

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO



EL SECTOR AERONÁUTICO PERUANO SE COMPORTA COMO UN MERCADO OLIGOPÓLICO

Tito Santa Cruz, Edwin Gustavo
Otero Tello, Gastón Cesar

Lima, febrero del 2012

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Posición de Dominio.....	7
2.1.1. Condicionantes de la existencia de Posición de Dominio.....	8
2.2. Existencia de Barreras de Entrada.....	8
2.2.1. Barreras Legales	10
2.2.2. Barreras Naturales.....	10
2.2.3. Barreras Estratégicas	11
3. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA	14
3.1. Hipótesis General.....	14
3.2. Análisis del mercado aerocomercial.....	14
3.2.1. El mercado aerocomercial doméstico – Los inicios hasta el 2010.....	14
3.2.2. El dinamismo del mercado aerocomercial doméstico en el 2011	18
4. FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRUCTURA DEL MERCADO AEROCOMERCIAL.....	20
4.1. Demanda.....	20
4.2. Financiera	20
4.3. Regulación	28
4.4. Comercial.....	26
5. EXPERIENCIA EN EL MERCADO AEROCOMERCIAL EN AMÉRICA LATINA.....	36
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	387
7. BIBLIOGRAFÍA	42

Cuadros

Cuadro 1: Tráfico anual de pasajeros vuelos nacionales	17
Cuadro 2: Tipo de flota y costo de combustible por asiento	20
Cuadro 3: Relación entre costo variable y precio del combustible	21
Cuadro 4: Costos empresas europeas vs empresas nacionales.....	254
Cuadro 5: Infraestructura comercial	25
Cuadro 6: Rutas por operador.....	32
Cuadro 7: Estrategia de ampliación de nuevas rutas	33

Gráficos

Gráfico 1: Tráfico aéreo vuelos nacionales periodo 2009 - 2010	18
Gráfico 2: Participación del tráfico aéreo nacionales periodo 2009 - 2010.....	19
Gráfico 3: Pasajeros transportados	30
Gráfico 4: Comportamiento del precio del combustible Turbo Jet 1 (US\$ / galón)	31
Gráfico 5: Estimación de ingreso de turistas al 2012	34
Gráfico 6: Distribución regional de pasajeros 2,009 por aeropuerto.....	35
Gráfico 7: Porcentaje tráfico doméstico por región.....	36

1. INTRODUCCIÓN

La evolución del transporte aéreo en el Perú ha pasado por varias fases, estando hasta unos pocos años concentrado en pocos operadores y sin lograr la masificación entre los usuarios. En la década de los 70"s y 80"s la mayor parte de las aerolíneas eran estatales, pero por el impulso que se dio sobre todo a AeroPerú esta línea dejó de ser local para convertirse en internacional. En los 90's el proceso de apertura comercial y desregulación de la actividad comercial llevado a cabo, trajo consigo un mejoramiento del marco legal orientado a captar mayores flujos de inversión.

Actualmente, el mercado aerocomercial doméstico¹ está conformado principalmente por cinco empresas: LAN Perú, Star Perú, Taca Perú, Peruvian Airlines y LC Busre; las mismas que cubren el territorio nacional y, entre ellas, presentan diferentes niveles de calidad e infraestructura.

El referido mercado aéreo tiene a su vez dos tipos de usuarios: i) el Transportista de carga: y ii) El pasajero. En este panorama el tráfico de pasajeros y de carga, tanto nacional como internacional, ha crecido considerablemente durante la última década, a raíz de los tratados económicos internacionales que favorecen a los productos de exportación y, a nivel del público usuario por las campañas de marca país y el fortalecimiento del sistema financiero. Es de esperar que, en el futuro, la demanda por servicios de transporte aéreo desde y hacia el Perú se incremente, continuando la tendencia de la década pasada. Según declaraciones de Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el mercado aerocomercial crecerá por encima de 14% como consecuencia de la elevación del aeropuerto internacional Jorge Chávez a categoría III²

Sin embargo, a raíz de la crisis del 2008 originada por la volatilidad del precio del petróleo, que alcanzó los US\$145 (en julio 2008) y la crisis financiera mundial, que generó una caída brusca en el turismo, en el mercado

¹ Doméstico está referido al ámbito nacional.

² Diario Gestión. Edición 17 de setiembre del 2010.

aerocomercial se experimentó un cambio significativo con la salida del segundo operador de transporte de pasajeros, la empresa Aerocóndor quien movilizaba el 18% del tráfico aéreo; y la entrada de un nuevo operador en el 2009, Peruvian Airlines.

En el 2011, el mercado presenta un comportamiento más dinámico que muestra a empresas compitiendo en la participación de la industria aerocomercial. Ya se registra que, en el 2010, las principales líneas aéreas tenían el 98.04% del tráfico mensual de pasajeros carga/correo y aterrizajes por compañías a nivel nacional³

En este contexto, el presente estudio evalúa las condiciones de competencia en el sector aerocomercial y plantea que, bajo las condiciones actuales, el mercado peruano se convertiría en un oligopolio donde operarían tres líneas aéreas.

1. Hipótesis.

El sector aeronáutico peruano se comporta como un mercado oligopólico. La tendencia del mercado a mediano plazo es la existencia de **dos líneas aéreas con sede en Lima, con aviones de 90 a 120 asientos y con una fuerte operación internacional. Además de una línea aérea regional, con aviones de 19 a 70 asientos, con operación a escala nacional.**

Como sustento a esta hipótesis, nuestra investigación muestra que existen empresas ineficientes, las mismas que tienen explicación por el mínimo aprovechamiento de economías de escala y de mecanismos comerciales.

En ese sentido el concepto de posición de dominio es un elemento adicional para evaluar el número de participantes del mercado, el cual no implica necesariamente ineficiencias del mercado, pues la misma puede haberse generado por el mejor uso de los recursos por parte de las empresas.

³ Fuente: Dirección General de Aeronáutica Civil, Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

De acuerdo a nuestro estudio, existen cuatro factores que son determinantes para definir la estructura del mercado aerocomercial, y que explica nuestra hipótesis de investigación.

1. El factor financiero que evaluaría el comportamiento de los costos variables frente a una variación del precio del combustible. Así como una tarifa de equilibrio que logre estimar si una ruta es rentable.
2. El factor comercial que está directamente relacionado con dos componentes: a) la Plataforma comercial (tecnológica e infraestructura) y b) los acuerdos y alianzas comerciales (código único, código compartido).
3. El sistema regulatorio, el cual presenta un mayor impacto en periodos de crisis como la experimentada en el 2008; en donde una fuerte subida en el precio internacional del combustible (principal costo operativo), sumado a una suspensión de vuelos provocó una crisis de liquidez, que concluyó en la pérdida de confianza del cliente y la salida de un importante operador en el mercado.
4. El comportamiento de la demanda de rutas comerciales.

