



GOING ABOVE & BEYOND



Plan Estratégico 2025



Índice

Una Carta de nuestro Director General "Superando las expectativas"	1
Introducción	2
Misión, visión y objetivos estratégicos	2
Megatendencias en las que se basa este Plan Estratégico	3
Nuestro proceso de planificación	4
Sobre la base de nuestro primer Plan Estratégico	6
Aviación	8
Aeropuerto Internacional Logan	9
Aeropuerto Regional de Worcester	15
Hanscom Field.....	19
Puerto de Boston.....	21
Conley Terminal.....	21
Flynn Cruiseport.....	24
Gestión inmobiliaria y de activos (REAM).....	30
Facilitadores a nivel organizacional	32
Talento.....	33
Comunidad	34
Sostenibilidad y resiliencia.....	35
Digital, datos e IA.....	37
Consecuencias financieras del Plan Estratégico	39
Sentando las bases para el futuro	40
Conclusión: el camino a seguir	41

BORRADOR

Carta Del Consejo de Administración y del Director General de Massport
que se incluirá en la publicación final.

Introducción

Conectar Massachusetts con el mundo e impulsar el progreso de la región

Durante casi 70 años, la Autoridad Portuaria de Massachusetts (Massport) ha sido un motor económico fundamental para Massachusetts y Nueva Inglaterra. En la actualidad, nuestros activos y operaciones conectan a las personas y las mercancías con el mundo, aportan al menos 22 000 millones de dólares a la economía regional y mantienen cerca de 180 000 puestos de trabajo (directos e indirectos) en nuestros activos aéreos y marítimos y en las industrias auxiliares.

Nuestro éxito comienza con las personas: nuestro personal comprometido, las comunidades locales y nuestros socios, todos ellos fundamentales para nuestra misión. Juntos, colaboramos para ofrecer servicios de primer nivel a nuestros pasajeros, apoyar el crecimiento de la economía regional, mejorar nuestras propiedades mediante un desarrollo inteligente y preservar el rico patrimonio marítimo de Boston. Nos enorgullece alcanzar estos objetivos manteniéndonos como empleador de referencia en el Commonwealth y reduciendo nuestra huella ambiental.

El Plan Estratégico presentado en este informe se basa en las fortalezas de Massport y en una década de progreso, analiza las condiciones y tendencias actuales e identifica las oportunidades y los desafíos futuros. Equilibra la excelencia operativa con un crecimiento inclusivo y orientado al futuro, reafirmando nuestro compromiso con operaciones seguras, eficientes y sostenibles que involucran y benefician a las comunidades que servimos.

Misión, visión y objetivos estratégicos

Nuestra misión, visión y objetivos estratégicos constituyen los elementos rectores que definen la estructura del Plan Estratégico e informarán las iniciativas estratégicas que lo integran. Como parte de este proceso de planificación estratégica, Massport comenzó por actualizar su **misión: Conectar Massachusetts con el mundo e impulsar el progreso de la región**. Esta misión pretende servir como guía para nuestra organización, al ofrecer una dirección duradera para nuestras operaciones, nuestro personal y las partes interesadas externas, con la responsabilidad que todo ello implica. Esta misión se complementa con una **visión** clara y ambiciosa para la vigencia de este plan: ser **un líder mundial en los ámbitos del transporte, el comercio marítimo y el desarrollo económico, y apoyar a nuestras comunidades diversas**. Esta visión tiene por objeto orientar nuestro enfoque respecto de cómo alcanzaremos nuestra misión a lo largo de la duración del Plan.

Para lograr esta misión y visión, este Plan Estratégico definió los siguientes **objetivos estratégicos** específicos y accionables, que son transversales y aplicables a todos nuestros activos y operaciones:

1. Minimizar los incidentes de **seguridad y protección** que se pueden prevenir.

Principios rectores para este Plan Estratégico

El Plan Estratégico que hemos desarrollado es ambicioso, pero alcanzable: equilibra las necesidades inmediatas con el éxito a largo plazo y se rige por nuestros principios rectores. Se basa en las realidades actuales y se adapta a los cambios continuos en las tendencias macroeconómicas y del sector, y mira hacia el futuro para preparar a la Autoridad para la próxima década y los años posteriores. Se mantiene fiel a nuestros valores fundamentales y los impulsa: garantizar la seguridad de nuestras operaciones al tiempo que fomentamos el desarrollo económico de la región, lideramos la satisfacción del cliente y priorizamos a nuestro personal. Se ha desarrollado en estrecha colaboración con nuestras comunidades, líderes empresariales, expertos del sector, responsables de políticas públicas y nuestras partes interesadas internas (los altos directivos, el personal y el Consejo de Administración de Massport) con el objetivo de dimensionar correctamente nuestro crecimiento, integrar la innovación y realizar las mejores inversiones para la región, al tiempo que conservamos nuestra reputación como empleador de referencia en el Commonwealth.

2. Convertirnos en un **empleador de referencia** de la región y anticiparnos a los cambios en las tendencias de la fuerza laboral.
3. Ofrecer **la mejor experiencia al cliente** en todas nuestras instalaciones.
4. Centrarnos en un **rendimiento financiero** sólido para garantizar la viabilidad a largo plazo.
5. Planificar la **gestión del crecimiento** y del **impacto económico** a medida que aumenta la demanda.
6. Liderar basados en **la sostenibilidad y la resiliencia** para cumplir con nuestro compromiso de emisiones netas cero y proteger nuestros activos frente a los impactos climáticos.
7. Mantener un **enfoque comunitario** para apoyar a nuestras comunidades vecinas.
8. Fomentar una cultura de **excelencia tecnológica** que adopte activamente las innovaciones emergentes.

Megatendencias en las que se basa este Plan Estratégico

Este Plan aborda nuevas realidades, desafíos y oportunidades en evolución, así como las tendencias actuales. La próxima década traerá un crecimiento sostenido del transporte aéreo, cambios continuos en el contexto global, una rápida evolución tecnológica y mayores expectativas y exigencias en materia de sostenibilidad y talento. El Plan pone énfasis en la adaptabilidad, con aprendizaje continuo y la capacidad de adaptación a medida que evolucionan las condiciones. Con una base sólida, tenemos la confianza y estamos preparados para abordar las principales tendencias que observamos en la actualidad (que se resumen a continuación), así como los cambios que puedan surgir en el futuro:

La fortaleza económica sostenida del Commonwealth: Se prevé que la población de Massachusetts continúe su crecimiento sostenido durante la próxima década y supere los 7,4 millones de habitantes en 2035. El Commonwealth tiene un rendimiento económico de primer nivel (incluida su posición como el segundo estado de los Estados Unidos en PBI per cápita en 2024) y una economía diversificada, basada en la ciencia, la atención de la salud, la educación y los servicios profesionales. Massachusetts es un centro de innovación de larga tradición, con la mayor concentración de empresas de ciencias de la vida y la segunda mayor concentración de empresas de alta tecnología de todos los estados de EE. UU. El estado también alberga algunas de las universidades y centros de investigación más prestigiosos del país, que apoyan la innovación, el crecimiento económico y los viajes nacionales e internacionales.

Crecimiento del transporte y los viajes: Los viajes de ocio, la conectividad regional y el transporte de mercancías están aumentando en toda Nueva Inglaterra, aun cuando la congestión y los cambios en los modos de desplazamiento estén reconfigurando los patrones del transporte regional. La integración y el fortalecimiento de las conexiones en todo el ecosistema del transporte multimodal serán fundamentales para mantener la accesibilidad y apoyar el crecimiento económico. Las preferencias de los pasajeros están evolucionando en cuanto a los modos de transporte, el tamaño de las aeronaves y las embarcaciones, los destinos y motivos de viaje, incluida la creciente popularidad de combinar viajes de negocios y de ocio, especialmente en los trayectos más largos. El movimiento de mercancías también está cambiando, influido por modificaciones en el tamaño de las embarcaciones y por las políticas comerciales.

Avances tecnológicos: Las tecnologías emergentes presentan nuevas oportunidades y desafíos para optimizar nuestras operaciones y mejorar la experiencia de los pasajeros. Por ejemplo, la inteligencia artificial (IA) y los gemelos digitales permiten la simulación en tiempo real de activos físicos para una planificación dinámica y una mayor eficiencia operativa; las aeronaves eléctricas de despegue y aterrizaje vertical (eVTOL) y otros avances en la movilidad aérea urbana pueden ampliar las opciones y mejorar la sostenibilidad de los viajes de corta distancia, lo que requiere

adaptar la infraestructura, la gestión del espacio aéreo y los servicios a los pasajeros; y los vehículos autónomos (AV) están listos para transformar el acceso a los aeropuertos y las necesidades de estacionamiento, y para reconfigurar el sistema de transporte regional en general.

Evolución del panorama laboral y del talento: La escasez de mano de obra, el envejecimiento de la población activa y la creciente influencia de la automatización están cambiando la forma en que las empresas atraen y retienen el talento. Ampliar el acceso a una mano de obra calificada mediante la capacitación, la innovación y prácticas de contratación inclusivas seguirá siendo esencial para sostener el crecimiento en los sectores del transporte y la infraestructura.

Énfasis en la sostenibilidad, el objetivo de emisiones netas cero y la resiliencia: La resiliencia frente a los impactos y riesgos climáticos (incluidas las tormentas más frecuentes e intensas y el aumento del nivel del mar) es un tema de creciente relevancia en todo el sector, y una preocupación clave para Massport, especialmente en relación con nuestros activos marítimos e inmobiliarios ubicados en frentes costeros. El creciente énfasis en la sostenibilidad está acelerando los esfuerzos para modernizar las infraestructuras y reducir las emisiones hacia el objetivo de alcanzar las "emisiones netas cero", incluida la electrificación y otros métodos de descarbonización. Los combustibles de aviación sostenibles (SAF), una vía clave para descarbonizar el transporte aéreo, representan una de las muchas oportunidades que tienen las organizaciones como Massport para mejorar la sostenibilidad no solo de nuestras propias operaciones, sino también de las de nuestros socios.

Dinámicas desafiantes del mercado inmobiliario: Los sectores de bienes raíces de oficinas y ciencias de la vida han permanecido débiles en los últimos años, con una demanda moderada y un exceso de oferta, elevadas tasas de desocupación y una absorción neta negativa, si bien el segmento de oficinas muestra algunas señales de recuperación en los espacios de clase A+. El mercado hotelero se ha recuperado de las repercusiones de la pandemia de COVID, en gran parte debido al aumento de los viajes de ocio y al incremento de las reservas para congresos y eventos. La demanda de vivienda sigue siendo elevada en el área de Boston, caracterizada por bajas tasas de desocupación y una absorción neta positiva. Sin embargo, incluso en estos sectores, el financiamiento de nuevos proyectos continúa siendo un desafío en el contexto económico actual.

Cambios en el panorama de las políticas: Las políticas nacionales y globales se encuentran en constante evolución, lo que repercute en el comercio regional, la inversión y la planificación de infraestructuras. Los conflictos internacionales y las políticas cambiantes están remodelando las redes comerciales y de viajes, lo que afecta las rutas de suministro y los flujos de inversión. A nivel nacional, las prioridades federales y estatales en materia de infraestructuras, el gasto fiscal y la normativa influyen en la financiación y ejecución de grandes proyectos. Los organismos públicos deben mantener la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios en las orientaciones políticas y la disponibilidad de financiación.

Nuestro proceso de planificación

El desarrollo de este Plan Estratégico fue un esfuerzo de múltiples fases que integró estudios de mercado, análisis comparativos con organizaciones pares, entrevistas con las partes interesadas y análisis técnicos de todas las líneas de negocio y operaciones de Massport. Colaboramos con un amplio grupo de partes interesadas, comenzando por los líderes y empleados de Massport de todos los equipos y niveles, que aportaron su profundo conocimiento práctico sobre la historia, los desafíos y los objetivos de la Autoridad, así como nuestro Consejo de Administración, que aportó liderazgo, inspiración y orientación estratégica. Recurrimos a la experiencia y a los aportes

de destacados referentes del sector y especialistas en la materia para evaluar nuestro contexto estratégico, incluida nuestra posición actual en relación con organizaciones pares, y para garantizar la viabilidad de nuestro plan. Entre ellos se incluyeron Boston Consulting Group (BCG), HNTB, CBRE, Bermello Ajamil, Mercator International y Marine Tiger. Asimismo, contamos con la participación de funcionarios electos, organismos asociados, grupos comunitarios y residentes locales para que aportaran sus puntos de vista sobre el impacto y el papel de Massport en el contexto regional e industrial más amplio.



Sobre la base de nuestro primer Plan Estratégico

En 2014, Massport presentó su Plan Estratégico de 10 años para toda la Autoridad, en el que estableció una visión unificada para nuestros activos aeronáuticos, marítimos e inmobiliarios. Este plan sentó las bases para una década de progreso focalizado, inversiones disciplinadas y asociaciones sólidas con nuestras comunidades, lo que garantizó que sigamos siendo un motor económico para la región.

En la última década, hemos realizado importantes inversiones que han ampliado nuestro impacto económico y mejorado la experiencia de los pasajeros. El Plan 2014 estaba guiado por varios temas clave:

- Involucrar a todas las unidades de negocio de Massport
- Invertir en los aeropuertos de Massport
- Revitalizar la misión marítima
- Desarrollar y proteger los activos inmobiliarios de Massport
- Continuar el compromiso con nuestras comunidades
- Promover la diversidad y la inclusión

El Plan Estratégico de 2014 marcó un rumbo para Massport que, en ese momento, parecía ambicioso y desalentador. Sin embargo, con el apoyo firme y sostenido del Consejo de Administración y el compromiso del personal, desde los altos directivos hasta los más de 1000 empleados, Massport logró avances notables.

Estos logros abarcan desde importantes inversiones en infraestructura, que requieren una planificación exhaustiva, la obtención de permisos y alianzas con organismos estatales y federales, hasta acciones específicas orientadas a mejorar las operaciones y la relación con las comunidades. Este progreso resulta especialmente destacable si se consideran los desafíos sin precedentes planteados por la pandemia de COVID-19, que provocó una caída drástica de la demanda en el Aeropuerto Internacional Logan de Boston y en todo el sector aeronáutico.

Entre los principales proyectos realizados se incluyen:

- Transformación de la terminal de contenedores Conley en una instalación "preparada para grandes buques", capaz de operar con las embarcaciones de mayor tamaño que recalán en la costa este
- La ampliación de la terminal internacional E del Aeropuerto Logan
- La instalación de un sistema de aterrizaje CAT III en el aeropuerto de Worcester
- La finalización de Piers Park II en East Boston

Entre las iniciativas específicas se destacan:

- La habilitación de un corredor de carga exclusivo y un parque de amortiguación en South Boston
- Aplicación del "Modelo Massport", reconocido a nivel nacional, en el proceso de contratación del hotel Omni Boston at the Seaport
- Inauguración de un nuevo estacionamiento en Framingham, que alcanzó su plena ocupación desde el primer día
- Conexión de las terminales de Logan más allá de los controles de seguridad para mejorar la experiencia del pasajero
- Ampliación de la capacidad de estacionamiento del Aeropuerto Logan

- Mantenimiento del papel de Hanscom Field como principal aeropuerto de aviación general de Nueva Inglaterra y como importante aeropuerto alternativo de Boston Logan.

Estos logros ponen de relieve la capacidad de Massport para alcanzar objetivos ambiciosos, adaptarse a las condiciones cambiantes y reforzar su papel como motor del crecimiento económico y el compromiso de la comunidad.

Logros del plan estratégico de 2014

Conley Dragado de mantenimiento y mejora Elaborar un plan para estar preparados para buques de gran porte Explorar todas las opciones de financiamiento y estructuras de financiación	Boston Logan Invertir en más áreas de acceso internacionales Crear terminales más consolidadas y mejor conectadas Enfoque equilibrado del transporte terrestre
Flynn Cruiseport Crear demanda Desarrollar el campus de cruceros y estacionamientos	Worcester Invertir 100 millones de dólares en infraestructura y marketing Incrementar la actividad de aviación general corporativa
Muelle pesquero Optimizar el uso del muelle pesquero Evaluar las necesidades futuras de la industria	Hanscom Seguir siendo la principal instalación de aviación de negocios
REAM Consolidar un distrito marítimo Incrementar los ingresos inmobiliarios para respaldar el plan marítimo y el futuro del frente costero	Acceso terrestre Invertir en HOV Gestionar la oferta de estacionamientos
	En toda la organización Desarrollar y aplicar una estrategia global Plan de diversidad e inclusión Desarrollar una fuerza laboral de alto rendimiento y comprometida

Estamos orgullosos de los avances logrados en el aeropuerto de Worcester, incluida la instalación de un nuevo sistema de aterrizaje CAT III y un año récord con 230 000 pasajeros. El Plan Estratégico de 2025 traza un claro camino a seguir, basado en estrategias probadas en otros estados y haciendo hincapié en la colaboración con los líderes empresariales de Worcester, los funcionarios electos y los socios de desarrollo económico de Worcester para alcanzar este objetivo.

