

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Planeamiento Financiero en una Asociación Público Privada

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ECONOMÍA**

AUTORA:

Melissa Alexandra Jordan Mejorada

ASESOR:

Jose Carlos Orihuela Paredes

Setiembre 2021

RESUMEN

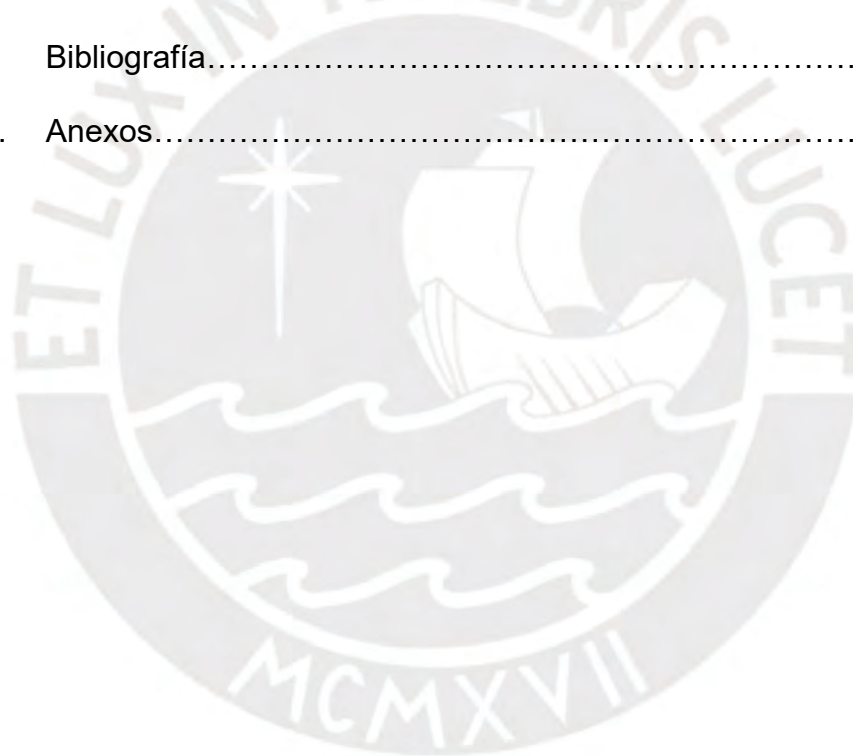
En mi experiencia profesional, me he desempeñado en el campo de las finanzas, en específico, en el área de Planeamiento Financiero y en el área de Control de Gestión, ambas posiciones, usualmente, dentro de la gerencia de Administración y Finanzas. En este puesto se realiza la revisión del presupuesto de todas las áreas, en el que se dan alertas en caso de que surjan desviaciones tanto en ingresos, egresos, así como capex ejecutados en referencia a lo presupuestado.

En ese sentido, el presente documento expone mi experiencia profesional en el área de Planeamiento Financiero en Aeropuertos del Perú, la cual es una empresa concesionaria de doce aeropuertos regionales, que se encarga de la administración, mejoramiento y generación de infraestructura. De esta manera, mi experiencia profesional está relacionada al sector transporte. La importancia de este sector radica en que brinda el servicio que contribuye con la conectividad del país, lo cual repercute en el bienestar de los usuarios y familias.

Por tanto, las funciones realizadas requieren de un análisis minucioso y crítico tanto de las cifras como de los pronósticos generados. Para ello, es importante establecer supuestos que contribuyan con la generación de proyecciones lo más cercanas a la realidad posible. De esta manera, es necesario indagar cómo funciona el mercado y los efectos en la oferta de vuelos por cada aeropuerto, tomando en cuenta las distintas variables que surgen como, por ejemplo, la repercusión de la ejecución de obras en las operaciones.

CONTENIDO

I.	Introducción.....	5
II.	Sector Aeronáutico en el Perú.....	7
III.	Asociaciones Públicos Privadas.....	9
IV.	Área de Planeamiento Financiero.....	11
V.	Metodología de Análisis.....	13
VI.	Conclusiones.....	22
VII.	Bibliografía.....	23
VIII.	Anexos.....	25



INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Estructura Ganancias y Pérdidas de Aeropuertos del Perú	14
Cuadro N°2: Estructura Cuentas de Mantenimiento por Orden Interna	18
Cuadro N° 3: Criterios de Priorización del Programa Multianual de Inversiones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.....	20



INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Número de pasajeros en millones (2007 – 2020)15



I. INTRODUCCIÓN

El sector aeronáutico en el Perú ha mostrado un gran crecimiento en las últimas décadas, generando crecimiento en otros sectores relacionados como el turismo y comercio. Pero, es importante recalcar que este sector depende, primordialmente, de la infraestructura aeroportuaria existente.

En tal sentido, es el Estado el encargado de garantizar la infraestructura adecuada para las operaciones aéreas. Es así que, desde el año 2001, el Estado inició la entrega en concesión del manejo de la red aeroportuaria a las empresas privadas mediante las Asociaciones Público Privadas (APP).

En la actualidad, el aeropuerto Internacional Jorge Chávez es el principal aeropuerto del país y está a cargo del consorcio Lima Airport Partners S.A. Con respecto a los aeropuertos regionales, el primer grupo está administrado por la empresa Aeropuertos del Perú S.A., con una red de doce aeropuertos al interior del país; el segundo grupo, está administrado por Aeropuertos Andinos del Perú S.A., con cinco aeropuertos. Es importante señalar que la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial S.A. (CORPAC) maneja la administración de 29 aeródromos comerciales a lo largo del país.

