

# 18.

## Reporte de un feliz aterrizaje

**L**os ingenieros no comprendían lo que estaba sucediendo. Una serie de incidentes menores retrasaban el avance de la obra: las varillas en las columnas amanecían torcidas, el cemento se humedecía, los candados de las bodegas se trababan, las herramientas desaparecían. Ningún percance grave, pero sí una molestia constante y creciente, que ponía en riesgo concluir la obra en el plazo estipulado.

Son los *aluxes*, sentenció un trabajador. Están enojados, agregó otro. Las carcajadas de los ingenieros deben haberse oído en kilómetros a la redonda. Pero los peones de las cuadrillas, todos de origen maya, se mantuvieron en su dicho: los tropiezos eran diabluras de los duendes de la selva, tan esquivos como un fantasma, tan concretos como una superstición, sin duda molestos porque los forasteros invadían sus dominios.

No se trataba, por cierto, de una obra complicada o riesgosa: un sencillo puente de dos carriles sobre la carretera Cancún-Tulum, con cuatro retornos circulares (lo que coloquialmente se conoce como un *trébol*), con sus correspondientes libramientos, en terreno plano y estable, para darle mejor conectividad al aeropuerto internacional. Pero, con sus travesuras, los gnomos mayas trastornaban el avance. Hay que hacerles su casa, concluyó el maestro albañil.

Los ingenieros dejaron de reír. Acostumbrados a construir en todos los rincones del país, estaban habituados a las demandas de los peones, casi siempre de motivación religiosa: altares para la Guadalupana, arcos para la procesión, ofrendas para el santo. La casa de los *aluxes* se salía



La vieja torre de control.

un tanto de la línea pero, si todo era cuestión de un poco de material y unas horas de faena, a cambio de la felicidad de los trabajadores, sin duda valía la pena levantar la peculiar morada. Y en unos cuantos días, bajo el claro del puente, con acabados de piedra, los aluxes encontraron el tributo de los hombres.

No es necesario decir que los percances cesaron de inmediato y el aeropuerto de Cancún pudo contar, en pocas semanas, con una adecuada vía de acceso. Y tal vez la protección de los duendes se extendió mucho más, pues en las siguientes dos décadas el tráfico del aeropuerto crecería exponencialmente, hasta convertirlo en la segunda terminal del país, tan solo detrás de la Ciudad de México.

Hoy en día *CUN*, de acuerdo al código de identificación oficial, suma al año 21.4 millones de pasajeros (se cuentan a la llegada, y otra vez a la salida), provenientes de más de 100 ciudades diferentes (en cantidad de vuelos directos, supera incluso a la Ciudad de México). Tiene dos pistas paralelas, una de 3 mil 200 metros de longitud, capaz de recibir las mayores aeronaves que surcan los cielos, y es el único en México donde la distancia entre las pistas permite operaciones simultáneas. Tiene también tres terminales más o menos diferenciadas (la 1 para aerolíneas de bajo costo, la 2 para vuelos nacionales, la 3 para internacionales), que en conjunto suman 150 mil metros cuadrados. Tiene la torre de control más alta de América Latina (96 metros), altura que le permite a los controladores supervisar las dos pistas en forma simultánea. Tiene nueve pistas de rodaje, 39 aero-pasillos telescópicos, 39 filtros de seguridad y 64 posiciones de plataforma (para aviones comerciales, aparte de la aviación privada), todo lo cual se encuentra en ampliación, circunstancia nada extraña, porque el aeropuerto de Cancún ha estado en ampliación todos y cada uno de todos los días de los últimos 17 años.

La ampliación en curso consiste en duplicar la capacidad para vuelos internacionales mediante la construcción de la terminal 4, lo cual implica más rodajes, más pasillos, más filtros y más plataformas, una solución



**La casa de los aluxes,  
bajo el puente que  
conduce al aeropuerto  
internacional.**

ARCHIVO HISTÓRICO DE CANCÚN



ARCHIVO ASUR

que también será temporal, pues el aeropuerto seguirá creciendo sin parar la siguiente década.

“Tenemos proyectos para soportar un flujo de 40 millones de pasajeros”, afirma Carlos Trueba Coll, el director de la terminal. “Cuando esa meta se acerque, supongo que haremos nuevos planes para seguir creciendo.”

