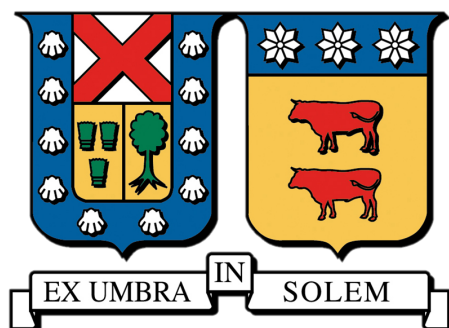




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE INGRESOS NO
AERONÁUTICOS EN EL AEROPUERTO DE LA REGIÓN DE LA
ARAUCANÍA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

VICENTE ALEJANDRO VALDÉS MONZÓN

PROFESOR GUÍA

RAÚL STEGMAIER BRAVO

VALPARAÍSO, 21 DE JULIO 2026



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE INGRESOS NO AERONÁUTICOS EN EL AEROPUERTO DE LA REGIÓN DE LA ARAUCANÍA

Nombre del candidato(a): Vicente Alejandro Valdés Monzón

Carrera / Grado: Ingeniero Civil Industrial

Campus: Casa Central Valparaíso **Departamento:** Industrias

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Raúl Stegmaier, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 23/07/2026

Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 23/07/2026

Firma:

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

Tabla de Contenidos

1	Agradecimientos	9
2	Resumen	10
3	Introducción	12
4	Problema de Investigación	15
5	Objetivos	17
5.1	Objetivo General	17
5.2	Objetivos Específicos	17
6	Alcance	19
7	Marco Teórico	22
7.1	Los INA como Modelo de Negocio Aeroportuario Global	22
7.1.1	De la infraestructura pública al nodo comercial	22
7.1.2	Estructura y relevancia de los INA	23
7.1.3	Clasificación de los INA según dependencia del tráfico	24
7.1.4	El sistema de concesiones aeroportuarias en Chile y el mecanismo VPI . . .	25
7.2	El Aeropuerto como Empresa Inmobiliaria	26
7.2.1	Del gestor de tránsito al operador inmobiliario	26
7.2.2	El modelo de negocio del mall como referente	27
7.2.3	Comportamiento del pasajero: el espacio liminal y el dwell time	27

7.2.4	Composición del portafolio de arrendatarios: tenant mix	28
7.2.5	Modelos contractuales de subconcesión	29
7.2.6	Implicancias para la gestión del concesionario aeroportuario	30
7.3	Evaluación de Proyectos en Contextos Concesionados	31
7.3.1	Criterios de evaluación técnica y económica	31
7.3.2	Restricciones regulatorias como filtro de viabilidad	32
7.3.3	<i>Benchmarking</i> internacional como metodología de identificación de oportunidades	33
8	Metodología	35
8.1	Etapa 1: Caracterización del Área de Concesión	35
8.2	Etapa 2: Benchmarking Internacional de INA en Aeropuertos Regionales	36
8.3	Etapa 3: Identificación y Evaluación de Proyectos	37
8.3.1	Proyectos en el interior del terminal	37
8.3.2	Proyectos en el exterior del área de concesión	38
8.3.3	Estrategias operativas para servicios existentes	38
8.3.4	Matriz de priorización	39
8.3.5	Indicadores de seguimiento	39
8.4	Etapa 4: Modelo de Gestión de Subconcesiones	39
9	Resultados	41
9.1	Caracterización del Aeropuerto de La Araucanía	41
9.1.1	Contexto Regional y Área de Emplazamiento	41
9.1.2	Descripción General del Aeropuerto	43

9.1.3	Posición en el Sistema Aeroportuario Nacional	43
9.1.4	Zonificación del Área de Concesión	44
9.1.5	Ingresos Comerciales Proyectados	45
9.2	Perfil del Pasajero y Diagnóstico Comercial	46
9.2.1	Evolución y Proyección del Tráfico de Pasajeros	46
9.2.2	Estacionalidad del Tráfico	48
9.2.3	Estructura del Mercado: Aerolíneas y Rutas	49
9.2.4	Perfil del Pasajero	50
9.2.4.1	Pasajero turístico (segmento dominante en alta temporada).	50
9.2.4.2	Pasajero de negocios y gestión pública (segmento estable).	50
9.2.5	Ingreso Comercial por Pasajero (ICOM/PAX)	50
9.2.6	Estructura Detallada de Ingresos Comerciales	51
9.2.7	Diagnóstico: Potencial Subexplotado	54
9.3	Benchmarking Internacional de INA en Aeropuertos Regionales	55
9.3.1	Aeropuerto de Queenstown, Nueva Zelanda (ZQN)	55
9.3.2	Aeropuerto de Inverness, Reino Unido (INV)	56
9.3.3	Aeropuerto El Tepual, Puerto Montt, Chile (PMC)	57
9.3.4	Aeropuerto de Florianópolis, Brasil (FLN)	57
9.3.5	Terminales de Transporte Terrestre	58
9.3.6	Síntesis Comparada y Criterios de Transferibilidad	58
9.4	Evaluación de Proyectos de Inversión	60
9.4.1	Mejora y Optimización de Espacios Comerciales Interiores	60
9.4.2	Proceso de Licitación de Cafetería del Hall Público	61

9.4.2.1	Oferente A.	61
9.4.2.2	Oferente B.	61
9.4.2.3	Oferente C.	62
9.4.3	Ampliación de Estacionamientos y Gestión Dinámica	63
9.4.3.1	Diferenciación de productos.	63
9.4.3.2	Tarifas dinámicas.	64
9.4.3.3	Reserva anticipada en línea.	64
9.4.3.4	Cargadores de vehículos eléctricos.	64
9.4.4	Renegociación del Modelo de Rent a Car	65
9.4.4.1	Estructura del nuevo modelo contractual.	65
9.4.4.2	Mantenimiento del esquema competitivo.	66
9.4.4.3	Maximización del ingreso por contrato suscrito.	66
9.4.5	Matriz de Priorización de Proyectos	66
9.4.6	Indicadores de Seguimiento	67
9.4.6.1	ICOM/PAX	67
9.4.6.2	Ingreso por m ² en locales comerciales	68
9.4.6.3	Tasa de ocupación de estacionamientos	68
9.4.6.4	Desempeño de subconcesionarios	69
9.4.6.5	Participación de retail y gastronomía sobre el total de INA	69
9.5	Modelo de Gestión de Subconcesiones	70
9.5.1	Propuesta de Modelo Contractual para La Araucanía	70
9.5.2	Mecanismos de Incentivo y Gestión del Desempeño	72
9.5.3	Segmentación del Tenant Mix Propuesto	74

9.5.4	Estándares de Precio y Calidad para el Pasajero	75
9.5.4.1	Nivel 1 (alimentación, estacionamiento, rent a car).	76
9.5.4.2	Nivel 2 (locales comerciales, salón VIP, publicidad).	77
9.5.4.3	Nivel 3 (servicios de especialización).	77
9.5.5	Diseño de la Experiencia del Pasajero como Variable de Gestión	78
9.5.5.1	Diseño del recorrido del pasajero.	78
9.5.5.2	Ambiente y señalética.	79
9.5.5.3	Gestión del tiempo de espera percibido.	79
9.5.5.4	Atractivos diferenciadores del terminal.	80
10	Conclusiones	81
11	Discusión	86
12	Limitaciones	90
13	Anexos	92
13.1	Plano de Áreas de Concesión	92
13.2	Datos Mensuales de Ingresos Comerciales, Pasajeros e ICOM/PAX	93
13.3	Proyección de Ingresos Comerciales	96
13.4	Detalle de Ingresos Comerciales por Cuenta	96
	Anexo B: Propuestas Técnicas — Licitación Cafetería 2026	97
Lista de Tablas		
1	Pasajeros procesados en aeropuertos regionales de Chile, 2020–2025	44
2	Ingresos comerciales proyectados del Aeropuerto de La Araucanía, año 2026	46

3	Pasajeros embarcados mensuales en el Aeropuerto de La Araucanía (ZCO), 2019–2026	47
4	Ingreso comercial por pasajero embarcado (ICOM/PAX) — Aeropuerto de La Araucanía	51
5	Ingreso comercial mensual promedio por cuenta — Aeropuerto de La Araucanía (UF/mes)	52
6	Pool de iniciativas INA identificadas en el benchmarking internacional	59
7	Comparativo de ofertas económicas — Licitación cafetería hall público, Aeropuerto de La Araucanía (2026)	62
8	Ingreso proyectado para el concesionario por escenario (UF/mes)	62
9	Matriz de priorización de proyectos — Aeropuerto de La Araucanía	67
10	Modelo contractual — Nivel 1: servicios obligatorios de alto volumen	72
11	Modelo contractual — Nivel 2: servicios facultativos de tamaño mediano	72
12	Modelo contractual — Nivel 3: servicios de especialización y baja ocupación	72
13	Datos mensuales ICOM, PAX e ICOM/PAX — Aeropuerto de La Araucanía, 2021	93
14	Datos mensuales ICOM, PAX e ICOM/PAX — Aeropuerto de La Araucanía, 2022	94
15	Datos mensuales ICOM, PAX e ICOM/PAX — Aeropuerto de La Araucanía, 2023	94
16	Datos mensuales ICOM, PAX e ICOM/PAX — Aeropuerto de La Araucanía, 2024	95
17	Datos mensuales ICOM, PAX e ICOM/PAX — Aeropuerto de La Araucanía, enero 2025–febrero 2026	95
18	Detalle de ingresos comerciales por cuenta — Aeropuerto de La Araucanía, 2023 (UF)	96

19	Detalle de ingresos comerciales por cuenta — Aeropuerto de La Araucanía, 2024 (UF)	97
20	Detalle de ingresos comerciales por cuenta — Aeropuerto de La Araucanía, enero– agosto 2025 (UF)	97
21	Resumen comparativo de propuestas técnicas — Licitación cafetería hall público, Aeropuerto de La Araucanía (2026)	98

Lista de Figuras

1	Plano de Áreas de Concesión del Aeropuerto de La Araucanía. Fuente: Antepro- yecto Referencial, Dirección de Aeropuertos MOP, octubre 2024.	45
2	Evolución mensual del tráfico de pasajeros embarcados en el Aeropuerto de La Araucanía (ZCO), 2019–2026. Fuente: Junta de Aeronáutica Civil (2025); pro- yección 2026 elaborada por la Sociedad Concesionaria (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026).	48
3	Índices de estacionalidad mensual del tráfico de pasajeros embarcados — Aero- puerto de La Araucanía (ZCO). Base: promedio mensual 2023–2024. Fuente: Elab- oración propia en base a Junta de Aeronáutica Civil (2025) y Sociedad Concesio- naria Araucanía S.A. (2026).	49
4	Composición de los ingresos comerciales (ICOM) del Aeropuerto de La Arauca- nía por categoría (promedio mensual 2024). Fuente: Elaboración propia en base a Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (2026).	53
5	Evolución de los ingresos comerciales (ICOM) por cuenta — Aeropuerto de La Araucanía (UF/mes promedio anual, 2023–2025). Fuente: Elaboración propia en base a Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (2026).	54



- 6 Plano de Áreas de Concesión del Aeropuerto de La Araucanía. Fuente: Anteproyecto Referencial, Dirección de Aeropuertos MOP, octubre 2024. 92
- 7 Proyección de ingresos comerciales (ICOM) del Aeropuerto de La Araucanía. Fuente: Elaboración propia en base a Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (2026). 96

1 Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres y a mi hermano, cuyo apoyo incondicional ha sido el pilar fundamental durante todo este proceso. Gracias por acompañarme desde el inicio de esta etapa universitaria, marcada por la incertidumbre de la pandemia, hasta este momento de cierre tras años de esfuerzo, aprendizajes y crecimiento tanto profesional como personal. Cada palabra de aliento, cada gesto de cariño y, sobre todo, su confianza ciega en mis capacidades, incluso en los momentos en que yo mismo dudaba, fueron claves para mantenerme firme frente a los desafíos que este camino implicó. Sin su ejemplo de esfuerzo y perseverancia, este logro simplemente no habría sido posible.

En especial, quiero agradecer a mi polola, quien ha sido parte esencial de este camino, acompañándome con amor, paciencia y un apoyo constante día a día. Gracias por estar a mi lado en cada etapa, celebrando los logros por pequeños que fueran, sosteniéndome en los momentos de mayor incertidumbre y cansancio, y siendo una fuente permanente de fuerza, motivación y estabilidad emocional que valoro profundamente.

A todos ustedes, gracias por ser mi refugio, mi impulso y mi motivo para seguir adelante cuando el camino se hizo cuesta arriba. Este logro, aunque lleve mi nombre, es tan mío como de ustedes, porque cada uno aportó una parte fundamental para que hoy pueda cerrar esta etapa con la certeza de que no caminé solo.

2 Resumen

Esta memoria analiza las estrategias de generación de ingresos no aeronáuticos (INA) en el Aeropuerto de La Araucanía (SCQP), en el marco de su segunda concesión iniciada en agosto de 2025. El estudio adopta como hilo conceptual central la analogía entre el concesionario aeroportuario y el operador inmobiliario de un centro comercial, argumentando que las diferencias de desempeño comercial entre aeropuertos regionales de escala similar reflejan decisiones de gestión más que condiciones estructurales de mercado.

A partir de registros internos de ingresos comerciales (ICOM) para el período 2021–2025, datos de tráfico de la Junta de Aeronáutica Civil y un análisis comparativo de cuatro aeropuertos regionales internacionales —Queenstown (Nueva Zelanda), Inverness (Reino Unido), Florianópolis (Brasil) y Puerto Montt (Chile)— más la experiencia de terminales de transporte terrestre en Estados Unidos, se identifican cinco iniciativas con potencial de replicación en el caso de estudio.

El diagnóstico revela que los INA del aeropuerto se concentran en servicios de movilidad (rent a car y estacionamientos representan el 55 % del total en 2024), mientras que retail y gastronomía combinados solo alcanzan el 10,7 %, por debajo del promedio global del 15 %–20 % para aeropuertos de similar escala. La evaluación de proyectos prioriza la gestión dinámica de estacionamientos y la renegociación del modelo contractual de rent a car como iniciativas de Prioridad 1, seguidas por la licitación de cafetería y el desarrollo de retail de identidad regional como Prioridad 2. Se analiza en detalle el proceso de licitación de cafetería del hall público de 2026, incluyendo la evaluación comparativa de las tres ofertas recibidas bajo un esquema MAG + porcentaje de ventas netas.

El modelo de gestión propuesto organiza los subconcesionarios en tres niveles contractua-

les según su volumen y naturaleza, sistema híbrido MAG + PVN para servicios obligatorios de alto volumen, canon piso más porcentaje de ventas para servicios facultativos, y *revenue sharing* puro para servicios de baja ocupación o especialización. Se proponen además mecanismos de incentivo operativos inspirados en la gestión de centros comerciales, provisión de datos de tráfico, períodos de habilitación sin arriendo, estándares mínimos de operación y cláusulas de revisión por desempeño.

Los resultados sugieren que la adopción consciente del rol de operador inmobiliario por parte del concesionario aeroportuario —priorizando la ocupación y la calidad del portafolio de arrendatarios sobre la tarifa unitaria— constituye la palanca de mayor impacto sobre la generación de INA en el horizonte de la segunda concesión.

3 Introducción

El aeropuerto fue durante la mayor parte del siglo XX una puerta de embarque. Su razón de ser era operar vuelos y su principal fuente de ingresos eran las tarifas que pagaban las aerolíneas por usar la infraestructura. La desregulación del transporte aéreo cambió ese enfoque, los márgenes aeronáuticos se comprimieron y los operadores comenzaron a mirar hacia adentro del terminal. El pasajero que espera su vuelo es una audiencia cautiva con tiempo disponible y una disposición al gasto superior a la del consumidor promedio, y eso tiene valor (Graham, 2023; International Civil Aviation Organization, 2018).

Los ingresos de un aeropuerto se dividen en dos grandes categorías. Los ingresos aeronáuticos corresponden a las tarifas reguladas que pagan las aerolíneas por el uso de la infraestructura, aterrizaje, uso de pista, estacionamiento de aeronaves y servicios de rampa, entre otros. Los ingresos no aeronáuticos (INA), en cambio, provienen de las actividades comerciales que el concesionario desarrolla dentro del recinto, gastronomía, locales comerciales, estacionamientos de vehículos, arriendo de automóviles, publicidad exterior, arriendo de oficinas y espacios, entre los principales. A nivel global, los INA representan en promedio el 36,7 % de los ingresos totales de los aeropuertos (Cheglatonyev, 2026); en los terminales regionales, sin embargo, esta participación es significativamente menor, reflejando no solo una menor masa crítica de pasajeros, sino también brechas de gestión y la subutilización sistemática del potencial comercial del área concesionada (Díaz Olariaga, 2015).

Esta brecha adquiere especial relevancia en el contexto de las concesiones aeroportuarias chilenas, cuya estructura de licitación opera bajo un mecanismo de Valor Presente de Ingresos (VPI). En este esquema, los postulantes compiten ofreciendo un Ingreso Total de Concesión (ITC),

que representa el monto total de ingresos por pasajero embarcado que el concesionario se compromete a obtener a lo largo del período, trayéndolo a valor presente. Una vez alcanzado ese techo, la concesión puede extinguirse anticipadamente. En este marco, diversificar hacia los INA no es solo una oportunidad de rentabilidad adicional, es una palanca para sostener la operación más allá de los ingresos aeronáuticos regulados, especialmente en terminales donde el volumen de pasajeros no garantiza por sí solo la viabilidad financiera del proyecto.

El Aeropuerto de la Región de La Araucanía, ubicado a 20 km al sur de Temuco en la comuna de Freire, ofrece un caso de estudio de particular relevancia para examinar esta problemática. En agosto de 2025 inició su segunda concesión, adjudicada mediante Decreto N°48 de marzo de 2025, con un horizonte de hasta 26 años. El proyecto contempla la ampliación y modernización del terminal, elevando su superficie de 9.000 a 22.276 m² con un presupuesto oficial estimado de UF 3.070.000. Las Bases de Licitación habilitan al concesionario a explotar una cartera de servicios no aeronáuticos tanto obligatorios como facultativos.

El inicio de la segunda concesión representa una ventana estratégica en la que las decisiones de inversión, diseño contractual y configuración del portafolio comercial tienen consecuencias de largo plazo sobre la sostenibilidad financiera del terminal. Al mismo tiempo, el contexto regional introduce restricciones propias, estacionalidad marcada del tráfico turístico, baja masa crítica de pasajeros respecto de los grandes *hubs* y un entorno económico que combina potencial turístico con vulnerabilidades estructurales. Estas condiciones hacen inadecuada la simple replicación de los modelos de los grandes aeropuertos internacionales y exigen soluciones adaptadas a la escala y características del terminal.

La presente memoria tiene como propósito identificar y evaluar los proyectos de inversión y modelos de gestión comercial que permitan ampliar y diversificar los INA del Aeropuerto de La

Araucanía, respondiendo a la pregunta ¿Qué proyectos de inversión y modelos de gestión permiten maximizar los INA del Aeropuerto de La Araucanía en el contexto de su segunda concesión?

El análisis toma como marco las Bases de Licitación vigentes, el *benchmarking* de aeropuertos regionales comparables a nivel internacional y la evaluación técnico-económica de proyectos específicos. La analogía con la industria de centros comerciales, donde el operador actúa como gestor de un ecosistema inmobiliario y no como mero proveedor de servicios de tránsito, constituye el hilo conceptual que articula el análisis.

4 Problema de Investigación

La literatura advierte que los aeropuertos regionales enfrentan desafíos estructurales para materializar el potencial de sus INA. La baja masa crítica de pasajeros, la estacionalidad del tráfico y la complejidad de gestionar múltiples subconcesionarios con intereses distintos limitan la capacidad del concesionario de maximizar el valor de sus activos (Adler et al., 2013; Díaz Olariaga, 2015). La experiencia internacional muestra que los terminales más exitosos no replican el modelo de los grandes *hubs*, sino que adaptan estrategias propias diversificándose hacia sectores no dependientes del flujo de pasajeros, estructuran esquemas contractuales flexibles y gestionan la relación con sus subconcesionarios bajo una lógica similar a la de los centros comerciales, donde el operador actúa como gestor del ecosistema más que como mero arrendador de espacios (Graham, 2023; International Civil Aviation Organization, 2018).

En el caso del Aeropuerto de La Araucanía, este desafío se ve agudizado por las condiciones propias del contexto regional, debido a una estacionalidad marcada hacia el turismo estival, una base de pasajeros aún en desarrollo y un entorno económico con potencial turístico pero con vulnerabilidades estructurales. Las Bases de Licitación definen una cartera de servicios no aeronáuticos dividida en dos categorías. Los servicios obligatorios comprenden alimentación y bebida, estacionamientos públicos, áreas para compañías aéreas y gestión de terminales de carga. Los facultativos incluyen locales comerciales, publicidad y propaganda, custodia y embalaje de equipaje, salones para pasajeros de primera clase y ejecutivos, estacionamientos para vehículos de arriendo (*rent a car*), oficinas de uso general, área de desarrollo inmobiliario, y cualquier otro servicio compatible con la actividad aeronáutica que cuente con aprobación escrita de la Dirección General de Concesiones (Ministerio de Obras Públicas, 2024). Los actores involucrados son el concesionario, los

subconcesionarios y prestadores de servicios comerciales, los pasajeros y usuarios del aeropuerto, la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), el Ministerio de Obras Públicas (MOP) y la comunidad regional, cuya conectividad y desarrollo económico están directamente vinculados a la sostenibilidad de esta infraestructura.