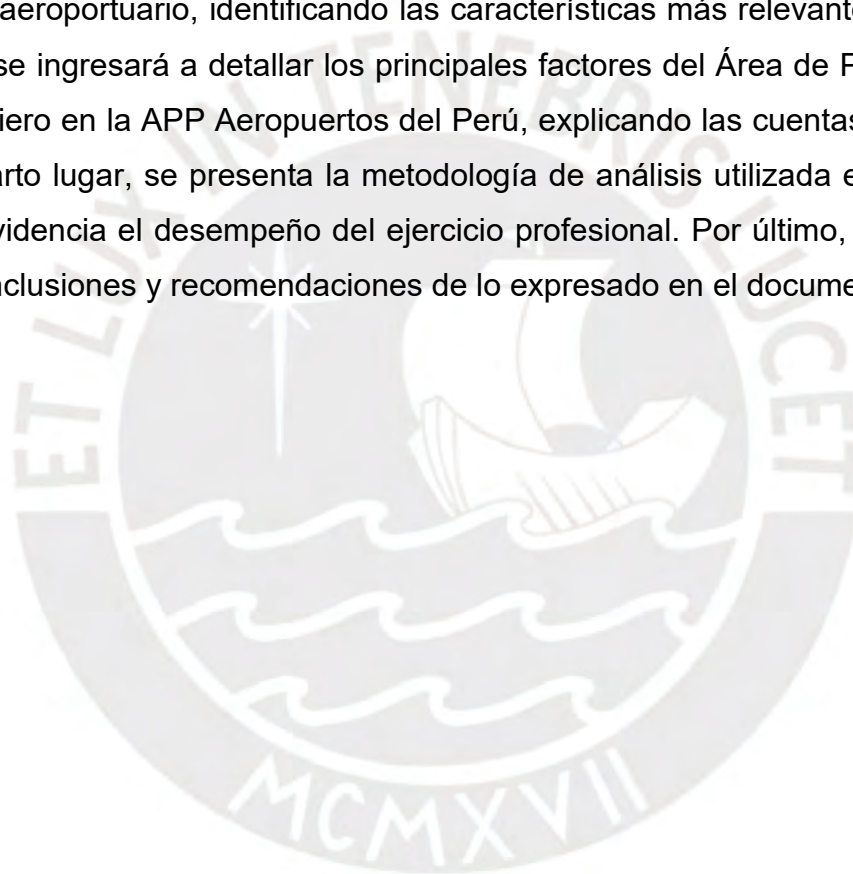
En particular, Aeropuertos del Perú S.A (AdP) es una APP cofinanciada que tiene la concesión de 12 aeropuertos hasta el año 2031. Ello con la finalidad de mejorar el diseño, la infraestructura y calidad del servicio, dar mantenimiento, operación y explotación de los aeropuertos de Anta, Cajamarca, Chachapoyas, Chiclayo, Iquitos, Pisco, Piura, Pucallpa, Talara, Tarapoto, Trujillo y Tumbes. En tal sentido, se rige bajo los lineamientos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

AdP busca crear una moderna infraestructura aeroportuaria con estándares internacionales de seguridad, eficiencia y calidad; y, al mismo tiempo integrar las diferentes culturas del país; generar desarrollo comercial y turístico, y fomentar la descentralización. Esto se ve reflejado en el ingreso de nuevas líneas aéreas y el incremento de pasajeros.

Sin embargo, se presentan ciertas dificultades como los retrasos ocurridos por parte del Estado y las barreras burocráticas que aplazan la

ejecución de obras. Añadido a ello, las medidas adoptadas por el gobierno, debido a la pandemia por la COVID 19, las cuales han generado un retroceso en los objetivos planteados.

Este documento busca explicar mis labores en AdP, específicamente en el área de Planeamiento Financiero. Para ello, primero se pondrá en contexto el sector aeronáutico y se explicará cómo se desarrolló en el país. En segundo lugar, se explicará la creación de Asociaciones Público Privadas (APPs) en el sector aeroportuario, identificando las características más relevantes. En tercer lugar, se ingresará a detallar los principales factores del Área de Planeamiento Financiero en la APP Aeropuertos del Perú, explicando las cuentas principales. En cuarto lugar, se presenta la metodología de análisis utilizada en el área, lo cual evidencia el desempeño del ejercicio profesional. Por último, se muestran las conclusiones y recomendaciones de lo expresado en el documento.



II. SECTOR AERONÁUTICO EN EL PERÚ

A partir de los años noventa, la aviación comercial en el Perú empezó a desarrollarse en el sector privado con la apertura comercial y la liberalización económica. Antes de eso, las aerolíneas eran estatales, siendo la principal aerolínea estatal AeroPerú, la cual se privatizó en el año 1993, en medio de irregularidades¹ y, posteriormente, se declaró en quiebra.

En aquellos años, se fomentó la inversión privada, por lo que ingresaron nuevas líneas aéreas y se generó competencia, de modo que las tarifas de vuelos pasaron a ser reguladas por el mercado y ya no por el Estado.

Las aerolíneas comerciales ofrecen sus servicios tanto para pasajeros como para carga, las cuales deben cumplir con estándares de calidad internacionales. En especial, los pasajeros son los que se ven beneficiados por un transporte más rápido y seguro, en comparación con el transporte terrestre, de los cuales en muchos casos son empresas informales e inseguras. Así, a mayor demanda de pasajeros, las aerolíneas consideran aumentar su frecuencia de vuelos y horarios e incluso se fomentan nuevas rutas. Además, mientras más líneas aéreas existan en el mercado, se genera competencia y, por tanto, una mejora de los precios ofertados.

Asimismo, es importante señalar que, independientemente de las distancias de las rutas, las líneas aéreas se enfrentan a costos fijos como, por ejemplo, counter, mantenimiento de aviones, personal, costos por aterrizaje y despegue, entre otros.

Según cifras de Ositran (2017), en los últimos años este sector ha mostrado un gran crecimiento, gracias a factores como el boom del turismo². Además de ello, este crecimiento ha beneficiado a otros sectores como el comercio y negocios. Dicho incremento es medido mediante la tasa de crecimiento de la cantidad de pasajeros de cada año, así como con la tasa de crecimiento de las operaciones.

¹ Las irregularidades se encuentran detalladas en "Privatización y quiebra de AeroPerú: pérdida de nuestra línea aérea de bandera" realizado por el Congreso de la República.