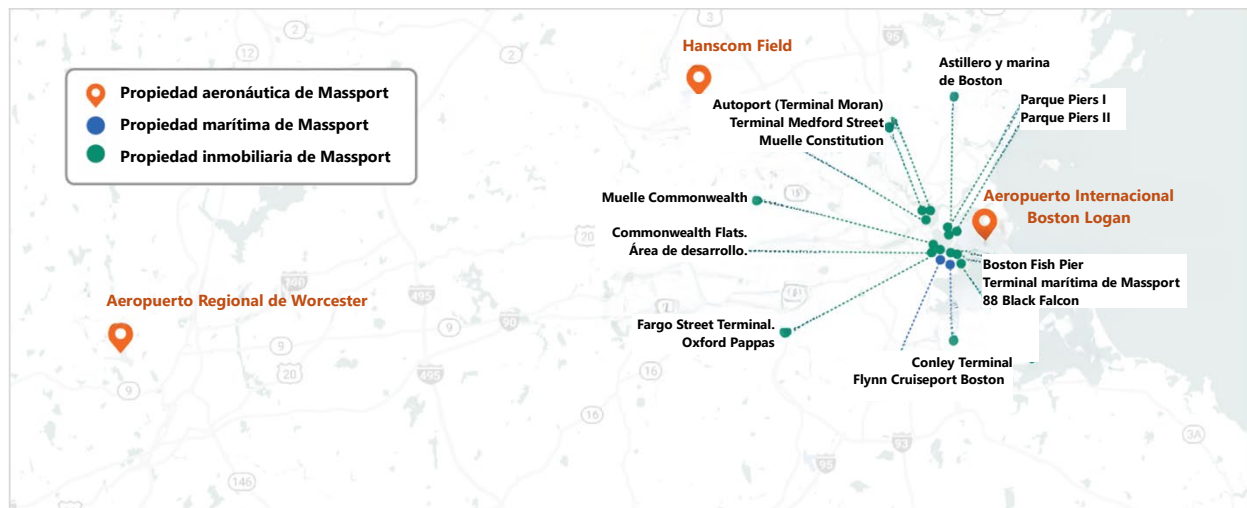
En Logan, las inversiones en infraestructuras de transporte y los incentivos para el uso de vehículos de alta ocupación (HOV) dieron como resultado la mayor cantidad de viajes HOV en la historia del aeropuerto. Las inversiones incluyen un nuevo estacionamiento de Logan Express en Framingham, la reubicación del servicio Logan Express de Danvers, autobuses híbridos eléctricos de Silver Line con viajes de salida gratuitos, la ampliación del estacionamiento dentro del predio para reducir el tránsito de ascenso y descenso de pasajeros, la reorganización de las vías de circulación para eliminar colisiones y el aumento de la capacidad en las áreas de detención. El Plan Estratégico de 2025 se basa en estos éxitos y recomienda medidas que van desde inversiones adicionales en el campus y la ampliación del Logan Express hasta conceptos innovadores como las terminales remotas.

En el ámbito marítimo, Conley Terminal ahora recibe regularmente buques portacontenedores que no podrían hacer escala en Boston sin las inversiones identificadas en el Plan Estratégico de 2014. El negocio de los cruceros continúa en plena expansión, y se prevé que dentro de diez años atenderemos a más de seiscientos mil pasajeros en el Flynn Cruiseport (el doble de la cifra actual), lo que pondrá un mayor énfasis en la necesidad de mejorar el transporte terrestre y los accesos en torno a Black Falcon Avenue para garantizar la seguridad y una experiencia positiva.

Aviación

Contexto estratégico

La red de activos aeronáuticos de Massport conecta a Nueva Inglaterra con el mundo y presta servicio a una amplia diversidad de operaciones de pasajeros comerciales, carga y aviación general. A medida que continúa aumentando la demanda de transporte aéreo en la región, debemos seguir invirtiendo en nuestros aeropuertos y coordinar con otros aspectos críticos del sistema de transporte regional, para garantizar nuestra capacidad de responder a esta creciente demanda con resiliencia operativa y experiencias de primer nivel para los pasajeros.



Se prevé que Boston Logan, el aeropuerto más transitado de Nueva Inglaterra, siga siendo la puerta de entrada global de la región para los viajes internacionales, con 44 millones de pasajeros en 2024. Worcester (229 000 pasajeros en 2024) presta servicio a una base regional en crecimiento en el centro de Massachusetts, mientras que Hanscom (con unas 120 000 operaciones de aviación general en 2024) contribuye a descongestionar Logan y, al mismo tiempo, respalda el innovador ecosistema de investigación y negocios del Commonwealth.

Mientras planificamos la próxima década, las tecnologías emergentes están redefiniendo las operaciones aeroportuarias, los accesos terrestres y las expectativas de los pasajeros. La inteligencia artificial y los gemelos digitales están generando nuevas oportunidades para la optimización operativa, desde la gestión de activos en tiempo real hasta una asignación más inteligente de puertas de embarque. Los vehículos autónomos están listos para redefinir la forma en que los viajeros podrían acceder a los aeropuertos y desplazarse por las ciudades. Los combustibles de aviación sostenibles representan una palanca clave para la descarbonización del transporte aéreo, un ámbito en el que Massport puede actuar como catalizador a través de alianzas y liderazgo en innovación. Las aeronaves eléctricas de despegue y aterrizaje vertical (eVTOL) y otras innovaciones en movilidad aérea urbana tienen el potencial de transformar, a largo plazo, el transporte aéreo regional, incluso como alternativa a los actuales vuelos de corta distancia y a los modos de transporte terrestre dentro de la región. Responder a los avances de esta tecnología innovadora exigirá nueva infraestructura, capacidad energética y modelos de servicio al pasajero. Esto debería ser un aporte fundamental a la estrategia de regionalización a largo plazo de Massport, en la medida en que buscamos aprovechar de la mejor manera nuestra

red aeroportuaria para absorber la demanda de pasajeros, incluidos los nuevos modos de transporte.

Massport planea liderar los avances en la ampliación de estas tecnologías emergentes. Esto incluye satisfacer las expectativas y preferencias cambiantes de los pasajeros, impulsadas por los cambios tecnológicos así como por los cambios continuos en la demografía de los pasajeros. Los pasajeros "Millennials" y de la "Generación Z" están en camino de representar el 80 % del gasto en transporte aéreo en 2035, lo que subraya la necesidad de invertir en experiencias de viaje fluidas y tecnológicamente avanzadas para satisfacer las expectativas de estas generaciones que priorizan lo digital.

Aviación: Plan Estratégico de 2035

Conectar Nueva Inglaterra con el mundo y mejorar cada experiencia de viaje

Massachusetts y Nueva Inglaterra son sede de varias industrias y empresas que generan un gran volumen de viajes y que dependen del transporte aéreo para sus operaciones y para impulsar el impacto económico, así como una gran población viajera que depende de un servicio aéreo seguro, eficiente y asequible. Durante la próxima década, la red de activos aeronáuticos de Massport deberá adaptarse para satisfacer la creciente demanda y adoptar tecnologías emergentes. Existen dos áreas dentro de nuestra cartera de aviación que requieren una coordinación especialmente estrecha:

Definir una estrategia de regionalización integrada para los aeropuertos de Massport y reducir así la presión sobre Logan mediante el uso de nuestro sistema aeroportuario para absorber una proporción creciente de la demanda de vuelos de corta distancia, mientras Logan consolida su rol como puerta de acceso para vuelos de larga distancia e internacionales.

Continuar **liderando los esfuerzos en materia de sostenibilidad y** reducción de emisiones. Esto incluye trabajar para descarbonizar nuestras operaciones aeroportuarias directas, así como apoyar las emisiones indirectas (Alcance 3). Una vía clave para reducir las emisiones de la aviación es el uso de combustibles de aviación sostenibles (SAF), alternativas más limpias, con menor huella de carbono y sostenibles frente al combustible de la aviación tradicional, que pueden utilizarse de manera segura en los motores de las aeronaves existentes. La Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) estima que la implementación de combustibles de aviación sostenibles (SAF) podría aportar el 65 % de las reducciones de emisiones necesarias para que la aviación alcance las emisiones netas cero en 2050. Massport ya está avanzando para respaldar esta medida clave para la descarbonización de la aviación, incluido nuestro liderazgo del centro regional de combustibles de aviación sostenibles (SAF), que conecta a los distintos actores de la cadena de valor de la aviación en Nueva Inglaterra (incluidas autoridades aeroportuarias, aerolíneas, investigadores y empresas emergentes de combustibles sostenibles). Asimismo, continuaremos colaborando con socios en materia de combustibles de aviación sostenibles (SAF) para analizar oportunidades que respalden su desarrollo y promuevan la descarbonización del sector aeronáutico.

Aeropuerto Internacional Logan

Contexto estratégico

Con el objetivo de satisfacer la creciente demanda en un entorno de espacio limitado y, al mismo tiempo, mejorar la experiencia del pasajero, Logan aspira a seguir siendo una puerta de acceso de primer nivel entre Boston y el mundo.

Logan International es el aeropuerto más grande de Nueva Inglaterra: en 2024 atendió a 44 millones de pasajeros y se prevé que iguale o supere esa cifra en 2025.

Además de atender una demanda creciente de pasajeros, el aeropuerto genera importantes beneficios económicos para el Commonwealth y para la región en su conjunto. El impacto económico de Logan superó los 16 000 millones de dólares (en 2017) y creó más de 160 000 puestos de trabajo. Logan contribuye, de manera directa, a

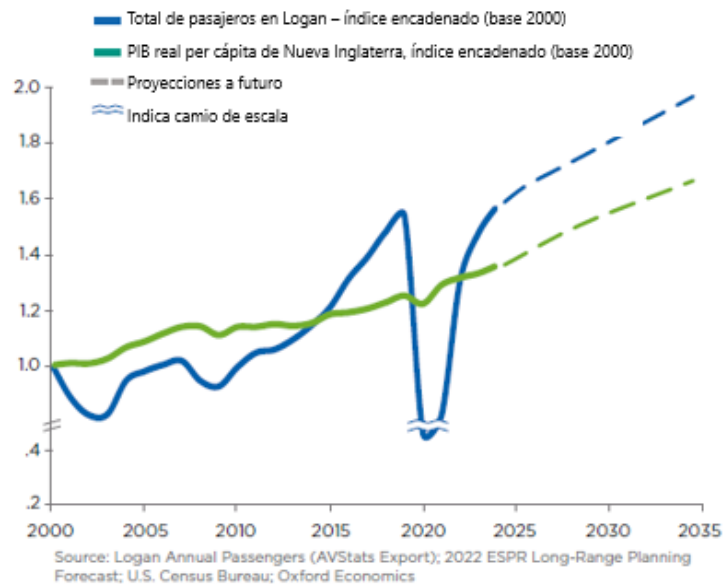
potenciar el rol de la región como polo de innovación, con una economía sustentada en los sectores de la salud, la educación, las ciencias y los servicios profesionales. El transporte aéreo hacia y desde Boston impulsa la transferencia de conocimiento y la innovación, lo que enriquece la calidad de vida de las personas en toda la región.

La demanda de transporte aéreo de pasajeros se basa en la propensión de los residentes a viajar por ocio o por negocios, junto con la popularidad de Boston y Nueva Inglaterra como destinos para los visitantes. Especialmente en la última década, el crecimiento del volumen total de pasajeros de Logan ha superado el crecimiento del PIB real per cápita de Nueva Inglaterra, lo que pone de relieve el atractivo de la región para los visitantes y la solidez de nuestras instituciones empresariales, educativas, médicas y de otro tipo. Si bien las operaciones de vuelos de Logan continúan siendo mayoritariamente domésticas, la demanda de vuelos internacionales ha crecido a un ritmo más acelerado, lo que refleja el alcance global de Boston: Logan incorporó nuevos vuelos a destinos adicionales en Europa, Asia y Centroamérica, y alcanzó un récord de más de 9 millones de pasajeros internacionales en 2024.

A medida que crece la economía regional, Logan se enfrenta a una presión creciente para absorber una mayor demanda del mercado. Su principal limitación es la huella geográfica reducida: con un predio de 2400 acres, es uno de los aeropuertos principales más pequeños del país (por ejemplo, el aeropuerto de Denver ocupa 33 000 acres y el de Dallas, 18 000 acres). Además, es uno de los más antiguos del país, lo que subraya la necesidad de abordar componentes críticos de infraestructura envejecida que se aproximan al final de su vida útil.

La emblemática torre de control de tráfico aéreo de Logan, construida originalmente en 1973, constituye una pieza de infraestructura esencial. Massport ha destinado más de 100 millones de dólares para prolongar su vida útil entre 10 y 15 años, y de este modo garantizar las operaciones hasta 2040. Esta inversión es esencial dado el rol de la torre en el mantenimiento de una gestión del tráfico aéreo segura y eficiente.

Sin embargo, la solución a largo plazo será la construcción de una nueva torre de control de tráfico aéreo que cumpla con los últimos requisitos de la FAA para el sistema de nueva generación.



Teniendo en cuenta los criterios actuales de financiación, ubicación, viabilidad, diseño, construcción y certificación, esta iniciativa llevará más de una década en completarse.

Nuestro núcleo de terminales también requiere reinversión. La Terminal C fue construida en 1967 y es una de las terminales con mayor actividad de Logan, ya que gestiona aproximadamente el 26 % del volumen total de pasajeros. Si bien a lo largo de los años se han realizado inversiones puntuales, incluidas nuevas conexiones con las terminales E y B, la infraestructura edilicia subyacente y su diseño corresponden a otra época y no cumplen con los estándares actuales para brindar una experiencia a los pasajeros de primer nivel. A la hora de planificar las instalaciones del futuro, estamos considerando cuidadosamente el impacto de cómo cambiará el acceso al aeropuerto con la adopción de tecnologías emergentes como las aeronaves eVTOL y los vehículos autónomos.

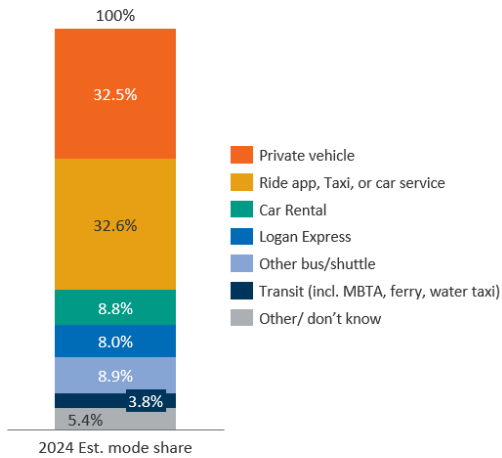
El crecimiento de Logan ha sido posible gracias a operaciones aeronáuticas más eficientes, que con el tiempo han reducido las emisiones y el ruido. El predominio de aeronaves de mayor capacidad también ha permitido reducir las operaciones anuales de vuelos en aproximadamente un 15 %, mientras que el volumen de pasajeros ha aumentado cerca de un 57 % desde el año 2000. Esta divergencia pone de manifiesto la necesidad de gestionar el crecimiento a medida que las aeronaves más grandes, especialmente en las rutas de larga distancia e internacionales, transportan más pasajeros a la vez, lo que aumenta el riesgo de posibles atascos en los procesos terrestres y en las terminales, tanto para los pasajeros como para la carga aérea. Esto es especialmente importante dada la naturaleza de la cuota dominante de Logan en los viajes "de origen y destino" (O&D): en 2024, Logan ocupó el tercer lugar entre los 31 aeropuertos centrales de Estados Unidos en cuota O&D, con un 90 % estimado de pasajeros que comienzan o terminan su viaje en Logan. Como resultado, nuestra infraestructura de terminales y de acceso terrestre (incluidas las áreas de detención, el check-in y los procesos de control de seguridad) se encuentra bajo una mayor presión, y nuestra experiencia del pasajero abarca todo el recorrido, desde el hogar hasta la puerta de embarque y el regreso. Esto también implica que el éxito de Logan está interrelacionado con el desempeño de la economía regional y el crecimiento poblacional. Los pasajeros provienen de todo el Commonwealth y del área metropolitana de Nueva Inglaterra, incluidos uno de cada tres que, en 2024, residía más allá del anillo de la I-495.