De lo anterior se desprenden las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué proyectos de inversión pueden ejecutarse dentro del área de concesión para generar o ampliar fuentes de INA, considerando el marco de las Bases de Licitación y la experiencia de aeropuertos regionales comparables?
- ¿Qué estrategias operativas permiten al concesionario maximizar el rendimiento de los servicios existentes —estacionamientos, *rent a car* y locales comerciales— más allá de su nivel de ingresos actual, actuando sobre variables de gestión propias sin modificar la infraestructura física?
- ¿Qué esquemas contractuales e incentivos permiten alinear los intereses del concesionario con los de sus subconcesionarios, de modo que estos últimos tengan motivación efectiva para maximizar su desempeño comercial, mantener estándares de calidad y precio adecuados para el pasajero, y sostener esa conducta a lo largo del horizonte de la concesión?
- ¿Qué atributos de la oferta comercial y del entorno físico del terminal generan mayor disposición al gasto en el pasajero, y cómo puede el concesionario diseñar la experiencia en el terminal para convertir tiempo de espera en ingreso?

5 Objetivos

5.1 Objetivo General

Identificar y evaluar proyectos de inversión y modelos de gestión comercial aplicables al Aeropuerto de la Región de La Araucanía, con el fin de proponer estrategias que amplíen y diversifiquen sus fuentes de ingresos no aeronáuticos en el marco de su segunda concesión.

5.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar el marco regulatorio y contractual que rige la explotación comercial del Aeropuerto de La Araucanía, a partir del análisis de las Bases de Licitación de la segunda concesión, identificando los servicios habilitados, las restricciones aplicables y las condiciones económicas que determinan el espacio de acción del concesionario.
2. Identificar y analizar iniciativas de gestión comercial y operativa ejecutables dentro del área de concesión —estacionamientos, *rent a car* y desarrollo de espacios comerciales— mediante el benchmarking de aeropuertos regionales comparables a nivel nacional e internacional.
3. Proponer estrategias operativas para maximizar el rendimiento de los servicios existentes —estacionamientos, *rent a car* y locales comerciales— mediante diferenciación de productos, fijación dinámica de precios, rediseño de la experiencia del pasajero en el terminal y mejora del entorno comercial, sin requerir modificaciones a la infraestructura física.
4. Analizar los modelos de gestión de la relación entre el concesionario y sus subconcesionarios, examinando esquemas contractuales, mecanismos de incentivo y estructuras tarifarias, con referencia a la industria de centros comerciales como modelo análogo de gestión de

ecosistemas de arrendatarios.

5. Evaluar la viabilidad técnica, económica y regulatoria de las iniciativas identificadas y proponer una secuencia ejecutable de proyectos adaptada al perfil del terminal.

6 Alcance

La presente memoria analiza y evalúa oportunidades de generación de ingresos no aeronáuticos en el Aeropuerto de la Región de La Araucanía (código OACI: SCQP), ubicado en la comuna de Freire, Región de La Araucanía, en el contexto de su segunda concesión iniciada en agosto de 2025. El estudio se desarrolla desde una perspectiva estratégica y de ingeniería de negocios, integrando el análisis del marco regulatorio, el diagnóstico comercial del área de concesión, el *benchmarking* internacional y la evaluación técnico-económica de proyectos específicos.

Alcance geográfico

El estudio se circunscribe al área de concesión del Aeropuerto de La Araucanía definida en las Bases de Licitación de la segunda concesión (Ministerio de Obras Públicas, 2024), que comprende el Edificio Terminal de 22.276 m², las áreas de estacionamientos públicos, las zonas de acceso terrestre y el Área de Desarrollo Inmobiliario habilitada contractualmente. El análisis del entorno considera la Región de La Araucanía como contexto de demanda —con énfasis en el mercado turístico y de conectividad regional— sin extenderse a otros terminales del sistema aeroportuario chileno ni evaluar la conectividad con otras regiones.

Alcance temporal

El diagnóstico de ingresos comerciales cubre el período 2021–2025, a partir de los registros internos de la Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026, 2025). Las evaluaciones económicas de proyectos se proyectan dentro del horizonte máximo de 26 años establecido contractualmente, tomando como punto de partida el inicio de la segunda concesión en agosto de 2025.

Alcance temático

La memoria comprende los siguientes ámbitos de análisis:

- **Diagnóstico comercial:** caracterización de la estructura actual de INA del terminal, análisis del ratio de ingresos comerciales por pasajero embarcado (ICOM/PAX) para el período 2021–2025, e identificación del potencial subexplotado respecto de referentes internacionales.
- **Benchmarking internacional:** análisis comparativo de cuatro aeropuertos regionales — Queenstown (Nueva Zelanda), Inverness (Escocia), Puerto Montt-El Tepual (Chile) y Florianópolis (Brasil)— orientado a identificar iniciativas de INA replicables en el contexto local, considerando criterios de escala, perfil de pasajero y modelo de gestión comercial.
- **Evaluación de proyectos en el interior del terminal:** análisis de la licitación de cafetería del hall público —incluyendo la evaluación comparativa de las tres ofertas recibidas—, propuesta de optimización del *tenant mix* de locales comerciales, y análisis de habilitación de sala VIP y servicios de custodia y embalaje de equipaje.
- **Evaluación de proyectos en el exterior del área de concesión:** análisis de ampliación y gestión optimizada de estacionamientos —incluyendo tarifas dinámicas y reserva anticipada— y evaluación del modelo contractual de arriendo de vehículos (*rent a car*) con las empresas operadoras.
- **Modelo de gestión de subconcesiones:** propuesta de esquema contractual mixto (MAG más porcentaje de ventas netas) adaptado a las restricciones tarifarias de las Bases de Licitación, con análisis de incentivos, cláusulas de desempeño e indexación.

Lo que esta memoria no contempla

Con el fin de delimitar con precisión el objeto de estudio, se excluyen expresamente los siguientes ámbitos:

- **Ingeniería de detalle y diseño arquitectónico:** los resultados tienen carácter de prefactibilidad estratégica. Las evaluaciones económicas utilizan supuestos de mercado y datos de referencia, no presupuestos de obra ni proyectos ejecutivos.
- **Ingresos aeronáuticos:** las tarifas reguladas que pagan las aerolíneas —aterrizaje, uso de pista, estacionamiento de aeronaves y servicios de rampa— quedan fuera del análisis, en tanto son fijadas contractualmente y no constituyen una variable de gestión para el concesionario.
- **Análisis de rutas aéreas y conectividad intermodal:** la evaluación de nuevas rutas, frecuencias o modos de acceso terrestre es competencia de la DGAC, las aerolíneas y el Ministerio de Transportes, y excede el objeto de esta memoria.
- **Generalización a otros terminales:** los resultados son específicos para el Aeropuerto de La Araucanía en el contexto de su segunda concesión. Su aplicación a otros terminales del sistema aeroportuario chileno requeriría un análisis específico que considere las condiciones particulares de cada concesión.

7 Marco Teórico

El marco teórico de esta memoria se organiza en torno a tres ejes conceptuales que responden a la pregunta de investigación desde distintos ángulos. El primero revisa la evolución histórica y económica de la industria aeroportuaria y la clasificación de los INA, estableciendo por qué los terminales regionales presentan una brecha de desempeño respecto del promedio global y qué factores la explican. El segundo desarrolla la analogía entre el aeropuerto y la empresa inmobiliaria —con énfasis en los centros comerciales—, que constituye el hilo conceptual central de la memoria, el comportamiento del pasajero, los modelos contractuales de subconcesión y las estrategias de *tenant mix*. El tercero aborda la evaluación de proyectos de inversión en contextos concesionados, los criterios técnico-económicos relevantes, el rol de las restricciones regulatorias como filtro de viabilidad y el *benchmarking* internacional como metodología de identificación de oportunidades.

7.1 Los INA como Modelo de Negocio Aeroportuario Global

7.1.1. De la infraestructura pública al nodo comercial

Durante la mayor parte del siglo XX, el aeropuerto fue concebido como infraestructura de soporte a la aviación, su función era procesar vuelos y su fuente de ingresos principal eran las tarifas reguladas que pagaban las aerolíneas. La desregulación del transporte aéreo, iniciada en Estados Unidos en 1978 y extendida progresivamente a otros mercados, comprimió los márgenes aeronáuticos y obligó a los operadores a buscar fuentes alternativas de financiamiento. Paralelamente, la privatización y concesión de aeropuertos en Europa, América Latina y Asia-Pacífico introdujo la lógica de rentabilidad privada en la gestión de un activo que históricamente había operado bajo criterios de servicio público (Graham, 2023; International Civil Aviation Organization, 2018).

Este proceso transformó al aeropuerto en una plataforma de generación de valor donde las actividades comerciales compiten en relevancia con los ingresos aeronáuticos. La literatura especializada ha formalizado esta transformación bajo el concepto de *aerotrópolis* (Graham, 2023), donde el terminal actúa como núcleo de un ecosistema económico más amplio que incluye logística, comercio, hotelería y desarrollo inmobiliario. El pasajero en tránsito —cautivo por definición, con tiempo disponible y desconectado de sus rutinas habituales— se convirtió en el activo más valioso de este ecosistema (Huang et al., 2018).

Más allá de su rentabilidad directa, los aeropuertos regionales deben evaluarse también en función del valor socioeconómico que generan para sus territorios. La aviación civil actúa como catalizador económico, facilitando el turismo, el comercio y la inversión en las regiones donde opera (International Air Transport Association, 2020). Una gestión deficiente de los INA no solo afecta al concesionario sino al conjunto de actores que dependen del aeropuerto como infraestructura de conectividad regional, operadores turísticos, empresas de transporte terrestre, proveedores locales y comunidades que acceden a mercados distantes a través del terminal.

7.1.2. Estructura y relevancia de los INA

Los ingresos de un aeropuerto se dividen en dos grandes categorías. Los ingresos aeronáuticos corresponden a tarifas reguladas por el uso de la infraestructura, aterrizaje, uso de pista, estacionamiento de aeronaves, uso de puentes de embarque y servicios de rampa, entre otros. Los ingresos no aeronáuticos (INA) provienen de las actividades comerciales que el operador desarrolla dentro del recinto, gastronomía, locales comerciales, estacionamientos, arriendo de vehículos, publicidad, arriendo de oficinas y espacios, entre los principales (International Civil Aviation Organization, 2018).

A nivel global, los INA representaron el 36,7 % de los ingresos totales de los aeropuertos en 2023, frente al 40,2 % registrado en 2019 (Cheglatonyev, 2026). La participación varía significativamente según la región y el tamaño del terminal, Medio Oriente lidera con un 47 %, seguido de Asia-Pacífico con 43 % y Europa con 39 %, mientras que América Latina y el Caribe registra apenas un 26 % (Cheglatonyev, 2026). Los terminales pequeños con menos de un millón de pasajeros se sitúan en el extremo inferior de este rango, evidenciando un potencial comercial subexplotado y un desafío estratégico de primer orden (Díaz Olariaga, 2015).

Para efectos de esta memoria, se entiende por aeropuerto regional aquel terminal que opera rutas domésticas o de corto alcance, atiende a menos de un millón de pasajeros anuales y cumple una función de conectividad para zonas alejadas de los grandes centros urbanos. A diferencia de los *hubs* internacionales, su viabilidad financiera no depende del volumen de tránsito sino de su capacidad para generar valor a partir de una base de pasajeros acotada y estacional.

7.1.3. Clasificación de los INA según dependencia del tráfico

La literatura aeroportuaria clasifica los INA en dos grandes categorías según su dependencia del flujo de pasajeros (Graham, 2023; Airports Council International, 2024).

Los **INA dependientes del tráfico** son aquellos cuya generación está directamente vinculada al volumen de pasajeros que transitan por el terminal. Incluyen los ingresos por retail, gastronomía, publicidad interior y servicios al pasajero como custodia de equipaje y salones VIP. Su característica principal es la alta correlación con la estacionalidad del flujo aéreo, lo que los hace volátiles durante períodos de baja demanda (Airports Council International, 2022).

Los **INA no dependientes del tráfico** —o *traffic-resilient revenues*— son aquellos que mantienen cierta estabilidad independientemente del flujo de pasajeros. Incluyen el arrendamiento

de espacios como oficinas y áreas de desarrollo inmobiliario, y estacionamientos de largo plazo. La distinción entre ambas categorías quedó en evidencia durante la pandemia de COVID-19, mientras los ingresos por retail cayeron un 65,2 % en 2020, los ingresos por propiedad y arriendo retrocedieron solo un 12 % (Airports Council International, 2022). Esta diferencia subraya la importancia estratégica de diversificar hacia INA no dependientes del tráfico, especialmente en aeropuertos regionales con baja masa crítica de pasajeros.

En cuanto a la composición global, el estacionamiento vehicular representa el 24 % del total de INA, el retail el 20 % y la propiedad y arriendo de espacios el 15,8 %. Entre 2019 y 2023, el estacionamiento ganó participación relativa mientras el retail la redujo, revelando una tendencia hacia fuentes de ingreso menos vinculadas al consumo en terminal (Airports Council International, 2024).

7.1.4. El sistema de concesiones aeroportuarias en Chile y el mecanismo VPI

El sistema aeroportuario chileno opera bajo el régimen de concesiones de obras públicas administrado por el Ministerio de Obras Públicas (MOP). El Estado mantiene la propiedad de los activos y otorga al concesionario privado el derecho a explotarlos durante un plazo determinado, a cambio de ejecutar las obras comprometidas y cumplir con estándares de servicio definidos contractualmente (Ministerio de Obras Públicas, 2024).

La estructura de ingresos del concesionario se divide en dos componentes. Los ingresos aeronáuticos corresponden a tarifas reguladas cuyo valor está fijado contractualmente, sin margen de negociación. Los INA, en cambio, quedan en gran medida fuera de la regulación tarifaria, lo que otorga al concesionario libertad para diseñar su oferta comercial, fijar precios y elegir a sus subconcesionarios (Ministerio de Obras Públicas, 2024).

El mecanismo de ingresos del Estado se articula a través de la Tarifa por Pasajero Embarcado (TPE), cuyo valor presente acumulado se mide mediante el indicador de Valor Presente de Ingresos (VPI). En este esquema, el concesionario compite ofreciendo un Ingreso Total de Concesión (ITC) que representa el monto total de ingresos por pasajero que se compromete a alcanzar, traído a valor presente. Si el flujo de pasajeros supera lo proyectado, el plazo de concesión se acorta; si queda por debajo, se extiende. Esta estructura traslada el riesgo de demanda al concesionario privado y refuerza el incentivo a diversificar hacia INA no dependientes del volumen de pasajeros (Ministerio de Obras Públicas, 2024).

7.2 El Aeropuerto como Empresa Inmobiliaria

7.2.1. Del gestor de tránsito al operador inmobiliario

La literatura aeroportuaria tiende a describir la gestión comercial de los terminales bajo el prisma del retail. Sin embargo, esta perspectiva oscurece la naturaleza económica profunda del negocio. El operador de un aeropuerto no es una empresa de retail, es una empresa inmobiliaria. Su activo principal no es un catálogo de productos sino un portafolio de metros cuadrados concesionados cuyo valor depende del flujo de personas que transitan por ellos (Airports International / Trowers & Hamlins, 2020).

Esta distinción tiene implicancias directas sobre cómo se estructura el modelo de ingresos, cómo se evalúa el desempeño de los subconcesionarios y cómo se toman las decisiones de inversión dentro del área de concesión. La analogía más precisa para comprender este modelo de negocio no es el retail, sino la industria de los centros comerciales.

7.2.2. El modelo de negocio del mall como referente

Las grandes operadoras de centros comerciales —en Chile, Parque Arauco S.A., Mallplaza y Cenco Malls— son, en esencia, empresas inmobiliarias dedicadas al arriendo de espacios comerciales. El 88 % de los ingresos de Parque Arauco son fijos y dependen del arriendo de la superficie; solo un 15 % es variable (Araya, 2026). El operador de un mall no gana dinero principalmente porque sus locatarios vendan mucho, sino porque arrienda bien sus metros cuadrados. El componente variable del arriendo actúa como mecanismo de alineación de incentivos y captura del alza, no como fuente primaria de ingresos.

Este principio es directamente aplicable al concesionario aeroportuario. La sostenibilidad financiera del terminal no depende de que los subconcesionarios generen altas ventas, sino de que los metros cuadrados del área de concesión estén arrendados a tarifas adecuadas, con alta ocupación y contratos que garanticen un flujo mínimo predecible (Airports International / Trowers & Hamlin, 2020). En el mercado chileno de centros comerciales, el arriendo fijo oscila entre 1,5 UF y 5 UF o más por metro cuadrado al mes; los componentes variables fluctúan entre el 2 % y el 15 % de las ventas según el rubro y la posición del local (latercera, 2020). Estos rangos constituyen referentes para evaluar los esquemas contractuales aplicables al contexto aeroportuario regional.

7.2.3. Comportamiento del pasajero: el espacio liminal y el dwell time

De acuerdo con Huang et al. (2018), el aeropuerto puede entenderse como un *espacio liminal*, un lugar de transición entre el origen y el destino del viaje. En este estado, el pasajero experimenta una suspensión temporal de sus rutinas habituales, lo que modifica sus patrones de consumo. Una vez superado el control de seguridad, la disposición psicológica al gasto aumenta,

especialmente cuando el entorno es cómodo y atractivo. Este fenómeno explica por qué los aeropuertos concentran una mayor proporción del gasto comercial en el *lado aire* —post-control de seguridad— y fundamenta la importancia de ubicar la oferta comercial en esa zona.

El *dwell time* —tiempo de permanencia del pasajero en el terminal entre su llegada y el embarque— es uno de los indicadores más utilizados en la gestión comercial aeroportuaria. Existe evidencia de una relación positiva entre el tiempo disponible en el terminal y el gasto promedio por pasajero (Graham, 2023). Esto implica que decisiones de diseño operacional que afecten el tiempo de permanencia —como la ubicación de las puertas de embarque o los tiempos de procesamiento en seguridad— tienen consecuencias directas sobre la rentabilidad de los INA.

La disposición al gasto varía además según el perfil del pasajero (Graham, 2023; Omar y Kent, 2001). El viajero de negocios prioriza servicios de acceso rápido y alta calidad, con menor tiempo de permanencia pero mayor gasto unitario. El viajero turístico presenta mayor tiempo de permanencia y mayor propensión a la compra impulsiva, especialmente de productos locales y souvenirs. En aeropuertos con perfil turístico marcado, la oferta orientada a productos de identidad local tiende a generar márgenes superiores al retail genérico y mayor resiliencia frente a la competencia del comercio electrónico (Adler et al., 2013).

7.2.4. Composición del portafolio de arrendatarios: tenant mix

En la industria de centros comerciales, la selección y combinación de arrendatarios —el *tenant mix*— es la decisión estratégica más importante que toma el operador inmobiliario (Yim Yiu y Xu, 2012). Una regla general apunta a destinar entre el 50 % y el 60 % del área arrendable a los arrendatarios ancla, con el resto dividido entre tiendas especializadas y proveedores de servicios (First National Realty Partners, 2024).

Los arrendatarios ancla generan efectos de derrame que elevan los ingresos de los arrendatarios menores a través del mayor flujo de clientes, con investigaciones que indican incrementos de entre el 14 % y el 26 % en las visitas a locales adyacentes (First National Realty Partners, 2024). En el contexto aeroportuario, la gastronomía cumple este rol. Un restaurante-cafetería de calidad ubicado estratégicamente en el flujo post-seguridad concentra la mayor parte del tiempo de permanencia del pasajero en el terminal y genera tráfico hacia los locales adyacentes, aumentando el gasto total por pasajero (Graham, 2023; Yim Yiu y Xu, 2012).

7.2.5. Modelos contractuales de subconcesión

La relación entre el operador del aeropuerto y sus subconcesionarios adopta la forma de una subconcesión o subarrendamiento, en la que el concesionario asume simultáneamente el rol de propietario del espacio, regulador de las condiciones de operación y socio estratégico en la generación de INA. La literatura aeroportuaria identifica cuatro modelos principales de contrato (Airports Council International, 2019; Graham, 2023):

1. **Canon fijo:** el subconcesionario paga una renta mensual fija independientemente de sus ventas. Ofrece certeza de ingresos al operador pero no alinea los incentivos con el desempeño comercial.
2. **Canon variable:** el pago es un porcentaje de los ingresos del subconcesionario. Alinea los incentivos pero transfiere el riesgo de demanda al operador.
3. **Sistema híbrido:** combina un canon mínimo garantizado (*Minimum Annual Guarantee*, MAG) con un componente variable basado en ventas. Es el modelo más utilizado en aeropuertos modernos porque equilibra riesgo e incentivos (Airports Council International,

2025).

4. **Revenue sharing:** el operador participa activamente en los ingresos del subconcesionario a cambio de inversiones conjuntas en habilitación o marketing, favoreciendo la alineación estratégica de largo plazo (Nerja y Sánchez-Romero, 2021).