² BOZA, Sandy y ORE, Tilsa "Análisis del sector Aeroportuario en el Perú". Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura del transporte de uso público (OSITRAN)

Como se mencionó anteriormente, el sector aeronáutico depende de la infraestructura aeroportuaria, la cual debe garantizar la seguridad de las operaciones aéreas, así como los servicios brindados en tierra, siendo la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC) la encargada de la administración aeroportuaria antes de ser concesionada y encargándose, actualmente, de 29 aeródromos comerciales que no han sido concesionados.

En tal sentido, en el año 2001 se privatizó el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, otorgando la concesión de la administración del aeropuerto más importante del país a la empresa Lima Airport Partners por 30 años, según contrato y mediante la modalidad de autofinanciada³. Luego de ello se entregaron dos grupos de aeropuertos regionales en concesión a empresas privadas, mediante Asociaciones Público Privadas, siendo estas no auto sostenibles, sino cofinanciadas por el Estado.

³ BARRANTES Cáceres, Roxana, "Desarrollo de la Infraestructura de Aeropuertos en el Perú". Pontificia Universidad Católica del Perú.

III. ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS

Las asociaciones público privadas inician en el país, en los años 90s. El sector aeroportuario requiere de gran infraestructura y elevados costos de inversión para realizar las construcciones asociadas, tanto del lado aire (pistas de aterrizaje, camiones bombero, etc.) como del lado tierra (counters, máquinas de rayos x, etc.). Por tanto, todo ello genera costos hundidos, los cuales son un gran riesgo de inversión para las empresas, de modo que desalienta la participación del sector privado⁴. Ante ello, el Estado participa compartiendo el riesgo con la empresa y de esta manera se genera un equilibrio.

Así, el ente encargado de realizar la transferencia de aeropuertos de CORPAC a la empresa concesionaria fue la Agencia de Promoción de la Inversión Privada del Perú (Proinversión) con la finalidad de mejorar el servicio brindado en los aeropuertos y mejorar la infraestructura de los mismos⁵.

El primer grupo de aeropuertos regionales se da en concesión en el año 2006 a la empresa Aeropuertos del Perú S.A. bajo la modalidad de cofinanciamiento de ingreso mínimo garantizado. Aeropuertos del Perú presentó la mejor propuesta para asegurar la administración de 12 aeropuertos a nivel nacional (Anta, Cajamarca, Chachapoyas, Chiclayo, Iquitos, Pisco, Piura, Pucallpa, Talara, Tarapoto, Trujillo y Tumbes) por un periodo de 25 años. Esta empresa presentó el mejor factor de competencia con un menor pago por Mantenimiento y Operación (PAMO), y una proyección y compromiso de inversión de USD 207,685,182 (doscientos siete millones seiscientos ochenta y cinco mil ciento ochenta y dos dólares, incluido IGV) en el periodo de gestión. Asimismo, las características del contrato indican que se generarán tarifas por ingresos regulados por el Estado: Tarifa Única de Uso Aeroportuario (TUUA), aterrizaje y despegue, puentes de abordaje, uso de instalaciones de carga, atención en horas extra. Además, las tarifas por ingresos regulados incluyen

⁴ BARRANTES Cáceres, Roxana, "Los fundamentos económicos de las concesiones de infraestructura y servicios públicos". Instituto de Estudios Peruano.

⁵ QUEIJA, Sandra y QUESADA, Ricardo – "Análisis del sector aeroportuario en el Perú" OSITRAN

los cargos de acceso: almacenamiento y despacho de combustible, uso de instalaciones para servicios de rampa y alquiler de locales para líneas aéreas. Cabe señalar que, las tarifas son ajustadas anualmente por el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y por el índice de precios de Estados Unidos (CPI), las cuales pueden ser revisadas cada cinco años por la entidad encargada, es decir Ositran⁶. Adicional a ello, existen tarifas impuestas por la empresa encargada, estas son por el alquiler de espacios comerciales de retail o almacenes, así como por los espacios de playa de estacionamiento y espacios publicitarios (estos últimos se encuentran tercerizados), entre otras.

El segundo grupo de aeropuertos se da en concesión en el año 2011 a la empresa Aeropuertos Andinos del Perú S.A., la cual está encargada de la administración de 5 aeropuertos regionales (Arequipa, Ayacucho, Juliaca, Puerto Maldonado y Tacna). Esta empresa presentó un factor de competencia de menor monto de propuesta económica (pago por obras obligatorias y pago por mantenimiento y operación) con un compromiso de inversión de USD 79,3 (setenta y nueve millones trescientos mil dólares) en 25 años. Al igual que Aeropuertos del Perú, mantiene las tarifas de ingresos regulados por el Estado.

Por último, en el año 2014 se entregó la concesión de un nuevo aeropuerto internacional en el Cusco, en el distrito de Chincheros, provincia de Urubamba, el cual sería un proyecto que iniciaría sin infraestructura y con una expectativa de gran demanda al ser un atractivo turístico con gran potencial, motivo por el cual no fue agrupado con otros aeropuertos⁷; sin embargo, se detuvo la ejecución debido a temas controversiales relacionados al contrato. Asimismo, surgió una polémica vinculada con el impacto que tendría en la zona que es identificada como arqueológica.

⁶ QUEIJA, Sandra y QUESADA, Ricardo – “Análisis del sector aeroportuario en el Perú” Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura del transporte de uso público (OSITRAN) - Gerencia de Regulación y Estudios Económicos.

⁷ QUEIJA, Sandra y QUESADA, Ricardo “Análisis del sector Aeroportuario en el Perú”. Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura del transporte de uso público (OSITRAN) - Gerencia de Regulación y Estudios Económicos.

IV. ÁREA DE PLANEAMIENTO FINANCIERO

El área de Planeamiento Financiero se encuentra, por lo general, en la gerencia de Finanzas; sin embargo, en Aeropuertos del Perú, está ubicada en el área de gerencia general.

Su importancia radica en que se brinda información financiera resumida que permita ver el desempeño operativo del negocio y poder adoptar medidas oportunas en caso sea necesario, así como el manejo de escenarios que se anticipen a algún suceso, con la finalidad de obtener mayor detalle sobre el posible impacto financiero y contribuya a dar claridad y considerar distintos factores.