Desde el año 2000, las operaciones aéreas anuales han disminuido aproximadamente un 15 %, mientras que el volumen anual de pasajeros ha aumentado alrededor de un 57 %.



Logan es uno de los aeropuertos de mayor densidad aeroportuaria de EE. UU. (ocupa el decimosexto lugar por número de pasajeros), con una superficie limitada, ubicado en una península colindante con East Boston y Winthrop, y está rodeado de agua. Como resultado, el aeropuerto se enfrenta a una congestión creciente tanto en la zona de operaciones (en particular, las calles de rodaje y las plataformas ya experimentan problemas operativos durante condiciones meteorológicas adversas y en los días de máxima demanda) como en la zona terrestre, donde la congestión vehicular en las áreas de detención y en los accesos al aeropuerto ya constituye un desafío operativo y un punto de fricción tanto para los pasajeros como para las comunidades vecinas. Los requisitos de procesamiento de la carga aérea (tanto para la carga en bodega, esencial para la rentabilidad de muchas rutas de pasajeros, como para la carga aérea exclusiva) también pueden generar congestión en las áreas operativas aéreas y en los accesos terrestres.

Participación estimada por modo de acceso terrestre de los pasajeros de origen y destino (2024)



Source: 2024 Logan Air Passenger Ground Access Survey Results Summary

A medida que la demanda de pasajeros continúa en aumento, la congestión en los accesos terrestres podría intensificarse, en particular en las áreas de detención y cuellos de botella en las principales vías de circulación. Los atascos en túneles y accesos podrían producirse con mayor frecuencia y prolongarse durante las horas pico, lo que haría que el aeropuerto fuese cada vez más sensible a las interrupciones, ya que incluso las obras menores o los cierres temporales podrían generar retrasos que se propagarían a todas las vías de circulación conectadas dentro y fuera del campus de Logan. También es probable que las terminales experimenten una mayor presión, especialmente en los horarios pico: los puntos críticos en los sistemas de equipaje de entrada y salida y en las zonas de control,

por ejemplo, podrían intensificarse con el aumento del volumen de pasajeros. Las áreas de procesamiento, incluidas las áreas de detención de las terminales y los puestos de control de seguridad, podrían operar cerca de su capacidad máxima durante las horas pico, lo que daría lugar a aglomeraciones y demoras. Sin intervenciones estratégicas que garanticen operaciones fluidas, absorber la demanda prevista de 53,5 millones de pasajeros anuales para 2035 podría poner en riesgo la resiliencia operativa de Logan.

El renovado compromiso de Massport con el servicio al cliente contribuyó a mejorar la posición de Logan en la encuesta de satisfacción del cliente de J.D. Power, pasando del puesto 16 en 2023 al décimo lugar en 2024 y nuevamente en 2025. Si bien nuestra calificación general de satisfacción del cliente ha mejorado, el informe identifica puntos críticos clave para los pasajeros en Logan. En función de los comentarios recibidos, estamos implementando numerosas mejoras, entre ellas la modernización y ampliación de la oferta de concesiones, la optimización y clarificación de la señalización, la mejora del Wi-Fi, la renovación de los sanitarios y cambios en las áreas de retiro de equipaje. Tenemos la intención de seguir utilizando datos sobre el uso y opiniones de clientes para mejorar nuestras instalaciones y servicios.

Aeropuerto Internacional Logan - Plan Estratégico

Aspiración para 2035: "Top 5 en experiencia del pasajero, responder a la demanda y mejorar la experiencia de cada viaje"

El Aeropuerto Internacional Logan aspira a ser una puerta de acceso de primer nivel entre Nueva Inglaterra y el mundo.

Este Plan Estratégico establece una ambición firme para resolver el problema de la infraestructura anticuada, el congestionamiento dentro del campo de aviación y en los accesos terrestres, al tiempo que se mitigan los impactos de nuestras operaciones en las comunidades vecinas. Consideramos que estos objetivos son ambiciosos pero alcanzables; sin embargo, no podremos lograrlos de manera aislada: será necesaria una colaboración continua con nuestros

organismos y organizaciones asociados a nivel federal, estatal y local, así como con nuestra fuerza laboral, las aerolíneas y las comunidades vecinas.

Para Logan, el Plan Estratégico incluye las siguientes prioridades estratégicas e iniciativas principales seleccionadas:

Reconfigurar integralmente los accesos terrestres para aliviar la congestión, mejorar la experiencia del pasajero y respaldar nuestras ambiciones en materia de sostenibilidad.

Nuestra estrategia de accesos terrestres hace hincapié en impulsar un cambio sostenido hacia modos de alta ocupación (incluidas las líneas azul o plateada de la MBTA, Logan Express y la prueba piloto de una nueva terminal remota) para llegar a Logan, al tiempo que se reduce la proporción de pasajeros que utilizan vehículos privados para el ascenso y descenso de pasajeros en las áreas de detención del aeropuerto. *Las iniciativas incluyen:*

Poner a prueba y ampliar (en función del éxito del proyecto piloto) terminales remotas para aumentar la cantidad de vehículos de alta ocupación y resolver la congestión en áreas de detención y accesos. Nos entusiasma liderar el lanzamiento de un programa innovador que permitirá a los pasajeros realizar los controles de seguridad en una red de instalaciones remotas, comenzando por el sitio existente de Logan Express en Framingham, donde recientemente hemos duplicado la capacidad del estacionamiento. Los pasajeros subirán a un autobús seguro para el viaje de 45 minutos hasta Logan, con su equipaje almacenado en un compartimento de equipaje seguro dentro del autobús. A su llegada, accederán directamente a una entrada posterior al control de seguridad y se dirigirán a su puerta de embarque. Esta iniciativa permitirá ofrecer una experiencia más fluida, ampliar las capacidades de control de pasajeros y equipaje, y reducir la congestión en áreas de detención y vías de circulación, además de promover nuestros objetivos de reducción de emisiones.

Mejorar la cartera de vehículos de alta ocupación (HOV) y transporte público para acceder a Logan, incentivando a los pasajeros y empleados del aeropuerto a adoptar estos modos mediante experiencias eficientes y confortables. Dado que los pasajeros de Logan proceden de lugares muy diversos (desde el centro de Boston hasta el resto de Nueva Inglaterra), debemos ofrecer un conjunto de opciones de transporte integradas y eficientes para satisfacer sus necesidades. Ya estamos trabajando para facilitar el acceso entre Logan y el paseo marítimo de South Boston con el servicio gratuito Silver Line y mejorando la señalización dentro de las terminales. Asimismo, evaluamos mejoras adicionales al servicio Logan Express, incluida la colaboración con autoridades estatales para analizar posibles carriles exclusivos para autobuses que hagan el viaje hasta Logan más eficiente y atractivo.

Otra estrategia fundamental es reducir los desplazamientos en vehículo de los empleados (en su mayoría del sector privado) que acceden al aeropuerto. En un día determinado, los empleados representan hasta el 5 % del tránsito en las vías de circulación del aeropuerto. Será necesario reforzar las estrategias existentes, como ofrecer alternativas desde estaciones de la red T, aprovechar Logan Express y otros estacionamientos fuera del predio, a fin de que los empleados no contribuyan a la congestión terrestre. Este plan también evaluará múltiples opciones para mejorar la conectividad entre las terminales de Logan y la línea azul de la MBTA en la estación del aeropuerto. Junto con estas medidas destinadas a fortalecer nuestra oferta de vehículos de alta ocupación (HOV), también se están considerando políticas para gestionar la congestión en las áreas de detención y en las vías de circulación. Los desafíos de acceso terrestre de Logan

están estrechamente interrelacionados con el ecosistema de transporte local y regional más allá de nuestro predio, y Massport no puede abordarlos de manera aislada. Estamos comprometidos a colaborar con las agencias de transporte asociadas, proveedores privados y las comunidades vecinas en soluciones integradas de mayor alcance.

Optimizar el área operativa aérea para lograr excelencia operativa y responder a la demanda prevista, en consonancia con una estrategia regional integrada.

Nuestro objetivo es reducir las demoras de rodaje de aeronaves en un 20 % respecto de los niveles de 2025, y disminuir de este modo los tiempos de inactividad de las aeronaves, las demoras de los pasajeros y la contaminación ambiental y acústica. *Las iniciativas incluyen:*

La renovación o sustitución de la torre de control de tráfico aéreo (ATC) constituye tanto una inversión necesaria en una de las infraestructuras envejecidas más importantes de Logan como un componente central de la estrategia de optimización del área operativa de Logan. La torre se inauguró en 1973 como la más grande del mundo, y ahora es una de las más antiguas del país. Sigue albergando el centro de control de tráfico aéreo que garantiza la circulación segura y eficaz de las aeronaves en nuestro campo de aviación. La emblemática estructura existente se acerca al final de su vida útil prevista y requiere una renovación para mantener la fiabilidad y la resiliencia operativa de Logan.



Como parte de este Plan Estratégico, Massport está avanzando en un programa de renovación a corto plazo de las plantas superiores y los espacios más críticos de la estructura. Este esfuerzo garantizará que un activo crítico para el aeropuerto siga funcionando de forma segura y eficiente durante la próxima década y en años posteriores.

Sin embargo, dada la antigüedad de la torre de ATC y los requisitos de la FAA para una moderna cabina de última generación junto con su infraestructura auxiliar, Massport está trabajando en estrecha colaboración con la FAA para iniciar hoy el proceso de planificación de una nueva torre de ATC (ya sea en la ubicación actual o en otro lugar del aeropuerto). El proceso de la FAA para construir una nueva torre en un aeropuerto tan importante como Logan es muy extenso. El proceso comienza con la participación del Laboratorio de Integración de Terminales Aeroportuarias (AFTIL) de la FAA. Basado en la reciente construcción de nuevas torres en los principales aeropuertos, el proceso durará varios años, desde el estudio inicial del emplazamiento hasta el diseño preliminar, la obtención de permisos, el diseño final, la construcción, la aceptación de la FAA y la explotación.

Esta iniciativa garantizará **la continuidad de operaciones eficientes, seguras y resilientes en el campo de aviación** de Logan, y requerirá la colaboración de todas las agencias asociadas a Massport, incluida la Administración Federal de Aviación (FAA).

Más allá de la propia torre, **la estrategia del campo de aviación de Logan se centra en los esfuerzos que mejorarán la circulación de las aeronaves para minimizar las demoras.** Los ajustes específicos en el uso del suelo permitirán incorporar posiciones de estacionamiento nocturno (RON) y plataformas remotas, además de optimizar la geometría del área de aviación para aliviar los cuellos

de botella que, en ocasiones, restringen el movimiento de las aeronaves. Junto con mejoras operativas digitales (como la asignación de puertas asistida por inteligencia artificial y el uso de gemelos digitales para apoyar la planificación operativa y de capital), estas mejoras contribuirán a reducir los tiempos de inactividad de las aeronaves, los tiempos de espera de los pasajeros, las emisiones y el ruido.

Modernizar y preparar para el futuro el núcleo de la terminal para ofrecer a los pasajeros una experiencia eficiente, segura y de primer nivel desde el área de detención hasta la puerta de embarque y viceversa. En nuestras terminales, y en todo nuestro campus, nos esforzamos por ofrecer una experiencia de primer nivel al cliente. Aspiramos a continuar mejorando nuestra posición en las clasificaciones de satisfacción del cliente de J.D. Power, pasando del puesto 16 entre los aeropuertos Mega en 2023, al puesto 10 en 2024 y 2025, y a ingresar y mantenernos dentro de los mejores 5 para 2029 y de manera sostenida en el tiempo. *Las iniciativas incluyen:*

El núcleo de terminales de Logan, en el corazón del complejo aeroportuario, admite decenas de millones de viajes de pasajeros al año. Pero incluso con un mantenimiento continuo y proyectos de restauración específicos, se trata de instalaciones antiguas que, con el tiempo, necesitarán una renovación. **Massport está evaluando opciones para reestructurar la Terminal C, con el fin de seguir cumpliendo las expectativas de los pasajeros de tener una experiencia aeroportuaria de primer nivel.** Como parte de este plan estratégico, se están explorando modelos de asociación y conceptos de diseño que contribuirán a modernizar este activo crítico, manteniendo al mismo tiempo la continuidad operativa. El objetivo es crear un viaje fluido y cómodo para los pasajeros mediante la actualización de la infraestructura, la mejora de la circulación y la modernización del diseño. Además de mantener una experiencia de pasajero reconocida en todo el país, estos esfuerzos contribuirán a mantener los buenos resultados operativos de Logan a medida que siga aumentando la demanda de transporte aéreo en la región.

En todas nuestras terminales, también **llevaremos a cabo mejoras específicas de las infraestructuras que aborden aspectos concretos del viaje de los pasajeros.** Las iniciativas incluyen mejorar la velocidad y confiabilidad de los sistemas de **manejo de equipaje, modernizar** la calidad y disponibilidad de **los sanitarios y optimizar la oferta gastronómica y de bebidas**, un aspecto que los pasajeros siempre señalan como una oportunidad de mejora en encuestas recientes de J.D. Power. Cada una de estas iniciativas está concebida para aportar mejoras tangibles en comodidad, conveniencia y servicio a los visitantes de la región y a los residentes que viajan en avión.

Por último, aunque en Logan tomamos medidas audaces e innovadoras, no podemos perder de vista los proyectos críticos de **continuidad del negocio** que mantienen nuestras operaciones en perfecto funcionamiento: debemos realizar las actualizaciones necesarias, tanto nuevas como continuas, para que el aeropuerto siga siendo seguro, resiliente y eficiente. Esto incluye la actualización y el reemplazo de componentes envejecidos de infraestructura crítica fundamental, como la torre de control de tráfico aéreo (ATC) de Logan, así como la reconfiguración del núcleo de terminales, para lograr operaciones más eficientes y una mejor experiencia para los pasajeros. Seguiremos respaldando el mantenimiento en curso y los proyectos destinados a mejorar los sanitarios, conservar las pistas y mantener en funcionamiento las escaleras mecánicas y los ascensores.

Aeropuerto Regional de Worcester

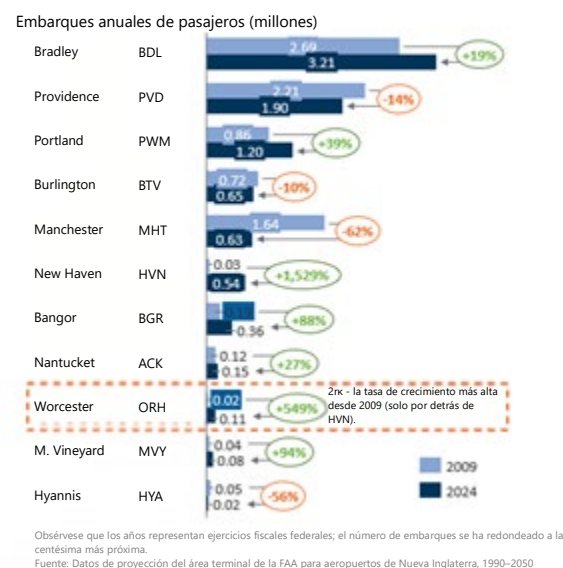
Contexto estratégico

Massport ha realizado grandes inversiones en el Aeropuerto Regional de Worcester desde que asumió la propiedad, lo que ha dado lugar a un crecimiento significativo de las operaciones y

el volumen de pasajeros. Sin embargo, persisten limitaciones estructurales y de demanda, que restringen un mayor crecimiento.