Finalmente podemos sostener que existieron dificultades para el desarrollo del tema de investigación que estuvieron ligados a lo hermético del sector aerocomercial, tanto a nivel de indicadores comerciales (historial de tarifas, niveles de ventas del mercado, factores de ocupación), financieros (estados financieros auditados) y operacionales (número de fallas técnicas en vuelo, porcentaje de llegada de vuelos a tiempo).

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo mostramos los resultados del estudio de los mercados de competencia perfecta y monopolio (caso especial oligopolio), que se pueden observar dentro del sector aerocomercial a la luz de los conceptos de la teoría de Organización Industrial. ***Como resultado obtenemos que no existe una definición absoluta de cuál estructura de mercado es óptima, desde el punto de vista de la Eficiencia y del Progreso Tecnológico, debiéndose realizar un análisis de cada caso particularmente a efecto de determinar las acciones más eficientes de una política de gobierno.***

Es así que desarrollaremos la teoría de la empresa con Posición de Dominio o Empresa Dominante analizando las condiciones que permiten o promueven su existencia y las teorías económicas que estudian dicha estructura para el mercado doméstico peruano.

1. Posición de Dominio

Se entiende que una empresa tiene Posición de Dominio cuando posee la capacidad influir y definir los precios vigentes en un mercado. Estos nuevos precios se encuentran por encima de las tarifas que se obtienen en un mercado competitivo y le permite a la empresa obtener utilidades superiores, sin ser limitada en sus acciones por otras empresas.

En tal razón, la empresa que tiene poder de mercado tiene la facultad de elegir vender sus productos a distintos precios, limitado a las condiciones de demanda que enfrenta. Así, a menor elasticidad de la demanda mayor será la capacidad de la empresa para fijar precios mayores sin afectar su beneficio, caso contrario si la demanda es elástica⁴.

Bajo los conceptos de la escuela de Chicago⁵, el poder de mercado de una empresa es transitorio debido a que la amenaza de entrada de nuevas

⁴ Definida elasticidad como la variación en la cantidad demandada de un bien ante variaciones en el precio de dicho bien

⁵ La escuela de economía política Chicago analiza el comportamiento del gobierno desde las perspectivas de la teoría económica de los precios y la economía positiva. La escuela de

empresas, las cuales constituyen una presión suficiente para mantener la disciplina competitiva. La única situación en la que se encuentra el poder de mercado en forma permanente son entre aquellas generadas por el Estado; es decir, con aerolíneas impuestas desde el Estado a través de la puesta en práctica de restricciones a la entrada.

Mientras Joseph Alois Schumpeter⁶, representante de la escuela austriaca⁷, establece que el poder de mercado existe pero es transitorio. Esta teoría la enmarca con la premisa que el constante progreso de la economía genera que existan cambios permanentes en la estructura de los mercados. Más aún, son las expectativas de llegar a una Posición de Dominio las que sirven de incentivo para que las empresas mejoren sus productos e introduzcan nuevos métodos de producción.

Condicionantes de la existencia de Posición de Dominio

Los factores que condicionan la existencia de Posición de Dominio son las barreras de entrada, como la economía de escala requerida en la industria, y la existencia de regulaciones del gobierno que generen monopolios legales.

2.1 Existencia de Barreras de Entrada

La teoría económica señala que el grado de competencia se encuentra relacionado con la existencia de barreras de entrada que pueden existir para ingresar al mercado. En este sentido, las barreras de entrada son relevantes en tanto determinan el número de empresas y el grado de concentración del mercado (**Estructura**), así como porque afectan la existencia de una

Chicago postula la hipótesis de que la función primaria de las regulaciones en las economías modernas es redistribuir riqueza. Los principales representantes de esta teoría son George Stigler, Richard Posner y Peltzman.

⁶ SCHUMPETER, Joseph Alois (Trest, Moravia, 8 de febrero de 1883 - Taconic, EE.UU., 8 de enero de 1950), economista austro-estadounidense, ministro de Finanzas en Austria entre 1919 y 1920. Sus principales obras son: Teoría del desarrollo económico (1912), Los ciclos económicos (1939), Capitalismo, socialismo y democracia (1942) y La historia del análisis económico (póstuma, 1954).

⁷ La escuela austriaca adopta un enfoque de estudio de los problemas económicos a través de una aproximación teórica y deductiva por contraposición al inductivismo y el enfoque histórico. Tiene una visión contraria a la participación del gobierno en la economía abogando por una reducción en el papel del Estado y desarrollando los fundamentos éticos y filosóficos de una economía de libre mercado.

competencia potencial al denegar o inducir a potenciales entrantes influyendo en el grado de competitividad **(Conducta)**.

Sin embargo, dentro de la misma teoría existe una gran diversidad de definiciones acerca de este concepto. La confusión acerca de la noción de “barreras de entrada” a menudo resulta de la imprecisión y de las propias consecuencias de la existencia de estas barreras. La diversidad de opiniones abarca un amplio espectro referidas a las tendencias ideológicas de diversos economistas, así como en hechos como: precio más alto del producto, beneficios altos para las empresas, lentitud en el ingreso o reducción del bienestar⁸

La primera definición de barreras de entrada fue expuesta por Joe Bain⁹, el que expone: *“hasta el punto en el cual, en el largo plazo, las empresas establecidas pueden elevar su precio de venta por encima del promedio mínimo de costos de distribución...sin inducir a potenciales entrantes a ingresar al mercado”*.

Bain presentó lo que él consideraba como barreras de entrada: economías de escala, el costo de capital requerido para ingresar, las restricciones del gobierno (tarifas y patentes) y una absoluta ventaja en costos de las empresas existentes (mejor tecnología, control sobre suministros baratos y la curva de aprendizaje).

Por su parte George Stigler¹⁰ define las barreras de entrada como “todo costo de producción (a un nivel de producción dado) que debe enfrentar los nuevos

⁸ CARLTON, Dennis W. En “Why barriers to entry are barriers to understanding?. Working Paper 10577. National Bureau of Economic Research. Cambridge, Estados Unidos. Junio de 2004.

⁹ BAIN, Joe. (Estados Unidos 1912-1991). Fue profesor de economía de la Universidad de Berkeley, California. Él afirmó: “la posibilidad de nuevas soluciones determinan el problema del oligopolio, y la adición de nuevas e importantes ideas sobre la relación entre la industria y la estructura, el comportamiento y el rendimiento”.

¹⁰ STIGLER, George Joseph (17 de enero de 1911, Renton, Washington, - 1 de diciembre de 1991, Chicago) fue un economista, intelectual y profesor de la Universidad de Chicago. Obtuvo el Premio Nobel de Economía en 1982 por sus investigaciones acerca de la estructura de la industria, el funcionamiento de los mercados y las causas y efectos de las regulaciones públicas. Stigler fue pionero de la "economía de la información" y de la "economía de la regulación". Asoció las variaciones de precios entre mercados a la existencia de información

entrantes pero que no son enfrentados por las empresas que ya se encuentran en la industria”.