En mi posición de analista de Planeamiento Financiero en Aeropuertos del Perú, mi función principal consistía en la elaboración y seguimiento del presupuesto. En tal sentido, me orientaba a revisar los registros contables mensualmente a manera de consolidar la información en el Estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa y, en base a ello, realizaba el seguimiento del presupuesto.

De esta manera, tenía que manejar la información de las distintas áreas de Aeropuertos del Perú, las cuales son las siguientes: operaciones, mantenimiento, sistemas, finanzas, gestión de proyectos, compras, gerencia general, recursos humanos, gastos comunes, legal, comercial, inversiones, ingeniería y planeamiento aeroportuario. Por ello, tenía diversas reuniones con todas las gerencias para la revisión periódica de los avances en gestión de sus gastos conforme a lo presupuestado.

En esta posición se utiliza bastante análisis sobre las cifras obtenidas y se presenta a la alta gerencia las explicaciones de las desviaciones más importantes de la información real versus lo presupuestado. Además, es necesario realizar indagaciones adicionales sobre la información recibida, ya que se debe conocer el funcionamiento de todas las áreas y los insumos que requieren, lo cual está plasmado en los presupuestos.

Por otro lado, hay que tener una visión amplia al momento de elaborar el presupuesto, debido a que implica tomar en cuenta diferentes variables que contribuyen con el desarrollo del escenario en cuestión.

En ese sentido, es preciso tener la información lo más clara posible acerca de los sucesos del próximo periodo como, por ejemplo, el ingreso de alguna nueva línea aérea, la incorporación de nuevas rutas o el cierre temporal de pistas (por obra) que deriven en el incremento o disminución de las operaciones. Por ello, se generan supuestos entorno a tasas de crecimiento, las cuales dependerán de cada aeropuerto y el escenario esperado. Cabe señalar que los supuestos se realizan con información no tan precisa, ya que las líneas aéreas no brindan sus proyecciones.

Por tanto, las proyecciones de ingresos en AdP se generan en base a la información histórica de operaciones y pasajeros, en algunos casos se cuenta con información adicional de las aerolíneas como, por ejemplo, el ingreso de un nuevo avión o cambio de flota por aviones con mayor capacidad, etc.

En el caso de los egresos, se cuenta con la información de las diferentes gerencias, las cuales se basan en la información del año en curso y el año anterior, con lo cual mi función es revisar la coherencia de la tasa de crecimiento, así como la revisión del detalle enviado. Para ello, es necesario tener en cuenta la coyuntura del momento, ya que algunas áreas pueden tener mayor crecimiento por temas regulatorios como, por ejemplo, la implementación del ISO o certificaciones, o incluso disminución en el servicio de luz eléctrica por la instalación de luminarias Led en las sedes, etc.

Es por ello, que la comunicación debe ser fluida con todas las áreas y se debe conocer el funcionamiento de la empresa y sus protocolos para llevar un mejor control de la gestión por área.

V. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

Para realizar los informes y/o presentaciones a la alta gerencia y directores, se utiliza como herramienta el ERP (Enterprise Resource Planning) llamado SAP en su versión más actual (S4 Hanna) desde donde se descarga la información contable con todo detalle de los distintos módulos.

Luego de ello, se lleva la información a Excel, en la cual se puede generar reportes que facilitan el análisis y seguimiento de los ingresos, gastos, activos fijos, activos intangibles, efecto por tipo de cambio, etc., registrados por el área contable.

Para una mejor comprensión y seguimiento de los ingresos y gastos se tienen agrupaciones de cuentas por centro de costo o centro de beneficio (indica el aeropuerto), orden interna (sub agrupación para los gastos de mantenimiento), material o servicio. A continuación, se presenta la estructura de las principales agrupaciones mostradas en el Estado de Ganancias y Pérdidas:

Cuadro Nro 1: Estructura Ganancias y Pérdidas de Aeropuertos del Perú

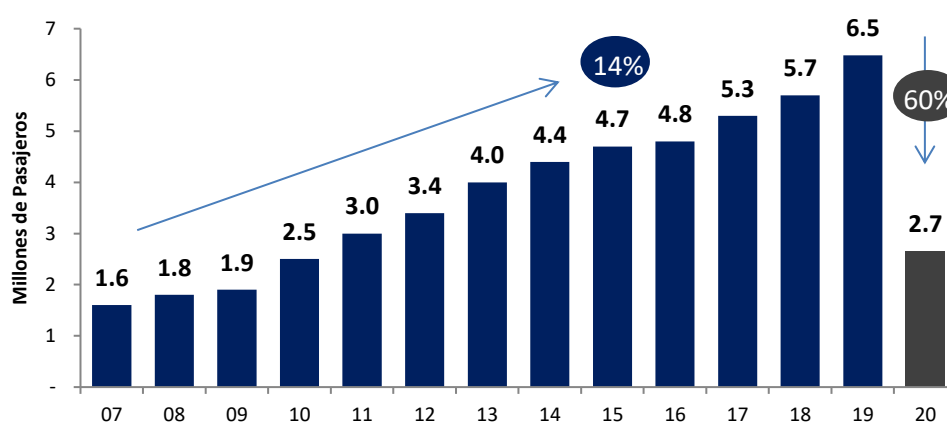
ADP - (en US\$)
Ing. Regulado
Ing. No Regulado
Cofinanciamiento
Ingresos Varios
TOTAL INGRESOS
Planilla
Otros Costos de Personal
Mantenimiento
Outsourcing
Alquileres / Servicios / Viajes
Asesorías
Consumibles
Otros Costos
Depreciación y amortización
TOTAL GASTOS
EBIT / Utilidad Operativa
% Ventas
Resultado Extraordinario
Resultado Financiero
Diferencia de Cambio
OTROS INGRESOS / EGRESOS
EBT / Utilidad antes de Impuestos
Impuestos / Participación empleados
Net Profit / Utilidad Neta
% Ventas
EBITDA
% Ventas

Fuente: Aeropuertos del Perú S.A.