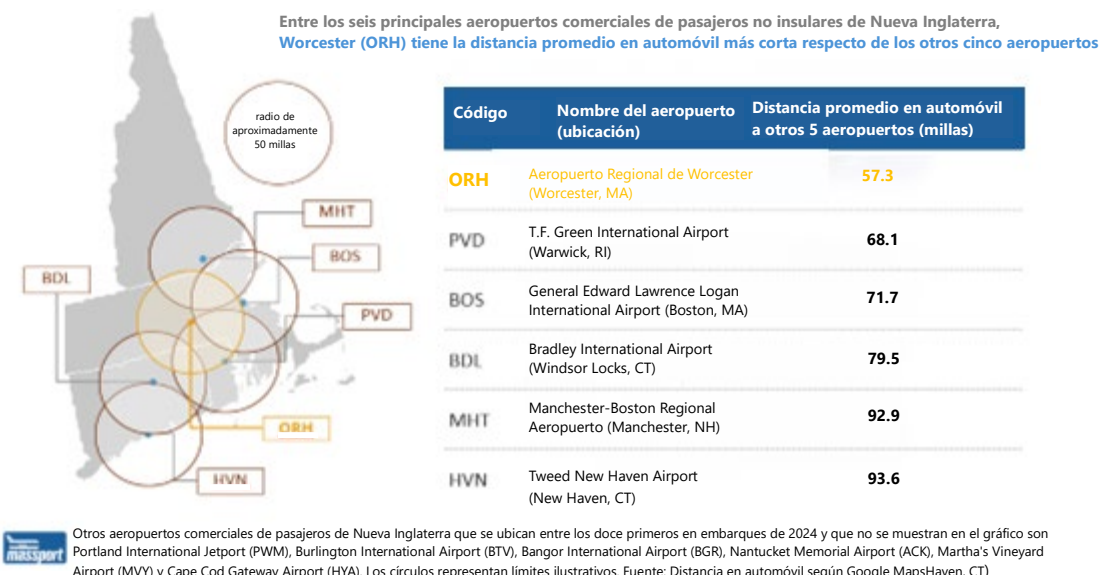
El Aeropuerto Regional de Worcester tuvo un año excepcional en 2024, con casi 230 000 pasajeros. Este volumen de pasajeros supuso la cifra más alta del aeropuerto en 34 años y una fuerte recuperación tras la pandemia. Entre las aerolíneas de pasajeros figuran American, Delta y JetBlue. Desde que adquirió el aeropuerto en 2010, Massport ha invertido más de 120 millones de dólares para mejorar la fiabilidad y la experiencia del cliente, incluido un sistema de aterrizaje de categoría III, la restauración de vías de circulación y calles de rodaje, la repavimentación de calles, un puesto de control de seguridad ampliado y puertos públicos de carga de vehículos eléctricos. Massport también financia el déficit operativo anual del aeropuerto, que asciende a 118 millones de dólares desde que adquirió el aeropuerto, lo que equivale a un promedio superior a 8 millones de dólares anuales entre los ejercicios fiscales de 2011 y 2025.

Si bien QRH atiende a un menor número de pasajeros anuales que sus aeropuertos homólogos, los embarques han aumentado más de un 500 % desde que Massport asumió su gestión.



Estas inversiones han permitido un crecimiento notable de pasajeros en Worcester: los embarques han aumentado más del 500 % desde que Massport asumió la propiedad del aeropuerto en 2010. Esta tasa de crecimiento supera la de todos los aeropuertos regionales comparables, con la única excepción de New Haven, durante ese período.

Sin embargo, a pesar de estas inversiones, las limitaciones estructurales y de la demanda siguen limitando el crecimiento de Worcester. Su proximidad a los aeropuertos vecinos de Nueva Inglaterra (incluido Logan a unos 45 kilómetros), limita la capacidad del aeropuerto para atraer un volumen significativo de pasajeros comerciales, a pesar de contar con una población de captación total considerable (véase la Figura X). Entre T.F. Green en Providence, Bradley International en Hartford, Manchester-Boston en New Hampshire, Tweed New Haven y Logan, Worcester presenta la distancia media en automóvil más corta (aproximadamente 57 millas) a cada uno de estos aeropuertos. Dado que Worcester se encuentra geográficamente rodeado de alternativas, los pasajeros cuentan con múltiples opciones para satisfacer sus necesidades de viaje; en consecuencia, los volúmenes en Worcester continúan rezagados en comparación con los aeropuertos similares. Además, los aeropuertos competidores en Rhode Island y Connecticut se benefician de programas de incentivos estatales que reducen las barreras de entrada para que las aerolíneas amplíen sus servicios, en particular en aeropuertos regionales. La cercanía de Worcester con estos aeropuertos lo coloca en una desventaja competitiva en ausencia de un programa de incentivos similar en Massachusetts.



Aunque Worcester se beneficia de una importante capacidad del campo de aviación y terreno disponible, las restricciones topográficas también limitan ciertos tipos de desarrollo. Worcester actualmente puede operar aeronaves del Grupo de Diseño de Aeronaves III (por ejemplo, ATR 42/72 y Boeing 737), pero la falta de capacidad para operar aeronaves de mayor tamaño y totalmente cargadas del Grupo de Diseño de Aeronaves IV o superior (por ejemplo, Boeing 767 y Boeing 777) limita actualmente su capacidad para albergar operaciones de carga de mayor escala.

Aeropuerto Regional de Worcester - Plan Estratégico

Aspiración para 2035: "Medio millón volando por Central Massachusetts"

El Aeropuerto Regional de Worcester aspira a atender a más de 500 000 pasajeros anuales con un acceso aéreo conveniente, al tiempo que actúa como catalizador del desarrollo económico en el centro y oeste de Massachusetts.

Para continuar su trayectoria de crecimiento, el Aeropuerto Regional de Worcester debe seguir aumentando las opciones de servicio para los pasajeros, lo que requiere el apoyo de las partes interesadas en la comunidad. Con este fin, Massport está colaborando y convocando talleres en los que participan entidades gubernamentales estatales y municipales, empresas locales y otros grupos e individuos para coordinar la inversión continua de la comunidad en el aeropuerto. Paralelamente, seguimos colaborando con las compañías aéreas para mantener y ampliar el servicio siempre que sea posible.

El aumento del volumen de pasajeros y la captación de nuevas oportunidades de negocio ayudarán a **posicionar al aeropuerto en una senda autosostenible** hasta alcanzar un umbral de rentabilidad operativo. Para alcanzar la aspiración de Worcester para 2035, el Plan contempla las siguientes prioridades estratégicas:

Asociarse con la comunidad y las aerolíneas para mantener y aumentar el servicio comercial de pasajeros con destino al centro y oeste de Massachusetts, especialmente a medida que Logan se vuelve más congestionado. Massport colaborará con funcionarios electos, líderes empresariales y socios de desarrollo económico para explorar si **los programas de incentivos de servicios aéreos respaldados por el estado**, incluidos mecanismos tales como garantías de ingresos mínimos para las compañías aéreas, sirven para que Worcester atraiga y retenga el servicio de pasajeros. Este

planteamiento se ha aplicado en aeropuertos regionales y de otros países para apoyar el crecimiento del servicio de pasajeros.

Evaluar el potencial de crecimiento de las operaciones de carga o logística, con un enfoque inicial en carga de nicho. Para comenzar, seguiremos **centrándonos en nichos de mercado de carga**, como productos farmacéuticos especializados y logística médica urgente, con el fin de **ampliar el servicio aéreo** a corto plazo. Paralelamente, **estudiaremos posibles opciones de mejora del campo de aviación** para dar cabida a operaciones de carga de mayor envergadura en el futuro, basándonos en las señales de la demanda y en colaboración con operadores privados u otras partes interesadas locales, cuando sea pertinente.

Explorar nuevas oportunidades y asociaciones en terrenos aeronáuticos y no aeronáuticos para apoyar la economía de la innovación y los objetivos de Massport. Ya estamos avanzando en un **proyecto de generación solar** para apoyar los objetivos de sostenibilidad en el lado oeste del terreno. De cara al futuro, **buscaremos oportunidades para** utilizar la capacidad de nuestro campo de aviación, con el fin de apoyar los objetivos de conectividad, desarrollo económico e innovación. Por ejemplo, aspiramos a **respaldar tecnologías aeronáuticas emergentes, como las aeronaves eVTOL**, mediante infraestructura que podría incluir vertipuertos, infraestructura de carga, hangares para almacenamiento o una instalación de mantenimiento, reparación y restauración general (MRO). Massport colaborará estrechamente con estos proveedores y socios tecnológicos emergentes para identificar las oportunidades más atractivas y asegurarse de que son adecuadas antes de avanzar con su construcción. También nos pondremos en contacto con posibles arrendatarios de **terrenos no aeronáuticos** para liberar el potencial de los inmuebles disponibles tanto para usos provisionales como para posibles usos a más largo plazo.

El aeropuerto de Worcester es una parte fundamental del sistema aeroportuario del estado y desempeñará un papel central en esta visión. Además de los tres aeropuertos de Massport, Massachusetts cuenta con otros 34 aeropuertos de uso público que atienden una amplia gama de necesidades aeronáuticas, desde servicios comerciales regulares hasta aviación general y operaciones militares. Con la llegada de la tecnología eVTOL y conceptos innovadores como las terminales remotas, existe la oportunidad de integrar mejor estos aeropuertos y avanzar en la estrategia de regionalización que ha demostrado su éxito a lo largo de los años. Trabajando con socios locales, el aeropuerto de Worcester puede servir de nodo clave en una red estatal diseñada para satisfacer las necesidades aeronáuticas en evolución, probar nuevas tecnologías y reducir la dependencia de Boston Logan. Este enfoque posiciona a Worcester como un polo de innovación, al tiempo que fortalece la conectividad en todo el Commonwealth.

Por último, al igual que en Logan, si bien impulsamos iniciativas audaces e innovadoras en el Aeropuerto Regional de Worcester, no podemos perder de vista los proyectos críticos de **continuidad operativa** que garantizan el funcionamiento fluido de nuestras operaciones. Debemos llevar a cabo mejoras necesarias, tanto en curso como nuevas, para mantener la seguridad, la resiliencia y la eficiencia. En el Aeropuerto Regional de Worcester, esto incluye la restauración de calles de rodaje, mejoras en los puentes de embarque, el mantenimiento de vías de circulación y estacionamientos, entre otras medidas.

Hanscom Field

Contexto estratégico

Hanscom desempeña un rol fundamental como aeropuerto alternativo de aviación general de Logan y constituye un pilar clave para la economía regional de investigación, desarrollo e innovación.

Laurence G. Hanscom Field (BED), ubicado en Bedford, Massachusetts, es el principal aeropuerto de aviación general (GA) de Nueva Inglaterra y un componente vital de la infraestructura de transporte en la región. Funciona como un aeropuerto alternativo crítico de Logan para una amplia variedad de operaciones de aviación general, incluidas aproximadamente 120 000 operaciones de vuelos totales en 2024. Presta servicio a empresas locales, vuelos de emergencia y operaciones de aeronaves privadas y chárter.

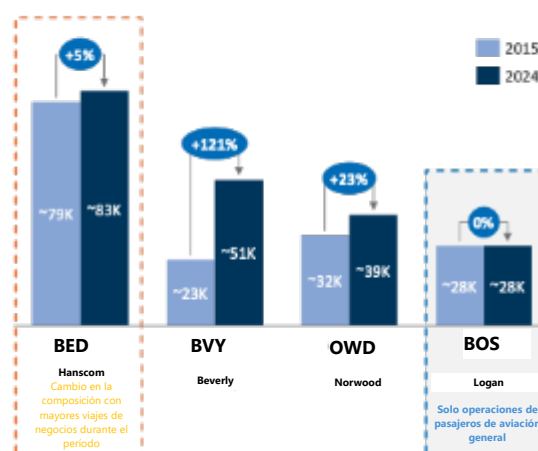
Hanscom se beneficia de **sólidos fundamentos físicos** que incluyen pavimento de calidad, espacio del campo de aviación e inversiones estratégicas recientes de los operadores de base fija (FBO). El año pasado, Massport completó un proyecto de restauración de la pista de Hanscom y mejoró su eficiencia energética. Asimismo, seguimos invirtiendo en seguridad, protección y preparación ante emergencias. Mantuvimos el enfoque de Hanscom en la aviación general, y en 2024 inauguramos un nuevo hangar de Atlantic Aviation.

El aumento de la demanda de viajes en jets de negocios ha derivado en una mayor proporción de operaciones de jets en Hanscom desde 2015 y en listas de espera para hangares, ya que tanto Hanscom como los aeropuertos vecinos han absorbido el aumento de la demanda para aliviar a Logan de estas operaciones. Si bien Hanscom creció solo de manera moderada, sus **aeropuertos vecinos de aviación general**, Beverly y Norwood, asumieron parte de esta mayor demanda, en particular en operaciones de aeronaves monomotor a pistón. Como resultado, las operaciones de taxi aéreo y de aviación general itinerante se duplicaron con creces en Beverly y aumentaron cerca de un 25 % en

Norwood durante la última década, mientras que Hanscom registró un crecimiento moderado de aproximadamente un 5 %. Es importante destacar que el papel de Hanscom como aeropuerto alternativo contribuyó a evitar el crecimiento de las operaciones de aviación general de pasajeros en Logan durante la última década. La necesidad de este tipo de enfoque regional coordinado para la gestión de la demanda y el crecimiento no hará sino aumentar en la próxima década, a medida que la demanda siga creciendo y las nuevas tecnologías requieran soluciones novedosas e integradas para satisfacer las exigencias de los pasajeros.

Hanscom Field sigue prestando servicios esenciales a sus entornos de investigación y desarrollo, incluido el transporte de suministros médicos vitales. Tiene la oportunidad de profundizar en el papel que desempeña en los **ecosistemas de innovación** locales y regionales, especialmente dada su proximidad a **destacados actores de I+D** y el auge de los **combustibles de aviación sostenibles (SAF)** como vía clave para descarbonizar el sector aeronáutico.

Total de operaciones de taxi aéreo y aviación general itinerante en aeropuertos de aviación general del área de Boston, 2015–2024



Aspiración para 2035: "Donde la innovación levanta vuelo"

Hanscom aspira a ser un referente entre los aeropuertos de aviación general en materia de innovación y sostenibilidad, y seguir siendo el principal aeropuerto alternativo de aviación general para Boston Logan.

Hanscom Field está ubicado en un próspero ecosistema de innovación, rodeado de destacados agentes de investigación y desarrollo, como laboratorios especializados en robótica, operadores que prestan servicios médicos vitales y otros que impulsan la innovación tecnológica. Se encuentra bien posicionado para continuar y profundizar su histórica contribución a la economía local de la innovación.

Para alcanzar la aspiración de Hanscom en 2035, Massport tiene las siguientes prioridades estratégicas:

Impulsar el futuro de la innovación en la aviación con socios de investigación y servicios de apoyo que aprovechen y desarrollen la identidad y la historia de Hanscom como centro de innovación. Esto incluye poner en contacto a las startups locales con socios de investigación y desarrollo aeronáutico, fortaleciendo así el ecosistema de innovación que rodea hoy a Hanscom Field. Asimismo, se buscará apoyar un programa o incubadora de innovación relacionada con la aviación para ayudar a organizaciones innovadoras a impulsar nuevas tecnologías en la aviación. También fomentaremos la fuerza laboral del futuro mediante el apoyo a innovadores aeronáuticos y actividades de divulgación educativa en aviación.

Apoyar el desarrollo y la adopción de combustible de aviación sostenible (SAF) en todos nuestros activos aeronáuticos para avanzar en la descarbonización del sector de la aviación y, al mismo tiempo, en los objetivos de sostenibilidad y emisiones netas cero de Massport. En Hanscom, esto implica promover oportunidades de combustibles sostenibles para los operadores, así como colaborar con los operadores de base fija (FBO) en un programa de conversión a equipos de apoyo en tierra (GSE) con emisiones netas cero, para acelerar la transición a equipos eléctricos. También ampliaremos la infraestructura de carga eléctrica para automóviles, aeronaves y equipos (en tierra y en el aire), al tiempo que seguimos buscando oportunidades para la generación de energía solar.

Seguir satisfaciendo las necesidades de aviación general de Boston y, al mismo tiempo, descongestionar Logan, lo que nos permitirá cumplir con la demanda, de forma inteligente, en toda nuestra red de activos aeronáuticos. También seguiremos actuando como vecinos responsables, con programas de reducción del ruido y de participación comunitaria que respondan a las inquietudes de las comunidades vecinas.

Al igual que con nuestros activos aeronáuticos, no podemos perder de vista los proyectos críticos de **continuidad del negocio** que garantizan el funcionamiento fluido de nuestras operaciones en Hanscom. Debemos mantener las operaciones de Hanscom seguras, resilientes y eficientes, incluidos los esfuerzos para restaurar calles de rodaje y pistas de aterrizaje, mejorar nuestra capacidad eléctrica y actualizar nuestro sistema de distribución de agua.

Puerto de Boston

Tanto Conley Terminal como Flynn Cruiseport han dinamizado la economía de Boston, ofreciendo oportunidades de empleo e impulsando el crecimiento. La inversión continuada contribuirá a fomentar el crecimiento sostenible y la creación de empleo en el Commonwealth.

Durante casi 400 años, el Puerto de Boston ha sido un motor económico para la ciudad de Boston y la región de Nueva Inglaterra, conectando a residentes, visitantes y empresas con destinos y mercados de todo el mundo. El Puerto genera puestos de trabajo bien remunerados para los residentes de Boston y de las comunidades de todo el Commonwealth.