Mientras los chilenos Jorge Tarzijan y Ricardo Paredes¹¹ clasifican las barreras de entrada en tres tipos: legales, naturales y estratégicas.

1. Barreras Legales

Como se planteó, líneas arriba, para la escuela de Chicago el único generador de restricciones permanentes a la entrada es el Estado. En este caso el instrumento que emplea el Estado es la emisión de normas que impiden o encarecen la entrada de nuevas empresas. Entre estas pautas se señala los requerimientos de trámites y condiciones mínimas de operación, las patentes, las marcas registradas y el acceso privilegiado a insumos de producción, canales de distribución o clientes. Estas barreras las estudiaremos cuando analicemos como la regulación del gobierno genera barreras de entrada.

2. Barreras Naturales

Estas se derivan fundamentalmente de la tecnología y de la situación de mercado en relación a ella. Se producen cuando las empresas establecidas pueden producir a un costo más eficiente que los potenciales entrantes. Estas barreras están relacionadas a lo que se denomina economías de escala y de ámbito. Entendiéndose economías de escala cuando el costo medio decrece con el nivel de producción; en tanto se llama economías de ámbito cuando el costo total de producir, conjuntamente, dos o más bienes o servicios es menor al costo de producirlos en forma separada. En el apartado siguiente analizaremos en detalle el concepto de economías de escala y su efecto en la estructura de mercado.

pertinente, señalando cómo los mercados que son poco transparentes tienen su consecuencia en altos precios y en grandes beneficios para los agentes que disponen de información. En cuanto a la regulación pública, pasó a incorporarla al interior del sistema económico, señalando cómo los grupos de presión intentan canalizarla en provecho propio, lo que le llevó a defender la no intervención pública. Entre sus principales trabajos destacan Teoría de los precios (1942) y El ciudadano y el Estado (1975).

¹¹TARZIJEAN, Jorge & PAREDES, Ricardo. Organización Industrial para la Estrategia Empresarial. Prentice Hall. Chile 2001.

3. Barreras Estratégicas

Son las barreras que construyen las empresas establecidas. Entre estas barreras tenemos: el manejo de los precios como barrera, la realización de inversiones en capacidad, diversidad de marcas en el mercado. En la primera de ellas, el monopolista establece un precio lo suficientemente bajo que desaliente la entrada de potenciales competidores. En la segunda, la empresa copa el mercado reduciendo los incentivos a la entrada. Michael Spence¹², estableció un modelo en el cual la empresa hace uso de su capacidad instalada ociosa para desalentar potenciales entrantes. Así, el monopolista produce a un nivel donde el ingreso marginal es igual al costo marginal de largo plazo, lo que le permite responder a una eventual reducción de precio exitosamente.

En la estrategia de proliferación de marcas el monopolista intenta cubrir los diferentes segmentos de mercado (con diferentes marcas), hasta el punto que no dejar segmentos rentables a los potenciales entrantes, debido al nivel mínimo de mercado que se necesita para ser rentable en la industria (problema de tamaño crítico). Finalmente, las inversiones en Investigación y Desarrollo, las inversiones en prácticas que aumenten los costos de cambio de los clientes (programa de pasajero frecuente), la reputación de la empresa, entre otros constituye lo que se ha denominado barreras estratégicas.

El concepto de barrera de entrada no es absoluto, para los autores Viscusi, Vernon & Harrington¹³, la mejor forma de determinar si cada condición constituye una barrera de entrada es a través de un evaluación en dos etapas. La primera consiste en analizar si las empresas existentes pueden mantener el precio por encima del costo, a la vez que disuade el ingreso al mercado. La segunda etapa consiste en analizar si existe una política de gobierno que pueda eliminar esta barrera e incrementar el beneficio social.

¹² SPENCE, Michael (nacido el 7 de noviembre de 1943) es un economista y profesor canadiense. Recibió el premio Nobel de Economía el 2001, junto a George Akerlof y Joseph Stiglitz, por sus trabajos sobre como se extiende la información y formación de mercados.

¹³ VISCUSI, W Kip, VERNON, John M, HARRINGTON, Joseph. Economics of Regulation and Antitrust. Cambridge: MIT Press, 3d edition. Año 2000.

Según Michael Parkin¹⁴, en su libro “Microeconomía”, podemos hablar de oligopolio del mismo modo que la competencia perfecta, desde el momento en que en sector aerocomercial los operadores domésticos proveen el mismo bien y sólo compiten en el precio; ya sea para producir un bien o servicio diferenciado y competir en precio, calidad de los productos y marketing. Para el caso del mercado aerocomercial podemos destacar la existencia de dos empresas principales las cuales concentran su participación del mercado doméstico. En la cual si existiera una sola empresa, esta obtendría beneficios económicos tal como ocurría con LAN en el 2000, por lo que al entrar una segunda empresa se apropiaría de una parte del negocio y de sus utilidades económicas.

Otro de los conceptos económicos que se encuentran ligados al tema de investigación lo expresan Evans y Kessides¹⁵, ellos obtuvieron el interesante hallazgo empírico del **contacto multimercado** en la industria aerocomercial. En éste se puede entender que el punto de equilibrio de cada mercado depende de lo que suceda en los demás mercados, por lo que el equilibrio general implica la determinación general del mercado. Con lo que parece causar una reducción de la competencia en la industria de las aerolíneas. Específicamente, encontraron que las tarifas tienden a ser mayores cuando los operadores que compiten tienen varias rutas comerciales.

De otro lado, según Jerome O'Neal¹⁶ formar alianzas con otras aerolíneas para ampliar la red de mercados puede servir a través de un proceso conocido como código compartido. El Código Compartido permite a una aerolínea colocar su código de comercialización en los vuelos de un socio de alianza. De tal manera que la compañía puede vender sus vuelos, a través de un socio que opera. Como las alianzas se han desarrollado, el número de vuelos de código

¹⁴ PARKIN, Michael; LORIA, Eduardo. Microeconomía. Versión para Latinoamérica. Pp.341-360.

¹⁵ EVANS, William N & KESSIDES, Ioannis N, 1993. “Poder de Mercado localizada en el sector del transporte aéreo EE.UU.” Revista de Economía y Estadística , MIT Press, vol. 75

¹⁶ O'NEAL, Jerome W. I, JACOB, Michael S., FARMER Adam K. y MARTIN, Kristi G. Desarrollo de un código compartido de vuelo rentabilidad Sistema de Delta Air Lines.

compartido han crecido, y las reglas que debe seguir las líneas aéreas se han vuelto más complejos.