La estructura híbrida MAG más porcentaje de ventas netas (PVN) no es solo un mecanismo de cobro, sino un instrumento de gobierno de la relación entre el operador y sus arrendatarios (Nolo, 2024). El arriendo base garantiza el ingreso mínimo del operador, mientras el componente variable proporciona un potencial de alza basado en el desempeño del subconcesionario. Esta estructura resuelve un problema de información asimétrica, el operador no conoce de antemano las ventas del subconcesionario, pero puede observarlas a través de sistemas de punto de venta, capturando valor para sí mismo e incentivándose a gestionar activamente el ecosistema comercial (Nerja y Sánchez-Romero, 2021).

7.2.6. Implicancias para la gestión del concesionario aeroportuario

La analogía con el modelo de centros comerciales tiene tres implicancias prácticas directas para el concesionario aeroportuario:

Primera, **maximizar la ocupación es prioritario sobre maximizar la tarifa unitaria.** Un espacio vacío no genera ingresos; un espacio arrendado a tarifa moderada con un operador solvente genera flujo predecible durante años. La vacancia es el mayor riesgo financiero del operador inmobiliario aeroportuario, especialmente en un terminal en proceso de ampliación (Airports International / Trowers & Hamlins, 2020).

Segunda, **el portafolio de arrendatarios debe diseñarse como un ecosistema.** Una mez-

cla bien planificada de arrendatarios genera sinergias, satisface las necesidades del pasajero y produce ingresos sostenibles (First National Realty Partners, 2024). En el aeropuerto, esto implica diseñar el *tenant mix* considerando el perfil del pasajero, la estacionalidad del tráfico y la complementariedad de rubros.

Tercera, **los contratos deben indexarse e incluir mecanismos de revisión periódica.**

El real estate aeroportuario es altamente dinámico (Airports International / Trowers & Hamlins, 2020), los operadores necesitan reubicar arrendatarios a medida que el aeropuerto se expande y los arrendatarios quieren moverse cuando cambian sus requerimientos de negocio. La indexación a la UF protege el valor real de los ingresos del concesionario frente a la inflación durante horizontes de concesión de largo plazo.

7.3 Evaluación de Proyectos en Contextos Concesionados

7.3.1. Criterios de evaluación técnica y económica

La identificación de proyectos de inversión en el área de concesión requiere un marco que considere simultáneamente la viabilidad técnica, la rentabilidad económica y la compatibilidad regulatoria (Graham, 2023). Los criterios habitualmente utilizados en la literatura incluyen el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de retorno de la inversión (*payback period*). Estos indicadores permiten comparar iniciativas de distinta naturaleza —arrendamiento de espacios, inversión en infraestructura, desarrollo inmobiliario— bajo un marco de evaluación común y consistente con los objetivos financieros del concesionario (Graham, 2023).

El horizonte de evaluación propio de una concesión aeroportuaria introduce, sin embargo,

diferencias sustanciales respecto de un proyecto de inversión privado convencional. En un proyecto corporativo estándar, el período de análisis rara vez supera los diez años y la tasa de descuento refleja el costo de capital en condiciones de mercado abierto, con el riesgo de demanda asumido íntegramente por el inversor. En una concesión de 26 años como la del Aeropuerto de La Araucanía, el marco contractual modifica ambas dimensiones. Por un lado, el horizonte extendido favorece proyectos con alta inversión inicial pero bajo costo operacional, cuya rentabilidad solo es capturada en el largo plazo —como el desarrollo inmobiliario o la mejora de la infraestructura de estacionamientos—. Por otro, el mecanismo VPI traslada parte del riesgo de demanda al Estado mediante la extensión automática del plazo ante caídas de tráfico, reduciendo el riesgo efectivo del concesionario y justificando tasas de descuento menores que las aplicables a proyectos sin este respaldo contractual. Estas condiciones refuerzan el atractivo relativo de los INA no dependientes del tráfico —cuya estabilidad es mayor y cuyo valor se acumula a lo largo de todo el horizonte concesional— frente a iniciativas de alto retorno inmediato pero mayor variabilidad (Graham, 2023; Ministerio de Obras Públicas, 2024).

7.3.2. Restricciones regulatorias como filtro de viabilidad

El marco contractual de la concesión actúa como filtro previo a cualquier evaluación económica. Un proyecto puede ser rentable en términos financieros y aun así no ser viable si contradice las restricciones de las bases de licitación, las normas de la DGAC o las exigencias medioambientales aplicables. Por ello, el análisis de viabilidad regulatoria debe preceder o realizarse en paralelo a la evaluación económica (Ministerio de Obras Públicas, 2024).

En el contexto regulatorio chileno, dos organismos ejercen competencias distintas sobre el espacio físico del terminal. La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) conserva com-

potencia plena sobre los servicios aeronáuticos y define las zonas restringidas para actividades comerciales, los requisitos de señalización, los protocolos de flujo de pasajeros y las autorizaciones para publicidad en sectores del terminal (Ministerio de Obras Públicas, 2024). La Dirección de Aeropuertos (DAP) del MOP ejerce competencia sobre las modificaciones físicas al proyecto original, cualquier intervención que altere la configuración arquitectónica del terminal requiere su aprobación antes de ejecutarse. En la práctica, ambos organismos operan como filtros institucionales cuya venia es condición necesaria para materializar iniciativas comerciales que impliquen cambios al diseño original del recinto, lo que introduce plazos de validación que deben incorporarse en la planificación del portafolio de proyectos del concesionario.

7.3.3. *Benchmarking* internacional como metodología de identificación de oportunidades

El análisis comparativo de experiencias en aeropuertos regionales de características similares constituye una herramienta metodológica central para identificar proyectos replicables (Adler et al., 2013). Este *benchmarking* permite extraer lecciones de éxito y fracaso sin incurrir en los costos de experimentación propios de las iniciativas pioneras. Una revisión sistemática reciente de la literatura sobre competencia aeroportuaria confirma que la diversificación comercial y la flexibilidad contractual con subconcesionarios se han consolidado como los factores más estudiados para explicar el desempeño diferencial entre aeropuertos de escala similar, reforzando la pertinencia de un enfoque comparativo como el adoptado en esta memoria (Díaz-Olariaga, 2026).

La literatura sobre aeropuertos regionales sostenibles identifica que los terminales más exitosos en la generación de INA combinan tres elementos, una oferta comercial diferenciada y alineada al perfil local del pasajero, modelos contractuales flexibles con sus subconcesionarios, y proyectos de inversión en activos de largo plazo no dependientes del tráfico (Adler et al., 2013).

Estos tres elementos configuran el estándar de comparación que el capítulo de Resultados aplica al caso del Aeropuerto de La Araucanía, articulando así la secuencia metodológica entre el marco conceptual y el análisis empírico.

8 Metodología

La presente memoria adopta un enfoque de investigación aplicada de tipo descriptivo-propositivo, orientado a identificar, analizar y evaluar oportunidades de generación de ingresos no aeronáuticos en el Aeropuerto de La Araucanía. La investigación combina métodos cualitativos y cuantitativos, organizados en cuatro etapas secuenciales cuya lógica responde a una progresión deliberada, primero se establece el diagnóstico del caso —qué tiene el aeropuerto, cómo está operando y cuál es su potencial subexplotado—; luego se construye el repertorio de alternativas a partir de la experiencia internacional; a continuación se evalúan esas alternativas en el contexto específico del terminal; y finalmente se propone el modelo de gestión que permite capturar el valor identificado. Cada etapa alimenta a la siguiente: sin el diagnóstico no hay criterios de comparabilidad para el benchmarking, sin el benchmarking no hay pool de alternativas para evaluar, y sin la evaluación no hay base para proponer un modelo de gestión fundamentado.

8.1 Etapa 1: Caracterización del Área de Concesión

Esta etapa establece el diagnóstico del espacio físico disponible para el desarrollo de proyectos de INA, caracteriza el entorno regional, el perfil del pasajero y los ingresos comerciales actuales del aeropuerto. Se utilizan las siguientes fuentes y herramientas:

- **Análisis del Anteproyecto Referencial** incluido en las Bases de Licitación (Ministerio de Obras Públicas, 2024), para caracterizar la distribución interior del terminal, las superficies de espacios comerciales y las zonas habilitadas para servicios obligatorios y facultativos.
- **Caracterización del entorno regional**, incluyendo el análisis socioeconómico y turístico de la Región de La Araucanía, a partir de fuentes institucionales (Delegación Presidencial

Regional de La Araucanía, 2024; Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, 2019; Sernatur Araucanía, 2024).

- **Análisis del perfil y proyección del pasajero**, a partir de los registros operacionales de vuelos del período noviembre 2022–septiembre 2025 (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2025), los datos históricos de tráfico de la Junta de Aeronáutica Civil y la proyección de demanda de la Sociedad Concesionaria (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026). Este análisis permite segmentar los flujos por aerolínea, ruta y estacionalidad, e inferir el perfil dominante del pasajero en cada temporada.
- **Análisis de los ingresos comerciales actuales (ICOM)**, a partir de los registros históricos de la Sociedad Concesionaria para el período 2021–2025 (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026), con el fin de diagnosticar la estructura actual del portafolio comercial e identificar las categorías de mayor potencial de crecimiento.
- **Levantamiento de datos operacionales**, incluyendo flujos de pasajeros, horarios de vuelos y perfil de demanda, obtenidos de la Junta de Aeronáutica Civil, de informes de estado mensual publicados por la DGC (Dirección General de Concesiones de Obras Públicas, 2025b).

El resultado de esta etapa es un diagnóstico que define el punto de partida del análisis y establece los criterios de comparabilidad que guían la selección de casos en el benchmarking.

8.2 Etapa 2: Benchmarking Internacional de INA en Aeropuertos Regionales

Esta etapa identifica iniciativas de INA implementadas exitosamente en aeropuertos regionales comparables a nivel mundial, con el fin de construir un repertorio de alternativas evaluables para el caso de La Araucanía. La metodología de benchmarking sigue el enfoque propuesto por

Adler et al. (2013), que establece criterios de comparabilidad basados en volumen de pasajeros, estructura de concesión, contexto geográfico y tipo de infraestructura.

Se analizan aeropuertos con un rango de tráfico similar al de La Araucanía —entre 500.000 y 3.000.000 de pasajeros anuales— en América Latina, Europa y Oceanía, priorizando aquellos con información pública disponible sobre su modelo de INA. Las fuentes principales incluyen informes de ACI World, publicaciones académicas especializadas y documentación oficial de operadores aeroportuarios.

El vínculo entre esta etapa y la siguiente es directo: cada iniciativa identificada en el benchmarking se convierte en un candidato para la evaluación de la Etapa 3, filtrado por su compatibilidad con el marco regulatorio de las BALI y las condiciones específicas del terminal. No se evalúa lo que no tiene respaldo en la experiencia comparada, y no se descarta ninguna alternativa con evidencia internacional sólida sin antes someterla al filtro de viabilidad regulatoria local.

8.3 Etapa 3: Identificación y Evaluación de Proyectos

A partir del repertorio de alternativas construido en la etapa anterior y del diagnóstico físico y comercial del área de concesión, se seleccionan y evalúan los proyectos con mayor pertinencia para el caso de La Araucanía. La evaluación se estructura en dos dimensiones según la ubicación de las iniciativas dentro del área de concesión.

8.3.1. Proyectos en el interior del terminal

Se evalúa la mejora y optimización de los espacios comerciales existentes y por habilitar dentro del Edificio Terminal, considerando el *tenant mix*, la distribución física de locales, los modelos de subconcesión y las estrategias de incentivo para prestadores de servicios. El análisis se

apoya en los ingresos comerciales actuales documentados por la Sociedad Concesionaria (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026) y en la estructura de superficies y tarifas definidas en las BALI.

Se analiza además el proceso de licitación de la subconcesión de cafetería del *hall* público, evaluando las tres ofertas técnicas y económicas recibidas —Oferente A, Oferente B y Oferente C— en términos de su modelo contractual, proyección de ingresos para el concesionario y alineación con el perfil del pasajero regional (Oferente A, 2026; Oferente B, 2026; Oferente C, 2026).

8.3.2. Proyectos en el exterior del área de concesión

Se evalúa la ampliación y gestión optimizada de los estacionamientos públicos y la habilitación de áreas de *rent a car*, considerando la capacidad física disponible según el Anteproyecto Referencial, las condiciones tarifarias de las BALI (Ministerio de Obras Públicas, 2024) y los modelos de contrato identificados en el benchmarking (International Civil Aviation Organization, 2014; Shin y Roh, 2025).

8.3.3. Estrategias operativas para servicios existentes

Para cada uno de los servicios de mayor peso en el ICOM —estacionamientos, *rent a car* y locales comerciales— se elabora un análisis de estrategias operativas que actúan sobre variables de gestión sin requerir inversión en infraestructura. Este análisis examina mecanismos de diferenciación de productos, fijación dinámica de precios, condiciones de competencia entre operadores y diseño de la oferta orientada al perfil del pasajero. Las estrategias propuestas se fundamentan en la experiencia del benchmarking y en la literatura sobre gestión de activos comerciales en terminales

de transporte.

8.3.4. Matriz de priorización

Para cada proyecto se aplica una matriz de priorización que considera cuatro criterios, viabilidad regulatoria según las BALI (Ministerio de Obras Públicas, 2024), inversión requerida por parte del concesionario (CAPEX), período de retorno estimado e impacto en la generación de INA anuales. Esta matriz permite ordenar las iniciativas según su relación entre valor generado y esfuerzo de implementación, orientando las recomendaciones finales.

8.3.5. Indicadores de seguimiento

Para complementar la evaluación ex ante de las iniciativas, se define un conjunto de indicadores de seguimiento que permiten monitorear su desempeño una vez implementadas, el ingreso comercial por pasajero embarcado (ICOM/PAX), el ingreso por metro cuadrado en locales comerciales, la tasa de ocupación de estacionamientos y el porcentaje de subconcesionarios que alcanzan las ventas proyectadas.

8.4 Etapa 4: Modelo de Gestión de Subconcesiones

Esta etapa analiza cómo debe estructurarse la relación entre el concesionario y los distintos prestadores de servicios comerciales que operarán dentro del terminal. Se revisan los modelos contractuales identificados en el Marco Teórico —canon fijo, variable, híbrido y *revenue sharing*— y se propone un esquema adaptado a las condiciones específicas del Aeropuerto de La Araucanía, considerando las tarifas máximas reguladas por las BALI (Ministerio de Obras Públicas, 2024) y las características del perfil de pasajero local.

La referencia analógica con la industria de centros comerciales (Yim Yiu y Xu, 2012; Pérez, 2024) se utiliza para identificar mecanismos de incentivo y gestión del desempeño aplicables al contexto aeroportuario, con especial énfasis en la lógica del operador inmobiliario que maximiza ocupación y valor por metro cuadrado por sobre el volumen de ventas de sus arrendatarios. El modelo propuesto integra los resultados de las tres etapas anteriores: parte del diagnóstico comercial, incorpora las lecciones del benchmarking y se calibra a partir de la evaluación de proyectos específicos.

Esta etapa aborda además dos dimensiones que la retroalimentación del proceso de revisión identificó como insuficientemente desarrolladas en la versión inicial: (i) los mecanismos concretos para que el concesionario garantice estándares de precio y calidad al pasajero en la relación con sus subconcesionarios; y (ii) el diseño de la experiencia del pasajero en el terminal como variable de gestión que el concesionario puede intervenir para aumentar la conversión de tiempo de espera en gasto.

9 Resultados

Este capítulo presenta los resultados organizados en correspondencia con las cuatro etapas de la metodología. Las dos primeras secciones responden a la Etapa 1: la caracterización del aeropuerto y su área de concesión, y el diagnóstico comercial del perfil del pasajero y los ingresos actuales. La tercera sección responde a la Etapa 2 con el benchmarking internacional. La cuarta sección responde a la Etapa 3 con la evaluación de proyectos específicos y la matriz de priorización. La quinta sección responde a la Etapa 4 con el modelo de gestión de subconcesiones propuesto.

9.1 Caracterización del Aeropuerto de La Araucanía

9.1.1. Contexto Regional y Área de Emplazamiento

La Región de La Araucanía, novena región de Chile, se ubica en la zona centro-sur del país, entre las latitudes 37°35' y 39°37' sur, limitando al norte con la Región del Biobío, al este con la República Argentina, al sur con la Región de Los Ríos y al oeste con el océano Pacífico. Con una superficie de 31.858 km² —equivalente al 4,2 % del territorio continental nacional— y una población cercana al millón de habitantes según el Censo 2017, constituye una de las regiones más extensas y la quinta más poblada del país (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017).

Su capital, Temuco, es el principal centro urbano del sur de Chile. Junto con la comuna de Padre Las Casas conforma el denominado Gran Temuco, con aproximadamente 358.541 habitantes, siendo el sexto aglomerado urbano más grande del país. La ciudad cumple un rol de nodo de servicios, comercio y conectividad para toda la macrozona sur, funcionando como plataforma de acceso hacia los destinos turísticos de la zona lacustre andina.

Desde el punto de vista económico, La Araucanía presenta una estructura productiva dual.

Por una parte, concentra actividades silvoagropecuarias de relevancia nacional: produce el 36,3 % de la superficie sembrada de cereales del país, el 38,4 % de los cultivos industriales nacionales, y cuenta con 1.300.000 hectáreas de bosques (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, 2019). Por otra parte, enfrenta desafíos socioeconómicos estructurales: presenta una de las tasas de desempleo más altas del país —10,7 % entre septiembre y noviembre de 2024— e índices de pobreza que históricamente superan el promedio nacional (Universidad Católica de Temuco, Centro de Gestión Económica Aplicada, 2025). Esta brecha de desarrollo es, paradójicamente, uno de los factores que otorga mayor relevancia estratégica al aeropuerto como infraestructura de conectividad y catalizador económico regional.

En este contexto, el turismo emerge como uno de los vectores de desarrollo con mayor potencial. La Araucanía ofrece una oferta turística sustentada en volcanes activos —como el Villarica y el Lanín—, parques nacionales, lagos glaciares, centros de esquí y una extensa red de termas (Sernatur Araucanía, 2024). A esto se suma un patrimonio cultural mapuche de alta singularidad que distingue a la región dentro del mapa turístico nacional e internacional. Los destinos de mayor convocatoria son Pucón y Villarrica, que lideran las preferencias de viaje con pernoctación durante los períodos de alta temporada. Durante 2021, las Áreas Silvestres Protegidas recibieron 508.192 visitantes, de los cuales el 36 % correspondió a turistas extranjeros.

El Aeropuerto de La Araucanía se emplaza en la comuna de Freire, a 20 km al sur de Temuco y aproximadamente a 2 km al poniente de la Ruta 5 Sur (Dirección General de Aeronáutica Civil, 2023). El recinto ocupa un terreno de 500 hectáreas en un entorno rural, con acceso directo desde la principal arteria vial longitudinal del país. Esta localización le otorga una posición estratégica: sirve simultáneamente como puerta de entrada a Temuco y como punto de acceso aéreo a los destinos lacustres y volcánicos del sur, en particular a Villarrica (80 km) y Pucón (105 km).

El aeropuerto inició operaciones en julio de 2014 y desde 2021 lleva la denominación oficial de Aeropuerto Internacional La Araucanía (Dirección General de Aeronáutica Civil, 2023).

Una limitación relevante del emplazamiento es la escasa conectividad en transporte público entre Temuco y el aeropuerto. Históricamente, los pasajeros han dependido del vehículo privado, taxis y servicios de transfer para acceder al terminal. Recién a partir de septiembre de 2025, la empresa Buses JAC inició un servicio directo con horarios ajustados a los vuelos (Sky Airline, 2025). Esta condición de baja conectividad refuerza estructuralmente la demanda de estacionamiento y arriendo de vehículos dentro del área de concesión.

9.1.2. Descripción General del Aeropuerto

El Aeropuerto de La Araucanía opera con una pista pavimentada de 2.440 metros de longitud, equipada con sistema de aproximación ILS Categoría III y radionavegación VOR-DME (Ministerio de Obras Públicas, 2024). Su configuración actual está certificada para aeronaves de categoría OACI 4-D, incluyendo aviones de fuselaje ancho como el Boeing 767.

En el marco de la segunda concesión, el Anteproyecto Referencial contempla la extensión de la pista a 3.200 metros, lo que permitiría recibir aeronaves de categoría superior como el Boeing 787 Dreamliner, con autonomía para rutas de largo alcance. La habilitación de este tipo de aeronaves abre la posibilidad de operar vuelos internacionales directos desde La Araucanía, con impacto significativo sobre el volumen de pasajeros y el potencial de INA del terminal.

9.1.3. Posición en el Sistema Aeroportuario Nacional

El Aeropuerto de La Araucanía ocupa el sexto lugar entre los aeropuertos regionales del país en volumen de tráfico, según datos de la Junta de Aeronáutica Civil (Junta de Aeronáutica Ci-

vil, 2025). La Tabla 1 presenta la evolución de pasajeros procesados en los principales aeropuertos regionales del sistema nacional para el período 2020–2025.