Massport desempeña un papel vital en el apoyo y el mantenimiento de la economía marítima activa de Boston. A través de una combinación diversa de arrendatarios del frente costero, la Autoridad contribuye a preservar y fortalecer sectores clave de la industria marítima, incluidos el procesamiento de pescados y mariscos, los servicios a embarcaciones y la pesca comercial. Iniciativas recientes (como la celebración de un nuevo acuerdo con un operador de carga fraccionada en el North Jetty) demuestran el compromiso de Massport con el mantenimiento de un puerto equilibrado y productivo que respalde los usos marítimos tradicionales, al tiempo que incorpore nuevas oportunidades económicas. Mediante inversiones en infraestructura y el fomento de alianzas de largo plazo con los arrendatarios de la industria marítima, Massport garantiza que el Puerto de Boston siga siendo una parte activa, resiliente y económicamente significativa del frente costero de la región.

En conjunto, el Puerto de Boston genera un impacto económico total de 8200 millones de dólares y emplea a más de 66 000 personas, de acuerdo con un estudio integral realizado por Massport en 2019.

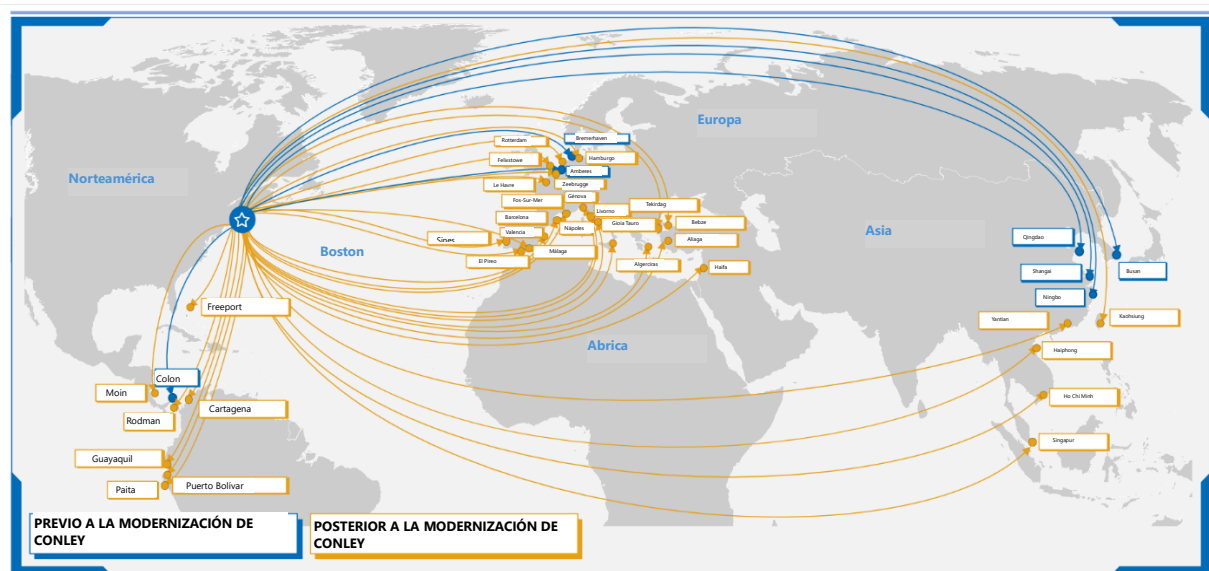
Conley Terminal

Contexto estratégico

Conectando a Nueva Inglaterra con el mundo

Ubicada en el frente costero de South Boston, Conley Terminal se erige como un pilar de la economía de Nueva Inglaterra, al facilitar el comercio, generar empleos de calidad y fortalecer la competitividad global de la región. Por ser la única terminal de contenedores de servicio completo de Nueva Inglaterra, Conley proporciona un vínculo vital entre el Commonwealth y los mercados internacionales, lo que posibilita un movimiento de carga eficiente y confiable que respalda a las empresas de toda la región.

Mediante la modernización y la ampliación de capacidad (por ejemplo, el dragado del Puerto de Boston hasta 47 pies, de los muelles de Conley Terminal hasta 50 pies, y la adquisición de tres grúas ZPMC Neo-Panamax de perfil bajo) Conley está hoy equipada para operar los buques de mayor tamaño que actualmente recalán en los puertos de contenedores de la costa este de los Estados Unidos, gestionar mayores volúmenes de carga y atender una cartera en expansión de transportistas globales. Massport construyó el Thomas Butler Dedicated Freight Corridor y el Buffer Park asociado, inaugurados en 2017, para retirar el tránsito de camiones de East First Street y proteger a los vecinos de las operaciones de la terminal. Más allá del acceso a la terminal, una red consolidada de rutas designadas para camiones en South Boston brinda acceso directo de “última milla” entre las rampas de acceso de las I-93/I-90 y Conley Terminal, lo que reduce los tiempos de tránsito para nuestros socios comerciales y minimiza el tránsito de camiones en las calles del vecindario. Como resultado de estas inversiones, Conley Terminal conecta ahora Nueva Inglaterra con unos 40 puertos internacionales, frente a los 7 que había antes de la modernización, y mantiene operaciones eficientes y sin congestión que establecen un estándar de confiabilidad.



Al combinar un enfoque claro centrado en el cliente con un compromiso hacia la excelencia operativa, Conley Terminal continúa impulsando el crecimiento económico y garantizando que Nueva Inglaterra permanezca conectada globalmente y sea competitiva a nivel regional. Este éxito se refuerza mediante una estrecha colaboración con grupos de interés clave, entre ellos, International Longshoremen’s Association (ILA), Boston Harbor Pilots, Boston Shipping Association y otros socios que comparten un interés directo en la inversión continua, la excelencia operativa y el crecimiento futuro de Conley.

Las acciones de divulgación y las conversaciones con navieras oceánicas y propietarios de la carga (BCO) permitieron identificar varias características clave que definen a un puerto de contenedores competitivo. Entre los factores bajo el control de una terminal, se destacaron de manera consistente la capacidad de atender a los buques de forma eficiente mediante la reducción de los tiempos de rotación y el mantenimiento de operaciones confiables, así como la capacidad de gestionar los costos de manera eficaz. Los clientes destacaron que la posibilidad de ser atendidos ni bien llegan constituye el principal factor diferenciador de Conley Terminal frente a sus pares y el elemento crítico en la toma de decisiones para recalar en la terminal, ya que la confiabilidad de los itinerarios y la previsibilidad operativa inciden directamente en sus cadenas de suministro y en sus costos totales. En un entorno global de transporte marítimo altamente competitivo, estas fortalezas operativas son esenciales para sostener la competitividad de Conley Terminal y respaldar el crecimiento continuo del comercio.

Desde 2020, el mercado global de contenedores ha enfrentado disrupciones significativas, entre ellas el bloqueo del Canal de Suez, la sequía en el Canal de Panamá, las hostilidades en el Mar Rojo y las persistentes tensiones comerciales a nivel mundial. No obstante, las más disruptivas fueron las perturbaciones en las cadenas de suministro durante la pandemia de COVID, que redujeron el volumen de Conley Terminal a menos de la mitad. Gracias a las inversiones sustanciales realizadas en el marco del Plan Estratégico de 2014, Conley logró atravesar ese período crítico y se ha recuperado hasta alcanzar niveles cercanos a su récord histórico de movimiento de contenedores registrado en 2019.

De cara al futuro, se espera que el mercado norteamericano de contenedores crezca alrededor de un 3 % anual hasta 2034, a pesar de los obstáculos a corto plazo derivados de la incertidumbre causada por los aranceles. Se espera que Conley Terminal se beneficie de este crecimiento a largo plazo, ya que presta servicio a la región de Nueva Inglaterra y constituye un importante puerto alternativo a los puertos de Nueva York y Nueva Jersey.

Se espera que varias tendencias clave configuren el mercado mundial del transporte marítimo de contenedores en los próximos años. Es probable que el tamaño de los buques continúe aumentando a medida que las navieras busquen mayores economías de escala, impulsando la demanda de canales más profundos, muelles de mayor tamaño y grúas de mayor capacidad. Al mismo tiempo, las líneas marítimas están poniendo un énfasis creciente en la descarbonización, invirtiendo en combustibles alternativos, tecnologías energéticamente eficientes y operaciones más limpias para cumplir con los objetivos globales de reducción de emisiones. Asimismo, la digitalización y la integración de datos a lo largo de la cadena de suministro están transformando la forma en que operan los puertos y terminales, con un mayor énfasis en la transparencia, la previsibilidad y la eficiencia general.

Conley Terminal - Plan Estratégico

Aspiración para 2035: "Albergar la excelencia en eficiencia y servicio"

Conley Terminal aspira a ser la puerta de acceso de carga de primera elección para las importaciones y exportaciones de Nueva Inglaterra, mediante una excelencia operativa de primer nivel con más de 200 000 contenedores al año.

Mediante este plan estratégico, Conley Terminal pretende reforzar aún más su posición ventajosa como proveedor confiable y rápido de buques portacontenedores. Si bien Conley Terminal ha recuperado casi los volúmenes de contenedores de 2019, consideramos que este enfoque en

mejorar tanto la eficiencia operativa como la infraestructura de alto valor le permitirá superar los récords anteriores y alcanzar el objetivo de 200 000 contenedores para 2035.

Para alcanzar la aspiración de Conley Terminal en 2035, el Plan incluye las siguientes prioridades estratégicas:

Lograr la mejor excelencia operativa de su clase para maximizar la ventaja competitiva en Conley Terminal. En Conley Terminal, esto implicará mejorar el desempeño de las grúas y la eficiencia global de los equipos (OEE), optimizar los procedimientos operativos previos al arribo y optimizar la configuración del patio para mejorar el flujo y la eficiencia. Asimismo, Massport prevé atender las necesidades cambiantes de Conley Terminal mediante la optimización del uso del suelo y la preservación y mejora de la red de rutas críticas para camiones. Estos esfuerzos garantizarán que Conley Terminal pueda ofrecer la máxima eficiencia a sus clientes y operar desde una posición de solidez financiera a largo plazo.

Elaborar una hoja de ruta para la modernización de grúas y muelles con el fin de salvaguardar la competitividad y proteger el negocio futuro. En lo inmediato, esto supondrá una inversión en una grúa grande adicional en el muelle existente. A largo plazo, Conley Terminal evaluará qué opciones existen para mejorar la infraestructura de grúas y muelles, debido a su huella espacial limitada en la actualidad y a las restricciones de altura de buques y grúas desde las pistas de Logan.

Seguir monetizando y aumentando la fidelidad de las relaciones con los clientes para incrementar los volúmenes de TEU y aumentar los ingresos complementarios. Para lograrlo, Conley Terminal continuará invirtiendo de manera sostenida en sus relaciones con los propietarios de la carga (BCO), al tiempo que evaluará qué servicios de valor agregado y oportunidades de ingresos complementarios identifican los clientes actuales como de mayor valor, a fin de avanzar en aquellos que generen beneficios financieros para Conley Terminal.

Flynn Cruiseport

Contexto estratégico

Flynn satisface la creciente demanda de cruceros desde el Puerto de Boston y se ha recuperado de la caída de la demanda durante la pandemia, que afectó a todo el mercado de los cruceros. En 2024, Flynn atendió a más de 480 000 pasajeros, lo que representa un aumento del 29 % respecto de la temporada de cruceros de 2023. Estos pasajeros generan un valor significativo para Boston y para el Commonwealth en su conjunto, ya que su gasto impacta en múltiples sectores, entre ellos el turismo, el comercio minorista, la hotelería y el entretenimiento.

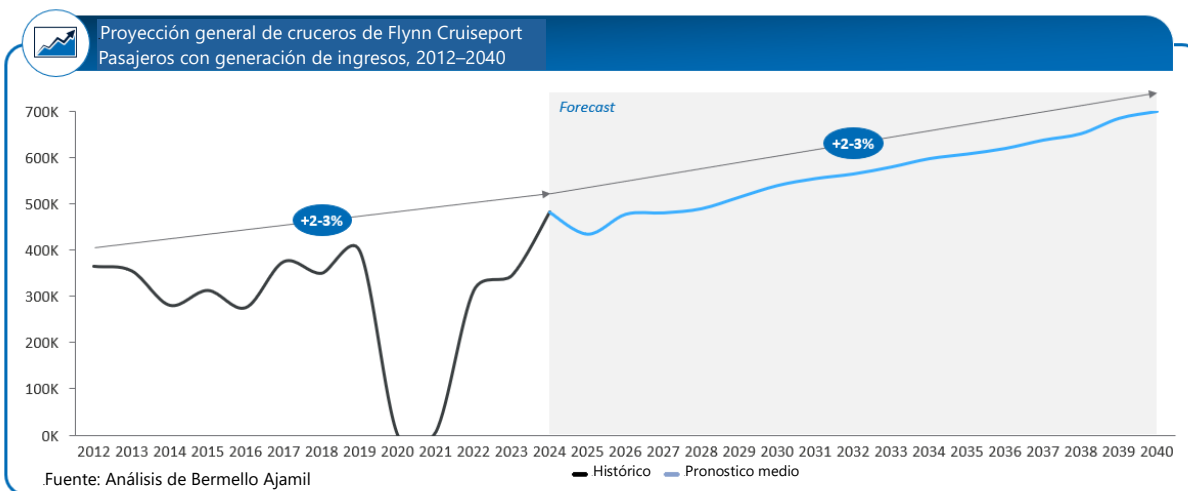


En la actualidad, Flynn Cruiseport ofrece una experiencia del pasajero por debajo del estándar en comparación con otros puertos de la costa este, principalmente debido a la lentitud en el procesamiento de pasajeros y equipaje y a deficiencias en el acceso al transporte terrestre, tanto para pasajeros como para el aprovisionamiento. Un aspecto particularmente crítico es la congestión en Black Falcon Avenue, que no está diseñada de manera óptima para absorber los flujos de pasajeros de cruceros y que se ha agravado con el aumento de los volúmenes; además, su mejora no se encuentra bajo el control directo de Massport.

Para comenzar a abordar estos desafíos, Massport ha realizado inversiones significativas en Flynn Cruiseport, incluida una inversión superior a los 100 millones de dólares. Estas inversiones comprenden mejoras en la infraestructura de la terminal y el desarrollo de un sistema sostenible de suministro eléctrico desde tierra, que permitirá a los buques conectarse a la red eléctrica mientras están atracados, reduciendo las emisiones que, de otro modo, generarían los motores de las embarcaciones.

Flynn presta servicios principalmente a dos destinos de cruceros: Canadá-Nueva Inglaterra y Bermudas. Actualmente, Flynn presta servicios a aproximadamente el 56 % del mercado del noreste de Canadá y al 20 % del mercado de las Bermudas, lo que en conjunto representa el 95 % del volumen de Flynn. La ubicación geográfica de Flynn y la velocidad de los buques limitan hoy el acceso a los mercados de las Bermudas y Canadá/Nueva Inglaterra. Además, el negocio de Flynn es muy estacional, con cerca del 57 % de los viajes durante los meses de septiembre y octubre.

A pesar de los cierres durante la era del COVID, el mercado de cruceros de los Estados Unidos ha crecido a un ritmo del 5–6 % anual en número de pasajeros desde 2015. Flynn ha participado de esta recuperación; sin embargo, su crecimiento ha sido inferior al del mercado en el mismo período, con un aumento del 2–4 % anual de pasajeros, debido a su concentración en destinos de menor crecimiento relativo.



La demografía de los cruceros también está cambiando: en 2024, los Millennials, la Generación X y los Baby Boomers representaban porciones equivalentes del mercado, y los Millennials y la Generación Z concentraban el 61 % de los pasajeros de cruceros (frente al 44 % de la población total). Para 2035, se prevé que la Generación Z represente el 35 % de los pasajeros de cruceros, más del doble de su participación en 2024. Este rápido cambio demográfico implica que las navieras buscan itinerarios más orientados a la aventura y al bienestar, tanto a bordo como en destino. Esta expansión demográfica brinda confianza en la sostenibilidad del mercado de cruceros a largo plazo.

Aspiración para 2035: "Del muelle a la cubierta, sin contratiempos"

Flynn aspira a convertirse en el principal puerto de cruceros del noreste, prestando servicio a 600 000 pasajeros anuales y brindando una experiencia al cliente excepcional.

De aquí a 2035, Flynn Cruiseport se centrará en mejorar todos los aspectos de la experiencia del pasajero, desde su llegada a Flynn hasta su embarque en el crucero. Se espera que esta mejora integral de la experiencia del cliente atraiga mayores volúmenes por parte de las líneas de cruceros, además del crecimiento de los segmentos de destino final claves de Flynn, Canadá/Nueva Inglaterra y Bermudas, lo que le permitirá alcanzar 600 000 pasajeros anuales para 2035.