Los autores han construido un sistema de código compartido que automatiza la rentabilidad del vuelo, el mismo código compartido de vuelo y el proceso de selección. El sistema selecciona un conjunto de vuelos de código compartidos que maximizan el ingreso total del sistema cumpliendo las normas que la alianza, el gobierno y los sindicatos de las aerolíneas ha establecido. El impacto inicial de esta herramienta en la toma de decisiones parece ser prometedor.

Esta estrategia la viene desarrollando la empresa TACA la cual tiene el sistema de código compartido con SKY Airline empresa chilena. Esto lo hace para poder ingresar en forma tangencial al mercado chileno, que es el mercado más desarrollado de la región de Sudamérica.

3. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

1. Hipótesis General:

El sector aeronáutico peruano se comporta como un mercado oligopólico. La tendencia del mercado a mediano plazo es la existencia de ***dos líneas aéreas con sede en Lima, con aviones de 90 a 120 asientos y con una fuerte operación internacional. Además de una línea aérea regional, con aviones de 19 a 70 asientos, con operación a escala nacional.***

2. Análisis del mercado aerocomercial

1. El mercado aerocomercial doméstico – Los inicios hasta el 2010

La primera aerolínea en el Perú fue la compañía de aviación Faucett S.A., fundada en 1928 por Elmer Faucett, la cual recibe de parte del gobierno del presidente de aquel entonces, Augusto B. Leguía, los permisos para explotar servicios regulares costeros de pasajeros y carga desde Lima al norte y sur del Perú. Esta compañía en el año 1968 es la primera en adquirir un avión jet (Boeing 727/100) y en 1976 comienzan las gestiones para le otorguen la primera ruta internacional hacia la ciudad de Miami (USA).

En los años 90 su flota estuvo compuesta por ocho Boeing 737/200, dos 727/200, dos TriStar L-1011, un Douglas DC-8 52 carguero y un Airbus 300. En 1999 período en que desaparece la empresa, producto de la fuerte competencia, la caída de uno de sus aeronaves Boeing 737/200 (OB 1451) que seguía la ruta Lima –Arequipa-Tacna, así como agobiada por las deudas y los malos manejos de sus directivos.

Otra de las empresas que marca un derrotero en la oferta aerocomercial en el país fue Empresa de Transporte Aéreo del Perú S.A., o AeroPerú (Empresa Nacional de Aeronavegación del Perú), que fue la aerolínea de bandera del Perú. Navego los cielos del Perú y de América entre 1973 y 1999. AeroPerú, fundada el 22 de mayo de 1973 a iniciativa del gobierno militar de Juan Velazco

Alvarado. Su flota en un inicio estuvo compuesta por tres Fokker F28s. La aerolínea de bandera surcó los cielos de todas las Américas y del territorio nacional. Sin embargo, la vida de esta compañía estatal termina el año 1993, período en el que gobierno del presidente Alberto Fujimori la privatiza.

AeroPerú pasó a manos de un consorcio mexicano formado por las compañías Cintra y Aeroméxico. El primer paso, de esa fase, fue la renovación de la imagen corporativa de la aerolínea adoptando un nuevo logotipo pintado muy similar al del de Aeroméxico, junto con la incorporación de aviones McDonnell Douglas DC-10-15 a la flota, junto con algunos Boeings 727 para reemplazar los Fokker F-28, entre otros aviones. Más tarde, los DC-10s serían reemplazados por los Boeing 757-200, uno de los cuales se perdió en el accidente del Vuelo 603. Este accidente contribuyó a deteriorar la imagen de esta empresa ya plagada de problemas económicos.

La falta de inyección de una mayor inversión de capital y el evento funesto del accidente de una de sus aeronaves (Boeing 757-200) donde mueren 70 pasajeros que origina una mala publicidad para la Compañía, así como la obligación de pagar USD 70 millones a los deudos de las víctimas hace que en el año 1999 AeroPerú cese sus operaciones, con una deuda de USD 174 millones y con una flota de 10 aeronaves que fueron devueltos a sus arrendadores. Aquí también hay que destacar que la privatización de la empresa fracasó por la deficiente administración de la nueva operadora con la anuencia del Estado Peruano.

En la década de los noventa aparece AeroContinente. La historia de esta línea se resume al 25 de mayo de 1992 cuando la empresa del controvertido Fernando Zevallos inicia operaciones efectuando vuelos para la OXY (Occidental Petroleum Company), compañía petrolera que efectuaba vuelos hacia la selva peruana. Posteriormente y ante la viabilidad del negocio, los "Zevallos" como se les conocerá a partir de ese momento inician carrera en la que sería la aerolínea nacional más controvertida, ya sea por sus tarifas, que hizo tambalear a muchas. Así un 20 de Julio de 1993 se inician las operaciones domésticas de pasajeros correo y carga. El comenzar fue difícil,

AeroContinente contaba apenas con dos aeronaves (Boeing 737-200 y un 727-100) y la competencia entre las otras empresas era fuerte. Faucett, y AeroPerú eran las líneas que dominaban el mercado domestico.

Con tarifas sumamente bajas, la red de rutas que creció y afianzó; una flota de aeronaves que sobrepasaba las treinta unidades, entre Boeing 727, 737; Fokker 27, 28 y un TriStar; AeroContinente finalmente pasó a ser la más poderosa empresa peruana. Hacia finales de este año, se daría paso al proceso de implementación de nuevos sistemas y fortalecimiento institucional, así como la incorporación de más personal proveniente. En 1999 la empresa inicia sus vuelos internacionales a las Américas y llega hasta Madrid.

Para el 2003 sus litigios con la empresa chilena LAN hicieron tambalear y ver retroceder sus intereses. Es en ese año que se establece en convenio con AirD'Haiti vuelos a la ciudad de Miami, siendo AeroContinente la empresa oficial de Haití, es decir; fue la empresa peruana la que operaba la única ruta de la aerolínea de bandera haitiana.

En cuanto a los problemas internos, la crisis se agravó cuando el empresario Fernando Zevallos fue incluido en la lista de los diez narcotraficantes más buscados en el mundo, por lo que ninguna empresa norteamericana o que tengan negocios con empresas norteamericanas podían negociar con AeroContinente. Finalmente y para que la empresa subsistiera se la transfieren a los empleados que la relanzan como Nuevo Continente, pero que de nada sirvió, por que a los dos meses, la empresa pasó a manos de los pilotos y así fueron pasándose de mano en mano, en situaciones extrañas. Finalmente los Zevallos nunca se retiraron de la empresa como dijeron y las operaciones fueron suspendidas por la DGAC por considerar que no podían cumplir con los estándares de seguridad y demostrar capacidad financiera para solventar sus operaciones.

