivo último de este despliegue es visibilizar la diversidad de experiencias disponibles para lograr que los turistas prolonguen su tiempo de estadía en Chile.

En el ámbito de la gestión del Estado, la Subsecretaria describió el rol de su cartera como un músculo esencialmente articulador entre lo público y lo privado, operando tanto a nivel macro como micro. A nivel de la institucionalidad pública, ejerce una función de coordinación permanente al interior del Comité de Ministros del Turismo, actuando como un dinamizador de las agendas de otros ministerios cuyas competencias impactan directamente al sector. En una alianza estratégica con el Ministerio de Obras Públicas, se ha estructurado una cartera de 400 iniciativas de infraestructura pública con pertinencia turística, de las cuales 200 se implementarán formalmente de aquí al año 2030 o ya cuentan con mecanismos de financiamiento sectorial, regional o mixto. Este plan maestro contempla no solo grandes obras camineras y de conectividad multimodal como la ampliación de la Carretera Austral, sus puentes y sistemas de barcazas, sino también la renovación profunda de aeropuertos y aeródromos estratégicos como El Tepual de Puerto Montt, Balmaceda en Aysén, Puerto Natales y Puerto Williams, impulsando la internacionalización de terminales regionales y consolidando los accesos clave a polos de atracción mundial como las Torres del Paine y el turismo antártico.

Esta macroinversión responde al desafío estratégico de convertir al turismo en un sector económico de alta relevancia, capaz de generar 100.000 nuevos empleos formales para transitar desde los 700.000 puestos actuales hacia una base de 800.000 empleos directos, elevando al mismo tiempo la participación del sector del 3% al 4% del Producto Interno Bruto (PIB) y cuadruplicando la inversión en los próximos años. Un pilar crítico para alcanzar esta sostenibilidad económica es romper de manera definitiva con la estacionalidad del empleo y del flujo de pasajeros. Para ello, el Ejecutivo trabaja de forma conjunta con los gremios privados en la formulación de un estatuto laboral especial para el mundo del turismo que permita administrar de mejor forma las fluctuaciones de la intensidad laboral entre temporadas altas y bajas. Lagos enfatizó que, si bien las zonas del sur enfrentan restricciones complejas debido a factores climáticos, las regiones del norte del país, al gozar de un clima privilegiado y sol durante todo el año, no poseen justificación técnica para mantener niveles severos de estacionalidad, requiriendo un esfuerzo de promoción mucho más agresivo.

Finalmente, la Subsecretaría delineó los desafíos de la conectividad y la diversificación de mercados. La estrategia gubernamental busca incentivar que los ciudadanos chilenos conozcan su propio país más allá de los destinos tradicionales y, en paralelo, posicionar a Chile ante mercados regionales cercanos —como el brasileño— como un destino ideal para el turismo de escapada de fines de semana largos. Esto exige recuperar rutas aéreas operadas por aerolíneas internacionales antes de la pandemia que aún no se han restablecido y potenciar la conectividad aérea directa entre regiones sin la necesidad obligatoria de centralizar los flujos a través de la capital del país. Para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de estos anhelados vuelos regionales interurbanos, Lagos propuso establecer alianzas estratégicas duraderas con otros sectores productivos regionales, superando los esfuerzos aislados que suelen durar apenas seis meses por falta de masa crítica. El objetivo estratégico es lograr que el turismo se integre de forma orgánica con la oferta exportadora de Chile, logrando que los mercados internacionales que consumen salmón, vino, frutas o aceite de oliva chileno asocien de inmediato esos productos de alta calidad con el destino Chile como una marca unificada de excelencia a nivel mundial.

La Gobernanza Institucional como Activo Reputacional y la Urgencia de un Modelo Centrado en el Pasajero

Mónica Zalaquett, Presidenta Ejecutiva de Fedetur

Por su parte, Mónica Zalaquett, en representación de la Federación de Empresas de Turismo de Chile (Fedetur), valoró profundamente la apertura de estos espacios de diálogo liderados por el Consejo de Políticas de Infraestructura, señalando que constituye un hito inédito al congregarse de forma sistemática a todos los actores clave de la industria aeroportuaria. Zalaquett afirmó con contundencia que Chile se encuentra ante un momento crucial donde es obligatorio dar un paso cualitativo en la discusión aeroportuaria nacional. Históricamente, el debate técnico y político en el país ha estado concentrado de manera casi exclusiva en el desarrollo de infraestructura física de ingeniería, omitiendo sistemáticamente el análisis estratégico sobre la experiencia del visitante en un entorno global cambiante. En las últimas tres décadas, Chile ha logrado construir una industria turística sólida que el último año fue capaz de atraer a más de 6 millones de turistas internacionales y que hoy cuenta con metas gubernamentales claras para escalar hacia los 8 millones de visitantes y generar 100.000 nuevos empleos formales.