Tabla 1: Pasajeros procesados en aeropuertos regionales de Chile, 2020–2025

Aeropuerto	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Calama (El Loa)	499.776	647.281	889.347	1.113.177	1.340.255	1.464.547
Concepción (Carriel Sur)	358.116	563.597	890.333	1.062.310	1.144.021	1.122.983
Puerto Montt (El Tepual)	406.995	546.425	849.484	928.777	984.643	992.016
La Serena (La Florida)	306.389	516.081	747.454	767.479	895.561	842.246
Iquique (Diego Aracena)	440.539	668.731	874.107	902.368	844.875	814.716
Temuco (La Araucanía)	206.338	312.632	459.494	532.205	559.719	490.827
Punta Arenas (C. Ibáñez)	260.863	289.892	480.082	488.141	479.072	483.242
Copiapó (Desierto Atac.)	111.506	207.215	324.276	360.726	356.925	321.781
Balmaceda	133.963	195.039	307.749	299.759	314.408	307.199

Fuente: Junta de Aeronáutica Civil (Junta de Aeronáutica Civil, 2025). Cifras corresponden al total de pasajeros procesados (embarcados y desembarcados), los pasajeros se Temuco se encuentran subestimados y no son los reales.

El aeropuerto alcanzó su máximo histórico en 2024, con 559.719 pasajeros procesados. El año 2025 muestra una contracción a 490.827, explicada en parte por la reorganización operacional asociada al inicio del período de construcción de la segunda concesión. Para el período de la segunda concesión, la Sociedad Concesionaria proyecta un crecimiento sostenido a partir de 2026 (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026).

9.1.4. Zonificación del Área de Concesión

Según el plano del Anteproyecto Referencial, el área de concesión se organiza en cuatro categorías (Ministerio de Obras Públicas, 2024):

- **Área de concesión para conservación y explotación:** zona principal que comprende el Edificio Terminal, los estacionamientos públicos, vialidad de acceso y áreas de servicios. Es la zona de mayor relevancia comercial.

- **Área de concesión solo para labores de conservación:** franjas perimetrales sin habilitación para explotación comercial.
- **Área de Desarrollo Inmobiliario:** zona en el extremo sur del recinto, habilitada para proyectos compatibles con la actividad aeroportuaria hasta el término de la concesión.
- **Extensión Centro de Transporte Futuro:** zona reservada contigua a los estacionamientos para un eventual desarrollo intermodal.

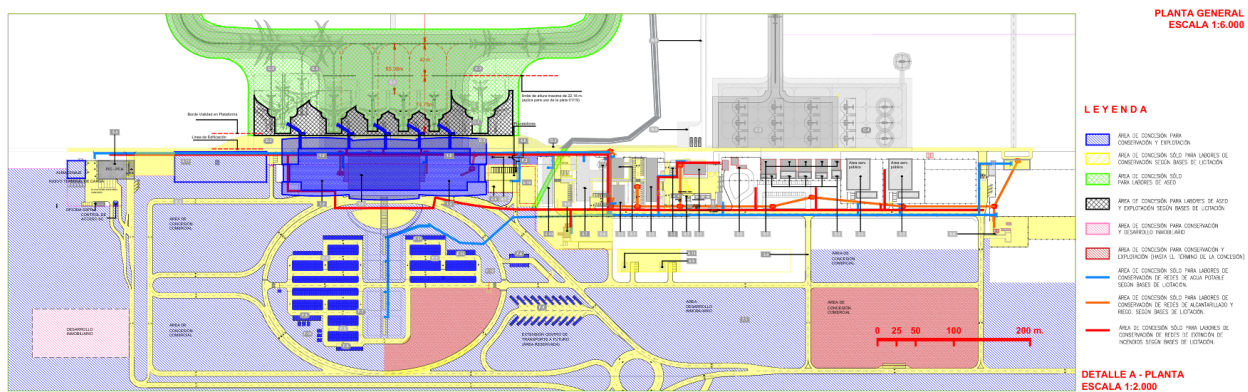


Figura 1: Plano de Áreas de Concesión del Aeropuerto de La Araucanía. Fuente: Anteproyecto Referencial, Dirección de Aeropuertos MOP, octubre 2024.

9.1.5. Ingresos Comerciales Proyectados

La Tabla 2 presenta los ingresos comerciales proyectados para el primer año de operación de la concesión, según el Plan Maestro 2026 elaborado por la Sociedad Concesionaria (Dirección General de Concesiones de Obras Públicas, 2025a).

Tabla 2: Ingresos comerciales proyectados del Aeropuerto de La Araucanía, año 2026

Ítem	UF/mes	% del total
Rent a Car (13 empresas)	1.710	33,7 %
Estacionamientos públicos	1.140	22,5 %
Comunicaciones	561	11,1 %
Servicios de Alimentación	265	5,2 %
Bodegas y Oficinas Uso General	253	5,0 %
Salón VIP	230	4,5 %
Transfer / Bus / Minibus	191	3,8 %
Oficinas Líneas Aéreas	137	2,7 %
Servicios de Plataforma	131	2,6 %
Counter aerolíneas	128	2,5 %
Taxis	122	2,4 %
Locales Comerciales (6 locales)	109	2,2 %
Publicidad	91	1,8 %
Total mensual	5.068	100 %

Fuente: Plan Maestro 2026, Sociedad Concesionaria Nuevo Aeropuerto Araucanía S.A. (Dirección General de Concesiones de Obras Públicas, 2025a). No incluye ingresos aeronáuticos por Tarifa de Pasajero Embarcado (TPE).

El rent a car representa el 33,7 % del total y los estacionamientos el 22,5 %, sumando juntos el 56,2 % de los ingresos comerciales. Los locales comerciales, con seis contratos, generan solo UF 109/mes (UF 18,2/local/mes), lo que revela el mayor potencial de mejora relativa dentro del portafolio actual.

9.2 Perfil del Pasajero y Diagnóstico Comercial

9.2.1. Evolución y Proyección del Tráfico de Pasajeros

El tráfico de pasajeros embarcados muestra una recuperación sostenida tras la pandemia de COVID-19. Según datos de la Concesionaria, el aeropuerto registró 533.087 pasajeros embarcados en 2023 y 559.566 en 2024, superando por primera vez el máximo histórico pre-pandemia de 517.141 pasajeros alcanzado en 2019 (Junta de Aeronáutica Civil, 2025). El año 2025 presentó una

contracción a 491.809 pasajeros, explicada en parte por la reorganización operacional asociada al inicio del período de construcción de la segunda concesión. Para 2026, la Sociedad Concesionaria proyecta 684.373 pasajeros embarcados, representando un crecimiento del 39,2 % respecto a 2025 (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026).

La Tabla 3 presenta la distribución mensual de pasajeros embarcados para los años 2019, 2023, 2024, 2025 y la proyección 2026.

Tabla 3: Pasajeros embarcados mensuales en el Aeropuerto de La Araucanía (ZCO), 2019–2026

Mes	2019	2023	2024	2025 Real	2026 Proy.
Enero	57.445	48.594	62.871	54.114	76.230
Febrero	55.009	48.610	57.146	51.193	69.270
Marzo	46.367	44.492	47.129	45.939	57.093
Abril	37.339	35.421	40.679	33.314	49.067
Mayo	36.051	38.553	42.192	33.940	51.148
Junio	34.015	38.771	38.618	37.128	46.728
Julio	43.780	50.882	45.010	39.183	54.688
Agosto	40.240	42.412	38.638	34.501	47.087
Septiembre	39.989	44.026	43.088	40.432	52.219
Octubre	36.906	44.754	47.066	42.984	56.822
Noviembre	42.978	48.661	50.841	36.635	62.492
Diciembre	47.022	47.911	46.288	42.446	61.529
Total	517.141	533.087	559.566	491.809	684.373

Fuente: Proyección elaborada por la Sociedad Concesionaria.

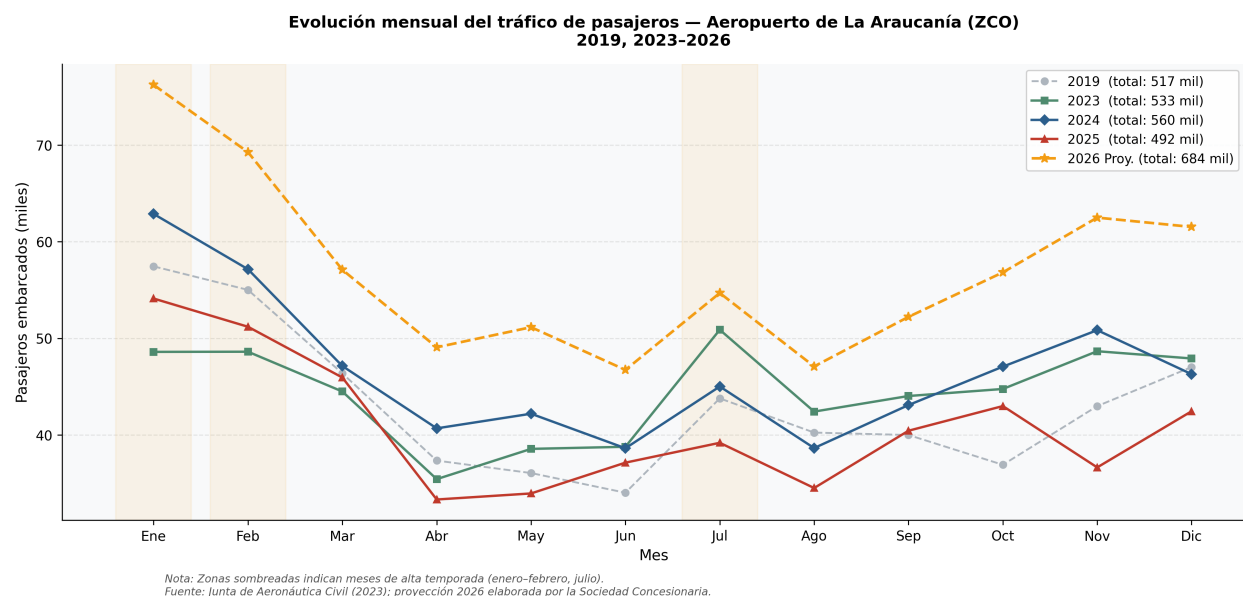


Figura 2: Evolución mensual del tráfico de pasajeros embarcados en el Aeropuerto de La Araucanía (ZCO), 2019–2026. Fuente: Junta de Aeronáutica Civil (2025); proyección 2026 elaborada por la Sociedad Concesionaria (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026).

9.2.2. Estacionalidad del Tráfico

El análisis de la distribución mensual revela un patrón bimodal con dos peaks diferenciados. El primero y más intenso corresponde a enero y febrero, asociado a la temporada estival en la zona lacustre andina. El segundo peak se produce en julio, vinculado a la temporada de nieve y deportes de invierno. Calculando índices de estacionalidad con base en el promedio mensual del período 2023–2024, enero presenta un índice de 1,22, febrero de 1,16 y julio de 1,05, mientras que abril (0,84), mayo (0,89) y junio (0,85) registran índices inferiores a la unidad (Junta de Aeronáutica Civil, 2025).

La brecha entre alta y baja temporada es moderada, el promedio mensual de los meses de alta temporada alcanza 50.914 pasajeros versus 39.039 en los meses de menor demanda, una relación de 1,30 veces. Esta moderación es consistente con el perfil mixto del aeropuerto, que sirve simultáneamente a turismo de verano, turismo de invierno y viajes de negocios hacia Temuco.

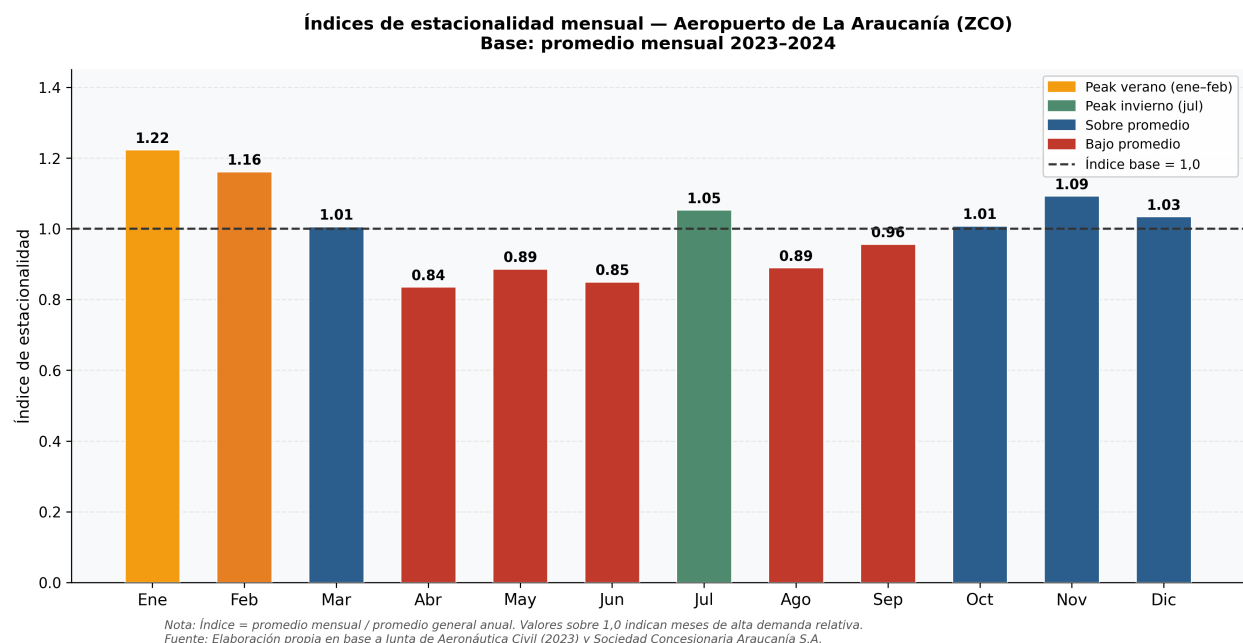


Figura 3: Índices de estacionalidad mensual del tráfico de pasajeros embarcados — Aeropuerto de La Araucanía (ZCO). Base: promedio mensual 2023–2024. Fuente: Elaboración propia en base a Junta de Aeronáutica Civil (2025) y Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (2026).

9.2.3. Estructura del Mercado: Aerolíneas y Rutas

El análisis de los registros operacionales del período noviembre 2022–septiembre 2025 permite caracterizar la estructura del mercado aéreo del terminal (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2025). El aeropuerto opera exclusivamente vuelos domésticos regulares, con Santiago como destino preponderante. LATAM Airlines concentra el 63,1 % de las frecuencias, seguida por Sky Airline con el 21,7 % y JetSMART con el 15,2 %. Santiago (SCL) representa el 95,0 % de los vuelos, siendo prácticamente la única ruta regular del aeropuerto. JetSMART opera además servicios hacia Balmaceda (PMC). El aeropuerto registra en promedio entre 8 y 13 operaciones diarias, con peaks en enero y febrero que pueden alcanzar 13 frecuencias diarias (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2025).

9.2.4. Perfil del Pasajero

A partir del patrón de estacionalidad, la naturaleza económica y turística de la región y las características del mercado aéreo, se identifican dos segmentos principales de pasajeros:

9.2.4.1. Pasajero turístico (segmento dominante en alta temporada). La Araucanía es uno de los principales destinos turísticos de Chile (Sernatur Araucanía, 2024). El pasajero turístico típico viaja por motivos de ocio, permanece varios días en la región y dispone de más tiempo en el terminal, lo que se traduce en mayor propensión a la compra impulsiva. Muestra interés particular por productos de identidad local como artesanía mapuche, gastronomía regional y productos naturales (Graham, 2023; Omar y Kent, 2001). Este segmento explica los peaks de tráfico en enero, febrero y julio.

9.2.4.2. Pasajero de negocios y gestión pública (segmento estable). Temuco es capital regional y principal centro de servicios del sur de Chile, sede de organismos públicos, universidades y empresas forestales y agroindustriales. El pasajero de negocios viaja principalmente hacia Santiago con mayor frecuencia y menor tiempo de permanencia en el terminal. Prioriza velocidad de proceso y servicios de calidad, con mayor gasto unitario en conveniencia, alimentación y sala VIP (Graham, 2023). Este segmento amortigua la variabilidad estacional y genera una demanda base constante a lo largo del año.

9.2.5. Ingreso Comercial por Pasajero (ICOM/PAX)

Un indicador clave para evaluar el desempeño comercial es el ingreso comercial por pasajero embarcado. El análisis del período 2021–2025 muestra que este indicador se ha mantenido

estable en torno a UF 0,12 por pasajero, con una leve tendencia al alza en los últimos años (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026).

Tabla 4: Ingreso comercial por pasajero embarcado (ICOM/PAX) —
Aeropuerto de La Araucanía

Año	ICOM anual (UF)	PAX embarcados	ICOM/PAX (UF)
2021	36.076	313.524	0,115
2022	51.307	460.125	0,111
2023	63.569	533.087	0,119
2024	67.300	559.566	0,120
2025	63.684	491.809	0,129

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026).

El análisis mensual revela que el ICOM/PAX es levemente superior en los meses de baja temporada (UF 0,12–0,14), en contraste con la alta temporada (UF 0,096–0,107). Esta paradoja es consistente con la literatura aeroportuaria: el pasajero de negocios, dominante en temporada baja, tiene mayor gasto unitario en servicios de conveniencia y alimentación que el pasajero turístico en tránsito (Graham, 2023; Omar y Kent, 2001).

9.2.6. Estructura Detallada de Ingresos Comerciales

El portafolio de ingresos comerciales comprende cuatro categorías, servicios de movilidad y acceso, servicios aeroportuarios regulados, servicios al pasajero y otros ingresos de explotación. La Tabla 5 presenta el ingreso mensual promedio en UF por cuenta para 2023, 2024 y 2025.

Tabla 5: Ingreso comercial mensual promedio por cuenta — Aeropuerto de La Araucanía (UF/mes)

Cuenta	2023	2024	2025	% (2024)
<i>Servicios de movilidad y acceso</i>				
Rent a Car	1.752	1.782	1.725	34,0 %
Estacionamiento Público	1.059	1.095	968	20,9 %
Transfer	226	279	234	5,3 %
Taxis	119	120	119	2,3 %
<i>Servicios aeroportuarios regulados</i>				
Puentes de Embarque	217	287	251	5,5 %
Oficinas Cías. Aéreas	303	296	296	5,7 %
Counter Cías. Aéreas	99	107	114	2,0 %
<i>Servicios al pasajero</i>				
Restaurante / Cafetería	333	413	467	7,9 %
Salón VIP	288	318	288	6,1 %
Locales Comerciales	146	149	145	2,8 %
<i>Otros ingresos de explotación</i>				
Publicidad	143	125	128	2,4 %
Esp. y Área Pavimentada	138	131	151	2,5 %
Bodega	87	86	87	1,6 %
Otros Servicios	49	47	62	0,9 %
Total ICOM mensual	4.959	5.235	5.035	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (2026). Los valores de 2025 corresponden al promedio de los meses disponibles.

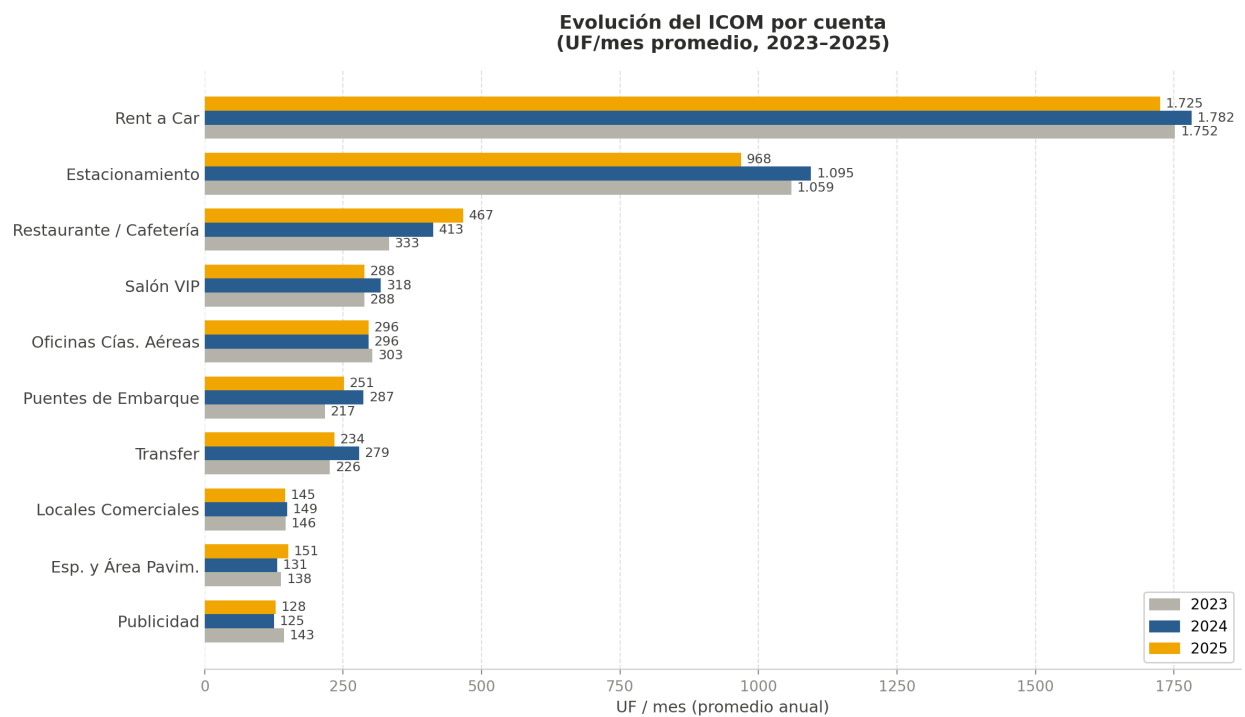


Figura 4: Composición de los ingresos comerciales (ICOM) del Aeropuerto de La Araucanía por categoría (promedio mensual 2024). Fuente: Elaboración propia en base a Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (2026).