En la historia reciente se puede mencionar que la oferta del mercado doméstico a en el año 2006 se compuso en su mayoría por seis empresas que representaron el 97% del tráfico nacional, de estas tres de ellas de capitales

extranjeros. LAN Perú, empresa subsidiaria de LAN Chile con el 58%, TACA PERU de capitales salvadoreños que tuvo el 2% del mercado y Wayra Perú con el 5% que tuvo como accionista principal a Germán Efromovich propietario del grupo Sinergy (principal accionista de Avianca de Colombia). De estas tres solo las dos primeras siguen volando hasta la actualidad. A continuación mostramos a las empresas nacionales y extranjeras que durante el período 2006 – 2010 operaron vuelos domésticos en territorio Peruano, así como el número de pasajeros que transportaron en este período:

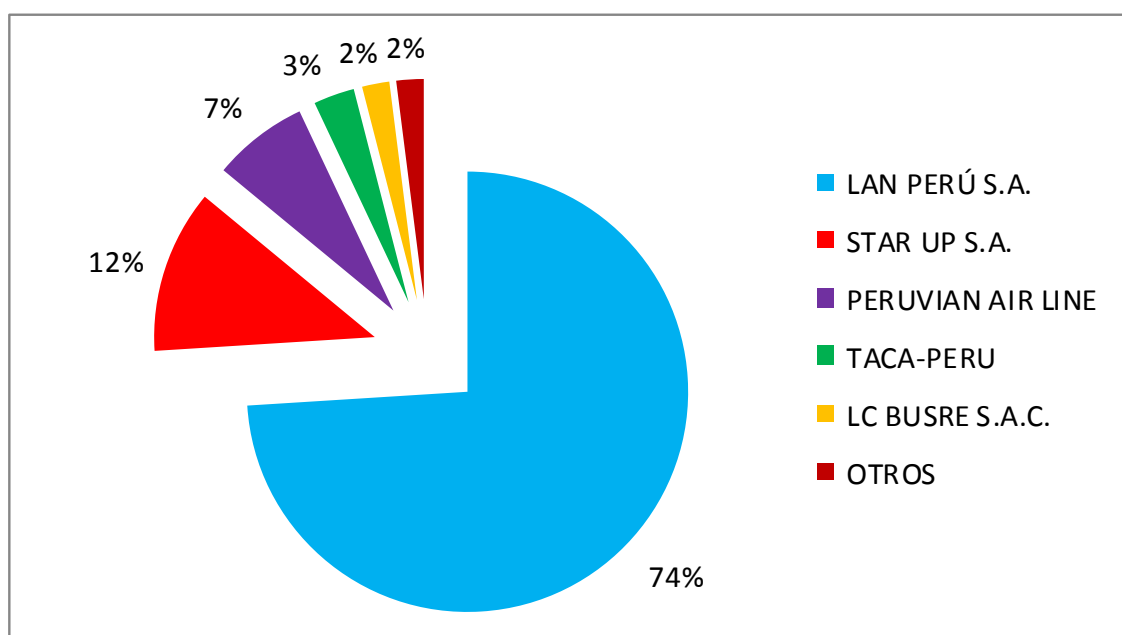
Cuadro 1: Tráfico anual de pasajeros vuelos nacionales

Años <i>Compañías</i>	2006	2007	2008	2009	2010	Total
LAN PERÚ S.A.	1,719,169	2,259,565	2,976,625	3,397,500	3,838,112	14,190,971
STAR UP S.A.	397,738	527,782	530,659	502,407	659,094	2,617,680
PERUVIAN AIR LINE S.A.	-	-	-	46,240	610,347	656,587
TACA-PERU	55,201	65,050	78,548	111,430	147,390	457,619
LC BUSRE S.A.C.	61,729	75,869	101,611	114,461	97,773	451,443
AERO CONDOR	490,308	645,327	254,017		-	1,389,652
WAYRA PERU S.A.C.	142,355	-	-	-	-	142,355
OTROS	80,475	82,163	113,744	98,472	107,017	481,871
TOTAL GENERAL	2,946,975	3,655,756	4,055,204	4,270,510	5,459,733	20,388,178

Fuente: TACA, Elaboración Propia

Para exponer mejor cuales son las empresas aéreas y su participación en el tráfico aéreo en el período 2009-2010, se muestran los porcentajes que cada línea aérea tiene en el mercado de tráfico de pasajeros de vuelos nacionales:

Gráfico 1: Tráfico aéreo vuelos nacionales periodo 2009 – 2010



Fuente: DGCA, Elaboración Propia

Como se observa en el período 2009 – 2010 las tres primeras empresas con mayor proporción en el tráfico de pasajeros son: LAN Perú que tiene el 74% del mercado y con 14 rutas, seguido de Star Up S.A. con el 12% y con 12 rutas, y por último Peruvian Air Line con el 7% con 4 rutas. En el cuarto lugar encontramos a Taca Perú con el 3% del mercado, y con sólo una ruta de tráfico doméstico (Lima – Cusco – Lima).

2. El dinamismo del mercado aerocomercial doméstico en el 2011

En el presente año la línea aérea TACA Perú, potenciada por la fusión de su accionista principal TACA Airline con Avianca de Colombia, decide entrar a competir fuertemente en el mercado doméstico peruano. Su primera acción fue el gestionar con la DGAC (Dirección General de Aeronáutica Civil) el permiso para sus nuevas rutas comerciales: Chiclayo, Piura, Tarapoto, Trujillo, Arequipa y Juliaca; las cuales fueron otorgadas por el organismo fiscalizador.

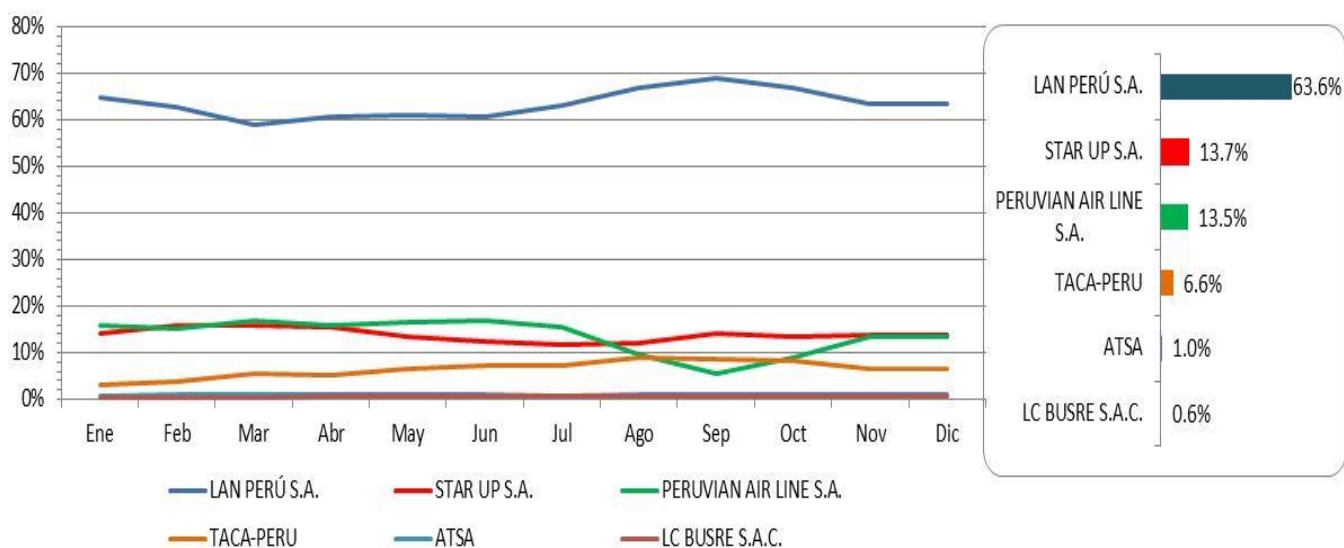
A la fecha se está gestionando los permisos de ruta a Cajamarca y Puerto Maldonado, rutas que si concretarán sumarían nueve (se considera la ruta Cusco, a la que brinda servicios desde hace años atrás). La segunda acción