Bajo esta realidad macroeconómica, la Presidenta Ejecutiva de Fedetur enfatizó que el aeropuerto representa tanto la primera como la última experiencia que vive un visitante al interactuar con el país, operando como un activo reputacional crítico para la imagen de la nación. El turista internacional que arriba a un terminal no comprende, ni tiene por qué interesarle, la existencia de una institucionalidad pública severamente fragmentada y atomizada; el usuario exige un servicio fluido y predecible, por lo que la desarticulación del Estado impacta de forma directa en la credibilidad del país. Zalaquett argumentó que, si bien un diseño riguroso de los contratos de concesión asegura que las empresas operadoras privadas cumplan cabalmente con las bases de licitación y que el Ministerio de Obras Públicas asigne recursos para la construcción de más metros cuadrados de infraestructura —dado que este es el indicador técnico e institucional bajo el cual se evalúa su desempeño—, estas acciones sectoriales aisladas resultan totalmente insuficientes para construir una experiencia de calidad.

Para superar esta brecha, Fedetur planteó la necesidad de diseñar e implementar una arquitectura institucional moderna y coordinada que reemplace el actual modelo fragmentado. La operatividad de un aeropuerto de estándar mundial requiere de un sistema integrado que unifique las lógicas de los cuatro ministerios que intervienen en el recinto, de las sociedades concesionarias y de los municipios locales que ejercen atribuciones en sus accesos. Zalaquett advirtió que la gestión del principal nodo de conectividad del país no puede seguir dependiendo exclusivamente de la buena voluntad o de las coordinaciones informales de las autoridades de turno. Actualmente, coexiste un vacío normativo preocupante, dado que no existen indicadores de calidad turística ni de experiencia del usuario en las matrices de evaluación técnica del Ministerio de Obras Públicas ni del Ministerio de Transportes. Por esta razón, el gremio propone impulsar una reforma legal que construya una gobernanza sólida donde exista una jefatura aeroportuaria centralizada y con autoridad formal —un "dueño de casa" con nombre y apellido— encargado de coordinar de manera vinculante a la multiplicidad de actores públicos y privados que conviven en el terminal.

El valor de esta reforma radica en un cambio profundo de paradigma: transitar desde una comprensión de los aeropuertos limitada a la lógica de la obra civil de hormigón hacia una visión que los entienda como espacios identitarios y reputacionales que inviten al pasajero a soñar con las experiencias que vivirá en el territorio. Zalaquett evidenció con preocupación que el país mantiene brechas de calidad muy extensas debido a la ausencia de esta gobernanza coordinada. Un ejemplo emblemático de esta ineficiencia institucional es el problema del transporte informal: Chile lleva cerca de diez años discutiendo cómo erradicar las estafas económicas perpetradas por mafias de taxis ilegales contra turistas extranjeros en el Aeropuerto de Santiago; si bien se han logrado avances con las últimas normativas, el fenómeno sigue sin resolverse por completo debido a que las distintas instituciones se "pelotean" la responsabilidad fiscalizadora de forma continua ante la falta de un mando único.

De igual forma, la Presidenta Ejecutiva de Fedetur alertó sobre las deficiencias de diseño operacional que afectan a los usuarios más vulnerables, como los adultos mayores. En los terminales modernos expandidos, las distancias físicas que deben recorrer los pasajeros tras desembarcar del avión para llegar a las zonas de control y retiro de equipaje se han extendido significativamente, traducándose en caminatas extenuantes de varios kilómetros. Ante esta realidad, el sistema actual carece de un responsable claro encargado de garantizar de forma fluida y oportuna la disponibilidad de sillas de ruedas y servicios de asistencia de movilidad en el momento exacto del arribo. Esta falta de predictibilidad confirma que la infraestructura aeroportuaria chilena aún no sitúa de manera efectiva a las personas en el centro de su planificación, una debilidad estructural que solo podrá ser subsanada mediante la edificación de una institucionalidad unificada y una gobernanza moderna con estándares vinculantes de hospitalidad y calidad de servicio.

