

3 Centros Logísticos Aeroportuarios (CLA)

3.1 Resumen del capítulo 3

Se resumen en este capítulo las condiciones y estrategias de éxito para los Centros Logísticos Aeroportuarios (CLA), como lo es la localización, embanderamiento, empresas ancla, infraestructura, estrategias competitivas, etc. También se describen los factores críticos como lo son la localización, costos, tiempos, infraestructura y aduanas. Se determinan también los usos de las terminales en primera y segunda líneas.

3.2 Centros logísticos aeroportuarios

En la Metodología para el desarrollo de Centros Logísticos Aeroportuarios en México (DGAPA –PAPIIT, 2003)) se define un Centro Logístico Aeroportuario (CLA) es un Soporte Logístico de Plataforma (un área destinada a la realización de actividades logísticas, relacionada con las actividades industriales, de transporte, de distribución comercial y actividades vinculadas con el desarrollo inmobiliario) localizado en un aeropuerto con características de *gateway* (punto principal de entrada y/o salida de transporte de una región) y *hub* (punto pivote, o con características geográficas y de infraestructura para permitir trasbordo y redistribución de mercancías hacia o desde una región). Es un nodo -sobre redes modales de transporte- de encuentro entre el modo de transporte aéreo y el terrestre, por lo que poseen la infraestructura necesaria que permiten una adecuada complementación entre dichos mismos.

El CLA es un punto de concentración de tráficos aéreos y terrestres provenientes de orígenes geográficos distintos que permite capturar volúmenes importantes de carga y organizar embarques con cargas combinadas para diferentes clientes.

Cabe hacer notar que en este tipo de proyectos siempre existe una ruptura de tracción: la carga debe ser transferida entre vehículos de los diferentes modos técnicos (normalmente entre el avión y el autotransporte). Los CLA también son localizaciones que pueden facilitar la “ruptura de carga” en vistas de una nueva consolidación o simplemente desconsolidación de cargas, lo cual se aprovecha para realizar diferentes operaciones de procesos logísticos tales como: el procesamiento de pedidos, así como otras actividades de valor agregado, las cuales están orientadas a una adaptación y/o finalización del producto según la demanda de clientes finales (actividad frecuentemente denominada *customization*). En este caso, se trata de realizar actividades únicas para poder ayudar a los clientes particulares en alcanzar sus expectativas de negocio.

Es necesario establecer que los servicios de valor agregado mencionados solamente son ofrecidos sobre una base exclusiva. Es decir, están dirigidos a clientes que han sido particularmente seleccionados, ya que se requieren realizar inversiones conjuntas entre los cargadores o los clientes y los proveedores de los servicios logísticos. Los contratos compañía-compañía determinan la disponibilidad de dichos servicios en diferentes regiones.

Los CLA relevantes que existen en diferentes partes del mundo usualmente cuentan con terminales de carga aérea, almacenes para los *freight forwarders*, centrales de empresas

de paquetería global y centros de distribución regional. En un CLA se debe tener el manejo tanto del flujo físico de las mercancías como de de la información y se deben dar las condiciones necesarias para llegar a integrar las actividades de distribución internacional, servicios de información y telecomunicaciones, negocios internacionales, mercadotecnia y transferencia de mercancías.

Cabe señalar que los CLA también son un negocio de desarrollo inmobiliario, impulsado generalmente por los concesionarios de los aeropuertos. Asimismo, los CLA contribuyen al desarrollo económico de la región, a mejorar la calidad del servicio al cliente y a proporcionar los enlaces adecuados a los mercados de nivel mundial.