fue requerir a su casa matriz de cuatro aeronaves Embraer 190 (96 asientos de económica y 6 asientos de ejecutiva), las cuales son eficientes en el consumo de combustible, con el objetivo de utilizarlas para cubrir las nuevas demandas de rutas a ciudades de provincias.

A lo largo de este año TACA PERU ha estado en competencia directa con Star Perú y Peruvian Airlines por el segundo lugar en el número de pasajeros transportados. Un indicador del creciente aumento de vuelos de TACA hacia provincias es el aumento de las horas arrendadas de aviones que de enero 2011 a octubre 2011 a crecido en 29% (enero: 2,558.53 horas, octubre: 3,308).

Por otro lado se esta evaluando la pérdida económica (aprox. S/.50´000.000) que está originando la entrada de TACA a nuevas rutas domésticas. A continuación observaremos la pugna entre las dos empresas nacionales (Star Perú y Peruvian Airlines) y TACA PERU (AviancaTaca) por ocupar el segundo lugar entre los operadores

Gráfico 2: Participación del Tráfico Aéreo nacionales periodo 2011



Fuente: DGAC

4. FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRUCTURA DEL MERCADO AEROCOMERCIAL

1. Financiera

A continuación se expone cuál es el impacto en los costos operativos de las aerolíneas, al tener una flota de aviones ineficientes. También se analizará cómo se determina si una ruta es rentable, y ***finalmente se mostrará cómo se llega al punto de equilibrio y los riesgos cuando una aerolínea no cuenta con una administración de tarifas.***

Las empresas Avianca-Taca (razón social: TACA PERU) y LAN Perú cuenta con una flota moderna de aviones, la primera tiene una flota 19 Airbus y 4 embraer 190 (naves arrendadas a TACA International), y la segunda cuenta con 18 Airbus 319 (naves arrendadas a LAN Chile). Estas naves en su mayoría fueron adquiridas el año 1998 a la empresa fabricante Airbus, para esta compra se unieron en Alianza las aerolíneas TACA, LAN y TAM (la compra más grande de la historia de la región, con 90 aviones) en la necesidad de tener un respaldo financiero mayor.

Estas naves ya tuvieron su periodo de evaluación ante fuertes subidas del precio del Turbo Jet 1, como el ocurrido en el año 2008; a continuación mostramos los costos variables de operación de las aerolíneas en el mercado doméstico y el impacto de la subida del precio del combustible en este tipo de costo:

Cuadro 2: Tipo de flota y costo de combustible por asiento

Empresa	Tipo de aeronave	Antigüedad aprox.	N° aviones	N° asientos	Consumo de combustible por hora de vuelo Kg/h	Consumo de combustible por hora de vuelo Galones/h	Costo (USD) combustible por hora de vuelo	Costo (USD) combustible por asiento en 01 hora de vuelo	Costo (USD) de combustible por asiento promedio por hora de vuelo
LAN PERU	Airbus 319	10-12 años	18	120	3.498	1.127	4.136	34.5	34.5
TACA PERU	Embraer 190	3-5 años	4	102	3.949	1.272	4.669	45.8	34.7
	Airbus 319	10-12 años	5	120	3.498	1.127	4.136	34.5	
	Airbus 320	10-12 años	12	150	4.247	1.368	5.021	33.5	
	Airbus 321	10-12 años	2	194	4.805	1.548	5.681	29.3	
STAR PERU	8Ae 146-100	15-20 años	2	78	2.796	901	3.306	42.4	38.6
	BAe 146-200	15-20 años	5	92	3.062	986	3.62	39.4	
	BAe 146-300	15-20 años	2	112	3.265	1.052	3.86	34.5	
PERUVIAN AIRLAINES	Boeing 737-200	30-35 años	5	120	4.396	1.416	5.198	43.3	39.4
	Boeing 737-200	30-35 años	2	144	3.796	1.223	4.488	31.2	
LCBusre	Fairchild Metroliner III (SW4)	20-25 años	6	19	785	253	928	48.8	48.8

Fuente: Petroperú. Elaboración propia

Como se observa existe una mayor eficiencia de las empresas extranjeras (LAN y TACA) en el costo de combustible promedio por asiento, en contraste con las empresas peruanas. Por ejemplo, el promedio del costo por asiento de LAN y TACA (USD 34.6 por asiento) es 12% menor al de Star Perú (USD 38.6 por asiento) y es 14% menor al de Peruvian Airlines (USD 39.4 por asiento), estas diferencias se deben al tipo de aeronave que tienen LAN y TACA.

Respecto al porcentaje de menor en costo de LAN y TACA, creemos que en la práctica es mayor; podría estar aproximadamente entre 25% al 30% del precio presentado. El Cuadro N° 2 tuvo como insumo el precio de combustible publicado por PETROPERU (3.67 USD/Galón) a la fecha, y sabemos que LAN y TACA tienen contratos de suministro especiales donde tranzan precios menores a los publicados. En los referidos contratos se comprometen con las refinerías (PETROPERU o REPSOL YPF) o el comercializador (Mobil Oil del Perú) a la compra de combustible para sus aviones, que tienen tanto vuelos nacionales como internacionales (gran tráfico por el centro de conexión de

Sudamérica que es Lima); en contraprestación requieren un precio por galón por combustible a menor costo que el publicado, es decir aprovechan la economía de escala que es su fortaleza principal.