El Rol del Concesionario como Desarrollador Territorial, Flexibilidad Contractual e Identidad Regional

Mario Godoy, Gerente General Red de Aeropuertos La Florida y Red Austral

La exposición de Mario Godoy aportó una perspectiva territorial imprescindible, enfocada en la realidad operativa de los recintos regionales. Godoy inició su intervención valorando el impacto histórico del sistema de concesiones del Ministerio de Obras Públicas (MOP), destacando que esta política de Estado ha permitido a las regiones contar con infraestructuras y actualizaciones tecnológicas que sitúan al país en una posición de clara ventaja competitiva. Sin embargo, advirtió que el diseño de los actuales contratos de concesión presenta una limitación estructural: están focalizados casi de forma exclusiva en la administración de la obra civil, careciendo de incentivos que permitan al operador privado actuar como un verdadero desarrollador comercial y gestor de inversiones para el fomento turístico.

Esta restricción regulatoria adquiere mayor criticidad fuera de la capital. A diferencia del Aeropuerto de Santiago (AMB), que convive con el ecosistema financiero e industrial centralizado, en las regiones el rol del concesionario como motor de desarrollo económico es mucho más determinante. A partir de la experiencia operativa en Aysén, Magallanes y Coquimbo, Godoy diagnosticó una severa "atomización" de los esfuerzos dentro de la industria turística local. Para subsanar esta fragmentación, resulta imperativo consolidar liderazgos regionales —ya sea a través de Gobiernos Regionales, municipios o asociaciones gremiales— que articulen al aeropuerto con las redes de turismo, alineando los proyectos y evitando que se diluyan valiosas sinergias territoriales.

En términos de medidas de impacto para centrar verdaderamente la operación en las personas, Godoy subrayó que el salto cualitativo debe originarse en la flexibilización de las bases de licitación. Las regulaciones vigentes limitan enormemente la capacidad de Investigación y Desarrollo (I+D) y la innovación comercial de los operadores. Por ello, propuso transitar hacia un modelo que permita al concesionario viabilizar inversiones complementarias indispensables, tales como el desarrollo de proyectos de hotelería, centros de carga y servicios anexos. Esto resulta crítico para terminales aislados de grandes centros urbanos —como es el caso de Balmaceda—, donde el alojamiento y el desplazamiento conforman una necesidad turística que hoy no está resuelta.

Finalmente, el panelista relevó la urgencia de abandonar la estandarización arquitectónica para abrazar plenamente la identidad local. El recinto aeroportuario debe garantizar que un turista que aterriza en la Patagonia perciba de inmediato, a través de la infraestructura y los servicios, que ha llegado a dicho destino y no a un terminal genérico en Temuco o Concepción. Si bien existen espacios menores orientados a este fin, los esfuerzos actuales resultan insuficientes, el concesionario debe asumir el desafío de permear la publicidad, el diseño y la oferta comercial con los atributos geográficos y culturales de la región, asegurando que el aeropuerto se consolide como la primera vitrina representativa y la experiencia final del visitante.

Diálogo

Sinergias Territoriales y la Hoja de Ruta Inmediata

La parte final del Diálogo del CPI se estructuró en torno a las inquietudes de los asistentes y la formulación de propuestas concretas. Mediante una conversación propositiva, el panel profundizó en las tácticas de corto plazo y en las estrategias de articulación necesarias para materializar el nuevo paradigma aeroportuario.

Sinergias Intersectoriales y Sincronización de Inversiones

El bloque inició abordando la necesidad de potenciar las sinergias entre distintos sectores, como el turismo, la industria y la minería, con el fin de justificar nuevas inversiones en los aeropuertos y mejorar la experiencia de los usuarios. Frente a este desafío, Mónica Zalaquett propuso como medida inmediata la constitución de mesas público-privadas que operen con un seguimiento mensual riguroso. Según la representante gremial, estas instancias de gobernanza local permitirían destrabar acciones críticas, valorando como ejemplo el esfuerzo reciente de la Subsecretaría de Turismo para extender el horario de funcionamiento de ciertos terminales, una condición habilitante indispensable para que las aerolíneas aumenten su capacidad de asientos. Asimismo, Zalaquett enfatizó el potencial de coordinar vuelos directos desde mercados clave, como la ruta Sao Paulo-Magallanes, requiriendo compromisos conjuntos de promoción para asegurar su viabilidad.