Por un lado, es importante señalar que en la cuenta de ingresos regulados se registra los ingresos por TUUA (Tarifa Única de Uso Aeroportuario) que los pasajeros deben pagar por cada vuelo tomado. Esta cuenta representa aproximadamente el 64% de los ingresos regulados, siendo la cuenta más relevante en los ingresos. La siguiente cuenta más importante es la de Operaciones (por aterrizaje y despegue) que representa aproximadamente el 20% de los ingresos regulados.

Con estos ingresos, al registrarse el TUUA, las líneas aéreas envían su registro de pasajeros según las rutas, lo cual es verificado por el área de operaciones. En el gráfico número 1 se puede observar el gran incremento de pasajeros que se ha generado desde que Aeropuertos del Perú tiene la concesión de 12 aeropuertos, mediante el cual brinda un mejor servicio.

Gráfico Nro 1: Número de pasajeros en millones (2007 – 2020)



Fuente: Aeropuertos del Perú
Elaboración Propia

Además, se puede observar el fuerte impacto que tuvo la declaración de emergencia sanitaria y las medidas tomadas por el Estado frente a la pandemia mundial por la Covid 19, lo cual se ve reflejado en la caída del número de pasajeros en 60% en el año 2020 con respecto al año 2019, lo que significó un duro golpe al sector.

Por otro lado, con respecto a los ingresos no regulados, la cuenta con mayor relevancia es la de Alquileres, la cual representa el 50% de los ingresos no regulados, siguiendo con un 47% de las cuentas de publicidad y playa de estacionamiento, las cuales se encuentran tercerizadas, esto datos son de antes de la pandemia.

Dentro de las cuentas de ingreso, se encuentra la cuenta de cofinanciamiento que, según el contrato de concesión, se obtiene mediante la fórmula de cálculo trimestral que es asumido por el Estado, y viene dado por el

PAMO (pago por Mantenimiento y Operación), así como el PAO (inversiones efectuadas por el concesionario) e ingresos regulados y no regulados.

Si el PAMO del trimestre es mayor que el ingreso regulado del trimestre, entonces el Estado deberá pagar el importe del COF al concesionario. Además, si el COF_t es mayor a cero, el Estado deberá pagar este importe al concesionario, pero si el COF_t es menor ó igual a cero, el concesionario debe pagar este importe al Estado. La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$COF_t = PAMO_t - IR_t + IGI_t - RE_t + PAO_t$$

Pero, si el PAMO es menor o igual que el ingreso regulado, entonces el concesionario deberá pagar el importe del COF al Estado. El cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$COF_t = f_1 IGI_t - f_2 (IR_t - PAMO_t) - RE_t + PAO_t$$

Donde:

COF_t : es el monto de cofinanciamiento trimestral

$PAMO_t$: Es el monto trimestral en dólares que el Estado realizará a favor del concesionario.

IR_t : son los Ingresos Regulados en dólares de todos los aeropuertos incluidos en la concesión en el trimestre t.

IGI_t : Es el monto en dólares del incentivo a la generación de ingresos regulados en el trimestre t (en ningún caso puede ser menor a cero).

RE_t : Es el monto de la Retribución al Estado del trimestre t por concepto de Ingresos no Regulados en dólares. En ningún caso podrá ser menor a 0.

PAO_t : Es el importe trimestral a pagar en dólares por las inversiones efectuadas por el concesionario.

f_1 : Es el factor de distribución del excedente del Incentivo a la Generación de Ingreso Regulado sobre el PAMO y se fija en 50%. f_2 : Es el factor de distribución del excedente del Ingreso Regulado sobre el PAMO y se fija en 50%, según datos de Proinversión.

Además, el IGI (Incentivo a la Generación de Ingresos Regulados) se calcula trimestralmente de la siguiente manera:

$$IGI = f_2(IRPM_t - IBAPM_t)$$

IGI_t : Es el monto en dólares del incentivo a la generación de ingresos regulados en el trimestre t (en ningún caso puede ser menor a cero).

f_2 : Es el factor de distribución del excedente del Ingreso Regularo mayor al ingreso vegetativo y se fija en 60%.

$IRPM_t$: Promedios Móviles de los Ingresos Regulados por el movimiento de pasajeros y carga, en dólares, de todos los aeropuertos, considerando los trimestres anteriores (t-1, t-2, t-3, t-4).

$IBAPM_t$: Promedios Móviles de los Ingresos Regulados Base ajustado por el movimiento de pasajeros y carga, en dólares, de todos los aeropuertos, considerando los trimestres anteriores (t-1, t-2, t-3, t-4), según datos del contrato obtenido en Proinversión.

Asimismo, el valor de retribución del Estado es calculado de la siguiente manera:

$$RE_t = (INR_t - INRB_t) * (1 - T_x) * (1 - \%P) * f_6 - FPC_{t-1}$$

RE_t : Es el valor de retribución del Estado trimestralmente en dólares por Ingresos no regulados.

INR_t : Ingresos No Regulados del trimestre t en dólares, ajustados por la variación del índice de precios de Estados Unidos a la fecha.

$INRB_t$: Ingresos No Regulados Base que es igual al promedio de los ingresos no regulados de todos los aeropuertos de los cuatro trimestres del año 2004 ajustados por la variación del índice de precios de Estados Unidos a la fecha.

T_x : Tasa impositiva a la fecha de suscripción del contrato, el cual se fijó en 30%.

$\%P$: Tasa por participación a trabajadores a la fecha de suscripción del contrato, fijado en 5%.

f_6 : Factor de contribución al Estado peruano por Ingresos No Regulados con relación al Ingreso No Regulado Base (exceso).

FPC_{t-1} : Importe de facturas por cobrar a las fuerzas armadas al inicio del trimestre t vencidas en los últimos 180 días. (Datos de Proinversión).

Las inversiones (PAO) por infraestructuras por obras, equipamiento y mantenimiento periódico, como PRMLA (Programa de Mantenimiento y Rehabilitación del Lado Aire), PMD (Plan Maestro de Desarrollo) o PIP menores son retribuidas por el Estado íntegramente, siendo Aeropuertos del Perú el encargado de convocar las licitaciones correspondientes siguiendo las bases técnicas indicadas en el contrato.