Desde luego, como Cancún y la Riviera Maya operan a más del 80 por ciento de su capacidad, la cifra de 40 millones depende de que los destinos turísticos sigan creciendo. Hay que decir que esa cifra se acerca al tráfico actual de la Ciudad de México (38.4 millones en 2015), y que la Ciudad de México es el segundo aeropuerto de América Latina, detrás de Sao Paulo (Brasil). Los números actuales de Cancún lo ponen al nivel de varias capitales latinoamericanas (Lima, Caracas, Buenos Aires, Bogotá), con lo cual figura desde hace años en la lista de los diez aeropuertos más importantes de la región.

Ni que decirlo, el aeropuerto de Cancún es el negocio más grande y más rentable de Quintana Roo. La empresa controladora, Aeropuerto del Sureste (ASUR), reportó en 2015 ingresos totales por casi nueve mil millones de pesos, y una utilidad, después de impuestos, equivalente al 32 por ciento de esa cantidad. Las utilidades de operación (antes de impuestos) han registrado un alza sostenida y robusta los últimos cinco años: de 2 mil 92 millones de pesos en 2011, pasaron a 2 mil 530 millones en 2012; a 2 mil 871 en 2013; a 3 mil 161 millones en 2014; y en 2015, último año disponible, a 4 mil 072 millones, lo que significa que el consorcio duplicó sus ingresos en ese lustro.

**Sólo a los banqueros se les pudo ocurrir la construcción de un aeropuerto internacional en plena selva.**

**Antes de que Cancún tuviera presidente municipal, Echeverría inauguró el aeropuerto internacional.**



ARCHIVO LUIS ECHEVERRÍA

Este fabuloso negocio le pertenece, por decirlo de alguna manera, al capital foráneo. El 85 por ciento de las acciones de Asur, que no tienen derecho a voto, está repartido entre miles de inversionistas, pues el consorcio cotiza a la vez en la Bolsa Mexicana de Valores (con la sigla ASUR) y en la Bolsa de Nueva York (ASR). El restante 15 por ciento es propiedad de ITA (Inversiones y Técnicas Aeroportuarias), empresa controladora que sólo tiene dos accionistas: el mandamás, Fernando Chico Pardo, que ostenta el 51 por ciento, y el Grupo ADO, emporio camionero (6 mil 600 autobuses, 23 mil empleados, 120 millones de pasajeros al año y 360 socios propietarios), que tiene el resto. Vale la pena hacer un recuento de cómo se llegó a esta situación:

- Los fundadores de Cancún solían explicar que el *plan maestro* tenía tres elementos: la zona hotelera, el poblado de apoyo y el aeropuerto internacional. Aunque la terminal la construyó la paraestatal Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), los recursos provinieron de Infratur, pues nadie más estaba dispuesto a construir una terminal aérea en plena selva, ya que las obras se iniciaron cuando Cancún no existía. Para asegurarse de que las cosas marcharan conforme a sus deseos, los banqueros contrataron a un experto en aviación, Sigfrido Paz Paredes, que eventualmente escaló la jerarquía del fideicomiso, hasta llegar a una dirección general adjunta (más tarde fue director de Aeroméxico y subsecretario de Turismo). Con un proverbial sentido del humor, opinaba en su momento: “En este país, donde lo normal es construir no cuando se necesita, sino cuando urge, hicimos un aeropuerto internacional para un pueblo de ocho mil habitantes, que ni se necesitaba, ni urgía. Pero fue una decisión visionaria, porque resolvió el tráfico aéreo los siguientes 25 años.” La terminal fue inaugurada en marzo de 1975 por el presidente Echeverría, diez días antes de que protestara en el cargo el primer presidente municipal de Cancún.
- En efecto, el aeropuerto cumplió su función las siguientes dos décadas, con un empujón a medio camino: en 1981, con motivo de la Reunión Norte-Sur, la pista fue ampliada a 2 mil 400 metros (para que pudieran aterrizar los jumbo 747 de los jeques árabes y el Concorde