Por su parte, la Subsecretaria María Paz Lagos coincidió en que la gobernanza es el mecanismo óptimo para avanzar, pero subrayó que el éxito del turismo exige sentar en la misma mesa a otros sectores productivos predominantes. Utilizando el caso de la Región de Atacama, de marcada vocación minera, Lagos argumentó que el turismo debe posicionarse como un segundo sector productivo complementario, diversificando la matriz económica territorial. Al responder sobre cómo sincronizar estratégicamente la inversión pública en turismo con el desarrollo concesionado, la subsecretaria explicó que el Estado trabaja en alinear las "condiciones habilitantes" macroeconómicas —como las grandes obras de infraestructura y carreteras— con el desarrollo microeconómico de experiencias de calidad a

nivel local. Esta priorización estratégica explica las decisiones del nivel central respecto a qué aeropuertos priorizar, por ejemplo, se está privilegiando la internacionalización y mejora de terminales en zonas extremas y de alto valor turístico como Aysén (Balmaceda), Puerto Natales y Puerto Williams, por sobre iniciativas como el aeropuerto de Concón, cuya cercanía geográfica a Santiago y Valparaíso le otorga una urgencia relativa menor en la red nacional.

Hoja de Ruta Inmediata: Medidas "Flash" para Transformar la Experiencia

Para aterrizar la discusión en acciones ejecutables, el moderador Manuel Valencia desafió al panel a seleccionar una medida rápida o "flash", así como modificaciones piloto que pudieran implementarse antes de fin de año sin verse limitadas por la extrema rigidez contractual.

Desde el ámbito de la operación privada, Luis Guzmán reiteró que la medida más ágil y efectiva es la implementación de la promoción turística cruzada. Esta acción, que consiste en utilizar los terminales del norte para visibilizar los destinos del sur y viceversa, es una estrategia rápida, de bajo costo y que no requiere complejas modificaciones a los contratos de concesión vigentes.

Para el Ejecutivo, la principal medida de corto plazo debe ser de carácter institucional. La Subsecretaria Lagos fijó como prioridad lograr definir, de aquí a fin de año, cuál será la gobernanza y quién asumirá el rol de "dueño de casa" en los aeropuertos, resolviendo así la fragmentación operativa que afecta el servicio. Como complemento vivencial, Lagos sumó una innovación tecnológica anhelada para el futuro: agilizar los controles de seguridad mediante sistemas integrados que eviten al pasajero la fricción de tener que mostrar su documento de identidad repetidas veces durante el proceso de embarque.

Mónica Zalaquett respaldó esta urgencia institucional, advirtiendo que el país no puede permitirse debatir durante una década para solucionar problemas como las estafas del transporte informal. Para el gremio turístico, destrabar la gobernanza es el paso insustituible para centrar verdaderamente la experiencia en las personas.

Aportando la visión desde los recintos regionales, Mario Godoy indicó que la gran transformación debe originarse en la flexibilización del rol del concesionario privado. Instó a que los contratos permitan a los operadores generar inversiones anexas fundamentales, como hotelería, centros de carga y nuevos servicios que hoy se encuentran restringidos. Además, subrayó como imperativo que el diseño y la oferta comercial reflejen nítidamente la identidad local, asegurando que el pasajero perciba que ha llegado a la Patagonia y no a cualquier otra región estándar.

Finalmente, Manuel Valencia aportó una medida operativa de alto impacto que se encuentra en curso: la modificación del Decreto 212 del Ministerio de Transportes. Esta actualización normativa permitirá habilitar sistemas de buses directos desde los aeropuertos hacia ciudades de otras regiones. En el caso del Aeropuerto de Santiago, esto posibilitará la conexión directa con polos turísticos como Viña del Mar y Valparaíso, expandiendo exponencialmente el potencial turístico de la infraestructura sin depender exclusivamente del nodo capitalino.

Reflexiones Finales: Hacia un Nuevo Estándar de Alianza Público-Privada

El cierre del encuentro consolidó el consenso en torno a la urgente modernización del modelo aeroportuario chileno. Los participantes concluyeron que los terminales aéreos poseen un potencial identitario y reputacional extraordinario que debe dejar de ser subutilizado, trascendiendo su rol de espacios meramente funcionales.