Composición ICOM por categoría
(promedio mensual 2024, UF 5.235/mes)

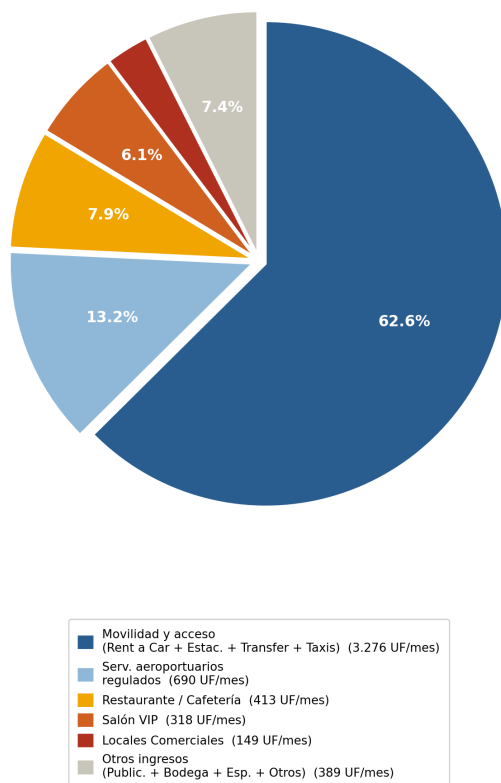


Figura 5: Evolución de los ingresos comerciales (ICOM) por cuenta — Aeropuerto de La Araucanía (UF/mes promedio anual, 2023–2025). Fuente: Elaboración propia en base a Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (2026).

9.2.7. Diagnóstico: Potencial Subexplotado

La estructura de ingresos revela una concentración marcada en servicios de movilidad: rent a car y estacionamiento concentran el 55,0 % del total en 2024. El restaurante-cafetería muestra el mayor dinamismo, creciendo un 24,0 % acumulado entre 2023 y 2024. Los locales comerciales presentan el comportamiento más estático: UF 146–149/mes invariable, representando apenas el 2,8 % del total, con un ingreso unitario de aproximadamente UF 24,5/local/mes.

El análisis comparado con referentes internacionales evidencia que la cartera está subdesarrollada en las categorías de mayor potencial de valor por pasajero. A nivel global, los aeropuertos

pequeños destinan entre el 15 % y el 20 % de sus ingresos comerciales a retail y gastronomía combinados (Airports Council International, 2024); en La Araucanía, ambas categorías suman apenas el 10,7 %. Este es el espacio de crecimiento que la evaluación de proyectos de la Etapa 3 busca capturar (Graham, 2023; Huang et al., 2018).

9.3 Benchmarking Internacional de INA en Aeropuertos Regionales

El análisis comparativo sigue la metodología propuesta por Adler et al. (2013), aplicando cinco criterios de comparabilidad: volumen de tráfico entre 500.000 y 3.000.000 de pasajeros anuales, carácter regional con rutas domésticas hacia un hub nacional, estructura de concesión público-privada, perfil turístico con atractivos naturales o culturales relevantes, y disponibilidad pública de información verificable. Junto con identificar las iniciativas implementadas en cada caso, el análisis evalúa su transferibilidad al contexto específico de La Araucanía considerando tres dimensiones: compatibilidad con el marco regulatorio de las BALI, coherencia con el perfil del pasajero local, y viabilidad a la escala de tráfico actual del terminal.

9.3.1. Aeropuerto de Queenstown, Nueva Zelanda (ZQN)

Con aproximadamente 2 millones de pasajeros anuales, Queenstown opera en una ciudad de menos de 50.000 habitantes cuya economía depende del turismo de naturaleza y deportes de aventura, características directamente comparables con La Araucanía. Su modelo comercial se distingue por retail orientado a productos locales de alto valor —vinos, artesanías, productos de lana merino— y gastronomía de identidad regional, logrando un gasto promedio por pasajero superior al de aeropuertos de tamaño similar (Graham, 2023). Opera estacionamientos con tarifas dinámicas y reserva anticipada en línea, y rent a car multioperador con arriendo de espacio más

comisión.

La pertinencia para La Araucanía es directa en tres dimensiones. El modelo de retail de identidad local es transferible dado que el patrimonio cultural mapuche y la gastronomía regional ofrecen una propuesta diferenciada comparable a la de los productos artesanales neozelandeses; la diferencia de escala (2 millones versus 500.000 pasajeros) es compensable si los locales se ubican en el flujo *airside*, donde la conversión es mayor. El estacionamiento dinámico es aplicable sin restricciones, ya que la alta dependencia del vehículo privado en Temuco garantiza una demanda base independiente del tráfico aéreo. El modelo de rent a car con comisión variable es replicable directamente sobre los 13 contratos que vencen en agosto de 2026.

9.3.2. Aeropuerto de Inverness, Reino Unido (INV)

Con aproximadamente 900.000 pasajeros anuales, Inverness sirve como puerta de entrada a las Tierras Altas escocesas. Destaca por integración de productos artesanales locales como eje central del retail, explotación de publicidad exterior no dependiente del tráfico, y estacionamientos como principal INA superando el 35 % de sus ingresos comerciales (Airports Council International, 2024). Opera bajo contratos híbridos MAG + variable.

La relevancia de Inverness para La Araucanía radica principalmente en demostrar que un aeropuerto regional con perfil turístico puede construir una identidad comercial propia a una escala próxima a la del terminal en estudio. El modelo contractual MAG + variable de Inverness es el referente más cercano al esquema propuesto en esta memoria para los locales comerciales de nivel 2. Respecto a la publicidad digital, la transferibilidad es parcial: mientras en Inverness el mercado publicitario regional tiene alcance nacional por el turismo escocés, en Temuco la base de anunciantes regionales es más acotada, lo que limita el potencial de ingresos de este rubro.

9.3.3. Aeropuerto El Tepual, Puerto Montt, Chile (PMC)

Con 984.000 pasajeros en 2024, El Tepual es el referente nacional más cercano: región turística del sur de Chile, misma estructura de concesión MOP y estacionalidad bimodal similar. Ofrece aprendizajes directamente aplicables en gestión de subconcesiones bajo el marco regulatorio chileno (Junta de Aeronáutica Civil, 2025).

La transferibilidad de El Tepual es la más directa del conjunto porque opera bajo las mismas BALI y en el mismo entorno regulatorio. Las decisiones contractuales que El Tepual ha tomado con sus subconcesionarios —tarifas, plazos, modelos de incentivo— son comparables sin necesidad de adaptación institucional. Constituye además un punto de referencia para evaluar si el ICOM/PAX de La Araucanía (UF 0,12 en 2024) es bajo o razonable para el segmento: cualquier brecha respecto de El Tepual sería atribuible a diferencias de gestión comercial más que a condiciones estructurales de mercado.

9.3.4. Aeropuerto de Florianópolis, Brasil (FLN)

Tras su concesión al grupo Zurich Airport en 2018, implementó ampliación de superficie comercial, rent a car con múltiples operadores, publicidad digital en zonas de alto flujo y arriendo de oficinas para operadores turísticos y logísticos. Su experiencia muestra que la modernización bajo una nueva concesión puede multiplicar los INA en el corto plazo (Airports Council International, 2022).

La relevancia de Florianópolis es principalmente secuencial: demuestra que el inicio de una nueva concesión es la ventana más eficaz para rediseñar el modelo comercial, dado que los contratos se renuevan simultáneamente y el concesionario puede imponer nuevas condiciones sin

enfrentar arrendatarios incumbentes. Esta lección es directamente aplicable a La Araucanía, que está atravesando exactamente ese momento con el inicio de la segunda concesión en agosto de 2025. La publicidad digital es replicable pero con menor alcance que en Florianópolis, ciudad universitaria y turística con mayor densidad de anunciantes que Temuco.

9.3.5. Terminales de Transporte Terrestre

La experiencia de MBTA (Boston), MTA (Nueva York) y SEPTA (Filadelfia) aporta modelos de gestión de portafolios de arrendatarios con contratos MAG + porcentaje de ventas, rotación periódica de rubros y apoyo activo al subconcesionario mediante información de flujos (Eno Center for Transportation, 2023). Aunque el tiempo de permanencia es menor que en aeropuertos, los principios de gestión del tenant mix son directamente aplicables.

La pertinencia de este referente para La Araucanía es específica: los terminales de transporte terrestre comparten con el aeropuerto regional la característica de operar con una clientela cautiva de paso, sin posibilidad de atraer visitas desde el exterior. La práctica documentada de proveer a los subconcesionarios datos semanales de flujo de pasajeros —incluyendo horarios pico y perfil del viajero— para que ajusten su oferta en tiempo real es el mecanismo de mayor impacto directo y costo nulo para el concesionario de La Araucanía, dado que los registros operacionales de vuelos ya existen y están disponibles (Eno Center for Transportation, 2023).

9.3.6. Síntesis Comparada y Criterios de Transferibilidad

Los cinco casos analizados comparten el hallazgo de que el desempeño comercial de un aeropuerto regional no está determinado principalmente por su volumen de tráfico, sino por la calidad de sus decisiones de gestión: el diseño del tenant mix, el modelo contractual con subconcesionarios

y la capacidad de capturar la identidad local como propuesta de valor diferenciada (Adler et al., 2013; Graham, 2023). Esta constatación es el fundamento empírico de la hipótesis central de esta memoria.

No todas las iniciativas observadas en el benchmarking son transferibles en igual medida. La Tabla 6 sistematiza las iniciativas seleccionadas indicando, para cada una, su dependencia del volumen de tráfico, su estatus regulatorio bajo las BALI y la condición mínima que debe cumplirse para que su implementación sea viable en La Araucanía.

Tabla 6: Pool de iniciativas INA identificadas en el benchmarking internacional

Iniciativa	Referencia	Dep. tráfico	BALI	Condición de transferibilidad
Estacionamiento dinámico	Queenstown, PMC	Media	Obligatorio	Demanda estructural por baja conectividad urbana. Aplicable desde el primer año.
Rent a car multi-operador	Queenstown, FLN	Media	Facultativo	Vencimiento simultáneo de 13 contratos en agosto 2026. Ventana inmediata.
Retail identidad regional	Queenstown, INV	Alta	Facultativo	Requiere ubicación <i>air-side</i> . Patrimonio mapuche equivale a artesanía local de los referentes.
Publicidad digital	INV, FLN	Baja	Facultativo	Viabilidad limitada por densidad del mercado publicitario regional. Potencial de ingreso bajo.
Desarrollo inmobiliario	–	Ninguna	Facultativo	Requiere término de obras del terminal ampliado. Horizonte de largo plazo.

Fuente: Elaboración propia en base a benchmarking internacional y Ministerio de Obras Públicas (2024).

La iniciativa de publicidad digital merece una aclaración específica. Su inclusión en el pool

responde a que la evidencia internacional confirma su viabilidad técnica y regulatoria, y a que su dependencia del tráfico es baja —lo que la hace resiliente ante fluctuaciones estacionales—. Sin embargo, su potencial de ingresos en La Araucanía es acotado por las características del mercado publicitario local, lo que justifica su clasificación como Prioridad 3 en la matriz de priorización de la sección 9.4. No se descarta, pero tampoco se prioriza sobre iniciativas con mayor impacto en el ICOM a la escala del terminal.

9.4 Evaluación de Proyectos de Inversión

Las iniciativas identificadas en el benchmarking se evalúan a continuación en el contexto específico del Aeropuerto de La Araucanía, filtradas previamente por su compatibilidad con el marco regulatorio de las BALI. La evaluación se organiza según la ubicación de las iniciativas dentro del área de concesión.

9.4.1. Mejora y Optimización de Espacios Comerciales Interiores

Los seis locales comerciales generan UF 109/mes en total, equivalente a UF 18,2/local/mes, la fuente de INA con mayor potencial de mejora relativa dentro del portafolio actual. La estrategia propuesta se articula en tres dimensiones.

Primero, la **reconfiguración del tenant mix** orientando la oferta hacia productos de identidad araucana: artesanía mapuche, gastronomía regional y productos naturales. Esta especialización genera márgenes superiores al retail genérico y mayor resiliencia frente al comercio electrónico (Adler et al., 2013). El caso del Aeropuerto de Kansas City (MCI), tras su remodelación en 2023, muestra que un programa de concesiones con fuerte identidad local puede aumentar el gasto promedio por pasajero en un 15 % en el primer año (Vantage Group, 2024).

Segundo, la **reubicación hacia el airside**, aprovechando que el mayor gasto del pasajero se concentra post-control de seguridad, donde el estado psicológico liminal aumenta la disposición de compra (Huang et al., 2018).

Tercero, la **migración del modelo contractual** desde el arriendo fijo actual hacia un esquema híbrido MAG + porcentaje de ventas, con un canon mínimo garantizado equivalente al 70 % del arriendo actual y un componente variable del 8 % sobre ventas brutas que superen el *break-point* natural (Nolo, 2024). Este esquema equilibra la certeza de ingresos del concesionario con el incentivo al desempeño del subconcesionario (Airports Council International, 2025).

9.4.2. Proceso de Licitación de Cafetería del Hall Público

En el marco del inicio de la segunda concesión, la Sociedad Concesionaria abrió en marzo–abril de 2026 un proceso de licitación para la subconcesión del local de cafetería del hall público. Las Bases de Licitación establecieron una tarifa mínima de UF 1,8/m² y un porcentaje mínimo de ventas netas del 12,5 % (Ministerio de Obras Públicas, 2024). Se recibieron tres ofertas.

9.4.2.1. Oferente A. Empresa especializada en cafeterías de identidad regional. Su propuesta plantea un módulo de 92 m² totales —26 m² de atención al público, 55 m² de terraza y 11 m² de bodega— bajo el concepto *Stop & Go + Experiencia Local* (Oferente A, 2026). El MMG se calcula como:

$$\text{MMG} = 1,8 \text{ UF/m}^2 \times 26 \text{ m}^2 + 0,7 \text{ UF/m}^2 \times 66 \text{ m}^2 = 93,0 \text{ UF/mes}$$

9.4.2.2. Oferente B. Cadena de panaderías y cafeterías con presencia en terminales de transporte. Su propuesta contempla un módulo de aproximadamente 45 m² con terraza deck inte-

grada a la vegetación del jardín interior, con productos elaborados en planta central con distribución diaria desde Temuco (Oferente B, 2026). La tarifa ofertada de UF 3,28/m² es la más alta de las tres propuestas.

9.4.2.3. Oferente C. Alianza entre el operador actual del aeropuerto —con 11 años de experiencia en el terminal— y una panadería artesanal con fábrica en Temuco (Oferente C, 2026). Su principal ventaja comparativa es el conocimiento operacional del terminal, que permite una reapertura más rápida minimizando el tiempo de cierre.

La Tabla 7 presenta los parámetros económicos de las tres ofertas.

Tabla 7: Comparativo de ofertas económicas — Licitación cafetería hall público, Aeropuerto de La Araucanía (2026)

Parámetro	Oferente A	Oferente B	Oferente C
Tarifa café (UF/m ² /mes)	1,80	3,28	1,80
Tarifa terraza (UF/m ² /mes)	0,70	0,40	–
Superficie café (m ²)	26	25	80
Superficie terraza (m ²)	66	20	–
MMG total (UF/mes)	93,0	90,0	144,0
% Ventas Netas (PVN)	12,0 %	14,0 %	12,5 %
Modelo de pago	max(MMG, PVN)		
Punto de quiebre (UF/mes)*	775	643	1.152

Fuente: Elaboración propia en base a Oferente A (2026), Oferente B (2026) y Oferente C (2026). *Nivel de ventas mensuales a partir del cual el PVN supera al MMG.

Tabla 8: Ingreso proyectado para el concesionario por escenario (UF/mes)

Escenario	Ventas (UF/mes)	Oferente A	Oferente B	Oferente C
Conservador (+30 %)	550	93,0	90,0	144,0
Base (+80 %)	761	93,0	106,6	144,0
Optimista (+150 %)	1.058	126,9	148,1	144,0
<i>Proyección anual escenario base</i>				
UF/año	–	1.116	1.279	1.728

Fuente: Elaboración propia. Escenario base corresponde a un crecimiento del 80 % sobre el ingreso actual del restaurante (UF 423/mes).

El Oferente C ofrece la mayor certeza de ingreso en escenarios conservadores y base gracias a su MMG de UF 144/mes. El Oferente B presenta el mayor porcentaje de ventas netas (14 %) y el punto de quiebre más bajo (UF 643/mes), convirtiéndose en la opción de mayor potencial en escenarios de alto desempeño. El Oferente A ofrece el concepto de mayor alineación con el perfil turístico regional (Graham, 2023; Adler et al., 2013).

9.4.3. Ampliación de Estacionamientos y Gestión Dinámica

Los estacionamientos representan actualmente UF 1.140/mes (22,5 % del total) y constituyen uno de los ítems con mayor potencial de crecimiento, dado que las BALI permiten ampliar la capacidad y fijar libremente las tarifas (Ministerio de Obras Públicas, 2024).

Se propone implementar un modelo de gestión activa con cuatro componentes.

9.4.3.1. Diferenciación de productos. La oferta actual de estacionamiento es indiferenciada, ya que posee una tarifa plana para todos los vehículos. El modelo propuesto segmenta la capacidad en cuatro categorías: (i) zona de corta estadía (hasta 2 horas), con tarifa por fracción de hora diseñada para retiro y entrega de pasajeros; (ii) zona de larga estadía (más de 2 horas), con tarifa diaria decreciente que incentiva la planificación anticipada; (iii) zona VIP/cubierta o preferencial, con sobreprecio de entre el 30 % y el 50 % sobre la tarifa estándar, orientada al pasajero de negocios que valora proximidad y cobertura; y (iv) zona de *drop-off* gratuita con límite de 15 minutos, que absorbe el tráfico de llegada rápida sin competir con las plazas de pago. Esta segmentación permite maximizar el ingreso total sin aumentar la capacidad física, al asignar las plazas disponibles a los segmentos de mayor disposición a pagar.

9.4.3.2. Tarifas dinámicas. El ajuste de precios según nivel de ocupación en tiempo real es la práctica estándar en aeropuertos con gestión activa de estacionamientos (Shin y Roh, 2025). La lógica es simple: cuando la ocupación supera el 80 %, la tarifa sube automáticamente; cuando cae bajo el 50 %, baja para estimular demanda. En aeropuertos de escala similar, esta práctica aumenta el ingreso por plaza entre un 15 % y un 25 % sin incrementar la capacidad (Shin y Roh, 2025). Para La Araucanía, dado el volumen de vuelos conocido con anticipación, la implementación más simple es la tarificación diferenciada por franjas horarias del día y por temporada, sin necesidad de un sistema automatizado sofisticado: basta con una tabla de tarifas publicada con al menos 48 horas de anticipación y actualizable mensualmente según la demanda observada.

9.4.3.3. Reserva anticipada en línea. La habilitación de reserva de plaza con pago anticipado, mediante el sitio web o app del aeropuerto, tiene dos efectos: garantiza ingreso al concesionario antes de que el pasajero llegue, y permite ofrecer un descuento moderado (10 %–15 %) que incentiva la reserva sin erosionar el margen. El pasajero que reserva anticipado reduce su incertidumbre y aumenta su satisfacción con el terminal, lo que tiene externalidades positivas sobre su disposición a gastar en otros servicios durante la espera (Graham, 2023).

9.4.3.4. Cargadores de vehículos eléctricos. Las BALI exigen al menos un punto de carga nivel 2 (22 kW) y uno nivel 3 (50 kW) (Ministerio de Obras Públicas, 2024). La instalación de puntos adicionales y el cobro por kWh consumido constituye una fuente de ingreso con demanda creciente, independiente del tráfico aéreo. A diferencia de las plazas de estacionamiento —que generan ingreso solo mientras el vehículo ocupa espacio— los puntos de carga generan ingreso proporcional al tiempo de uso, lo que aumenta el ingreso por plaza en los segmentos de larga

estadía.

Dado que el aeropuerto presenta baja conectividad en transporte público desde Temuco, la dependencia del vehículo privado es estructuralmente alta, asegurando una demanda sostenida de estacionamiento independiente de la estacionalidad del tráfico aéreo.

9.4.4. Renegociación del Modelo de Rent a Car

El rent a car es actualmente el mayor INA con UF 1.784/mes promedio en 2024 (34,1 % del total), generado por 13 empresas operadoras cuyos contratos vencen en agosto de 2026, representando una oportunidad inmediata de renegociación (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026). El hecho de que los 13 contratos venzan simultáneamente es una ventana estratégica que el concesionario no puede desaprovechar: permite establecer condiciones nuevas sin arrendatarios incumbentes con contratos vigentes que resistan el cambio.