ARCHIVO ASUR

del presidente francés François Mitterand), y se construyó un lujoso salón oficial, para recibir a los 23 jefes de Estado con sobrado protocolo. Fuera de ahí, al estilo paraestatal, la terminal se fue deteriorando. Otra vez Paz Paredes: "Muy moderno al principio, se nos fue quedando viejo con el tiempo. El tráfico subió de pocos miles de pasajeros en los primeros años, a seis o siete millones a mediados de los 90, un salto formidable." Un problema mayor fue el huracán *Gilberto*, que dañó con severidad las instalaciones en 1988, pocas semanas antes del inicio del régimen de Salinas de Gortari, que traía en el portafolio la teoría neoliberal, con un alto grado de desprecio por las paraestatales. Total, que al aeropuerto se le fueron poniendo parches, una remozada aquí, una adecuación allá, pero en pocos años la terminal estaba totalmente saturada. Remata Paz Paredes: "Seguía funcionando, pero había dejado de ser funcional."



ARCHIVO ASUR

**Las modestas fachadas de los primeros años.**

- En 1997, ya en el sexenio de Zedillo, el gobierno decide privatizar los aeropuertos. Para hacer atractiva la oferta, crea una serie de monopolios regionales y ofrece las terminales en paquete, pero exige que los postores cuenten con un socio estratégico que sepa del negocio. En el caso del Sureste, la oferta comprende el aeropuerto de Cancún, más cuatro terminales medianas (Mérida, Oaxaca, Villahermosa y Veracruz), más cuatro pequeñas (Cozumel, Huatulco, Minatitlán y Tapachula). Al año siguiente, se impone en la licitación el Aeropuerto de París, pero surge un conflicto: también gana la puja por el Aeropuerto de México. Como tiene que optar y escoge la CDMX, se queda con el Sureste el segundo postor, una sociedad organizada por la empresa consentida del salinismo, Tribasa, que presenta como socio estratégico al aeropuerto de Copenhage, y como socios capitalistas al grupo francés Vinci (un gigante de la construcción), y al corporativo español Aena (gestor de aeropuertos). Bajo la batuta de los daneses, la sociedad se formaliza con el nombre Inversiones y Técnicas Aeroportuarias (ITA). En forma simultánea, se constituye Aeropuertos del Sureste (ASUR), que tiene tres tipos de acciones: las de control (15%), propiedad exclusiva de ITA; las de oferta pública (74%), para cotizar en bolsa; y las del gobierno (11%), que las retiene para tener presencia en el grupo, con la intención de venderlas después. En la primera privatización

efectiva de un paquete de aeropuertos, el concesionario se hace cargo de las instalaciones en 1999.

- Segundo capítulo: casi desde el arranque, empiezan a salir a la luz las trapacerías de Tribasa, que le entrega en garantía a Nacional Financiera las acciones de Asur (por un crédito de 28 millones de dólares), pero luego se las endosa a otro acreedor. En 2001, en medio del pleito legal que se genera, el dueño de Tribasa, David Peñaloza, es detenido en España por un fraude diferente. En enero de 2004, al fin, Nafin logra hacerse con las acciones de Asur, y anuncia que buscará un socio adecuado para colocarlas. Aparece rápido: se llama Fernando Chico Pardo, pero no le compra a Nafin, sino a Vinci, que tiene un conflicto de intereses, pues también es socio de OMA, la sociedad que opera los aeropuertos Centro-Norte. Chico Pardo le compra el 12 de abril, y dos días después, muestra su músculo financiero al anunciar que también le compra su parte a Ferrovial (que ostentaba las acciones originales de Aena), con un desembolso conjunto de 56 millones de dólares. Como una parte se la quedan los daneses, la empresa queda conformada de esta manera: Chico Pardo, 38%; Copenhage, 36.5%; Nafin, 25.5%.