El moderador Manuel Valencia clausuró la actividad subrayando que todos los actores de la industria —Estado, gremios y operadores— comparten una misma ruta hacia la promoción de Chile como destino de clase mundial. En este sentido, rescató la visión prospectiva planteada al inicio del diálogo: el objetivo último de esta colaboración público-privada es construir recintos que mitiguen el estrés característico de los terminales aéreos, logrando que los aeropuertos no se sientan como tales, sino que funcionen como una verdadera extensión del hogar y la mejor carta de presentación de la identidad nacional ante el mundo.

Conclusiones

El análisis de las intervenciones del seminario evidencia que el modelo de desarrollo aeroportuario en Chile ha completado su ciclo fundacional. La fase de expansión física y dotación de infraestructura básica de ingeniería ha sido exitosa, pero resulta insuficiente para absorber la demanda proyectada de 50 millones de pasajeros hacia el año 2035 garantizando un estándar de competitividad global. A partir de este diagnóstico, la reflexión prospectiva en el ámbito de las políticas públicas sugiere un cambio de paradigma: promover la transición de los aeropuertos desde meras plataformas logísticas hacia nodos estratégicos de desarrollo territorial y experiencia ciudadana. Para incidir efectivamente en este ámbito, las conclusiones estratégicas se estructuran en cuatro ejes de acción.

Impulso a una Nueva Arquitectura Institucional y Gobernanza

El debate evidenció que la principal barrera para el salto cualitativo del sector no es financiera ni constructiva, sino institucional. Surge la urgencia de superar la actual fragmentación administrativa, donde múltiples agencias operan sin coordinación vinculante, generando ineficiencias crónicas que afectan la reputación del país. La recomendación estratégica apunta a impulsar el diseño legal de una autoridad aeroportuaria unificada, un "dueño de casa" que posea las facultades formales para alinear a los sectores públicos y privados bajo un estándar único de calidad de servicio.

Evolución del Modelo Contractual de Concesiones

Desde la perspectiva de la inteligencia estratégica, resulta imperativo repensar los instrumentos contractuales que rigen la infraestructura pública. Los contratos de concesión vigentes, enfocados de manera prioritaria en la fiscalización punitiva de la obra civil, actúan como un desincentivo para la innovación comercial y la adaptabilidad. Se visualiza la necesidad de transitar hacia bases de licitación de "segunda generación" que otorguen flexibilidad a los operadores privados, incentivándolos a actuar como desarrolladores integrales de los destinos. Esto incluye facilitar la inversión en servicios conexos, conectividad multimodal y diseños arquitectónicos que reflejen genuinamente la identidad cultural de cada región, asegurando que la infraestructura responda a las expectativas de los usuarios.

Encadenamiento Productivo y Sostenibilidad Territorial

El análisis sugiere concebir la infraestructura aeroportuaria como un motor de política económica intersectorial. La estrategia a largo plazo requiere vincular el flujo aeroportuario con las vocaciones productivas de cada territorio, integrando el turismo con industrias consolidadas como la minería o la agroindustria. Al alinear las inversiones en infraestructura física con el desarrollo microeconómico de experiencias locales, se facilita la descentralización, se dinamiza el empleo regional y se combate la estacionalidad de la demanda. Resultaría valioso explorar la creación de instrumentos que midan la rentabilidad social de los aeropuertos incorporando estas externalidades positivas en la economía local.

Promoción de una Agenda de Corto Plazo Orientada a la Experiencia

Mientras se debaten las reformas estructurales de largo aliento, se constata la oportunidad de avanzar con una hoja de ruta inmediata que demuestre victorias tempranas en la alianza público-privada. Entre estas acciones destacan la implementación de la promoción turística cruzada entre terminales regionales, la formalización de mesas de gobernanza local para optimizar la operabilidad de los recintos, y el avance en modificaciones regulatorias como el Decreto 212, el cual permitirá la operación de transporte interurbano directo desde los aeropuertos. La articulación de estas medidas permite visibilizar soluciones concretas que sitúan a las personas en el centro del desarrollo de la infraestructura pública.

Anexo

A continuación, se incorpora material de referencia.



Infraestructura Aeroportuaria para el Turismo
Luis Guzmán
Gerente General Concesiones Aeroportuarias Sacyr



www.infraestructurapublica.cl