9.4.4.1. Estructura del nuevo modelo contractual. Se propone migrar desde el canon fijo actual hacia un modelo mixto en dos componentes. El primero es el arriendo del espacio físico (mesón de atención, área de patio de vehículos y bodega de apoyo) a una tarifa por m²/mes, lo que refleja el costo de oportunidad del espacio para el concesionario. El segundo es una comisión del 3 %–5 % sobre el monto total de los contratos de arriendo suscritos dentro del aeropuerto — no sobre la facturación total de la empresa—, lo que alinea el incentivo del concesionario con el volumen real de operaciones generadas desde el terminal (International Civil Aviation Organization, 2014). Este modelo es más justo para el operador de rent a car que el canon fijo, porque su obligación con el concesionario escala con su desempeño efectivo en el aeropuerto.

9.4.4.2. Mantenimiento del esquema competitivo. Las BALI prohíben la monopolización de servicios (Ministerio de Obras Públicas, 2024). El mantenimiento de al menos dos empresas independientes compitiendo en el mismo espacio tiene un efecto directo sobre el precio al pasajero: la competencia entre operadores limita la capacidad de cualquier empresa de fijar tarifas abusivas, sin necesidad de que el concesionario intervenga directamente en la fijación de precios. El concesionario debe incorporar en los contratos la obligación de que cada operador exhiba sus tarifas de forma visible y comparable, facilitando la decisión informada del pasajero.

9.4.4.3. Maximización del ingreso por contrato suscrito. El concesionario tiene un incentivo adicional para promover activamente el uso del rent a car entre los pasajeros. Esto puede materializarse mediante señalética de alto tránsito en el flujo de llegada, integración del arriendo de vehículos en el sitio web del aeropuerto, y acuerdos con las aerolíneas para incluir la oferta de rent a car en los correos de confirmación de vuelo. Cada contrato adicional suscrito desde el terminal genera ingresos tanto al operador de rent a car —quien lo convierte en cliente— como al concesionario a través de la comisión variable.

El benchmarking con Queenstown y Florianópolis muestra que el esquema multioperador con comisión variable permite al concesionario capturar parte del crecimiento de ventas de las empresas de arriendo, generando un ingreso más dinámico que el canon fijo (International Civil Aviation Organization, 2014).

9.4.5. Matriz de Priorización de Proyectos

La Tabla 9 presenta la matriz de priorización considerando cuatro criterios: viabilidad regulatoria según las BALI, inversión requerida (CAPEX), período de retorno estimado e impacto

en la generación de INA anuales. La escala utilizada es Alta (A), Media (M) y Baja (B).

Tabla 9: Matriz de priorización de proyectos — Aeropuerto de La Araucanía

Proyecto	Viab. Reg.	CAPEX	Payback	Impacto INA	Prioridad
Gestión dinámica estac.	A	B	Corto	A	1
Renegociación rent a car	A	B	Corto	A	1
Licitación cafetería	A	B	Corto	M	2
Retail identidad regional	A	B	Medio	M	2
Publicidad digital	A	B	Medio	B	3
Desarrollo inmobiliario	M	A	Largo	A	4

Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Obras Públicas (2024) y análisis de proyectos. CAPEX: A = alto (>USD 500k), M = medio (USD 100k–500k), B = bajo (<USD 100k). Payback: Corto = 1–3 años, Medio = 3–7 años, Largo = >7 años.

9.4.6. Indicadores de Seguimiento

Para monitorear la implementación de las iniciativas priorizadas a lo largo del período de concesión, se propone un conjunto acotado de indicadores de seguimiento, contruidos a partir de los mismos datos de ICOM, tráfico y estructura comercial utilizados en el diagnóstico comercial presentado anteriormente en este capítulo. A continuación se definen los indicadores y su respectiva fórmula de cálculo; los valores de línea base y las metas de cumplimiento deberán establecerse una vez disponibles los datos de desempeño correspondientes a cada período de fiscalización.

9.4.6.1. ICOM/PAX Mide la eficiencia de generación de ingresos comerciales no aeronáuticos en relación con el volumen de pasajeros transportados, permitiendo comparar el desempeño comercial del aeropuerto independientemente de las fluctuaciones de tráfico.

$$\text{ICOM/PAX} = \frac{\text{Ingresos por Actividades No Aeronáuticas (UF)}}{\text{Total de pasajeros (PAX) del período}} \quad (1)$$

Se calcula de forma mensual o anual, según el período de fiscalización definido por el ente concedente, utilizando los registros de ICOM y las estadísticas de tráfico de pasajeros del

aeropuerto.

9.4.6.2. Ingreso por m² en locales comerciales Mide la productividad de la superficie arrendable destinada a locales comerciales, permitiendo evaluar el desempeño de cada unidad comercial y comparar entre distintos locales o categorías de negocio.

$$\text{Ingreso/m}^2 = \frac{\text{Ingreso mensual generado por el local (UF)}}{\text{Superficie arrendable del local (m}^2\text{)}} \quad (2)$$

El ingreso mensual corresponde a la renta fija, el porcentaje sobre ventas (PVN), o la combinación de ambos según el modelo contractual MAG+PVN vigente para el local. Se calcula individualmente por local y se puede agregar por categoría (retail, gastronomía, servicios) o para el total del portafolio comercial *airside/landside*.

9.4.6.3. Tasa de ocupación de estacionamientos Mide el nivel de utilización de la capacidad disponible de estacionamientos, como base para evaluar la pertinencia de estrategias de gestión dinámica de tarifas y disponibilidad.

$$\text{Tasa de ocupación (\%)} = \frac{\text{N.º promedio de espacios ocupados en el período}}{\text{N.º total de espacios disponibles}} \times 100 \quad (3)$$

Complementariamente, se propone calcular el ingreso generado por plaza disponible, que permite vincular la ocupación física con el resultado económico del activo:

$$\text{Ingreso por plaza (UF)} = \frac{\text{Ingreso total por estacionamientos del período (UF)}}{\text{N.º total de plazas disponibles}} \quad (4)$$

Ambos indicadores requieren de un sistema de conteo o registro de ocupación (manual o automatizado) que actualmente no se encuentra implementado, y cuya instalación forma parte de las iniciativas propuestas para la gestión de estacionamientos (sec. 9.4.3).

9.4.6.4. Desempeño de subconcesionarios Mide el nivel de cumplimiento de las ventas efectivas de cada subconcesionario respecto de lo proyectado contractualmente, sirviendo como criterio objetivo para activar cláusulas de revisión o renegociación dentro del modelo de gestión de subconcesiones (sec. 9.5).

$$\% \text{ Cumplimiento}_i = \frac{\text{Ventas reales del subconcesionario } i \text{ (UF)}}{\text{Ventas proyectadas contractuales del subconcesionario } i \text{ (UF)}} \times 100 \quad (5)$$

A partir de este cálculo individual, se puede obtener el porcentaje agregado de subconcesionarios que alcanzan un umbral de cumplimiento determinado (por ejemplo, aquellos que superan el 80 % de lo proyectado), indicador que sirve de base para evaluar el desempeño global de la cartera de subconcesiones.

9.4.6.5. Participación de retail y gastronomía sobre el total de INA Mide el peso relativo de las categorías de retail y gastronomía dentro de los ingresos no aeronáuticos totales, permitiendo evaluar el avance hacia una estructura comercial más diversificada y menos dependiente de rentas de estacionamiento y transporte.

$$\% \text{ INA retail y gastronomía} = \frac{\text{Ingresos de retail y gastronomía (UF)}}{\text{Ingresos totales por Actividades No Aeronáuticas (UF)}} \times 100 \quad (6)$$

Estos cinco indicadores constituyen el conjunto mínimo de seguimiento que debiese ser fiscalizado periódicamente por la administración aeroportuaria y, cuando corresponda, por el ente concedente, durante el período de concesión. La definición de líneas base, metas específicas y frecuencia de reporte para cada indicador deberá formalizarse una vez la concesionaria disponga de los sistemas de registro necesarios (particularmente para los indicadores de estacionamientos) y de series de datos post-implementación suficientes para establecer comparaciones válidas.

9.5 Modelo de Gestión de Subconcesiones

9.5.1. Propuesta de Modelo Contractual para La Araucanía

Con base en el Marco Teórico y los resultados del benchmarking, se propone un modelo de gestión articulado en tres niveles adaptado a las restricciones tarifarias de las BALI (Ministerio de Obras Públicas, 2024). La lógica central es que el concesionario no es un gestor de servicios de tránsito, sino un operador inmobiliario cuyo objetivo es maximizar el ingreso por metro cuadrado con alta ocupación y contratos que garanticen flujo mínimo predecible.

El **primer nivel** corresponde a servicios obligatorios de alto volumen (alimentación, estacionamientos, rent a car): modelo híbrido MAG + porcentaje de ventas, con canon mínimo garantizado equivalente al valor regulado máximo BALI y componente variable del 8 %–12 % sobre ventas brutas que excedan el *breakpoint* natural (Airports Council International, 2025). Este es-

quema es directamente coherente con el proceso de licitación de cafetería analizado anteriormente, donde las tres ofertas recibidas operan bajo la estructura $\max(\text{MMG}, \text{PVN})$, con puntos de quiebre entre UF 643 y UF 1.152/mes. Para los estacionamientos, cuya tarifa es de libre fijación (Ministerio de Obras Públicas, 2024), el modelo híbrido se estructura como ingreso base garantizado por capacidad instalada más componente variable por ocupación efectiva. Para el rent a car, cuyos 13 contratos vencen en agosto de 2026, se propone migrar desde el canon fijo actual hacia un esquema que combine arriendo de espacio de mesón por m^2 más una comisión del 3 %–5 % sobre los contratos suscritos dentro del aeropuerto (International Civil Aviation Organization, 2014).

El **segundo nivel** corresponde a servicios facultativos de tamaño mediano (locales comerciales, salón VIP, publicidad): modelo híbrido con canon piso mínimo de UF 0,5/ m^2 /mes y porcentaje de ventas entre el 10 % y el 15 %. El canon piso está deliberadamente fijado por debajo de los rangos de mercado de centros comerciales —que parten en UF 1,5/ m^2 /mes (latercera, 2020)— para reducir la barrera de entrada a operadores locales y artesanos regionales, cuyo valor estratégico para el terminal va más allá de su aporte directo al ICOM. El salón VIP, que generó UF 314/mes promedio en 2024 bajo un modelo de canon fijo, debería migrar hacia un esquema mixto con componente variable por número de accesos.

El **tercer nivel** corresponde a servicios de baja ocupación o especialización (custodia de equipaje, quioscos de recarga, servicios turísticos): *revenue sharing* puro sin canon fijo, con participación del concesionario de entre el 20 % y el 30 % de los ingresos brutos del operador. Este modelo elimina el riesgo financiero del subconcesionario y maximiza la posibilidad de incorporar nuevos rubros sin vacancia.

La Tabla 10, la Tabla 11 y la Tabla 12 sintetizan los parámetros propuestos para cada nivel del modelo contractual.

Tabla 10: Modelo contractual — Nivel 1: servicios obligatorios de alto volumen

Servicio	Canon mínimo	Componente variable	ICOM 2024 (UF/mes)
Alimentación	UF 1,8/m ² /mes (BALI)	12,5 %–14 % ventas netas	413
Estacionamiento	Tarifa base libre	Variable por ocupación	1.086
Rent a Car	UF/m ² /mes (mesón)	3 %–5 % contratos suscritos	1.784

Modelo: MAG + PVN para alimentación; MAG + ocupación para estacionamientos; arriendo + comisión para rent a car. Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Obras Públicas (2024) y Airports Council International (2025).

Tabla 11: Modelo contractual — Nivel 2: servicios facultativos de tamaño mediano

Servicio	Canon mínimo	Componente variable	ICOM 2024 (UF/mes)
Locales comerciales	UF 0,5/m ² /mes	10 %–15 % ventas	149
Salón VIP	UF 230/mes base	Variable por acceso	318
Publicidad	UF 0,3/m ² /mes	10 % ventas	125

Modelo: canon piso + PVN. El canon piso se fija por debajo del mercado de centros comerciales (UF 1,5/m²/mes, latercera 2020) para reducir la barrera de entrada a operadores locales. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Modelo contractual — Nivel 3: servicios de especialización y baja ocupación

Servicio	Canon mínimo	Participación concesionario
Custodia de equipaje	Sin mínimo	25 % de ingresos brutos
Quioscos de recarga	Sin mínimo	20 % de ingresos brutos
Servicios turísticos	Sin mínimo	30 % de ingresos brutos

Modelo: *revenue sharing* puro. Elimina el riesgo financiero del subconcesionario y maximiza la posibilidad de incorporar nuevos rubros sin vacancia. Fuente: Elaboración propia.

9.5.2. Mecanismos de Incentivo y Gestión del Desempeño

La efectividad del modelo contractual depende de la capacidad del concesionario de gestionar activamente la relación con sus subconcesionarios. Como señala la literatura sobre centros comerciales, una mezcla bien planificada hace más que llenar espacios vacantes: crea sinergias, satisface las necesidades de la comunidad y genera ingresos sostenibles (First National Realty Partners, 2024). En el contexto del nuevo terminal ampliado, donde los metros cuadrados adicio-

nales deben ocuparse con rapidez para no incurrir en vacancia, esta gestión activa es especialmente crítica.

Se proponen los siguientes mecanismos operativos (Yim Yiu y Xu, 2012):

- **Provisión de datos de tráfico:** informe semanal de pasajeros embarcados y programación de vuelos a cada subconcesionario. Este mecanismo es de implementación inmediata y costo nulo, dado que la Sociedad Concesionaria ya dispone de los registros operacionales analizados en la sección 9.2.3.
- **Período de habilitación sin arriendo:** 3 meses sin canon fijo (*rent abatement*) para arrendatarios que inauguren locales en el nuevo terminal ampliado (Modern CRE, 2025). Considerando un canon promedio de UF 25/local/mes para locales de nivel 2, el costo de este incentivo asciende a UF 75 por local incorporado, recuperable en el primer mes de operación efectiva.
- **Estándares mínimos de operación:** horario coincidente con el primer y último vuelo del día, protocolo de atención funcional en español e inglés —dado el perfil turístico internacional del terminal y la necesidad de accesibilidad para visitantes extranjeros—, con incorporación selectiva de mapudungún en elementos identitarios y de bienvenida, y presentación visual alineada con la identidad del aeropuerto. Estos estándares deben incorporarse como cláusulas contractuales con penalidades por incumplimiento.
- **Cláusula de revisión anual:** posibilidad de renegociar condiciones si el subconcesionario no alcanza el 80 % de las ventas proyectadas durante dos trimestres consecutivos. Esta cláusula protege al concesionario de la vacancia encubierta —locales abiertos con desempeño

insuficiente— que deteriora la experiencia del pasajero y reduce el efecto de derrame hacia los locales adyacentes (Yim Yiu y Xu, 2012).

- **Marketing conjunto:** campaña anual de promoción de productos locales vinculada a la oferta turística de La Araucanía, coordinada con SERNATUR y los operadores turísticos de Pucón y Villarrica.

9.5.3. Segmentación del Tenant Mix Propuesto

Siguiendo la lógica ancla-complementario-alto margen (Adventures in CRE, 2025; First National Realty Partners, 2024), el tenant mix propuesto organiza los espacios comerciales en función de su rol dentro del ecosistema del terminal y del momento del viaje al que responden.

El **arrendatario ancla** es la cafetería/restaurante de gastronomía regional en formato sentado más *grab-and-go*, ubicada estratégicamente en el flujo *airside* post-control de seguridad. Como se argumentó en el Marco Teórico, la gastronomía actúa en el aeropuerto como equivalente funcional de la tienda ancla en un centro comercial: genera el mayor tiempo de permanencia del pasajero y produce efectos de derrame hacia los locales adyacentes, con incrementos documentados de entre el 14 % y el 26 % en las visitas a locales cercanos (First National Realty Partners, 2024). El proceso de licitación analizado en la sección 9.4.2 es, en este sentido, la decisión comercial más importante de la fase inicial de la concesión.

Los **servicios complementarios** —farmacia/minimarket, prensa y librería, servicios financieros (ATM y casa de cambio), y custodia de equipaje— responden a necesidades funcionales del pasajero en distintos momentos del viaje. Su presencia garantiza que el terminal sea percibido como un espacio completo de servicios y no como un simple punto de tránsito, aumentando el tiempo de permanencia percibido como agradable (Huang et al., 2018).

Los **locales de alto margen** —tienda de artesanía mapuche y productos naturales de la región, salón VIP, y quioscos de recarga y accesorios de viaje— son los que generan el mayor ingreso por metro cuadrado dentro del portafolio. La tienda de artesanía es el rubro de mayor potencial diferenciador: como demuestran los casos de Queenstown e Inverness, los aeropuertos turísticos que especializan su oferta en productos de identidad local logran márgenes superiores al retail genérico y mayor resiliencia frente al comercio electrónico (Adler et al., 2013). El patrimonio cultural mapuche y la gastronomía regional constituyen un activo diferenciador que el terminal está en condiciones únicas de explotar comercialmente.

Esta composición cubre los distintos momentos del viaje del pasajero y maximiza las sinergias entre rubros, siguiendo el principio de que el concesionario diseña conscientemente el recorrido del pasajero para maximizar la conversión de tiempo de espera en gasto (Yim Yiu y Xu, 2012; Pérez, 2024).

9.5.4. Estándares de Precio y Calidad para el Pasajero

El modelo de gestión propuesto no puede reducirse a maximizar el ingreso del concesionario sin considerar el efecto sobre el pasajero. Un subconcesionario que fija precios excesivos o presta un servicio deficiente no solo perjudica al usuario, deteriora la experiencia global del terminal, reduce la propensión a gastar de los pasajeros en futuras visitas y puede generar observaciones del Inspector Fiscal o del DGC. La sostenibilidad del modelo comercial en un horizonte de 26 años depende de que el terminal sea percibido como un espacio que ofrece valor real a quienes lo utilizan.

Las BALI ya contemplan un conjunto de mecanismos de protección al usuario final que el modelo de gestión propuesto debe operacionalizar en cada contrato, antes de incorporar cual-

quier mecanismo adicional. El concesionario tiene derecho a fijar las tarifas que determine para los servicios no aeronáuticos, pero sujeto a tres restricciones expresas: no puede cobrar tarifas discriminatorias a usuarios de una misma categoría; las tarifas deben publicarse oportunamente, antes de su vigencia, en el sitio web del aeropuerto; y cuando el concesionario delega la prestación de un servicio a terceros por una vía distinta de la licitación, debe disponer de mecanismos que aseguren tarifas competitivas a los usuarios finales (Ministerio de Obras Públicas, 2024). Adicionalmente, cuando el concesionario licita la prestación de un servicio facultativo a más de un operador, las bases de licitación deben primar en su criterio de adjudicación la calidad de servicio y la oferta de tarifas máximas a los usuarios finales, y deben asignarse a operadores independientes y no relacionados entre sí (Ministerio de Obras Públicas, 2024). Este es el mecanismo regulatorio de protección al pasajero más relevante de los tres, porque convierte la competencia entre oferentes en la vía formal de contención de precios, en lugar de un control discrecional del concesionario sobre los precios de sus subconcesionarios.

Para cada nivel contractual se proponen mecanismos de implementación de estas exigencias.

9.5.4.1. Nivel 1 (alimentación, estacionamiento, rent a car). La licitación de cafetería del hall público analizada en la sección 9.4.2 es un ejemplo directo de aplicación del criterio de adjudicación que prima calidad de servicio y tarifas favorables al usuario, las tres ofertas recibidas pueden y deben evaluarse no solo por su rentabilidad para el concesionario, sino por los precios que cada operador proyecta cobrar al pasajero. Para el rent a car, el esquema multioperador propuesto en la sección 9.4.4 — con un mínimo de operadores independientes y no relacionados entre sí— es precisamente el mecanismo que las BALI exigen para sostener tarifas competitivas sin intervención

directa del concesionario sobre el precio. Para el estacionamiento, cuya tarifa fija directamente el concesionario, las BALI exigen únicamente publicación previa y no discriminación entre usuarios de la misma categoría; el modelo de tarifas dinámicas propuesto en la sección 9.4.3 debe diseñarse de manera que la segmentación por horario o temporada no constituya una discriminación entre usuarios equivalentes, sino una diferenciación de producto objetivamente justificada (corta estadía, larga estadía, VIP).

9.5.4.2. Nivel 2 (locales comerciales, salón VIP, publicidad). Para los locales comerciales que se liciten a más de un operador en un mismo rubro, el concesionario debe incorporar en las bases de licitación interna el criterio de calidad de servicio y tarifas máximas ofertadas como factor de adjudicación, replicando a escala de locales individuales el mismo mecanismo aplicado en la licitación de cafetería. Para los locales de artesanía y productos regionales, donde el pasajero turístico tiene menor capacidad de comparación de precios que en otros rubros, el concesionario debe exigir contractualmente la exhibición visible del precio de cada producto y la aceptación de medios de pago electrónicos, como condición mínima de transparencia que complementa —sin sustituir— la obligación de publicación de tarifas que ya establecen las BALI para los servicios cuyo precio fija el propio concesionario.