Para alcanzar la aspiración de Flynn Cruiseport en 2035, el Plan incluye las siguientes prioridades estratégicas:

Desarrollar el negocio principal de cruceros en colaboración con las líneas de cruceros para impulsar volúmenes adicionales en los puertos base. Asegurar acuerdos de atraque a largo plazo con las principales líneas de cruceros es esencial para que Flynn Cruiseport consolide su posición como puerto base y garantice volúmenes de pasajeros predecibles año tras año. Estos acuerdos proporcionan estabilidad tanto a la terminal como a los operadores de cruceros, lo que permite a Massport planificar con mayor confianza las inversiones en infraestructura, personal y servicios para los clientes.

Mejorar la experiencia y el servicio al cliente para respaldar el futuro crecimiento de los cruceros. Se requieren inversiones clave en la infraestructura de Flynn Cruiseport. En el corto plazo, ello se traducirá en mejoras en la señalización, el procesamiento de pasajeros y las áreas de disposición de equipaje. A largo plazo, será necesaria la renovación y modernización integral de una terminal adicional de puerto base para poder atender simultáneamente a dos buques. Más allá de estas mejoras en la infraestructura física, se buscarán oportunidades para mejorar la experiencia de los pasajeros, especialmente para los visitantes del puerto de escala que desean recorrer la ciudad de Boston.

Optimizar el acceso al transporte terrestre y el flujo en las áreas de detención para pasajeros y aprovisionamiento. Actualmente se están evaluando todas las alternativas para mejorar el acceso terrestre a Flynn. Entre los aspectos clave, se encuentra definir el uso óptimo de los terrenos de Massport en South Boston para disponer de un espacio dedicado al ordenamiento de cruceros y al aprovisionamiento, y avanzar en el control de Black Falcon Avenue para mejorar el acceso terrestre a Flynn Cruiseport y reducir la congestión para la comunidad local.

El Departamento de Gestión Inmobiliaria y de Activos (REAM) contribuye a la economía del Commonwealth supervisando una cartera diversa de activos inmobiliarios comerciales y marítimos/industriales en más de 400 acres en Charlestown, East Boston y South Boston

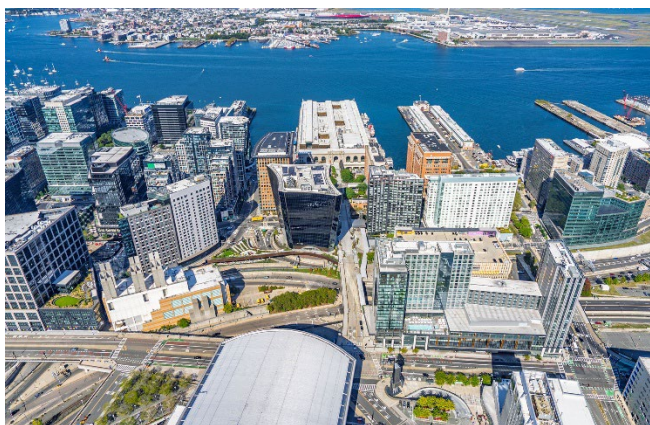
Gestión inmobiliaria y de activos (REAM)

Contexto estratégico

Impulsando el desarrollo económico del frente costero

La cartera inmobiliaria de Massport totaliza aproximadamente 10 millones de pies cuadrados de superficie arrendable existente, e incluye seis sectores del mercado: oficinas (~2,5 millones de pies cuadrados), industrial marítimo (~2,3 millones de pies cuadrados), restaurantes/comercio minorista (~0,2 millones de pies cuadrados), laboratorios (~0,72 millones de pies cuadrados), residencial (~1800 unidades) y hotelaría/hospitalidad (~2200 habitaciones), además de un diverso conjunto de parques y espacios abiertos de primer nivel en South Boston y en East Boston. El REAM gestiona su cartera con tres objetivos clave: maximizar sistemáticamente los ingresos para apoyar las actividades marítimas de Massport, impulsar proyectos para crear empleos y generar beneficios económicos para la ciudad y el estado, y promover una programación accesible e integradora en su propiedad. La diversidad de la cartera, sumada a los contratos de arrendamiento de largo plazo que el REAM utiliza habitualmente, constituye un factor estabilizador que genera un flujo de ingresos constante y resiliente para Massport frente a períodos de crisis económicas o caídas del mercado inmobiliario.

El planteamiento del REAM de construir una ciudad mediante la planificación y el desarrollo tempranos de las zonas centrales del paseo costero de South Boston durante las tres últimas décadas ha desempeñado un papel importante en el surgimiento del distrito como uno de los submercados inmobiliarios de mayor crecimiento y atractivo de los Estados Unidos. En particular, en las primeras fases de desarrollo, la capacidad de Massport para impulsar proyectos “pioneros” junto con socios corporativos clave contribuyó de manera decisiva a generar amplios beneficios económicos para la Ciudad y el Commonwealth, en forma de puestos de trabajo nuevos y sostenidos y una mayor base imponible/impuestos directos recaudados. Massport destina los ingresos netos de la cartera del REAM a financiar iniciativas en todo el puerto de Boston, como Conley Terminal y Flynn Cruiseport, al tiempo que subvenciona los alquileres de los procesadores de pescados y mariscos y otros arrendatarios marítimos.



El mercado inmobiliario de Boston se ha debilitado en los últimos años debido a los cambios en los hábitos de los trabajadores y los consumidores. Las pautas de trabajo han cambiado desde la pandemia, y el mercado de oficinas no se ha recuperado totalmente de las elevadas tasas de desocupación. Sin embargo, la actividad de arrendamiento de oficinas ha mostrado algunos signos iniciales de recuperación de la demanda en determinados submercados de la zona de Boston,

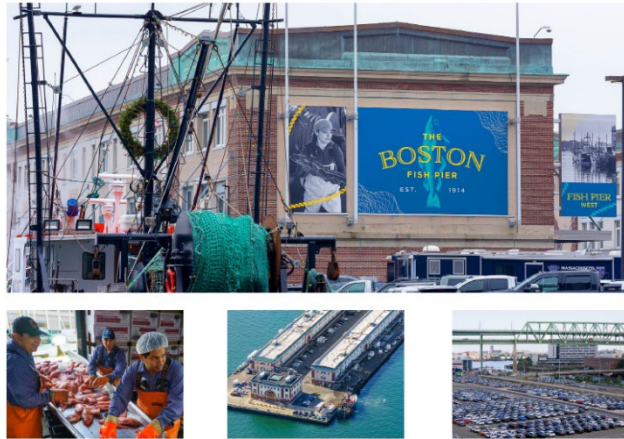
concretamente para espacios de clase A+. El sector de las ciencias de la vida continúa enfrentando un importante exceso de oferta de nuevos espacios de laboratorio y de espacios reconvertidos, cuya absorción se prevé que tardará varios años. La demanda residencial se ha mantenido fuerte y las reservas hoteleras se han recuperado, en gran medida, de los mínimos de la pandemia. Sin embargo, la obtención de financiación para nuevos proyectos y los elevados costos de la construcción siguen siendo desafíos importantes para ambos sectores. La demanda de determinados usos industriales en el frente costero es constante, pero la financiación de estos proyectos también es difícil en el entorno actual.



En términos generales, la cartera inmobiliaria del REAM ha seguido generando un flujo de ingresos estable, a pesar de la incertidumbre reciente del mercado, gracias a la diversidad de los activos y a la solidez del submercado de South Boston. Los activos consolidados residenciales, hoteleros y de oficinas, gestionados por sólidos socios arrendatarios, han tenido un buen desempeño durante la “huida hacia la calidad” observada en el mercado en general. Se espera que la tendencia sostenida de regreso al trabajo genere una mayor ocupación de oficinas y un aumento de la actividad minorista y de restaurantes. El sector de ciencias de la vida constituye una incorporación reciente a la cartera de Massport, que incluye una combinación de conversiones, desarrollos nuevos y proyectos en curso. Si bien estos activos enfrentan una competencia intensa en el mercado actual, el clúster de ciencias de la vida en el paseo costero de South Boston es uno de los más sólidos de la región, con múltiples anclas corporativas de gran envergadura. Massport gestiona una cartera de 2500 plazas de estacionamiento en el frente costero de South Boston, que presta servicio a su cartera inmobiliaria, a pasajeros de cruceros y a convenciones/eventos del distrito.

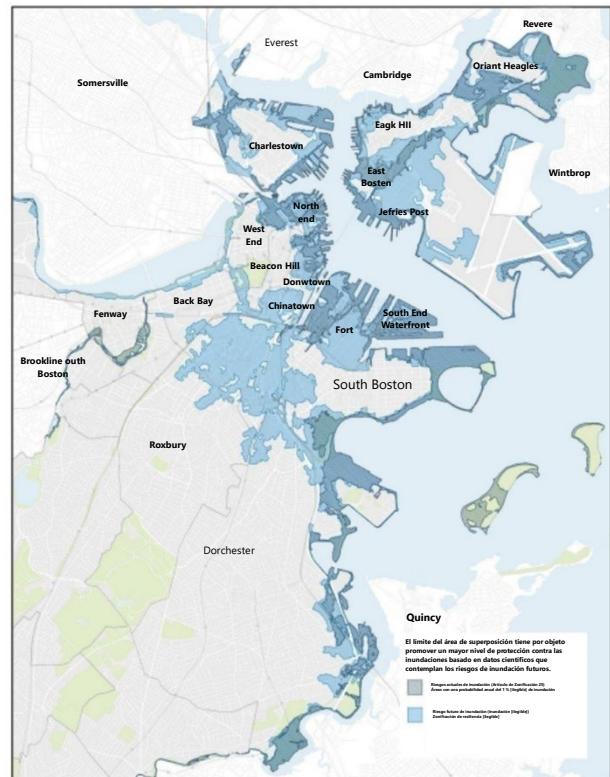
El REAM supervisa una amplia gama de activos industriales marítimos, entre ellos, Boston Fish Pier (muelle pesquero), Boston Autoport (terminal automotriz), Boston Harbor Shipyard & Marina (astillero y marina), Massport Marine Terminal (terminal marítima) y Constitution Marina (puerto deportivo). Estas instalaciones, la mayoría de las cuales operan en áreas portuarias designadas, son importantes generadoras de empleo marítimo y de otros impactos económicos. Por ejemplo, los amarraderos y espacios de procesamiento en el muelle pesquero, con más de 100 años de antigüedad, se encuentran totalmente arrendados y albergan una combinación diversa de embarcaciones pesqueras, distribuidores, procesadores, intermediarios y empresas de productos con valor agregado. Massport ha sido históricamente un impulsor del clúster pesquero de South Boston, protegiendo rutas de camiones, ofreciendo alquileres accesibles y ayudando a las empresas a construir instalaciones y permanecer en el Puerto de Boston. Varias empresas pesqueras de larga trayectoria en Boston, que iniciaron operaciones en el muelle pesquero generaciones atrás, operan hoy en instalaciones ampliadas y modernizadas en Massport Marine Terminal, a poca distancia. En East Boston, Boston Harbor Shipyard & Marina combina usos industriales marítimos, como la fabricación pesada de acero y la reparación de embarcaciones, con usos complementarios singulares, como un museo de arte estacional y una planta de sidra.

Existe una oportunidad emocionante para apoyar el desarrollo de tecnologías marítimas emergentes en el puerto de Boston, y Massport se encuentra bien posicionada para liderar la "economía azul", gracias a sus activos del frente costero, a sus sólidas relaciones con socios marítimos tradicionales y a su trayectoria en el apoyo a oportunidades de desarrollo económico pioneras. Este sector ha llegado a escala mundial y abarca un amplio abanico de tecnologías y tipos de negocio, como embarcaciones autónomas, robótica y sensores submarinos, acuicultura, energías alternativas, secuestro de carbono y mitigación de la marejada ciclónica, por citar solo algunos. Entre las numerosas ventajas de Boston en este ámbito se encuentran su infraestructura empresarial marítima existente, una mentalidad innovadora respaldada por sus universidades y centros de educación superior, redes financieras bien consolidadas y conexiones globales a través del Aeropuerto Logan. Sin embargo, existen desafíos y obstáculos. Por ejemplo, puede resultar difícil para los emprendedores emergentes del sector de tecnología azul encontrar instalaciones a orillas del agua donde probar prototipos. Massport puede ofrecer recursos y alianzas para ayudar a cerrar brechas de implementación, reunir a las partes interesadas e incentivar nuevas iniciativas, las cuales tienen el potencial de crear nuevos empleos diversos y generar otros beneficios económicos.



El REAM ha asumido recientemente la responsabilidad del mantenimiento de los parques/espacios abiertos y calles/aceras de Massport en East Boston, South Boston y Charlestown, así como del Boston Fish Pier y Massport Marine Terminal. Esto incluye aproximadamente 40 acres de espacios abiertos diversos disponibles para el público, que Massport mantiene con un alto estándar de calidad. En tan solo unos pocos años, el REAM ha creado una dinámica cartera de programas de activación del espacio público, que incluye el mercado semanal de pescado y productos agrícolas en el Boston Fish Pier, conciertos, clases de actividad física y yoga, e instalaciones de arte público. Los nuevos activos de espacios abiertos que ahora se encuentran bajo la gestión del REAM amplían las oportunidades para, en coordinación con Relaciones con la Comunidad, Asuntos Gubernamentales y otros departamentos, agregar valor a la cartera, fortalecer la participación comunitaria y estimular el desarrollo económico mediante la creación y gestión de espacios costeros de calidad, inclusivos y atractivos. Los distritos urbanos prósperos y las carteras inmobiliarias de Boston y otros lugares han demostrado que la inversión en programas de creación de espacios públicos genera muchos beneficios significativos, como un mayor rendimiento de los activos, un mayor impacto económico (creación de empleo, crecimiento de pequeñas empresas) y el apoyo a la comunidad mediante la creación de lugares dinámicos que ofrecen actividades novedosas y asequibles. Los programas exitosos de activación del espacio público requieren inversión y marketing sostenidos y bien planificados, así como alianzas sólidas e inclusivas.

La reasignación de activos también aclara el rol de liderazgo del REAM, en asociación con la Oficina de Innovación y Resiliencia Climática y Programas de Capital, para evaluar la exposición al aumento del nivel del mar y trabajar con los arrendatarios de Massport y otras partes interesadas en la preparación e implementación de respuestas. Los nuevos edificios construidos en terrenos de Massport deben cumplir con las normas establecidas de protección contra inundaciones. A escala distrital, se están llevando a cabo importantes procesos de planificación, tanto a nivel interno como interinstitucional, para abordar los puntos de riesgo de inundación a corto plazo y desarrollar estrategias de protección a largo plazo. Dadas las condiciones de propiedad e infraestructura costera integradas y superpuestas, la planificación de la resiliencia de muchos de los activos del REAM debe realizarse en estrecha coordinación con los socios locales, estatales y federales. Aprovechar y fortalecer las relaciones



Riesgo de tormentas costeras hasta 2070 (USACE)

existentes será fundamental para impulsar estas complejas instancias de diálogo y coordinación. Las instalaciones de mayor envergadura y los sitios industriales marítimos en operación, como Boston Autoport y Boston Fish Pier, plantean el desafío adicional y particular de proteger activos que operan de manera habitual con buques de navegación oceánica y que realizan operaciones de carga y descarga de mercancías directamente en el muelle. La búsqueda de soluciones en estas instalaciones requerirá colaboración con los arrendatarios y subarrendatarios de Massport.

Gestión inmobiliaria y de activos (REAM) - Plan Estratégico

La cartera inmobiliaria de Massport es un habilitador clave en su misión de impulsar el crecimiento

Aspiración para 2035: "Impulsar el crecimiento económico del frente costero"

El REAM aspira a generar más de 100 millones de dólares anuales para respaldar las operaciones de Massport, impulsar el desarrollo económico regional y crear espacios costeros de alta calidad.

económico regional en Boston y en todo el Commonwealth. Una diversa cartera de propiedades costeras respalda el desarrollo comercial e industrial marítimo, y se trabaja junto con arrendatarios y otros socios comerciales para crear y ampliar oportunidades económicas y empleos.

La visión del REAM es optimizar estratégicamente el uso y el valor de los terrenos de Massport, equilibrando la generación de ingresos, la actividad industrial marítima, el desarrollo económico y una activación del espacio público dinámica e inclusiva. El REAM apunta a alcanzar 100 millones de dólares en ingresos anuales recurrentes provenientes de sus propiedades para 2035, en función de las condiciones del mercado inmobiliario y de posibles adquisiciones estratégicas de tierras.