Siguiendo con el análisis, expondremos el impacto en los costos variables cuando hay un fuerte incremento (ejemplo: en el año 2008) en el precio del turbo jet 1, se precisa que se muestra los costos variables de la LAN y TACA solo de su operación doméstica:

Cuadro 3: Relación entre costo variable y precio del combustible

Turbo Jet Fuel USD/Barril		2006	2007	2008
		82	90	126.7
Variación		15%	0%	41%
LAN (A 319)	C. Variable total (USD MM)	106.3	122.4	198.7
	Variación	17%	15%	62%
TACA (A 319)	C. Variable total (USD MM)	3.2	3.5	3.9
	Variación		12%	11%
STAR PERU (Boeing 737-200)	C. Variable total (USD MM)	20.1	29.5	92.1
	Variación		47%	212%

Fuente: IATA, Elaboración Propia

Como se observa existe un impacto ante variaciones del 41% del precio del Turbo Jet-1, es cuanto mucho la subida del 62% del costo variable en compañías (LAN Perú) que utilizan el Airbus 319, esta correlación se origina porque el costo de los combustibles representó en el 2008 en promedio el 58% de los costos variables.

En caso contrario se observa una subida del 212% en el costo variable de Star Perú, que tuvo los Boeing 737-200. Estas naves originan sobre costos al no ser eficientes en el consumo de combustible y al requerir un mayor mantenimiento por su antigüedad (30 años). En la actualidad Star Perú utiliza para sus

operaciones aeronaves BAE-146, las cuales tienen una antigüedad en el mercado de 20 años, un alto costo de mantenimiento (por las cuatro turbinas), bajos niveles de confort (avión pequeño sin entretenimiento abordo) y sin efectividad en el principal estándar de calidad del servicio (demoras en el despegue del avión).

En la misma línea Peruvian Airlines está utilizando para sus operaciones los Boeing 737-200 y el Boeing 737-300, con el riesgo de ineficiencias descrito líneas arriba y lo explicado en el capítulo regulatorio. La respuesta a la falta de renovación de aeronaves es la existencia de barreras para el financiamiento ya que los préstamos sindicados, o leasebacks, con los bancos o empresas productoras de aviones (Airbus o Embraer) se tienen que realizar mediante respaldo financiero y operativo, lo cual se describe en garantías reales, niveles de venta (facturación) y estándares en el mantenimiento operativo (supervisión IATA: auditorías de estándares de mantenimiento, IOSA). A falta de estos requisitos los potenciales acreedores podrían acceder a otorgar el financiamiento pero a una mayor tasa de interés, porque perciben un mayor riesgo, lo cual para la línea aérea sería inviable.

Con respecto a la evaluación de la rentabilidad de nuevas rutas, primero se analiza cómo están distribuidas y la porción de pasajeros por cada competidor, luego se proyecta cuánto se podría quitar a cada competidor con el ingreso al mercado, posteriormente se evalúa el potencial de crecimiento (PBI de la región), y por último se considera la disponibilidad de la flota para cubrir los nuevos vuelos.

En este punto se puede observar estrategias, como por ejemplo si en ciertas horas (ej. madrugada) el avión esta libre, se podría colocar ventas a precios rebajados, porque solo se tendría que cubrir el costo variable (el costo fijo se cubre con los vuelos diurnos), aquí se tendría que analizar los ingresos marginales. ***Esta evaluación tiene que ser cuidadosa, porque se podría perder dinero, si es que no se tiene cuidado del cliente, ya que un cliente que vuela en horario diurno puede optar por volar de madrugada, por el***

bajo costo del boleto de avión, lo que originaría una pérdida para la empresa.

Finalmente se llega a un punto de equilibrio, el cual además ayuda para considerar si una ruta en promedio es rentable, cuando se logra tener un nivel de ocupabilidad del 70% con una tarifa regular y que el traslado sea de ida y vuelta, lo que se conoce en el sector como “tarifa de dos piernas de USD 200”. Para obtener esta tarifa promedio, al avión se le divide en tres partes, el primer tercio con tarifas de USD 89 a USD 99, la características de estos boletos es que no tienen beneficios, es decir no se puede cambiar vuelo o diferirlo. El segundo tercio debe estar conformado por clientes con tarifas promedio de USD 200, con ciertos derechos para cambio de fechas y son comprados por el cliente faltando de 15 días a una semana del viaje. El último tercio son las tarifas exclusivas, con toda la flexibilidad para cambio de fechas o de ruta. Además siguiendo esta clasificación hay clientes mucho más exclusivos que compran boletos dos días antes de su viaje, y que tienen altos privilegios para cambio de rutas o de fechas de vuelo. Con el promedio de estos tipos de clientes se llega a la tarifa promedio USD 200.

Para reforzar lo preponderante del precio del combustible y su magnitud en la estructura de costos, se mostrará un comparativo de entre costos de empresas nacionales y extranjeras:

Cuadro 4: Costos empresas europeas vs empresas nacionales

COSTOS EMPRESAS EUROPEAS

Costos Directos	60.0
-----------------	-------------

Combustible	22.2
Mantenimiento	10.2
Tripulacion	7.8
Depreciacion	5.4
Alquileres	4.8
Cargos Aeroportuarios	4.8
Cargos de Navegacion	4.8

Costos Indirectos	40.0
-------------------	-------------

Gastos de Estacion	11.6
Gasto de Ventas	11.2
Asistencia de Cabina	7.2
Servicio de pasajeros	5.2
Gastos Administrativos	4.4
Seguro de carga	0.4

Total Costos	100
---------------------	------------

COSTOS EMPRESAS NACIONALES

Costos Directos	77.3
-----------------	-------------

Combustible	42.1
Mantenimiento	11.4
Tripulacion	9.4
Alquileres	9.3
Cargos Aeroportuarias y navegacion	5.1

Costos Indirectos	22.7
-------------------	-------------

Gastos de Estacion	6.8
Gasto de Ventas	6.7
Asistencia de Cabina	1.1
Servicio de pasajeros	1.2
Gastos Administrativos	5.6
Seguros	1.3

Total Costos	100
---------------------	------------

Fuente: TACA, Elaboración Propia

El principal costo de las aerolíneas lo constituye el combustible, que concentra cerca del 42,1%, para el caso de transporte aéreo regular. Este porcentaje alto, se debe a que en América Latina, según IATA, los combustibles son en promedio cerca de 14% más altos que en otras regiones del mundo, aunado a la casi inexistencia de un parque aeronáutico moderno que implique eficiencia en el consumo de combustible.

Otro de los costos que las aerolíneas no pueden manejar se refiere al rubro cargas aeroportuarias, que incluye los pagos realizados por los servicios prestados por la concesionaria aeroportuaria tales como la utilización de los servicios de aterrizaje y despegue, estacionamiento de las aeronaves, uso del puente de abordaje y rampa, servicio de almacenamiento y abastecimiento de

combustibles a los aviones, servicios de catering (comida a bordo), y el uso de instalaciones de carga aérea, entre otros.