3.2.1 Condiciones y estrategias para el éxito de los CLA

Según Antún, JP (2004) el éxito de proyectos tipo CLA, deben existir ciertas condiciones básicas:

- Su localización debe ser estratégica en términos de aeropuerto “gateway” y “hub”.
- La existencia de un “embanderamiento” del proyecto por las autoridades centrales/federales, provinciales/estatales, y municipales/locales, en coordinación con la autoridad aeroportuaria y/o concesionario del aeropuerto.
- La existencia de un impulso real por parte de Operadores Logísticos (OL) líderes, los cuales tienen un papel de “empresas anclas”.
- La participación del concesionario del aeropuerto (si lo hubiera), de desarrolladores inmobiliarios (municipales, mixtos y/o privados) y de instituciones financieras (bancos con participación gubernamental orientados al fomento de la infraestructura, banca privada, etc.), y frecuentemente de la aduana (para el recinto fiscalizado y si fuera el caso la operación de una ruta fiscal)

Para que los CLA lleguen a convertirse en centros competitivos a nivel mundial, a continuación se mencionan algunas estrategias que deben ser implementadas (Hunsoo L. and Han M. (2003):

- Una infraestructura que ofrezca una buena inter-conectividad entre los modos técnicos de transporte e instalaciones logísticas integradas que estén a la par con los estándares que existen en otros países.
- Políticas y regulaciones gubernamentales (incluyendo políticas de las aduanas) que permitan satisfacer adecuadamente los requerimientos de los clientes, cuando se utilizan los servicios e instalaciones de un centro logístico en un aeropuerto.
- Adopción de estrategias competitivas intensivas y estrategias de mercadotecnia agresivas cuando se encuentre operando el Centro Logístico en el aeropuerto.
- Realizar una implementación temprana del comercio electrónico como una herramienta indispensable en la industria logística. En este caso, el centro logístico debe servir como un centro de las redes comerciales de información con la finalidad de poder facilitar el comercio en la región.

- Existencia de una atmósfera amigable para los arrendatarios de las instalaciones, en donde las empresas de otros lugares o países se les permita operar de manera libre, así como también el de poder atraer inversiones extranjeras.
- Que existan diversas ofertas de servicios, incluyendo seguros y asistencia financiera, así como servicios administrativos orientados al cliente.
- Tener un soporte adecuado para realizar alianzas estratégicas entre proveedores de servicios logísticos y los clientes.
- Bases de datos que incluyan información amplia y detallada acerca de las perspectivas logísticas y otras oportunidades de negocios que puedan ser específicos a la región donde se ubica el CLA.
- Empatar las funciones entre los usuarios de los servicios logísticos y los distintos proveedores de dichos servicios, los cuáles podrían ser: transporte (incluyendo intermodal); almacenamiento, inspección y control de inventarios; empaquetado, etiquetado y reparación; logística inversa; ensamble parcial; procesamiento de pedidos y comunicaciones; liberación en aduanas, seguros, expedición de mercancías; y reparación de contenedores.
- Sistemas de soporte en lo referente a la toma de decisiones logísticas que puedan recomendar soluciones basadas en el análisis de las diferentes alternativas acerca de las cadenas de distribución de la región.
- Aunque los costos y la capacidad mercadotécnica usualmente son fuentes importantes para obtener ventajas competitivas, el factor crítico es el tiempo de transporte. En este caso es importante apoyar a los clientes en sus esfuerzos para reducir costos y mejorar los niveles de servicio, haciendo más cortos y con menos incertidumbre los tiempos de tránsito de las mercancías en el CLA.

3.2.2 Factores críticos de un CLA

Para la atracción de mayores volúmenes de carga hacia un aeropuerto, existen ciertos puntos que son determinantes y que han funcionado en aeropuertos de otros países (como por ejemplo el aeropuerto de Hong Kong) (DGAPA –PAPIIT, 2003):

- a) Localización geográfica.- Es conveniente que el aeropuerto se encuentre ubicado cercano a un mercado local fuerte, intensamente integrado por compañías localizadas en toda la región, además de que sirva como puerta principal de entrada y salida de los flujos de importación-exportación de la región mencionada.
- b) Costos.- Los costos de carga aérea en un CLA pueden incluir las tarifas por uso del aeropuerto, los costos por la utilización de las instalaciones de carga, los costos del “handling” y otros costos operativos de las instalaciones logísticas. Es muy difícil realizar comparaciones exactas en lo referente a costos con otros centros de carga aérea, ya que las tarifas generales varían de acuerdo al tiempo del año y entre diferentes vuelos de entrada y salida.