ARCHIVO JOSÉ IRABÉN MEDINA

**Con su habitual desenfado, López Portillo recibió a los dignatarios en el Salón Oficial. En la foto, presentándole su nieto al presidente de Brasil, Ramiro Saraiva.**

- El hotelero Fernando de la Torre dirigió en ese periodo la terminal (2002-2004). Recuerda: "El aeropuerto era un ente totalmente divorciado de la comunidad. Una de mis tareas fue acercarlo, y buscarle un lugar en la Asociación de Hoteles, la Coparmex, el Consejo Coordinador, en fin, unir esfuerzos con los sectores productivos. El otro desafío fue la planeación. En esa época mandaba Copenhague, y estaba claro que ellos tenían una visión a largo plazo. Y luego, obvio, las obras básicas para darle estructura al aeropuerto, que era un caos después de la administración federal. Tuvimos que empezar por hacer estacionamientos de coches, de taxis, de autobuses turísticos, tratando de poner algún orden."
- La irrupción de Chico Pardo, que de golpe se convierte en socio mayoritario, despierta cierta inquietud en Cancún. El aeropuerto no sólo es el negocio más grande del Estado, también es la puerta de

## Fernando Martí

entrada, por donde ingresan nueve de cada diez turistas: una administración inexperta o abusiva puede afectar gravemente al destino. Además, al nuevo dueño le gustan los negocios rápidos. Su especialidad son los fondos de capital, cuya estrategia es hacer rentables las empresas, y luego salirse, con la mayor utilidad posible. Pero Chico Pardo viene en plan profesional. Antes que nada, aclara que este es un negocio a largo plazo, que viene a quedarse. Y a los pocos días, declara a un medio local: "La única forma de que el negocio crezca es que haya más pasajeros. Yo puedo eficientar mis gastos, ahorrar aquí y allá, mejorar la rentabilidad, pero todo eso es accesorio. El negocio está en el número de pasajeros. Y tus aliados estratégicos son los empresarios locales. Entre más cuartos de hotel, y más parques de diversiones, y más cruceros, y más oferta turística exista, llegarán más visitantes y yo haré más negocio." Ni que decirlo, esas palabras suenan como música para los oídos de Cancún.

- Siguiendo capítulo: en diciembre de 2004, Grupo México muestra interés por el paquete que tiene Nafin, pero Chico Pardo advierte que hará uso de su derecho de tanto. Lo hace: en 2005 adquiere las acciones de Nafin y se convierte en presidente del consejo, al que asiste como propietario del 63.5% de la empresa (sólo tiene de socio a Copenhage, con 36.5%). La parte técnica la manejan los daneses (que contratan como director a Gabriel Gurméndez, un uruguayo que había servido como ministro de Transporte y Obras Públicas en el gobierno de Jorge Batlle), pero prevalece la visión de Chico Pardo: captar más visitantes. A Gurméndez le toca el impacto de *Wilma* (que supone reconstruir muchas áreas), pero su principal reto es modernizar la terminal. Apunta: "Si debo rescatar un episodio, es la construcción de la torre de control, de casi 100 metros de altura. La hicimos con tecnología de punta, tanto así, que la sala de control, donde van las computadoras y los monitores, se construyó abajo, en tierra firme, y luego, por medio de gatos hidráulicos, la fuimos subiendo hasta anclarla en la punta de la aguja. ¡Toda una hazaña técnica!"
- Sería de lo más monótono y repetitivo enlistar las obras que ha hecho Asur desde que inició operaciones, que incluyen todo tipo de proyectos, desde pistas y terminales completas, hasta miles de adecuaciones minúsculas. Para dar algunas cifras, baste decir que la superficie de los edificios se cuadruplicó (de 35 mil a 150 mil metros cuadrados), la capacidad se triplicó (de 28 operaciones por hora a 72), en idéntica proporción a los pasajeros (de 7 a 21 millones). Fechas significativas serían la construcción del edificio Alfa (de oficinas, en 2004), la instalación del sistema de tomografía para la revisión del equipaje, en el cual ninguna mano toca físicamente las maletas (primero en el país, en 2006), la terminal 3 (con Felipe Calderón como testigo, en 2007), la segunda pista (a la que se accede por un puente sobre la carretera, con el inusitado espectáculo de los aviones rodando por encima de los autos), la torre de control (en 2009), la terminal de aviación privada, el FBO (ya saturada, con más de cien aeronaves en plataforma, en 2013), la ampliación de la terminal 3 (ahora con Peña Nieto, en 2016), y el inicio de la terminal 4 (programada para 2017). Muy impresionante, pero también algo molesto, con una inevitable cuota de desvíos y de rodeos: en el aeropuerto siempre hay algo en construcción. Las grúas y los andamios son parte habitual del paisaje.