Para alcanzar las aspiraciones del REAM para 2035, el plan incluye las siguientes prioridades estratégicas:

Impulsar el uso temporal de determinados terrenos de Massport para generar ingresos, promover el desarrollo económico y avanzar en la activación del espacio público. En el contexto del mercado inmobiliario actual desacelerado, el REAM debe identificar usos interinos para los terrenos disponibles, aquellos que no cuentan con un acuerdo a largo plazo, con el fin de generar ingresos en el corto plazo, manteniendo al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para adoptar usos de mayor y mejor valor cuando mejoren las condiciones del mercado. Son de especial interés los conceptos de entretenimiento gastronómico y otros conceptos únicos de creación de espacios, así como las asociaciones que generan ingresos y activan los terrenos de Massport.

Atraer y habilitar a las empresas de economía azul en las propiedades del REAM para fortalecer el papel de liderazgo de Massport en apoyo a las industrias marítimas del puerto de Boston. Massport cuenta con una sólida trayectoria en el respaldo a industrias marítimas tradicionales en el Puerto de Boston, como el transporte de contenedores, cruceros, importación de automóviles y de pescados y mariscos. Las tecnologías marinas emergentes ofrecen la oportunidad de ampliar la nueva economía azul en el puerto como complemento de las empresas marinas ya establecidas. El REAM, mediante el despliegue de sus activos y relaciones existentes, puede crear nuevas instalaciones costeras para la innovación, reunir a referentes de la economía azul y conectar a emprendedores con socios consolidados de la industria marítima. Con este fin, Massport ha conseguido recientemente que MA Technology Collaborative designe al puerto de Boston como centro tecnológico marítimo (Marine Tech Hub). Una primera acción consistirá en definir y convocar un comité asesor del Tech Hub para orientar los esfuerzos del REAM. Además, en el corto plazo, Massport planea crear un espacio de trabajo costero en el Boston Fish Pier para acoger a emprendedores y fomentar la innovación. Si esta fase inicial tiene éxito, el REAM tiene previsto estudiar la creación de un gran centro de innovación de la Economía Azul. El REAM llevará a cabo este trabajo bajo la marca "Massport Blue Edge", que anunció recientemente.

Financiar actividades sostenidas de creación de espacios para impulsar el valor de la cartera, el compromiso de la comunidad y el desarrollo económico. En los últimos tres años, el REAM ha puesto en marcha un variado programa de actividades de creación de espacios públicos vinculadas a su cartera inmobiliaria en el paseo costero de South Boston. En este breve período, estos programas han mejorado la calidad de vida de nuestra comunidad (residentes, empleados y visitantes) mediante la oferta de pescados y mariscos frescos y de origen local, clases de actividad física y yoga, presentaciones musicales, clases de danza y arte, e instalaciones de arte público en todo el distrito. Estos programas han recibido evaluaciones muy positivas por parte de funcionarios electos, participantes y titulares de contratos de arrendamiento de terrenos del REAM. Además, han ayudado al REAM a establecer alianzas únicas con emprendedores locales y a generar oportunidades de desarrollo económico inesperadas. En el REAM pensamos involucrar a nuestros arrendatarios, a pequeños empresarios y al público (nuestros clientes), mediante grupos de interés y grupos focales para identificar oportunidades futuras y definir nuevas alianzas. Estos programas requieren una financiación adicional sostenida para alcanzar todo su potencial. El REAM está explorando una variedad de conceptos adicionales de generación de ingresos para respaldar aún más sus iniciativas de activación del espacio público.

Priorizar las adquisiciones de tierras y las inversiones en infraestructura que incrementen el valor y mejoren las operaciones o que impulsen los intereses estratégicos de Massport. Massport está comprometida con el equilibrio entre una planificación urbana sólida y la optimización

del valor de los activos en toda su cartera inmobiliaria. La próxima generación de desarrollo de Massport se ubica a lo largo de Summer Street, entre D Street y el Reserved Channel. Establecer un plan para un sistema de transporte eficaz en la zona es fundamental. La creación de una alineación continua de F Street desde Northern Avenue hasta West First Street permitirá establecer una trama vial mejorada en este sector del paseo costero de South Boston, mejorando el transporte público y otros modos de movilidad, y sirviendo como anclaje para el desarrollo futuro en múltiples terrenos de Massport en la zona. En particular, a corto plazo, F Street respaldará la fase inicial del desarrollo planificado del Reserved Channel, que actualmente se encuentra en proceso de revisión de permisos. El REAM está estudiando el trazado más adecuado para la calle F, lo que requerirá un trabajo exhaustivo con diversas partes interesadas, tanto públicas como privadas. La implantación de la calle F puede requerir la adquisición de terrenos específicos, que Massport está estudiando. Para evaluar estas oportunidades, Massport ha desarrollado un marco estratégico de evaluación de adquisiciones, que aplica criterios en tres categorías clave: cumplir la misión de Massport, crear valor financiero y mitigar el riesgo y la exposición.

Facilitadores a nivel organizacional

La capacidad de Massport para ejecutar su plan estratégico depende de cuatro capacidades críticas a nivel organizacional: Talento, Comunidad, Sostenibilidad y Resiliencia, además de Digital/Datos e IA. No se trata de elementos secundarios del plan; son fundamentales para que podamos cumplir con nuestra misión.

Talento: En Massport nos esforzamos por atraer y retener una mano de obra de calidad. Debemos invertir en ser un empleador de referencia para mantener una mano de obra de alto rendimiento, comprometida e integradora. Cada vez es más difícil contratar y retener el talento adecuado, sobre todo para puestos presenciales, ya que los empleados buscan mayor opcionalidad y flexibilidad, especialmente con opciones de trabajo remoto. La rápida evolución de la tecnología requiere la capacitación y actualización continuas de la fuerza laboral, a fin de garantizar el cumplimiento de todos los componentes de la propuesta de valor para el empleado.

Comunidad: Massport mantiene un firme compromiso con ser un socio confiable y un buen vecino para las comunidades que lo rodean. Reconocemos el impacto de nuestras operaciones en nuestros vecinos y honramos nuestra responsabilidad. Nos entusiasma trabajar junto con nuestros socios comunitarios en el desarrollo de Piers Park 3 durante la vigencia de este plan estratégico.

Sostenibilidad y resiliencia: Las condiciones medioambientales y climáticas están transformando el contexto en el que opera Massport. Para los activos costeros, en particular en el paseo costero de South Boston, el aumento del nivel del mar y las tormentas de mayor intensidad están incrementando la exposición a inundaciones, lo que influye en la planificación de largo plazo y en las necesidades de infraestructura en toda la región.

Massport está adoptando un enfoque proactivo y práctico para proteger su infraestructura costera y de transporte frente a las inundaciones y otros riesgos climáticos. Todas las instalaciones más críticas de Massport ya han sido reforzadas para hacer frente al aumento del nivel del mar y a la marejada ciclónica, utilizando estándares de diseño conservadores. A medida que los riesgos climáticos continúan evolucionando, Massport está ampliando su enfoque, pasando de soluciones centradas en edificios individuales a soluciones de mayor escala distrital, que protegen tanto los activos de Massport como los barrios vecinos, en coordinación con socios de la Ciudad de Boston, del estado y federales. Estas medidas se sustentan en modelos climáticos actualizados, ejercicios periódicos de

preparación ante emergencias e iniciativas de sostenibilidad que refuerzan la resiliencia y ayudan a garantizar operaciones seguras y confiables durante tormentas importantes y otras interrupciones relacionadas con el clima.

Al mismo tiempo, el creciente énfasis en la descarbonización, la electrificación, las energías renovables y la equidad ambiental está reconfigurando rápidamente los sectores del transporte y la infraestructura. Massport está liderando los avances para cumplir con su compromiso de emisiones netas cero para 2031, escalando iniciativas de energías renovables y eficiencia, e integrando diseños resilientes y alineados con el clima en los programas de capital y operativos.

Digital, Datos e IA: La tecnología está transformando la operación física de la infraestructura a nivel mundial. El sector del transporte, en particular, atraviesa una profunda transformación: desde la optimización en tiempo real del campo de aviación hasta la expansión de vehículos autónomos (AV) y vehículos eléctricos de despegue y aterrizaje vertical (eVTOL). Estas innovaciones disruptivas están redefiniendo las herramientas, los procesos y las competencias necesarias para gestionar sistemas complejos.

Talento

Aspiración para 2035: "Ser un empleador de referencia"

Massport aspira a ser el lugar de trabajo donde el talento prospera y donde se construye la fuerza laboral del futuro.

En Massport, mantenemos el compromiso de construir y retener una fuerza laboral próspera, de alto desempeño, inclusiva y comprometida, que refleje y respalde a las comunidades a las que servimos. Esto significa invertir en los programas y beneficios que nuestros empleados desean y necesitan. Implica desarrollar a nuestros empleados y brindarles las herramientas necesarias para alcanzar sus aspiraciones profesionales.

Massport tiene las siguientes prioridades estratégicas:

Elevar la propuesta de valor para el empleado a fin de convertirnos en un destino atractivo para el talento de primer nivel. Estamos estableciendo una base de referencia para conocer en profundidad nuestra actual propuesta de valor para los empleados, mediante encuestas sobre rendimiento, satisfacción y oportunidades de mejora. Pondremos a prueba y ampliaremos los beneficios que tengan más impacto en nuestros empleados actuales y potenciales: esto podría incluir opciones más flexibles de atención sanitaria y guardería infantil, así como iniciativas para hacer del lugar de trabajo un entorno más cómodo, inclusivo y atractivo. Asimismo, será necesario evaluar e implementar estructuras de compensación alineadas con las preferencias de los empleados y con el desempeño.

Elevar la propuesta de valor de Massport requerirá implementar estrategias que atraigan talento de primer nivel y fomenten una fuerza laboral diversa e inclusiva, para fortalecer de este modo la ventaja competitiva y la resiliencia organizacional.

Empoderar a la fuerza laboral mediante capacitación innovadora, actualización de habilidades específica y una estrategia de contratación con visión de futuro que anticipe las necesidades emergentes de competencias. Se está desarrollando una taxonomía central de habilidades para los distintos roles y se implementarán mecanismos sólidos de capacitación interna para actualizar las competencias de la fuerza laboral existente. Asimismo, se evaluarán oportunidades para apoyar al personal mediante instancias de formación externa complementaria, incluidos mecanismos financieros que faciliten la participación en dichas oportunidades.

Cultivar futuros líderes mediante una planificación intencional de la sucesión, programas de desarrollo acelerado y una transferencia de conocimientos fluida. Nos centraremos en desarrollar y capacitar a líderes fuertes y satisfechos en todos los niveles, y equipos que puedan guiar a Massport y a nuestra próxima generación de talentos hacia el futuro.

Comunidad

Aspiración para 2035: "Ser un buen vecino es nuestra responsabilidad"

Massport seguirá considerando nuestro impacto y colaborando con las comunidades vecinas.

Massport mantiene su compromiso de ser un vecino responsable al tiempo que refuerza la sostenibilidad económica y medioambiental.

Para alcanzar nuestra aspiración para la comunidad, Massport establece las siguientes prioridades estratégicas:

Seguir invirtiendo en el desarrollo económico del Commonwealth. Massport desempeña un papel central en la economía estatal, regional y local. Nuestro ecosistema de transporte permite que una base amplia y diversa de pasajeros llegue a destinos cercanos y lejanos, al tiempo que crea empleos de calidad y genera un impacto económico tanto de manera directa como indirecta a partir de sus operaciones. A través de este plan, Massport continuará profundizando su rol como motor económico del Commonwealth. Esto implica invertir en infraestructura y asociaciones que generen buenos empleos, respalden los negocios locales y fortalezcan la competitividad regional.

Colaborar con nuestras agencias asociadas, empresas y grupos comunitarios en una planificación integrada. El éxito y el impacto de Massport están estrechamente interrelacionados con los del ecosistema de transporte y económico en el que opera. Para planificar adecuadamente y alcanzar las ambiciosas metas establecidas en este Plan Estratégico, Massport se compromete a colaborar estrechamente con agencias asociadas regionales, estatales y locales, transportistas, negocios locales, organizaciones sin fines de lucro, grupos de defensa y las comunidades vecinas. Esto implica coordinar inversiones, compartir datos y alinear estrategias para proteger el frente costero, modernizar la infraestructura y avanzar en iniciativas de energía limpia. A través de estas alianzas, Massport puede contribuir a generar resultados que sirvan tanto a su misión operativa como a los objetivos más amplios del Commonwealth en materia de crecimiento sostenible e inclusivo.

Invertir de manera proactiva en nuestras comunidades. Nuestro compromiso con la comunidad es amplio y profundo, ya sea a través de empleos para jóvenes, oportunidades de becas, espacios verdes barriales o aportes financieros significativos a ciudades y municipios.

En el ejercicio fiscal 2025 (FY25), las contribuciones directas de Massport en beneficios comunitarios totalizaron cerca de 8 millones de dólares, incluidos seguridad y mantenimiento de parques, aportes a la Fundación, asociaciones, empleos de verano para jóvenes, contribuciones benéficas y becas. Estas iniciativas ayudan a garantizar que el crecimiento sea compartido y que las comunidades afectadas por nuestras instalaciones y operaciones reciban beneficios significativos.

Massport también asegura y mantiene más de 40 acres de parques y espacios públicos abiertos. En el ejercicio fiscal 2025, hemos destinado 5,5 millones de dólares a garantizar que estos espacios se mantengan limpios, seguros y acogedores para todas las personas.

Nuestro compromiso con la construcción de Piers Park 3, un desarrollo de parque de 3,6 acres adyacente a Piers Park 2, tiene como objetivo mejorar la experiencia del frente costero para nuestros vecinos y crear un espacio acogedor, accesible y dinámico para el disfrute de la comunidad. Piers

Park 3 estará diseñado para complementar y ampliar los actuales Piers Park 1 y 2. Al integrar la sostenibilidad, la equidad y el bienestar del vecindario en nuestra labor, Massport trabajará para garantizar que los beneficios del crecimiento sean compartidos y que las cargas se minimicen.

Sostenibilidad y resiliencia

Aspiración para 2035: "Actuar hoy para un mañana sostenible"

Massport aspira a abrir el camino hacia un futuro resiliente de emisiones netas cero para todos nuestros activos y para nuestros socios y comunidades.

Massport se compromete a proteger la infraestructura crítica que sustenta nuestros activos aeronáuticos, marítimos e inmobiliarios, así como a las comunidades que dependen de ellos. Ante la intensificación de los riesgos climáticos, Massport actúa enérgicamente para reforzar sus activos, elevar los niveles de protección y garantizar la continuidad de sus operaciones a lo largo de su frente costero y más allá. Al mismo tiempo, aprovecha mecanismos de financiamiento innovadores, como bonos verdes y programas estatales y federales vinculados al clima, para respaldar inversiones en sostenibilidad, resiliencia y energía limpia. Estos mecanismos nos permiten avanzar con mayor rapidez, escalar de manera más inteligente y liderar el camino hacia un sistema de transporte preparado para el clima y consciente de su huella de carbono.

Massport adopta un enfoque proactivo, basado en la ingeniería, para proteger su infraestructura costera y de transporte frente a inundaciones y otros riesgos climáticos. A medida que estos riesgos continúan evolucionando, Massport amplía su enfoque más allá de los edificios individuales hacia soluciones a escala distrital que protejan tanto sus activos como a los vecindarios circundantes, en estrecha coordinación con la Ciudad de Boston, el Commonwealth y socios federales. Estas iniciativas están respaldadas por modelos climáticos actualizados, ejercicios periódicos de preparación ante emergencias y programas de sostenibilidad que, en conjunto, garantizan que Massport pueda mantener operaciones seguras y confiables durante tormentas severas y otros eventos disruptivos relacionados con el clima.

Massport ha instalado sistemas de protección contra inundaciones diseñados por ingeniería en el 100 % de los sitios de infraestructura crítica de Nivel 1, y la Guía de diseño de protección contra inundaciones 2025, de acceso público, exige actualmente que todas las nuevas estructuras, ampliaciones y mejoras sustanciales en propiedades costeras del Aeropuerto Logan y en las instalaciones marítimas de South Boston y de East Boston estén diseñadas para resistir, como mínimo, las inundaciones con una probabilidad anual del 0,2 % proyectadas para 2030. Esto corresponde a diseñar elevaciones para contener inundaciones de 13,7 pies NAVD88 en Logan, Conley Terminal y Fish Pier, y de 15,1 pies NAVD88 en Flynn Marine Park y Cruiseport.