c) Tiempos de entrega.- La duración de los tiempos de entrega está estrechamente relacionada con la frecuencia de vuelos en el CLA y con el número de transportistas aéreos que operan en el mismo. También influye el nivel de competencia existente entre operadores logísticos y transportistas de carga aérea.

d) Infraestructura.- Una infraestructura moderna en un CLA puede hacer más eficiente el proceso del movimiento de la carga en sus diferentes instalaciones y puede representar una ventaja competitiva frente a otros aeropuertos relativamente cercanos, aunque éstos manejen tarifas más reducidas en la oferta de sus servicios.

e) Aduanas.- Es necesario realizar una simplificación de los procedimientos de verificación y el de poder reducir las prácticas innecesarias de certificación y prueba de productos. En muchos países del tercer mundo, la liberación del manifiesto antes de la entrega de la mercancía al cliente persiste como norma aduanal del proceso de verificación de la carga; como consecuencia, dichos procedimientos aduanales sufren de sobrecarga de información, con los consecuentes retrasos en los tiempos de verificación.

3.3 Terminales de Carga Aérea en el recinto aeroportuario

Dentro de los recintos aeroportuarios, es decir, dentro de los límites del terreno propiedad del aeropuerto se encuentran dos tipos de terminales de carga: primera y segunda líneas.

3.3.1 Primera Línea

Según Arán, J (2003) las instalaciones de primera línea son las adyacentes a la plataforma de aeronaves en las que operan empresas que disponen de las oportunas autorizaciones del aeropuerto para acceder al lado aire. Éstas actúan como agentes de *handling* de carga, *autohandling* o como servicios complementarios al *handling* de carga. Las instalaciones situadas en primera línea son terminales para:

- Empresas de *handling* de carga
- Compañías aéreas con la autorización de *autohandling* de carga
- Productos especiales: percederos, radiactivos, etc.
- Mercancías *express*
- Correos

3.3.2 Segunda Línea

Para Arán, J (2003) éstas instalaciones son las destinadas a empresas que buscan máxima proximidad a primera línea, al trabajar con otras ubicadas con ésta y con las que forman parte de la cadena logística. La actividad de estas empresas no exige su presencia en el recinto aeroportuario, y de hecho, tradicionalmente, se han instalado en polígonos industriales en las proximidades del aeropuerto. Las instalaciones y clientes más usuales:

- Naves para transitarios, operadores logísticos, empresas courier, transportistas RFS, etc.
- Oficinas para empresas del sector de carga aérea

- Oficinas administrativas de los servicios públicos que intervienen en la actividad
- Servicios para las empresas y personas: oficinas bancarias, restaurantes y cafeterías, tiendas de conveniencia, etc.
- Servicios a los vehículos, como estacionamientos, estaciones de servicio, talleres de reparación, etc.

Las instalaciones de carga aérea en los aeropuertos pueden estar restringidas a las terminales de los agentes de *handling*, como históricamente ha sucedido en la mayoría de los aeropuertos europeos. Sin embargo, existe otra posibilidad relacionada con la cadena logística de la carga aérea, y que parte del reconocimiento de que el aeropuerto es un eslabón crucial en la cadena de servicio.

Los problemas de almacenamiento, accesos al lado aire, congestión en el entorno del lado tierra, etc. afectan de forma importante a la cadena logística, y su solución está en muchos casos en manos de los gestores aeroportuarios. Los primeros aeropuertos que aceptaron la responsabilidad en la calidad del servicio global de la carga aérea fueron los creadores del concepto Centro de Carga Aérea.