Con respecto a la cuenta de gastos, aquellos que son generados por mantenimientos rutinarios como preventivos y correctivos de las instalaciones son asumidas por el concesionario. De esta manera, para llevar un orden en la estructura de cuentas se generaron las siguientes sub agrupaciones:

Cuadro Nro 2: Estructura Cuentas de Mantenimiento por Orden Interna

ORDEN INTERNA
Conformación de franjas, roce de vegetación
Equipos de Playa de estacionamiento
Equipos de Seguridad
Equipos para transporte equipaje & carga
Equipos p/ operaciones y mantto aeroport
Información aeroportuaria (FIDS, BIDS, G
Infraestructura
Mobiliario de oficinas y aeropuerto
Pavimentos
Sist. Termodinámicos & auxil.
Sistema Eléctrico
Sistema sanitario (agua potable y tratam.)
Sistema contra incendio estructural
Vehículos
Otros

Fuente: Aeropuertos del Perú S.A.

En ese sentido, la cuenta de mantenimiento es una de las más grandes, luego de la cuenta de Planillas. Este gasto se incrementa en los años en que ocurre el fenómeno del niño, debido a que las lluvias y/o humedad perjudican a la infraestructura. Asimismo, se tiene un Dashboard para ver la evolución de estos gastos y darle seguimiento del gasto real versus el presupuestado, así se identifican las desviaciones más importantes y se puede realizar acciones al respecto.

En la cuenta de Alquileres, Servicios y viajes también se consideran los servicios básicos, seguros y telecomunicaciones.

La cuenta de Outsourcing considera los costos por personal de limpieza y seguridad. Los gastos de Asesoría se generan por asesorías legales, consultorías y auditorías contables.

El principal indicador de desempeño en AdP es el EBITDA (Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) que mide el rendimiento bruto de la empresa antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, de modo que no incluye inversiones. Esto debido a que las inversiones en infraestructura son retribuidas por el Estado.

Con respecto a la siguiente cuenta, en el orden del ganancias y pérdidas, sigue la que se genera por el riesgo de tipo de cambio, ya que existe un descalce entre los ingresos que son, principalmente, en dólares y sus gastos, mayormente, en soles.

Asimismo, se tiene las cuentas de resultados financieros y extraordinarios, por ejemplo, por la inversión en un instrumento financiero conocido como SWAPP, así como gastos financiero derivados de los arbitrajes y/o pago de intereses por los prestamos en bancos, comisiones, etc., además de ingresos por la estructura de pago por obras PAO.

Las inversiones, en aeropuertos del Perú se dan bajo la Programación Multianual de Inversiones (PMI), donde se establecen criterios de acuerdo al Plan Estratégico Institucional, el cual debe ser aprobado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). A continuación, se muestran los criterios de priorización:

Cuadro Nro 3: Criterios de Priorización del Programa Multianual de Inversiones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones

TIPO DE CRITERIOS	NOMBRE DE LOS CRITERIOS	PUNTAJE
Criterios Generales	Cierre de Brechas	25
	Alineamiento al Planeamiento Estratégico	25
	Pobreza	5
	Población	5
Criterios Sectoriales	Conectividad Física y Digital	25
	Impacto en el Transporte Urbano	15
PUNTAJE TOTAL		100

Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones

En el Caso del Plan Maestro de Desarrollo, luego de la aprobación del proyecto de inversión, el MTC debe garantizar algunas condiciones como, por ejemplo, la entrega de terrenos para ampliación (expropiaciones), con ello el concesionario primero envía los términos de referencias para la contratación del consultor encargado de la elaboración del estudio de pre inversión a nivel de perfil. Una vez aprobado, se envía el estudio de pre inversión de factibilidad (primera revisión), y el MTC hace las observaciones del caso. En este periodo, paralelamente, debe salir la resolución ministerial de la incorporación del proyecto al Programa Multianual de Inversiones. Luego de ello, se corrigen las observaciones y se envía el Estudio de Pre Inversión (segunda revisión), esto hasta que se apruebe y otorguen la declaratoria de viabilidad del proyecto por el MTC. Posteriormente, se procede con la ejecución del proyecto según las fases programadas.

En el caso del Plan de Rehabilitación y Mantenimiento del Lado Aire (PRMLA), luego de la admisión del proyecto de inversión, el MTC aprueba mediante resolución ministerial, entonces el concesionario debe publicar el Concurso Público Internacional (CPI) con el objetivo de contratar al consultor encargado de elaborar el expediente técnico, y el MTC hace las observaciones del caso. Una vez aprobado el expediente técnico, se deben aprobar las bases

para la elección del contratista. Posteriormente se procede con la construcción, según las etapas programadas. (Aeropuertos del Perú)

En ese sentido, se generan atrasos debido a los trámites realizados con el Estado y la burocracia existente, lo cual perjudica a la generación de infraestructura tanto para las líneas aéreas como para los usuarios del servicio.

Por otro lado, Aeropuertos del Perú también ha realizado dos emisiones de bonos de titulización en el año 2018 y 2020 como una opción de financiamiento, que llevó a cabo el área de Finanzas.



VI. CONCLUSIONES

Como se ha podido argumentar, las Asociaciones Público Privadas en el sector aeroportuario y, en especial, el caso de Aeropuertos del Perú, han generado un impacto positivo en el país, lo cual ha contribuido con el desarrollo de otros sectores de la economía como el aeronáutico, el turístico, negocios, etc.

En tal sentido, se debe poner énfasis en la posibilidad de eliminar las trabas administrativas con el Estado para que los procesos se den de manera más fluida. Por ello, deberían eliminarse las barreras burocráticas y simplificarse los procesos para la creación y/o ampliación en infraestructura en pro del desarrollo del sector, así como la generación de empleo que beneficia a las familias y contribuye con el desarrollo del país. Ello, no solo ayudaría a reducir la brecha en infraestructura del país, sino también beneficiaría a las empresas de líneas aéreas y a los pasajeros, ya que tendrían acceso a un transporte más eficiente y seguro.