9.5.4.3. Nivel 3 (servicios de especialización). Los servicios de custodia de equipaje, quioscos de recarga y agencias turísticas son rubros donde el pasajero tiene alternativas limitadas dentro del terminal. El modelo de *revenue sharing* puro que se propone para este nivel actúa como incentivo implícito adicional para mantener precios razonables: si el operador sube precios más allá de lo que el mercado cautivo tolera, las ventas caen y el ingreso del concesionario también, lo que alinea el interés del concesionario con el del pasajero sin necesidad de fijar topes explícitos.

El instrumento transversal a los tres niveles, no exigido por las BALI pero coherente con su espíritu de protección al usuario, es la **encuesta de satisfacción al pasajero**: una medición semestral de la percepción de precios, calidad y atención en cada servicio del terminal. Los resultados deben compartirse con los subconcesionarios y vincularse contractualmente: un puntaje de satisfacción persistentemente bajo en un servicio activa la cláusula de revisión anual y puede traducirse en condiciones más estrictas en la renovación del contrato. A diferencia de los mecanismos de los párrafos anteriores, este instrumento es una propuesta de gestión del concesionario y no una exigencia normativa; su valor es complementario, no sustitutivo, de las obligaciones de transparencia y competencia que las BALI ya establecen.

9.5.5. Diseño de la Experiencia del Pasajero como Variable de Gestión

La experiencia del pasajero en el terminal no es solo el resultado de la calidad de cada servicio individual, es también el producto de decisiones de diseño que el concesionario controla directamente, como la disposición física de los locales, la señalética, el ambiente del espacio y la secuencia de estímulos a los que el pasajero está expuesto desde que entra al terminal hasta que embarca. Estas decisiones determinan en gran medida cuánto tiempo pasa el pasajero en el área comercial y cuánto gasta (Huang et al., 2018; Graham, 2023).

9.5.5.1. Diseño del recorrido del pasajero. El recorrido desde el ingreso al terminal hasta la puerta de embarque puede diseñarse deliberadamente para maximizar la exposición del pasajero a la oferta comercial. El principio central es que el pasajero debe pasar obligatoriamente por la zona comercial en su camino al control de seguridad o hacia las puertas de embarque; los locales que quedan fuera del flujo natural de circulación registran consistentemente ventas

menores, independientemente de su calidad (Graham, 2023). En el nuevo terminal ampliado, el concesionario debe priorizar la ubicación de la cafetería ancla y la tienda de artesanía en el flujo *airside*, post-control de seguridad, donde el estado psicológico liminal del pasajero (Huang et al., 2018) maximiza la disposición a comprar.

9.5.5.2. Ambiente y señalética. El ambiente físico del terminal —iluminación, temperatura, nivel de ruido, señalética— tiene efecto documentado sobre el tiempo de permanencia y la disposición al gasto (Huang et al., 2018). Una terminal percibida como cómoda y agradable aumenta el tiempo voluntario de permanencia del pasajero, que es el principal predictor del gasto. El concesionario puede actuar sobre estas variables a bajo costo: señalética funcional en español e inglés —dado el perfil turístico internacional del terminal y la necesidad de accesibilidad para visitantes extranjeros— con incorporación selectiva de mapudungún en elementos identitarios y de bienvenida, iluminación cálida en las áreas comerciales, y una paleta visual coherente que diferencie el terminal de cualquier otro espacio genérico. La identidad araucana del terminal no es solo un elemento de marketing: es una propuesta de valor diferenciada que el pasajero turístico percibe como parte de su experiencia de destino.

9.5.5.3. Gestión del tiempo de espera percibido. El tiempo de espera en un aeropuerto puede percibirse como tedioso o como parte agradable del viaje, dependiendo de la oferta disponible y de la claridad de la información de vuelo. El concesionario debe asegurarse de que los monitores de estado de vuelo sean visibles desde todas las zonas comerciales, eliminando la ansiedad del pasajero respecto a si está perdiendo el embarque. Un pasajero que puede monitorear su vuelo desde la mesa del café permanece más tiempo en el área comercial. Del mismo modo, la disponibilidad de carga gratuita de dispositivos electrónicos en las zonas de espera —que puede

implementarse a costo mínimo— ancla al pasajero en el espacio comercial durante el tiempo que dura la carga.

9.5.5.4. Atractivos diferenciadores del terminal. Más allá de los servicios comerciales estándar, el terminal puede ofrecer atractivos que por sí solos generen razón de llegada anticipada. Una muestra permanente de artesanía mapuche y fotografía de paisajes de La Araucanía en el espacio de espera *airside* cumple esta función, ya que, es gratuita para el pasajero, refuerza la identidad del destino y actúa como vitrina para la tienda de artesanía adyacente. Esta práctica—documentada en Queenstown con exposiciones de fotografía de paisajes naturales— convierte el tiempo de espera en tiempo de experiencia, aumentando la satisfacción general con el terminal independientemente del gasto (Adler et al., 2013).

10 Conclusiones

La primera pregunta de investigación indagaba qué proyectos pueden ejecutarse dentro del área de concesión para generar o ampliar fuentes de INA, considerando el marco de las BALI y la experiencia de aeropuertos regionales comparables. El análisis identifica cinco iniciativas con evidencia internacional sólida y viabilidad regulatoria confirmada bajo las BALI de la segunda concesión.

Las dos iniciativas de mayor impacto inmediato son la gestión dinámica de estacionamientos y la renegociación del modelo contractual de rent a car, ambas clasificadas como Prioridad 1. El estacionamiento presenta condiciones estructuralmente favorables, la baja conectividad en transporte público desde Temuco garantiza una demanda independiente de la estacionalidad del tráfico aéreo, y las BALI permiten fijar libremente las tarifas. La segmentación en corta estadía, larga estadía y zona VIP, combinada con tarifas dinámicas y reserva anticipada en línea, puede aumentar el ingreso por plaza entre un 15 % y un 25 % sin incrementar la capacidad física. El rent a car, que concentra el 34 % del total de INA con 13 operadores cuyos contratos vencen en agosto de 2026, representa una oportunidad de renegociación inmediata hacia un modelo mixto de arriendo de espacio más comisión por contrato suscrito, que alinea los incentivos del concesionario con el volumen de operaciones generado desde el terminal.

Las iniciativas de Prioridad 2 —licitación de cafetería y retail de identidad regional— tienen un impacto potencial significativo sobre la categoría más subdesarrollada del portafolio. La evaluación de las tres ofertas recibidas en el proceso de licitación de cafetería muestra que el Oferente C ofrece la mayor certeza de ingreso (MMG de UF 144/mes) mientras que el Oferente B presenta el mayor potencial en escenarios de alto desempeño (punto de quiebre de UF 643/mes

con 14 % de PVN). La tienda de artesanía mapuche y gastronomía regional constituye el rubro de mayor potencial diferenciador, comparable al modelo de Queenstown e Inverness, y puede operar con tarifas moderadas si su efecto de derrame sobre los locales adyacentes es considerado en la evaluación.

La segunda pregunta indagaba qué estrategias operativas permiten maximizar el rendimiento de los servicios existentes sin modificar la infraestructura física. La respuesta es que los tres servicios de mayor peso en el ICOM —estacionamientos, rent a car y locales comerciales— tienen margen de crecimiento significativo que puede activarse exclusivamente mediante decisiones de gestión.

Para los estacionamientos, la transición desde una tarifa plana indiferenciada hacia un modelo segmentado con tarifas dinámicas y reserva anticipada es la medida de mayor impacto y menor costo. Para el rent a car, la renegociación simultánea de los 13 contratos en agosto de 2026 permite establecer el modelo de comisión variable que convierte al concesionario en beneficiario del crecimiento de ventas de los operadores, en lugar de cobrador de un canon fijo desvinculado de su desempeño. Para los locales comerciales, la reubicación *airside* y la migración al modelo MAG + PVN son los dos cambios que mayor impacto tienen sobre el ingreso por metro cuadrado, sin requerir obras de remodelación. En conjunto, estas tres intervenciones pueden materializarse dentro de los primeros tres años de la concesión y representan el mayor potencial de crecimiento de corto plazo del portafolio de INA.

La tercera pregunta indagaba qué esquemas contractuales e incentivos permiten alinear los intereses del concesionario con los de sus subconcesionarios, asegurando desempeño comercial, calidad de servicio y precios adecuados para el pasajero. El modelo propuesto organiza la respuesta en tres niveles, inspirados en la lógica de gestión de centros comerciales.

El sistema híbrido MAG + porcentaje de ventas netas (PVN) es el esquema central para los servicios de mayor volumen. Su virtud no es solo distributiva —reparte el riesgo entre operador y subconcesionario— sino informacional, el componente variable obliga al subconcesionario a reportar sus ventas, lo que permite al concesionario monitorear el desempeño y actuar sobre el ecosistema antes de que la vacancia encubierta deteriore la experiencia del pasajero. La estructura $\max(\text{MMG}, \text{PVN})$ que las tres ofertas de cafetería adoptaron espontáneamente confirma que este esquema es el referente natural del mercado para este tipo de subconcesiones.

La dimensión de precio al pasajero —ausente en versiones anteriores de este análisis— se apoya en mecanismos que las BALI ya contemplan y que el modelo de gestión debe operacionalizar en cada contrato, existiendo una prohibición de tarifas discriminatorias entre usuarios de una misma categoría, publicación previa de tarifas en el sitio web del aeropuerto, y la exigencia de que las licitaciones internas a más de un operador prioricen en su adjudicación la calidad de servicio y la oferta de tarifas máximas al usuario final. Este último mecanismo es el más relevante, porque traslada la contención de precios a la competencia formal entre oferentes en lugar de un control discrecional del concesionario. Para los locales de artesanía, la exhibición visible de precios y la aceptación de medios electrónicos son estándares mínimos adicionales que el concesionario debe exigir contractualmente. La encuesta semestral de satisfacción del pasajero con vinculación contractual es el instrumento de gestión —no normativo— que cierra el ciclo, mide el resultado, lo informa al subconcesionario y lo conecta con las condiciones de renovación del contrato.

Los mecanismos de incentivo operativos —provisión semanal de datos de tráfico, *rent abatement* inicial de tres meses, estándares mínimos de operación y cláusula de revisión anual por desempeño— son de implementación inmediata y costo bajo. El más relevante es la provisión de datos de tráfico, el concesionario ya dispone de los registros operacionales y puede compartírselos a

costo nulo, permitiendo a los subconcesionarios ajustar su oferta, horarios y dotación de personal a la demanda real del terminal.

La cuarta pregunta indagaba qué atributos de la oferta y del entorno físico generan mayor disposición al gasto en el pasajero, y cómo puede el concesionario diseñar la experiencia del terminal para convertir tiempo de espera en ingreso. La respuesta integra tres dimensiones.

La primera es el diseño del recorrido, los locales ubicados en el flujo obligatorio de circulación —especialmente en el *airside* post-control de seguridad— registran ventas sistemáticamente superiores a los que quedan fuera del tránsito natural, independientemente de su calidad. La decisión de dónde ubicar cada tipo de local en el nuevo terminal ampliado es la variable de diseño de mayor impacto sobre la conversión, y debe tomarse antes de que la distribución de espacios quede fijada por las obras.

La segunda es el ambiente y la identidad regional, un terminal percibido como cómodo y con personalidad propia aumenta el tiempo voluntario de permanencia y la satisfacción general, lo que se traduce en mayor gasto. La señalética funcional en español e inglés, con incorporación selectiva de mapudungún en elementos identitarios y de bienvenida, la paleta visual araucana y la exhibición de fotografía y artesanía local en las zonas de espera son intervenciones de bajo costo que generan diferenciación percibida. La identidad mapuche del terminal no es un elemento decorativo, es una propuesta de valor que el pasajero turístico percibe como parte de su experiencia de destino y que el pasajero de negocios percibe como distintiva frente a terminales genéricos.

La tercera es la gestión del tiempo de espera percibido, mediante monitores de vuelo visibles desde las zonas comerciales, carga gratuita de dispositivos y exposiciones permanentes son herramientas que anclan al pasajero en el espacio comercial durante el tiempo que de otro modo transcurriría sin actividad. Un pasajero que puede monitorear su vuelo desde la mesa del café per-

maneja más tiempo en el área comercial. Estas tres dimensiones en conjunto definen la experiencia del terminal como variable de gestión, no como resultado espontáneo de la suma de los servicios disponibles.

El conjunto de los resultados apoya el argumento central de esta memoria, la brecha de desempeño comercial del Aeropuerto de La Araucanía —10,7 % de INA en retail y gastronomía versus el 15 %–20 % de los referentes internacionales— no es consecuencia inevitable de su escala o de las características de su mercado regional. Es el reflejo de un portafolio subdesarrollado, de modelos contractuales que no alinean los incentivos del concesionario con el desempeño de sus subconcesionarios, de estrategias operativas que no explotan el margen disponible en los servicios existentes, y de una experiencia del terminal que no ha sido diseñada conscientemente para maximizar la conversión del flujo de pasajeros en gasto.

Las iniciativas identificadas son ejecutables dentro del marco regulatorio vigente, a escala compatible con el perfil del terminal, y con impacto medible sobre el ICOM en el horizonte de la segunda concesión. Su denominador común es tratar el área de concesión como un activo inmobiliario a gestionar activamente y no como una infraestructura de tránsito a administrar pasivamente. Las iniciativas de Prioridad 1 —estacionamientos y rent a car— pueden implementarse de inmediato sin requerir obras adicionales, mientras que las de Prioridad 2 dependen de procesos de licitación o habilitación de espacios que ya están en curso, lo que permite capturar la mayor parte del potencial identificado dentro de los primeros años de la segunda concesión.

11 Discusión

La analogía con el mall: fortalezas y límites

El hilo conceptual de esta memoria —el concesionario aeroportuario como operador inmobiliario— tiene una fortaleza analítica clara: permite trasladar al contexto aeroportuario un cuerpo de conocimiento maduro sobre diseño de portafolios de arrendatarios, estructuras contractuales y gestión del desempeño comercial. Sin embargo, la analogía tiene límites que conviene explicitar.

El pasajero del aeropuerto no elige visitar el terminal por su oferta comercial: llega porque tiene un vuelo. Su tiempo de permanencia está predeterminado por los horarios de operación y no puede extenderse indefinidamente como en un mall. Esto implica que las estrategias de captación no pueden basarse en generar visitas desde el exterior, sino solo en maximizar la conversión del flujo existente. La escala del portafolio también difiere: un mall regional chileno tiene entre 80 y 150 locales; el Aeropuerto de La Araucanía opera con 6 locales comerciales activos. A esta escala, el efecto de derrame del arrendatario ancla es menos predecible y la diversificación de rubros tiene límites físicos estrictos.

Estas diferencias no invalidan la analogía, pero sí condicionan su aplicación. El modelo propuesto las incorpora implícitamente, los niveles contractuales están diseñados para una escala reducida, y los mecanismos de incentivo priorizan la gestión activa de la relación bilateral sobre las sinergias de portafolio que solo emergen a escala mayor.

La pregunta no resuelta: ¿gestión o estructura?

El argumento central de esta memoria —que la brecha de INA es un problema de gestión, no de estructura— es defendible pero no completamente falsificable con los datos disponibles. Para

afirmar con rigor que las diferencias de desempeño entre La Araucanía y los referentes internacionales reflejan decisiones de gestión y no condiciones estructurales de mercado, sería necesario controlar por variables como el ingreso per cápita de la región, la densidad de comercio alternativo en el área de influencia del aeropuerto y el perfil socioeconómico del pasajero. Ninguna de esas variables fue controlada en este análisis.

Lo que sí muestra la evidencia es que aeropuertos de escala y perfil similar al de La Araucanía —Inverness con 900.000 pasajeros, El Tepual con 984.000— operan con estructuras comerciales más desarrolladas bajo marcos regulatorios equivalentes. Si la brecha fuera principalmente estructural, debería observarse también en esos casos. El hecho de que no se observe sugiere que la gestión explica al menos parte de la diferencia. Pero cuánta parte corresponde a gestión y cuánta a condiciones específicas del mercado regional de La Araucanía es una pregunta que esta memoria no puede responder con los datos disponibles.

El proceso de licitación de cafetería como caso de estudio en tiempo real

La licitación de cafetería analizada en esta memoria es inusual en el contexto de una tesis académica: es un proceso en curso, con tres ofertas reales, cuyos parámetros económicos fueron evaluados con los datos disponibles al momento de la redacción y cuya identidad se mantiene en reserva por razones de confidencialidad comercial, identificándose como Oferente A, Oferente B y Oferente C. Esto tiene una ventaja y un riesgo. La ventaja es que el análisis tiene aplicabilidad directa e inmediata: las conclusiones sobre cada oferente no son ejercicios hipotéticos sino insumos para una decisión real. El riesgo es que la decisión puede haber sido tomada antes de que la memoria sea evaluada, lo que podría hacer que parte del análisis quede obsoleto. En cualquier caso, el valor metodológico del análisis —comparar tres estructuras MAG + PVN con distintos

puntos de quiebre y escenarios de ventas— es independiente del resultado final de la licitación.

Sobre la generalización de los resultados

Los proyectos y modelos propuestos en esta memoria están calibrados para las condiciones específicas del Aeropuerto de La Araucanía en el contexto de su segunda concesión. No deben generalizarse automáticamente a otros terminales del sistema aeroportuario chileno sin un análisis específico que considere las condiciones de cada concesión: el perfil del pasajero, la estructura de tráfico, el marco contractual y el estado actual del portafolio comercial. Lo que sí es generalizable es el enfoque metodológico: el diagnóstico de la estructura de INA, el benchmarking comparado con criterios de transferibilidad explícitos y el modelo de gestión por niveles contractuales pueden aplicarse a cualquier aeropuerto regional concesionado.

Estrategias operativas versus proyectos de inversión

Una distinción que esta memoria introduce de forma explícita, y que la literatura sobre INA aeroportuarios raramente tematiza por separado, es la diferencia entre proyectos de inversión —que requieren CAPEX y generan capacidad nueva— y estrategias operativas —que actúan sobre los activos existentes sin modificar la infraestructura—. La gestión dinámica de estacionamientos, la renegociación del modelo de rent a car y la reubicación de locales comerciales al *airside* son ejemplos de la segunda categoría: no requieren obras, tienen payback inmediato y pueden implementarse dentro de los primeros doce meses de la concesión. La literatura tiende a tratar ambas categorías bajo el paraguas común de estrategias de INA”, lo que oscurece el hecho de que tienen perfiles de riesgo, horizontes temporales y condiciones de implementación muy distintos. La distinción es especialmente relevante en el contexto de una concesión en fase de construcción, donde

el CAPEX disponible está comprometido en las obras del terminal ampliado y el margen para inversiones comerciales adicionales es limitado.

La experiencia del pasajero como variable económica

El tratamiento de la experiencia del pasajero como variable de gestión económica —no solo como objetivo de satisfacción del usuario— es una de las contribuciones conceptuales de esta memoria que merece reflexión crítica. La literatura sobre comportamiento del consumidor en espacios de tránsito (Huang et al., 2018) documenta la relación entre ambiente, tiempo de permanencia y gasto, pero esta relación no es lineal ni universalmente replicable. Un terminal pequeño con pocas decenas de metros cuadrados de espacio comercial tiene límites físicos sobre cuánto puede diseñar el recorrido del pasajero; la mayoría de los principios de diseño comercial aeroportuario fueron desarrollados para terminales de escala superior. La aplicación al caso de La Araucanía requiere por tanto una adaptación de escala: los principios son válidos, pero los mecanismos específicos —señalética, posicionamiento de locales, gestión del ambiente— deben calibrarse a un terminal donde el flujo diario de pasajeros es de dos a tres órdenes de magnitud menor que en los referentes internacionales de mayor tamaño.

12 Limitaciones

Acceso a datos y carácter de prefactibilidad

Los registros de ingresos comerciales (ICOM) y las planillas operacionales de vuelos utilizados en esta memoria son documentos internos de la Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. No han sido auditados externamente ni publicados en registros oficiales de libre acceso. Si bien el autor tuvo acceso directo a ellos en su condición de empleado del aeropuerto, su uso implica que los resultados no son replicables por terceros sin acceso equivalente a las fuentes primarias.

Las evaluaciones económicas tienen carácter de prefactibilidad estratégica. Utilizan supuestos de mercado y datos de referencia —márgenes de centros comerciales, rangos de CAPEX de la literatura internacional, proyecciones de tráfico de la Sociedad Concesionaria— y no constituyen presupuestos de obra ni proyectos ejecutivos. Los rangos de variación son amplios y los resultados deben interpretarse como órdenes de magnitud, no como proyecciones financieras de precisión.

Benchmarking con información pública parcial

Los cuatro aeropuertos internacionales seleccionados para el benchmarking —Queenstown, Inverness, Florianópolis y Puerto Montt— fueron elegidos en parte por la disponibilidad de información pública sobre sus modelos comerciales. Esta restricción introduce un sesgo de selección: los aeropuertos con mayor transparencia informativa tienden a ser los de mejor desempeño o los más estudiados académicamente. Es posible que aeropuertos con modelos comerciales más débiles o menos documentados habrían ofrecido aprendizajes igualmente útiles sobre qué no replicar.