MUNDO CHISME WORDPRESS

**El privatizador, Ernesto Zedillo.**



ELGRITON.COM

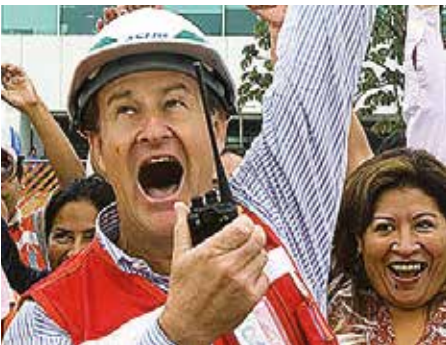
**Fernando Chico Pardo y su músculo financiero.**



ARCHIVO HISTÓRICO DE CANCÚN

**Fernando de la Torre.**

- En las últimas páginas de su Reporte Anual (documento público que se encuentra en Internet), Asur informa que “el 13 de octubre de 2010, Fernando Chico Pardo consumó la adquisición... del 36.5% en el capital de ITA que pertenecía a Copenhagen Airports”, y que “el 7 de noviembre de 2011, Fernando Chico Pardo vendió 49% de ITA y 37'746,290 de sus acciones de la Serie B a Grupo ADO.” Ellos son los propietarios actuales de ITA, la empresa controladora, pero técnicamente no lo son del aeropuerto, pues hay que recordar que el 85 por ciento de las acciones de Asur cotizan en bolsa y están repartidas en miles de manos. Como sea, la actuación de esa dupla ha sido en extremo eficiente, al manejar un negocio que genera utilidades por más de diez millones de pesos diarios. De ese río de dinero, en virtud del domicilio de los propietarios, nada se queda en Cancún.



ARCHIVO ASUR

**Gabriel Gurméndez**

Pero sería injusto pintar las utilidades de Asur como un abuso, o suponer que nadie se beneficia localmente con las operaciones del aeropuerto. Como negocio individual, la terminal aérea es el primer consumidor de insumos y el primer generador de empleos en la zona. Otra vez Carlos Trueba: “Alrededor de 16 mil personas vienen a trabajar todos los días al aeropuerto. El grueso corresponde a las 96 aerolíneas con vuelos regulares, que suman unos 6 mil empleados, más otros 8 mil que trabajan en los servicios complementarios, o sea, empresas que atienden a los aviones de todas las maneras posibles: limpieza, mecánica, alimentos, mantenimiento. Y también están los que atienden a los pasajeros, en los 350 puntos de venta o las 32 tiendas que tenemos en la terminal. Eso genera una derrama cuyo monto no conozco, pero que sin duda es de consideración, una inyección de recursos muy robusta para la economía local.”



ARCHIVO HISTÓRICO DE CANCÚN

**Carlos Trueba en su ambiente favorito: los aviones.**

Trueba llegó al aeropuerto de Cancún como parte del equipo técnico de ASA, cuyo encargo era preparar la entrega de la terminal al concesionario. En ese traspaso, hizo su trabajo con la suficiente diligencia como para que los nuevos propietarios le ofrecieran permanecer en la plantilla. A partir de ahí, tras un largo recorrido por todas las áreas sensibles, en especial finanzas y operaciones, terminó sentado en el sillón de la dirección del aeropuerto.

No hay duda de que tiene bien puesta la camiseta: “Manejar un aeropuerto es un reto colosal, porque aquí confluyen muchas áreas, la técnica, la de operaciones, la de seguridad, la policiaca, la de aduanas, la de migración, la de torre de control, y aparte es un negocio, cuyos accionistas quieren buenos números. Cada área es autónoma, pero el aeropuerto es responsable de que todas funcionen bien. Asur sólo tiene 229 empleados, pero con ese equipo debemos supervisar que los 16 mil trabajadores tengan un desempeño satisfactorio.”