En términos prácticos, esto implica que la huella inmobiliaria costera de mayor riesgo de Massport solo podrá ampliarse o renovarse de maneras que cumplan con las condiciones previstas en el Modelo del riesgo de inundación costera de Massachusetts. Los planes para condiciones meteorológicas adversas y los planes de operaciones en caso de inundaciones costeras en Logan y en todos los distritos marítimos garantizan que los activos protegidos sigan operativos durante las tormentas severas.

Prioridades estratégicas para la sostenibilidad y la resiliencia. Para alcanzar sus aspiraciones en materia de sostenibilidad y resiliencia, Massport impulsará las siguientes prioridades estratégicas:

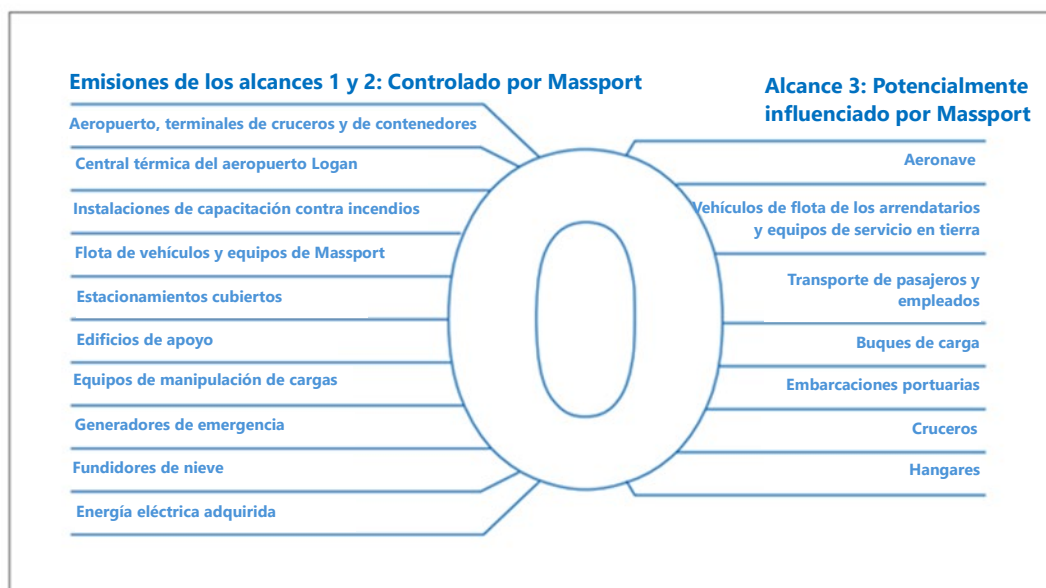
Invertir en resiliencia climática para los activos costeros clave con mayor nivel de riesgo.

Elevaremos y reforzaremos los servicios críticos (como centros de datos, sistemas eléctricos e infraestructura de continuidad operativa), al tiempo que mejoraremos la gestión de aguas pluviales

en todos nuestros activos. Los futuros proyectos de capital incorporarán también medidas de protección contra inundaciones y defensas estratificadas, tales como elevación, protección contra inundaciones en seco y en húmedo, mejoras en el drenaje, redundancia de bombas y soluciones naturales.

Fortalecer la resiliencia y proteger los activos del frente costero. Los activos más expuestos al clima cumplirán con los estándares de desempeño de la Guía de diseño de protección contra inundaciones, lo que garantiza que las nuevas construcciones y las mejoras de envergadura sean resilientes frente a las condiciones de inundación costera con una probabilidad anual del 0,2 % proyectadas para 2030 conforme al MC-FRM. Avanzaremos en la planificación de resiliencia a escala distrital en coordinación con nuestros socios gubernamentales. Asimismo, colaboraremos con la Ciudad de Boston, el Commonwealth y agencias federales para impulsar sistemas integrados de resiliencia costera que protejan tanto la infraestructura de Massport como a los vecindarios circundantes, y garantizaremos el cumplimiento de las normas ambientales locales, estatales y federales.

Cumplir con los objetivos de Massport para 2031 y aspirar a superarlos. Nuestra estrategia de emisiones netas cero aborda todas las emisiones provenientes de fuentes controladas por Massport mediante infraestructura sostenible y mejoras operativas. Por ejemplo, el enfoque sostenido en el uso de vehículos de alta ocupación (HOV) no solo reducirá la congestión, sino que también disminuirá las emisiones y fortalecerá la resiliencia operativa. También reconocemos la importancia de reducir las emisiones más allá de nuestro control directo ampliando nuestra influencia y construyendo alianzas sólidas. Mientras avanzamos hacia las emisiones netas cero en los ámbitos bajo nuestro control (Alcance 1 y Alcance 2), mantendremos el foco en las emisiones de Alcance 3, que representan el 88 % de la huella total de gases de efecto invernadero.



Nuestra estrategia de gestión de la energía evolucionará para hacer posibles los objetivos de descarbonización y electrificación de toda la empresa, con el apoyo de recursos energéticos distribuidos que reduzcan la dependencia de los combustibles fósiles, mejoren la resiliencia de la red y permitan una electrificación escalable. Esto incluirá diversas iniciativas en todos nuestros activos. En el ámbito de la aviación, esto implica avanzar en la transición hacia equipos de apoyo en tierra eléctricos (eGSE) y hacia combustibles de aviación sostenibles, en colaboración con nuestros socios

aeronáuticos. La transición a eGSE ya se encuentra avanzada en Logan, e incluye la finalización de las mejoras eléctricas en el área operativa necesarias para respaldar la carga eléctrica. En Conley, estamos evaluando la viabilidad de la energía eléctrica en muelle y, en toda nuestra cartera inmobiliaria, estamos incorporando cláusulas de arrendamiento verde para fortalecer la medición comparativa del consumo energético y la colaboración con los inquilinos en la reducción de emisiones. Asimismo, evaluaremos el rol adecuado de las compensaciones de carbono verificadas en los sectores con emisiones difíciles de disminuir, priorizando las reducciones directas de emisiones siempre que sea posible. De cara al futuro, más allá de las emisiones netas cero, aspiramos a ser carbono positivo, y generar más energía limpia de la que consumimos y crear un modelo de liderazgo climático en el sector del transporte.

Liderar la innovación climática y apoyar el ecosistema de sostenibilidad de la región. Massport ya ha asumido un rol de liderazgo en la promoción y el fortalecimiento del ecosistema de combustibles de aviación sostenibles (SAF) mediante el lanzamiento de un centro regional de SAF, y seguiremos colaborando con nuestros socios aeronáuticos en esta vía clave para la descarbonización de la aviación. Esto incluye definir, junto con nuestros socios, una hoja de ruta para implementar infraestructura, establecer políticas e incentivos, convocar a las partes interesadas y apoyar investigaciones y demostraciones que impulsen la adopción de SAF.

En consonancia con nuestras iniciativas de innovación tecnológica, evaluaremos oportunidades para apoyar el uso y las pruebas de aeronaves eVTOL en nuestros aeropuertos, así como en Logan Express y en posibles ubicaciones de terminales remotas. Colaboraremos con proveedores y socios de eVTOL para garantizar la idoneidad técnica, la viabilidad operativa y la alineación regulatoria. Finalmente, integraremos la innovación climática en nuestros programas de desarrollo y capacitación de la fuerza laboral, incluida la formación en competencias verdes y oportunidades de participación en proyectos piloto. Estas acciones respaldarán nuestra aspiración de ser un empleador de referencia para una nueva generación de talento comprometido con el clima, además de empoderar a los futuros líderes en sostenibilidad.

Digital, datos e IA

Aspiración para 2035: "Impulsados por datos, guiados por la innovación"

Massport aspira a alcanzar la excelencia tecnológica, aprovechar los datos para mejorar los resultados del negocio y adoptar innovaciones emergentes.

De cara a 2035, Massport pretende adoptar e impulsar activamente las innovaciones emergentes, y garantizar al mismo tiempo la confiabilidad, la resiliencia y la seguridad de nuestros sistemas. Para lograr nuestra aspiración en materia digital, de datos y de IA, Massport tiene las siguientes prioridades estratégicas:

Permitir el acceso oportuno a datos de alta calidad, liberados de silos. Massport invertirá en la modernización de los procesos de recopilación, almacenamiento y uso de datos en todas las unidades de negocio para permitir una toma de decisiones más ágil y mejor informada. Una pila tecnológica coherente reducirá duplicaciones, mejorará el flujo de datos y garantizará que todas las funciones se beneficien de conocimientos compartidos.



Integrar a miembros de los equipos digitales y de TI dentro de los equipos de negocio como socios en soluciones digitales y de IA, basadas en datos, para impulsar la innovación en datos e inteligencia artificial. Massport potenciará nuestras funciones de negocio mediante la incorporación de expertos digitales integrados, garantizando que la tecnología y la analítica se integren para respaldar operaciones y procesos de planificación basados en datos, contribuir a posicionarnos como un empleador de referencia para el mejor talento digital y ofrecer experiencias seguras, eficientes y de primer nivel para pasajeros y clientes. Estas iniciativas permitirán a Massport centrarse en soluciones prácticas que mejoren la eficiencia, potencien la toma de decisiones y eleven la experiencia de clientes, socios y empleados por igual.

Mejorar de forma continua la resiliencia y la seguridad mediante la automatización de la confiabilidad de los sistemas, con foco en las aplicaciones más críticas. Habilitaremos un entorno dinámico de conmutación por error y recuperación, junto con capacidades de escalamiento de capacidad, a fin de garantizar la estabilidad operativa incluso frente a picos de demanda o interrupciones imprevistas.

Consecuencias financieras del Plan Estratégico

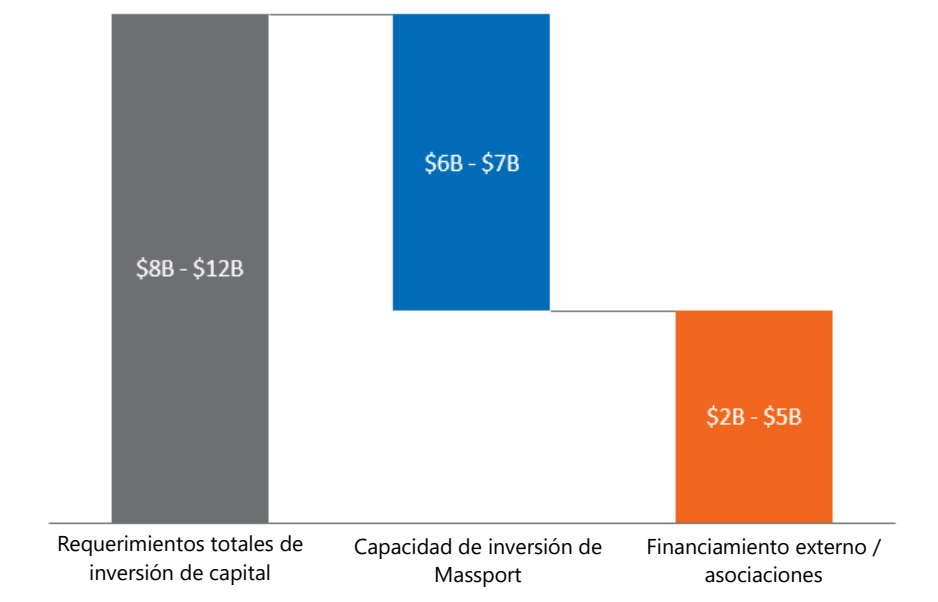
El plan estratégico de Massport es ambicioso por diseño, ya que refleja la magnitud de nuestra misión y el alcance de las oportunidades que se nos presentarán. Con base en el análisis de la demanda proyectada, el desempeño operativo y los requerimientos de capital, confiamos en que Massport podrá avanzar en esta visión manteniendo, al mismo tiempo, la responsabilidad fiscal.

Este plan prevé entre 8000 y 12 000 millones de dólares en nuevas inversiones, lo que representa el orden de magnitud necesario para alcanzar nuestras ambiciones. Estas proyecciones se irán ajustando a medida que avancemos en la planificación detallada de capital, operaciones, instalaciones y finanzas.

El crecimiento previsto de Massport financiará una parte significativa de estas inversiones; sin embargo, el crecimiento por sí solo no será suficiente. Continuaremos aprovechando alianzas federales y estatales para el financiamiento de infraestructura y buscaremos capital privado y emprendimientos colaborativos para desarrollar estructuras de financiamiento innovadoras para proyectos específicos. Al mismo tiempo, desarrollaremos nuevas fuentes de ingresos y reorientaremos eficiencias para respaldar el crecimiento a largo plazo. De ser necesario, ajustaremos el alcance o el ritmo de las inversiones para alinearlos con nuestra capacidad financiera.

Mediante este enfoque equilibrado, que combina alianzas, capital privado, desempeño operativo y nuevas oportunidades de generación de ingresos, podremos ejecutar este plan audaz, preservando la solidez financiera a largo plazo y apoyando a las comunidades y a la economía regional a las que servimos.

Las necesidades de capital del plan estratégico superan la capacidad de Massport)



Sentando las bases para el futuro

Este Plan Estratégico se centra ante todo en garantizar que Massport pueda cumplir con nuestra misión de impulsar el desarrollo económico del Commonwealth durante la próxima década. También miramos más allá de este periodo para asegurarnos de que Massport se posicione como un motor de desarrollo económico resiliente, innovador y sostenible para el Commonwealth y la región a largo plazo. Esto requiere imaginar cómo podría ser el futuro de Massport en diversos escenarios, asegurando que estemos debidamente preparados y que contemos con la flexibilidad necesaria para prosperar no solo en el futuro que podemos anticipar sino también frente a cambios adicionales más allá del horizonte actual de planificación.

En el conjunto de nuestros activos, el período de más largo plazo (15 años o más) estará marcado por nuevos desafíos y oportunidades:

El área del Gran Boston seguirá siendo un centro atractivo para la innovación y los viajes, e impulsará una demanda sostenida de conectividad de larga distancia y el crecimiento del tránsito de pasajeros. Como consecuencia, en los últimos años Logan puede experimentar una presión significativa sobre la capacidad de su campus.

La experiencia demuestra que para hacer frente a estos desafíos se requerirán inversiones colaborativas en la infraestructura del transporte de la región, incluido el mejoramiento de la red vial y de autopistas, la promoción del transporte público como medio preferido de desplazamiento dentro del núcleo urbano y en áreas circundantes, y un mayor uso del sistema aeroportuario regional del estado.

La tecnología también desempeñará un papel fundamental al introducir opciones de viaje alternativas. En el mediano y largo plazo, estas iniciativas podrían incluir viajes dentro de la región, de punto a punto, mediante aeronaves eVTOL, un sistema ferroviario de alta velocidad al nivel europeo, una red ampliada de terminales remotas y políticas innovadoras de gestión de la demanda.

En Conley Terminal, prevemos que la industria de contenedores se mantenga estable, lo que requerirá un seguimiento continuo para garantizar que nuestras operaciones portuarias cumplan con los estándares de excelencia de nuestros clientes y que nuestra infraestructura evolucione al ritmo de la innovación.

En el caso de Flynn Cruiseport, las restricciones de calado plantean un desafío menos inmediato, pero podrían limitar la capacidad portuaria para albergar buques de crucero de mayor tamaño a medida que continúan incrementando su escala. Asimismo, a medida que aumenten los volúmenes de pasajeros, el espacio disponible para la expansión de las terminales será limitado más allá de las instalaciones existentes de las Terminales 1 y 2, lo que generará un límite natural para el crecimiento de la capacidad y la expansión a largo plazo. Estas restricciones eventualmente nos obligarán a que Flynn Cruiseport se expanda más allá de su huella actual o a reubicarse, a fin de dar respuesta a sus crecientes necesidades.

A medida que la cartera inmobiliaria de Massport evolucione en el largo plazo, seguirán surgiendo oportunidades para apoyar la economía industrial marítima y respaldar los corredores logísticos de última milla para el transporte de carga por camión.

Conclusión: el camino a seguir

Este Plan Estratégico define una visión para la próxima década y los años siguientes, y traza el rumbo para alcanzarla, con un enfoque basado en la acción, la flexibilidad y la colaboración.

El éxito de Massport depende de la colaboración continua con nuestras diversas partes interesadas: empleados de Massport, transportistas, proveedores, socios gubernamentales a nivel local, estatal y federal, grupos comunitarios y el público en general. Mantenemos un diálogo abierto y colaboramos estrechamente para abordar desafíos compartidos y aprovechar oportunidades que permitan crear un sistema resiliente y preparado para el futuro, que respalde al Commonwealth a lo largo de las próximas décadas de cambio.



GOING ABOVE & BEYOND