Por otro lado, en mi experiencia trabajando en Aeropuertos del Perú, en donde me he encargado de la revisión de los Estados Financieros y llevado a cabo el control de gestión de las distintas áreas, he aprendido de los temas relacionados a todas las áreas de la empresa, lo cual brinda una visión amplia del funcionamiento en general de una empresa, así como contribuye a generar criterio en el análisis de la información financiera, siendo sumamente importante el análisis minucioso de las cifras y de las proyecciones.

Asimismo, he podido contribuir con la toma de decisiones en distintos escenarios, las cuales se rigen por los lineamientos estratégicos que van de la mano con la misión y visión de la empresa, lo que genera un efecto positivo tanto para los usuarios, como para el Estado.

VII. BIBLIOGRAFÍA

AKITOBY, Bernardin; HEMMING, Richard y SWARZ, Gerd

2007 “Inversión pública y asociaciones Público-Privadas”.
Washington DC. FMI.

BARRANTES Cáceres, Roxana

2012 “Desarrollo de la Infraestructura de Aeropuertos en el
Perú”. Pontificia Universidad Católica del Perú.

BARRANTES Cáceres, Roxana

2009 “Los fundamentos económicos de las concesiones de
infraestructura y servicios públicos”. Instituto de Estudios
Peruano.

BOZA, Sandy y ORE, Tilsa

2017 “El sector aéreo comercial Peruano: situación y
perspectiva”. INDECOPI – Gerencia de Estudios
Económicos.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA (CEPAL)

2015 “Transporte y política aérea en América Latina y el Caribe
en el contexto de desarrollo sostenible”. Unidad de
servicios de Infraestructura.

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (IATA)

2008 “Beneficios económicos del transporte aéreo en el Perú”.
IATA Economics.

MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES

2019 “Programa Multianual de Inversiones 2020 – 2022”. Lima.

ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE DE USO PÚBLICO (OSITRAN)

2017 “Informe de Gestión de la Concesión del primero grupo de aeropuertos de provincias. Jefatura de contratos Aeroportuarios 2017 III.

OXFORD ECONOMICS

2011 “Beneficios Económicos del transporte aéreo en el Perú”. Oxford Economics.

QUEIJA, Sandra y QUESADA, Ricardo

2017 “Análisis del sector Aeroportuario en el Perú”. Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura del transporte de uso público (OSITRAN) - Gerencia de Regulación y Estudios Económicos.

PORTALES WEB:

AEROPUERTOS ANDINOS DEL PERÚ – www.aap.com.pe

AEROPUERTOS DEL PERÚ – www.adp.com.pe

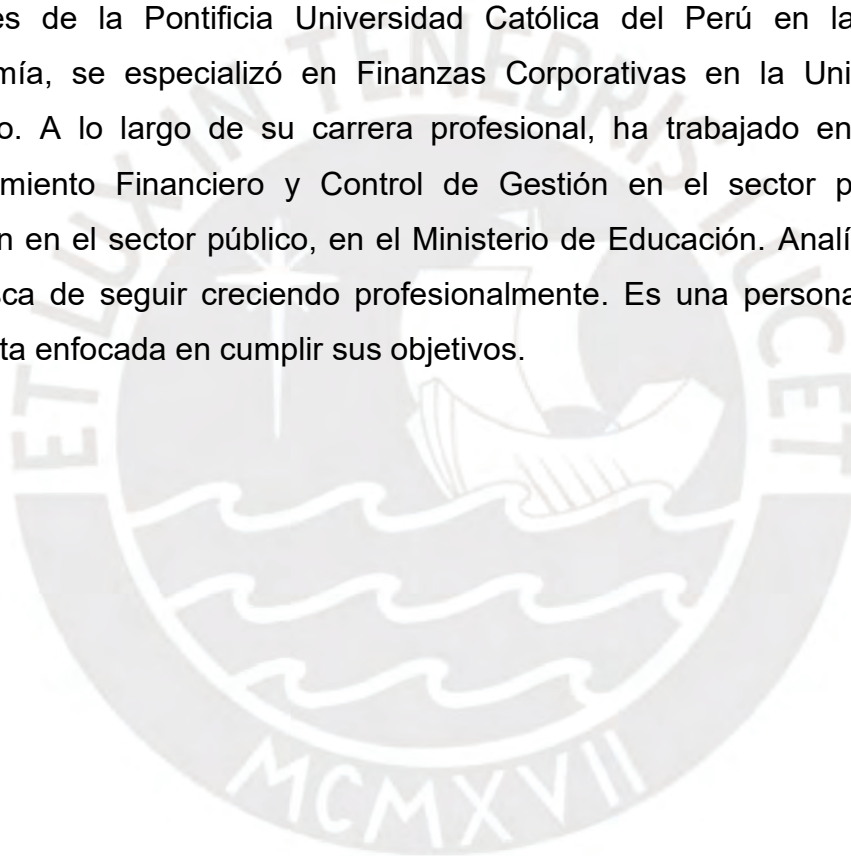
LIMA AIROPORT PARTNERS - www.lima-airport.com.pe

PROINVERSIÓN – www.proinversion.gob.pe

VIII. ANEXOS

BIOGRAFÍA DE LA AUTORA:

Melissa Jordan nació en 1987 en Lima, en el Distrito de Huará. Cursó sus estudios primarios en el colegio Sagrado Corazón de Chorrillos; la secundaria la realizó en el colegio Trilce. Estudió en la facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú en la carrera de Economía, se especializó en Finanzas Corporativas en la Universidad del Pacífico. A lo largo de su carrera profesional, ha trabajado en puestos de Planeamiento Financiero y Control de Gestión en el sector privado, pero también en el sector público, en el Ministerio de Educación. Analítica y crítica, en busca de seguir creciendo profesionalmente. Es una persona proactiva y detallista enfocada en cumplir sus objetivos.