Horizonte temporal del análisis

El diagnóstico de INA cubre el período 2021–2025, que incluye los años de recuperación post-pandemia. Los patrones observados en ese período —particularmente las tasas de crecimiento del ICOM— pueden no ser representativos del comportamiento de largo plazo del terminal. En especial, el crecimiento del ítem restaurante/cafetería (30,8 % acumulado entre 2023 y 2025) podría reflejar en parte la recuperación desde niveles deprimidos por COVID-19 y no una tendencia estructural sostenible.

Variables no controladas en la comparación internacional

Como se señala en la Discusión, el argumento de que la brecha de INA es un problema de gestión y no de estructura no puede sostenerse sin controlar por variables socioeconómicas y de mercado que esta memoria no incluyó. La comparación directa de ratios ICOM/PAX entre La Araucanía e Inverness, por ejemplo, ignora diferencias en el poder adquisitivo del pasajero promedio, en la densidad comercial alternativa en el área de influencia y en la madurez del mercado turístico de cada región.

Ausencia de análisis financiero completo

La memoria no incluye un análisis de flujo de caja proyectado para el conjunto de proyectos propuestos ni una estimación del impacto sobre el VPI acumulado de la concesión. Eso requeriría modelar la evolución del tráfico, los ingresos y los costos operacionales bajo distintos escenarios durante 26 años, lo que excede el alcance definido en el capítulo de Alcance y constituye una línea natural de trabajo futuro.

13 Anexos

13.1 Plano de Áreas de Concesión

La figura siguiente presenta el plano de áreas de concesión del Aeropuerto de La Araucanía según el Anteproyecto Referencial incluido en las Bases de Licitación de la segunda concesión (Ministerio de Obras Públicas, 2024).

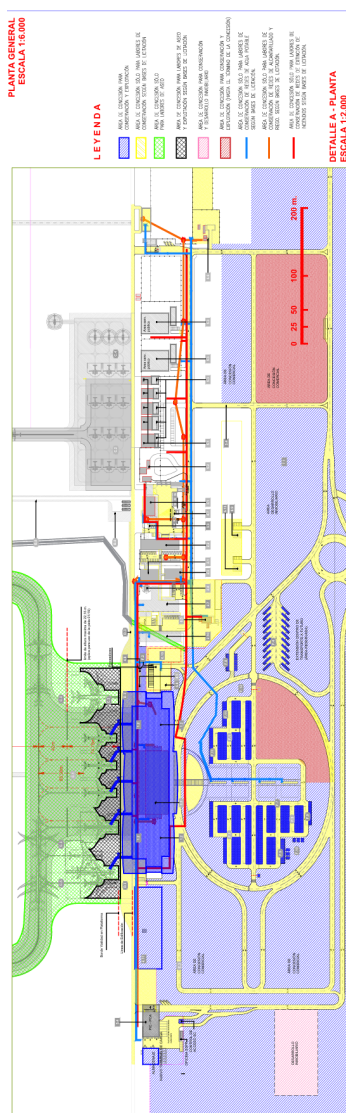


Figura 6: Plano de Áreas de Concesión del Aeropuerto de La Araucanía. Fuente: Anteproyecto Referencial, Dirección de Aeropuertos MOP, octubre 2024.

13.2 Datos Mensuales de Ingresos Comerciales, Pasajeros e ICOM/PAX

Las tablas siguientes presentan el registro mensual de ingresos comerciales (ICOM en UF), pasajeros embarcados (PAX) e ingreso comercial por pasajero (ICOM/PAX en UF) del Aeropuerto de La Araucanía para el período enero 2021 – febrero 2026 (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026).

Tabla 13: Datos mensuales ICOM, PAX e ICOM/PAX —
Aeropuerto de La Araucanía, 2021

Mes	ICOM (UF)	PAX	ICOM/PAX (UF)
Enero	3.016	20.047	0,150
Febrero	2.895	24.960	0,116
Marzo	2.995	18.447	0,162
Abril	2.184	7.082	0,308
Mayo	2.609	12.124	0,215
Junio	2.858	15.610	0,183
Julio	3.159	26.142	0,121
Agosto	3.603	28.469	0,127
Septiembre	—	33.092	—
Octubre	4.179	40.618	0,103
Noviembre	4.172	42.914	0,097
Diciembre	4.406	44.019	0,100

Fuente: Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026). El valor de septiembre 2021 no está disponible en los registros.

Tabla 14: Datos mensuales ICOM, PAX e ICOM/PAX —
Aeropuerto de La Araucanía, 2022

Mes	ICOM (UF)	PAX	ICOM/PAX (UF)
Enero	4.638	48.166	0,096
Febrero	4.399	47.499	0,093
Marzo	4.324	40.104	0,108
Abril	3.872	31.658	0,122
Mayo	4.177	32.752	0,128
Junio	3.889	30.246	0,129
Julio	4.302	38.206	0,113
Agosto	4.111	35.642	0,115
Septiembre	4.330	34.656	0,125
Octubre	4.362	39.583	0,110
Noviembre	4.429	40.009	0,111
Diciembre	4.474	41.604	0,108

Fuente: Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026).

Tabla 15: Datos mensuales ICOM, PAX e ICOM/PAX —
Aeropuerto de La Araucanía, 2023

Mes	ICOM (UF)	PAX	ICOM/PAX (UF)
Enero	5.188	48.594	0,107
Febrero	6.776	48.610	0,139
Marzo	4.971	44.492	0,112
Abril	4.762	35.421	0,134
Mayo	5.116	38.553	0,133
Junio	4.777	38.771	0,123
Julio	5.334	50.882	0,105
Agosto	5.124	42.412	0,121
Septiembre	4.858	44.026	0,110
Octubre	5.352	44.754	0,120
Noviembre	5.543	48.661	0,114
Diciembre	5.768	47.911	0,120

Fuente: Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026).

Tabla 16: Datos mensuales ICOM, PAX e ICOM/PAX —
Aeropuerto de La Araucanía, 2024

Mes	ICOM (UF)	PAX	ICOM/PAX (UF)
Enero	6.046	62.871	0,096
Febrero	5.897	57.146	0,103
Marzo	5.467	47.129	0,116
Abril	5.118	40.679	0,126
Mayo	5.011	42.192	0,119
Junio	5.396	38.618	0,140
Julio	4.958	45.010	0,110
Agosto	6.018	38.638	0,156
Septiembre	5.978	43.088	0,139
Octubre	5.560	47.066	0,118
Noviembre	5.788	50.841	0,114
Diciembre	6.063	46.288	0,131

Fuente: Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026).

Tabla 17: Datos mensuales ICOM, PAX e ICOM/PAX — Aero-
puerto de La Araucanía, enero 2025–febrero 2026

Mes	ICOM (UF)	PAX	ICOM/PAX (UF)
Enero 2025	6.170	54.114	0,114
Febrero 2025	6.026	51.193	0,118
Marzo 2025	5.903	45.939	0,128
Abril 2025	4.957	33.314	0,149
Mayo 2025	4.939	33.940	0,146
Junio 2025	5.345	37.128	0,144
Julio 2025	5.037	39.183	0,129
Agosto 2025	5.076	34.501	0,147
Septiembre 2025	4.781	40.432	0,118
Octubre 2025	5.055	42.984	0,118
Noviembre 2025	4.550	36.635	0,124
Diciembre 2025	5.845	42.446	0,138
Enero 2026	5.774	52.700	0,110
Febrero 2026	8.575	94.978	0,090

Fuente: Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026).

13.3 Proyección de Ingresos Comerciales

Ingresos Comerciales	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sept-26	oct-26	nov-26	dic-26
INGRESOS PAX	6.931	6.540	5.855	4.235	4.304	4.755	5.006	4.397	5.140	5.450	5.851	5.623
RENT A CAR	1.710	1.710	1.710	1.710	1.710	1.710	1.710	1.710	1.710	1.710	1.710	1.710
OFICINAS LÍNEAS AERÉAS	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137
BODEGAS Y OFICINAS DE USO GENERAL	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253
TAXIS	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
TRANSFER - BUS - MINIBUS	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
SERVICIOS DE PLATAFORMA	654	625	575	453	459	489	509	464	521	546	578	556
COUNTER	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
COMUNICACIONES	561	561	561	561	561	561	561	561	561	561	561	561
PUBLICIDAD	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
LOCALES COMERCIALES	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
SALÓN VIP	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
USO PUENTES DE EMBARQUE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRANSPORTE DE VALORES	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
PUENTES DE EMBARQUE	90	85	76	55	56	61	65	57	67	71	77	73
ESTACIONAMIENTO	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140
Ingresos Comerciales Totales	5.687	5.654	5.595	5.452	5.459	5.495	5.518	5.465	5.533	5.561	5.598	5.573
Ingresos Totales	12.618	12.195	11.450	9.687	9.763	10.250	10.524	9.862	10.673	11.011	11.450	11.196

Figura 7: Proyección de ingresos comerciales (ICOM) del Aeropuerto de La Araucanía. Fuente: Elaboración propia en base a Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (2026).

13.4 Detalle de Ingresos Comerciales por Cuenta

Las tablas siguientes presentan el detalle mensual de ingresos comerciales por cuenta para los años 2023, 2024 y enero–agosto 2025, excluyendo las cuentas sin movimiento en el período (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026).

Tabla 18: Detalle de ingresos comerciales por cuenta — Aeropuerto de La Araucanía, 2023 (UF)

Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Puentes de Embarque	234	200	246	110	204	206	229	214	224	219	294	226
Restaurant / Cafetería	392	409	310	299	302	296	322	304	311	318	324	404
Estacionamiento Público	1.158	1.038	1.086	895	1.123	943	1.059	1.099	967	1.102	1.122	1.112
Counter Cías. Aéreas	100	100	100	100	114	70	100	100	100	100	100	100
Oficinas Cías. Aéreas	310	310	310	296	336	297	296	296	296	296	296	296
Locales Comerciales	173	177	140	160	102	127	144	134	131	148	152	159
Publicidad	101	93	115	52	52	95	382	221	51	92	158	302
Salón VIP	248	276	230	258	274	274	340	295	303	307	328	324
Transfer	186	355	195	195	195	195	195	195	156	328	238	278
Taxis	122	122	122	122	122	122	116	116	105	122	122	120
Renta Car	1.558	3.028	1.586	1.694	1.609	1.584	1.563	1.566	1.598	1.727	1.701	1.809
Otros Servicios	44	44	46	44	57	43	68	44	67	44	44	44
Esp. y Área Pavimentada	131	131	131	131	146	131	131	131	131	145	156	156
Bodega	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Espacio Antena	36	124	36	65	62	58	62	62	62	64	158	70
Recuperación de Gastos	225	265	214	237	314	232	223	243	252	236	246	264
Otras Subconcesiones	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Otros Ing. Explotación	66	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

Fuente: Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026). Se excluyen cuentas sin movimiento en el período.

Tabla 19: Detalle de ingresos comerciales por cuenta — Aeropuerto de La Araucanía, 2024 (UF)

Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Puentes de Embarque	309	411	182	183	248	289	214	280	245	307	410	371
Restaurant / Cafetería	526	594	410	340	345	343	379	384	363	410	402	457
Estacionamiento Público	1.375	1.134	990	1.002	931	890	879	1.281	1.174	1.076	1.193	1.218
Counter Cías. Aéreas	100	100	100	100	111	111	111	111	110	111	110	111
Oficinas Cías. Aéreas	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296
Locales Comerciales	180	179	150	139	142	141	147	140	133	142	139	151
Publicidad	108	211	57	35	7	258	42	87	251	91	93	254
Salón VIP	404	433	261	285	294	275	310	276	299	319	341	316
Transfer	315	315	295	278	295	278	278	278	231	232	278	278
Taxis	122	122	122	122	122	122	116	116	122	116	116	122
Renta Car	1.719	1.549	2.008	1.764	1.624	1.751	1.522	2.009	2.127	1.778	1.761	1.775
Otros Servicios	44	48	44	44	32	46	46	46	55	55	46	60
Esp. y Área Pavimentada	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Bodega	87	87	87	87	112	62	79	87	87	87	87	87
Espacio Antena	63	63	68	58	64	64	64	64	58	57	57	57
Recuperación de Gastos	250	207	249	237	240	322	327	415	279	335	311	362
Otras Subconcesiones	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

Fuente: Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026).

Tabla 20: Detalle de ingresos comerciales por cuenta — Aeropuerto de La Araucanía, enero–agosto 2025 (UF)

Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Puentes de Embarque	359	303	255	155	212	210	277	240
Restaurant / Cafetería	649	682	529	361	354	374	416	370
Estacionamiento Público	1.259	1.038	1.151	830	838	908	884	835
Counter Cías. Aéreas	110	110	110	111	111	136	111	110
Oficinas Cías. Aéreas	296	296	296	296	296	296	296	296
Locales Comerciales	169	174	137	129	127	137	141	142
Publicidad	50	220	272	118	88	223	(2)	52
Salón VIP	357	341	313	247	250	267	278	253
Transfer	315	315	295	185	190	190	190	190
Taxis	111	122	122	116	122	122	122	116
Renta Car	1.745	1.753	1.764	1.735	1.689	1.698	1.669	1.750
Otros Servicios	119	46	46	52	46	67	46	70
Esp. y Área Pavimentada	131	131	131	131	131	286	131	136
Bodega	87	87	87	87	87	62	112	87
Espacio Antena	60	52	52	63	57	52	62	57
Recuperación de Gastos	336	339	326	324	324	300	287	338
Otras Subconcesiones	17	17	17	17	17	17	17	34

Fuente: Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (Sociedad Concesionaria Araucanía S.A., 2026). El acumulado corresponde a enero–agosto únicamente. El valor negativo en Publicidad julio 2025 corresponde a una nota de crédito registrada en el período.

Anexo B: Propuestas Técnicas — Proceso de Licitación Cafetería Hall Público, Aeropuerto de La Araucanía (2026)

El presente anexo resume los aspectos técnicos de las tres ofertas recibidas durante el proceso de licitación de la subconcesión del local de cafetería del hall público del Aeropuerto de La Araucanía,

convocado por la Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. en marzo–abril de 2026. Por razones de confidencialidad comercial, los oferentes se identifican como Oferente A, Oferente B y Oferente C. El análisis comparativo de condiciones económicas se presenta en la sección 9.4.2 de esta memoria (Tabla 7 y Tabla 8).

Tabla 21: Resumen comparativo de propuestas técnicas — Licitación cafetería hall público, Aeropuerto de La Araucanía (2026)

Criterio	Oferente A	Oferente B	Oferente C
Operador	Empresa especializada en cafeterías de identidad regional	Cadena de panaderías y cafeterías con presencia en terminales de transporte	Operador actual del aeropuerto (11 años en el terminal), en alianza con panadería artesanal
Concepto	<i>Stop & Go</i> con identidad gastronómica regional	Panadería con modelo <i>central bakery</i> : producción central y distribución diaria	Alianza con panadería artesanal; cambio de marca manteniendo continuidad operacional
Superficie	92 m ² (26 atención + 55 terraza + 11 bodega)	≈45 m ² módulo interior + terraza variable	≈80 m ² (barra + terraza)
Ventaja diferenciadora	Diseño con materiales nobles y estética regional	Autoservicio de café y operación sin cocina en punto de venta	Conocimiento del terminal; reapertura más rápida y menor tiempo de cierre

Fuentes: ofertas técnicas y económicas presentadas a la Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. en el proceso de licitación de cafetería 2026 (documentos de acceso interno, identidad de los oferentes reservada).

Referencias

- Adler N., Ulku T., y Yazhemsky E. (2013). Small regional airport sustainability: Lessons from benchmarking. *Journal of Air Transport Management*, 33:22–31.
- Adventures in CRE (2025). Retail anchor tenant lease agreement. Consultado en mayo de 2026.
- Airports Council International (2019). Airport economics report 2019.
- Airports Council International (2022). Airport economics report 2022.
- Airports Council International (2024). Airport economics report 2024.
- Airports Council International (2025). Global approaches and guidelines for Public-Private partnerships airport.
- Airports International / Trowers & Hamlins (2020). Airports real estate: opportunity knocks. Consultado en mayo de 2026.
- Araya G. (2026). Los factores que explican el avance de las acciones de malls pese al alza de la inflación. Gerente de Estudios, Renta 4 Corredores de Bolsa. Citado en Diario Financiero, 16 de abril de 2026. Consultado en mayo de 2026.
- Cheglatonyev S. (2026). State of the airport non-aeronautical business: From traffic recovery to value reinvention. Consultado en junio de 2026.
- Delegación Presidencial Regional de La Araucanía (2024). Conozca la Región. Consultado en mayo de 2026.

Dirección General de Aeronáutica Civil (2023). Ficha técnica: Aeródromo La Araucanía, Freire.

Informe técnico, DGAC, Santiago, Chile.

Dirección General de Concesiones de Obras Públicas (2025a). Plan maestro 2026 — sociedad concesionaria nuevo aeropuerto araucanía s.a. Informe técnico, Ministerio de Obras Públicas, Santiago, Chile. Documento de acceso interno.

Dirección General de Concesiones de Obras Públicas (2025b). Segunda concesión Aeropuerto de la Región de La Araucanía. Decreto de Adjudicación N°48, 21 de marzo de 2025.

Díaz Olariaga O. (2015). Desarrollo reciente y relevancia actual de los ingresos comerciales aeroportuarios. *Estudios Gerenciales*, 31(137):393–402.

Díaz-Olariaga O. (2026). Evolución y perspectivas de la competencia aeroportuaria: una revisión sistemática. *Fórum Empresarial*, 30(2).

Eno Center for Transportation (2023). Seven effective strategies to improve retail at transit stations. Consultado en mayo de 2026.

First National Realty Partners (2024). Understanding the importance of a shopping center's tenant mix. Consultado en mayo de 2026.

Graham A. (2023). *Managing Airports: An International Perspective*. Routledge, 6 edición.

Huang W.-J., Xiao H., y Wang S. (2018). Airports as liminal space. *Annals of Tourism Research*, 70:1–13.

Instituto Nacional de Estadísticas (2017). Resultados Censo 2017: Región de La Araucanía. Informe técnico, INE, Santiago, Chile.

International Air Transport Association (2020). El valor de la aviación en Chile.

International Civil Aviation Organization (2014). State of airport economics.

International Civil Aviation Organization (2018). Manual sobre los aspectos económicos de los aeropuertos. Doc 9562.

Junta de Aeronáutica Civil (2025). Estadísticas de pasajeros embarcados por aeropuerto. Consultado en junio de 2026.

latercera (2020). La batalla por el metro cuadrado en los malls chilenos. Datos de tarifas de arriendo en centros comerciales chilenos. Consultado en mayo de 2026.

Ministerio de Obras Públicas (2024). Bases de licitación. concesión “Aeropuerto de la Región de La Araucanía”. refundida.

Modern CRE (2025). Commercial lease incentives: What are they? Consultado en mayo de 2026.

Nerja A. y Sánchez-Romero M. (2021). The effects of concession revenue sharing contracts in airport competition. *Economics of Transportation*, 28.

Nolo (2024). A guide to percentage rent in a commercial lease. Consultado en mayo de 2026.

Oferente A (2026). Oferta técnica y económica — subconcesión local cafetería hall público. Documento de acceso interno presentado a la Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. Identidad del oferente reservada por confidencialidad comercial.

Oferente B (2026). Propuesta técnica preliminar — subconcesión local cafetería hall público. Documento de acceso interno presentado a la Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. Identidad del oferente reservada por confidencialidad comercial.

Oferente C (2026). Oferta técnica y económica — subconcesión local cafetería hall público. Documento de acceso interno presentado a la Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. Identidad del oferente reservada por confidencialidad comercial.

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (2019). Región de La Araucanía: Información regional. Informe técnico, ODEPA, Ministerio de Agricultura, Santiago, Chile.

Omar O. y Kent A. (2001). International airport influences on impulsive shopping: trait and normative approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(5):226–235.

Pérez A. (2024). El ranking de los malls con más ventas en 2023: Costanera Center, Parque Arauco, Alto Las Condes y Plaza Vespucio. Consultado en mayo de 2026.

Sernatur Araucanía (2024). Turismo en La Araucanía: Destinos y atractivos. Consultado en mayo de 2026.

Shin T. y Roh T. (2025). What drives the dynamics of airport parking revenues? A panel study of U.S. airports. *Research in Transportation Business & Management*.

Sky Airline (2025). Aeropuerto Temuco: tu puerta de entrada al corazón de la Araucanía. Consultado en mayo de 2026.

Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (2025). Planillas de servicios aeroportuarios, período noviembre 2022–septiembre 2025. Documento de acceso interno. Datos operacionales de vuelos: aerolíneas, rutas, frecuencias y pasajeros embarcados.

Sociedad Concesionaria Araucanía S.A. (2026). Registro de ingresos comerciales (ICOM) y pasa-

jeros embarcados, período 2021–2026. Documento de acceso interno. Datos disponibles hasta febrero de 2026. Incluye comparativo interanual y ratio ICOM/PAX mensual.

Universidad Católica de Temuco, Centro de Gestión Económica Aplicada (2025). Crece el PIB en La Araucanía en medio de desafíos estructurales como desempleo y falta de inversión. Informe técnico, UCT, Temuco, Chile. Consultado en mayo de 2026.

Vantage Group (2024). Commercial development & concessions management. Consultado en mayo de 2026.

Yim Yiu C. y Xu S. Y. S. (2012). A tenant-mix model for shopping malls. *European Journal of Marketing*, 46(3/4):524–541.