En opinión de Trueba, el proceso de privatización superó las expectativas, y no únicamente en el caso de Asur: “Los tres grupos (Asur, OMA y Grupo Aeroportuario del Pacífico, GPA), han cumplido a cabalidad, han efectuado las inversiones necesarias, operan con eficacia y no se ha descuidado la seguridad. Después de haber conocido procesos de privatización en otros países, y puedo citar Brasil, Argentina, Colombia, la Dominicana, yo diría que el caso mexicano fue uno de los mejores esquemas.”





ARCHIVO ASUR



ARCHIVO ASUR



ARCHIVO ASUR

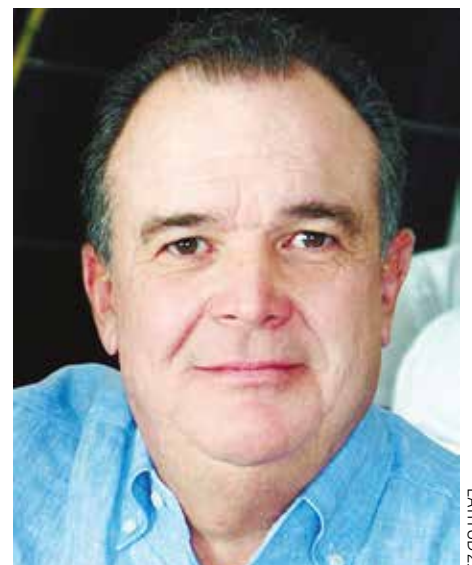
Coincide a plenitud el empresario Rafael Aguirre, presidente del Corporativo Mera, que opera en el aeropuerto entre 30 y 40 expendios de alimentos, entre restaurantes, cafeterías y franquicias: “Lo que ha sucedido en Cancún es increíble. Sólo la terminal 3 es del tamaño del aeropuerto de Monterrey.”

### La hazaña técnica de la torre de control.

Aguirre, que gestiona restaurantes de cadena en Cozumel y en Cancún (Outback, Margaritaville), ganó el concurso para operar el servicio de alimentos y bebidas en la terminal, con exclusión de otros competidores. Pero sus marcas compiten entre sí al interior de la terminal, con franquicias propias y ajenas (TG Friday, Bubba Gump, Berry Hill’s Baja Grill, California Pizza Kitchen, Häagen-Dazs, Guacamole), y con una nómina fija de mil 200 trabajadores. Algo debe de saber del negocio, porque su empresa se ha extendido a otros nueve aeropuertos: Mérida, Cozumel y Veracruz, también de Asur; Guadalajara, Puerto Vallarta y Bajío, de GAP; Toluca, que es independiente, y en la escena internacional, Quito, Ecuador (donde tiene la exclusiva), y Los Ángeles, California. Pronto iniciará operaciones en Bogotá, y está concursando en Atlanta.

Opina Aguirre: “Cancún tuvo la fortuna de contar con un socio estratégico de primera, el aeropuerto de Copenhage, y cuando Copenhage se retiró, lo bueno fue que el control quedó en manos de gente seria, del equipo de Fernando Chico Pardo, quienes han mantenido los niveles de calidad y servicio, o si quieres, de excelencia. Cancún es un aeropuerto muy bien administrado, bien operado, limpio, eficiente, de primera.”

Desde luego, un negocio de esta magnitud nunca está exento de críticas. Entre ellas, que las tarifas de operación son excesivas (Trueba se defiende: “El 60 por ciento de los ingresos son regulados, son tarifas autorizadas por el gobierno”); que las rentas comerciales son excesivas (Trueba argumenta: “En dólares, estamos 25 por ciento debajo de lo que cobrábamos en el 2000”); que los vendedores de tiempos compartidos son una calamidad (es cierto), que el servicio de taxis es irregular y caro (también es cierto), y que las salas de documentación están



LATTUD 21

Rafael Aguirre.

congestionadas en las horas pico (que son casi todas), para no hablar de aduanas y migración, siempre lentas y burocráticas.

Todas esas críticas tienen un fondo de verdad, pero parece que Trueba y sus 229 colaboradores están haciendo un buen trabajo, que consiste en atender con eficacia a los 21 millones de pasajeros que utilizan cada año el aeropuerto de Cancún. En el balance, todo indica que su labor ha sido exitosa. Remata Aguirre: “Ni le busques: Cancún es el mejor aeropuerto de América Latina.” ●