CURRICULUM VITAE

MELISSA ALEXANDRA JORDAN MEJORADA

DNI: 45531717
 Dirección: Av. Tomas Marsano 2175 Dpto 704- Surquillo
 Celular: 992760234
 Email: melissa.jordan@puccp.pe // melissa_ale282@hotmail.com



FORMACIÓN ACADÉMICA

2006 – 2012 **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**
 Bachiller en Economía
 Fecha de Egreso: diciembre 2012

09/2016 – 04/2017 **UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**
 Diplomado en Finanzas Corporativas (138 horas)

EXPERIENCIA LABORAL

09/2020 – 04/2021 **DIGEST- MINISTERIO DE EDUCACIÓN** – Entidad Pública
 Cargo: Especialista en análisis de Estados Financieros para el licenciamiento de Instituciones de Educación Técnico-Productiva y Superior Tecnológica y Artística

- Realicé el análisis de la previsión económica y financiera de institutos y escuelas para la obtención del licenciamiento, en base a información brindada por ellos de sus Estado de Resultados, Estado de la Situación, Estado de cambios en el patrimonio, Estado de Flujo Efectivo y formato 14 (proyección de disponibilidad Financiera).
- Realicé las ratios con la información enviada por los institutos y analizo los indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y gestión, pudiendo llegar a conclusiones favorables o no de la salud financiera de los institutos evaluados.
- Realicé la revisión de la información enviada por el instituto sobre los medios de verificación de las 5 Condiciones Básicas de Calidad requeridas para la evaluación, y realicé la revisión de los principios de consistencia y coherencia de acuerdo al marco de la ley con resolución N° 276-2019 MINEDU.

06/2016 – 06/2019 **AEROPUERTOS DEL PERÚ S.A. (AdP)** – Asociación Público Privada
 Cargo: Analista de Planeamiento Financiero

- Elaboré los reportes del cierre financiero que son mostrados en el directorio del mes, alineando la operatividad de la empresa con el registro contable y explicando las variaciones más relevantes del PL, respecto al presupuesto. Asimismo, mostré las desviaciones del balance general, respecto al mes previo.
- Me encargué de recopilar y mejorar la información que los gerentes presentarán en el directorio y brindarles la información de los resultados mensuales y análisis de gastos para que hagan uso óptimo del presupuesto asignado a sus áreas.
- Elaboré el presupuesto 2017, 2018 y 2019 de ingresos con la información de vuelos, operaciones, pasajeros, etc. por las líneas aéreas más importantes y con la información de gastos y Capex realicé el PL proyectado.
- Realicé análisis de presupuesto, con el cual podía liberar Órdenes de compra en SAP y hacer seguimiento de las variaciones de acuerdo a la gerencia y el planeamiento estratégico.
- Apoyé en la evaluación del proyecto de la nueva ruta de Lan Pisco Cusco. Así como evaluación del proyecto intermodal para los traslados en buses desde el aeropuerto de Chiclayo, presentando escenarios posibles.

- Asistí a reuniones periódicas con la alta gerencia para la revisión de gastos y puntos de mejora, así como para la revisión de los directorios mensuales.
- Realicé automatización de reportes para la mejora continua de eficiencias, dando mayor espacio al análisis.
- Envié información en las encuestas de servicios web para INEI, así como formularios que solicita el MTC y ACILAC.
- Estuve encargada de la implementación de la plataforma web Power BI.

01/2015 – 12/2015 **INMUEBLES PANAMERICANA S.A. (MEGAPLAZA)** - Retail

Cargo: Analista de Control de Gestión

- Elaboré reportes de rentas y ventas de los locatarios de los malls para el directorio.
- Elaboré el reporte mensual de Gastos de mantenimiento de todos los malls en comparación con el presupuesto y el año anterior al área de Logística, realicé el análisis y seguimiento.
- Envié mensualmente el reporte de seguimiento presupuestal al área de Marketing.
- Elaboré presentaciones al directorio y parque Arauco con información financiera relevante.
- Analicé los Estados Financieros de los diferentes malls, realizando los comentarios de las variaciones más significativas de manera mensual de las distintas cuentas para la gerencia.
- Realicé el seguimiento mensual de los locales vacíos en coordinación con el área comercial.
- Colaboré con la elaboración del Ppto 2016 de tres malls y otras sociedades.

04/2013 – 12/2014 **ERNST & YOUNG S.R.L. (EY)** - Consultoría Financiera

Cargo: Asistente de finanzas

- Desarrollé reportes financieros a nivel gerencial que soportan la toma de decisiones de las áreas de Auditoría e Impuestos.
- Realicé el análisis de la producción, cuentas por cobrar, inventarios y gastos, así como generación de reportes sobre los mismos, logrando mejoras en los indicadores de gestión y evitando efectos negativos sobre los resultados de las áreas de Auditoría e Impuestos.
- Análisis de las horas del personal que impactan en la producción.
- Realicé la actualización y análisis de reportes de desempeño (Reporte KPIs).
- Fui la encargada de la capacitación de la plataforma web de planeamiento de recursos de proyectos en su implementación.

01/2012 – 03/2012 **ASOCIACIÓN DE AFP**- Consultoría Financiera

Cargo: Asistente de Investigación en temas económicos (Prácticas Pre-profesionales)

- Elaboré informes y manejé bases de datos concernientes a las administradoras privadas de fondos de pensiones
- Analicé distintas variables: cartera administrada, fondos de inversión, rentabilidad, etc.
- Revisé la situación financiera en el Balance General y en el Estado de ganancias y pérdidas de las cuatro AFPs
- Implementé un reporte diario y mensual de los principales indicadores del SPP y SNP
- Generé un compendio estadístico para el área incrementando la productividad en un 50%
- Diseñé presentaciones y gráficos estadísticos para el presidente de la asociación.

01/2011 – 03/2011 **DESPACHO DE DRA. MERCEDES ARAOZ FERNÁNDEZ**

Cargo: Asistente de Investigación (Prácticas Pre-profesionales)

- Reporté noticias diarias relevantes asociadas a la presencia de la doctora en los medios.
- Generé marcos lógicos del plan de gobierno de los distintos candidatos presidenciales.
- Elaboré cuadros comparativos de situaciones de coyuntura económica en el país a solicitud.
- Elaboré presentaciones y estuve a cargo de la organización de movimientos del personal.
- Diseñé y elaboré presentaciones y gráficos estadísticos.