2. Comercial

En el factor comercial las pautas que sustentan la hipótesis de investigación se sustentan en dos componentes: **la plataforma comercial** (tecnológica e infraestructura) y **los acuerdos y alianzas comerciales**. En el primer componente son las dos líneas aéreas de capitales extranjeros (LAN Perú y Taca Perú) las que utilizan sistemas de reservaciones, inventario y ticketing (ejemplo: sistema Amadeus), además de sistemas de optimización de ingresos (optimiza red de rutas en el modo origen – destino). Por el lado de la infraestructura, actualmente los canales de venta directa de los cuatro principales operadores son:

Cuadro 5: Infraestructura comercial

Tipo de Canal	Localización	LAN Perú	Avianca Taca	Star Perú	Peruvian Airlines
CTO's	Lima	11	3	5	4
	Provincia	14	8	13	7
Módulos de venta	Lima	14	3	3	
	Provincia	6	4		

Fuente: Empresas Aerocomerciales

Considerando como fortaleza esta plataforma comercial, los operadores de capitales extranjeros tendrían como estrategia minimizar las fusiones por absorción e incrementar los acuerdos comerciales entre ellos (aeronaves A 319 o Embraer 190), y las aerolíneas regionales (aeronaves Turbohélice Metroliner III). Para la aerolínea extranjera los temas de costos (repuestos) y operatividad del mantenimiento de una aeronave (mecánicos, experiencia en mantenimiento preventivo y correctivo) no le resulta beneficiosa. Para ellos es más factible acomodar su operación de mantenimiento de un tipo de avión grande como el Airbus 319 (120 pasajeros) a una operación de aviones pequeños (LC Busre); por lo tanto para una aerolínea grande es atractivo interconectar su plataforma

comercial y cobrarle una tarifa fija a la aerolínea pequeña, ya que para ellos es un costo hundido (inversión realizada).

Por el lado, con los acuerdos y alianzas comerciales generan fortalezas tales como las que exhiben empresas como LAN Perú o TACA Perú. Estos logros se explican por la aplicación de los conceptos de **conectividad y complementariedad**. Al referirse a conectividad también están ligados conceptos o puntos claves posteriores, como:

1. Los acuerdos de **código compartido**, concepto que ya definido, tiene una relevancia importante en el análisis que estamos realizando. Estos convenios, entre líneas aéreas, permite que el pasajero puede comprar el ticket en la Aerolínea "A" (canales comerciales) y ser transportado por la aerolínea "B" (operación). Se estima que por este mecanismo se incrementa la facturación de las empresas en alrededor del 10%, al permitir ampliar las ventas de los operadores y percibir un porcentaje de beneficios.
2. **Alianzas Globales**, las cuales permiten que un pasajero pueda tener las mismas condiciones en un grupo de líneas aéreas alrededor del mundo, en otras palabras, que pueda ser reconocido con los mismos beneficios comerciales en cualquier línea aérea que es parte de la Alianza.
3. **Código Único**, donde la aerolínea ser reconocida con la misma nomenclatura en los diferentes sistemas de distribución. La estrategia de las compañías es ofrecer al pasajero la posibilidad de hacer escala en un destino previo a su destino final con conexión casi inmediata, es una ventaja que se encuentra solo en ciudades a las que se denominan HUBs (centros de conexión).

Estos conceptos son utilizados por empresas que traen la mayor cantidad de turistas, que en el caso de Perú son: LAN Perú, que está conformada por LAN Perú - LAN AIRLINES - LAN Argentina, los cuales transportan el 47% de la demanda de turistas internacionales, seguida por la empresa AVIANCA-TACA

que tiene una participación del 17%, en tercer y cuarto lugar se encuentra AMERICAN AIRLINES INC e IBERIA, LINEAS A. de ESPAÑA las cuales poseen una participación del 6% cada una, lo que significa que tan solo cuatro grupos empresariales concentran el 76% de los ingresos de turistas extranjeros.

Según las estadísticas de ingresos de turistas por nacionalidad a nuestro país, se determinan que el 23% proviene de Chile, el 20% provienen de Estados Unidos, seguido por Ecuador y Bolivia con 7% y 5% respectivamente este comportamiento se observó entre 2004 al 2010.

3. Regulación

La aviación comercial en el Perú se desarrolla en el marco de dos principales leyes:

1. Ley 27261 de Aeronáutica Civil del Perú y la Ley 28525 de Promoción de los Servicios de Transporte Aéreo.
2. La Ley de Aeronáutica Civil del Perú ofrece un marco normativo al transporte aerocomercial, precisando el rol de promoción del Estado Peruano y delimitando el alcance de fiscalización del organismo sancionador.

Con respecto al organismo de fiscalización la norma precisa que es el Ministerio de Transporte la única autoridad aeronáutica civil en el Perú, el mismo que tiene adscrito a la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) que ejerce el rol de facilitar, supervisar y fiscalizar a las nuevas empresas que quieren entrar al mercado aerocomercial, así como las que se encuentran en operaciones.

Las funciones de la DGAC comprenden desde otorgar, modificar, suspender y revocar los permisos de operación y permisos de vuelo, pasando por suspender las actividades aeronáuticas civiles cuando considere que no se cumplen las condiciones mínimas de seguridad operacional o cuando no se cuente con los seguros obligatorios, hasta determinar y fiscalizar la capacidad legal, técnica y económica-financiera de las líneas aéreas.

La ley 28525 de Promoción de los Servicios de Transporte Aéreo sustenta y fortalece las funciones de la DGAC porque define al servicio de transporte aéreo como servicio público:

“Artículo 1.- Declaración de servicio público

Declárase el servicio de transporte aéreo como un servicio público, de interés y necesidad nacional, orientada a satisfacer las necesidades de traslado de pasajeros, carga y correo de un punto de origen a un punto de destino.

El Estado garantiza la prestación continua, regular, permanente y obligatoria del servicio de transporte aéreo y vela por su normal funcionamiento.”

Como se expone el Estado puede intervenir el mercado aerocomercial, ya se a por el lado de la DGAC cuyas funciones de fiscalización pueden hasta llegar a cerrar operaciones comerciales de vuelo, pasando por el potencial derecho de fijar un rango de precios por el servicio de transporte, derecho que se describe en el artículo 84.2 de la ley de Aeronáutica Civil: “Excepcionalmente y por razones de interés nacional o de necesidad pública el Estado, mediante Decreto Supremo con el voto aprobatorio del Consejo de Ministro, podrá fijar tarifas mínimas y máximas para el transporte aéreo nacional o internacional. Esta intervención tendrá carácter extraordinario y su plazo será determinado en el Decreto Supremo respectivo. Las tarifas mínimas y máximas se fijarán de acuerdo con el informe técnico de la Dirección General de Aeronáutica Civil.”

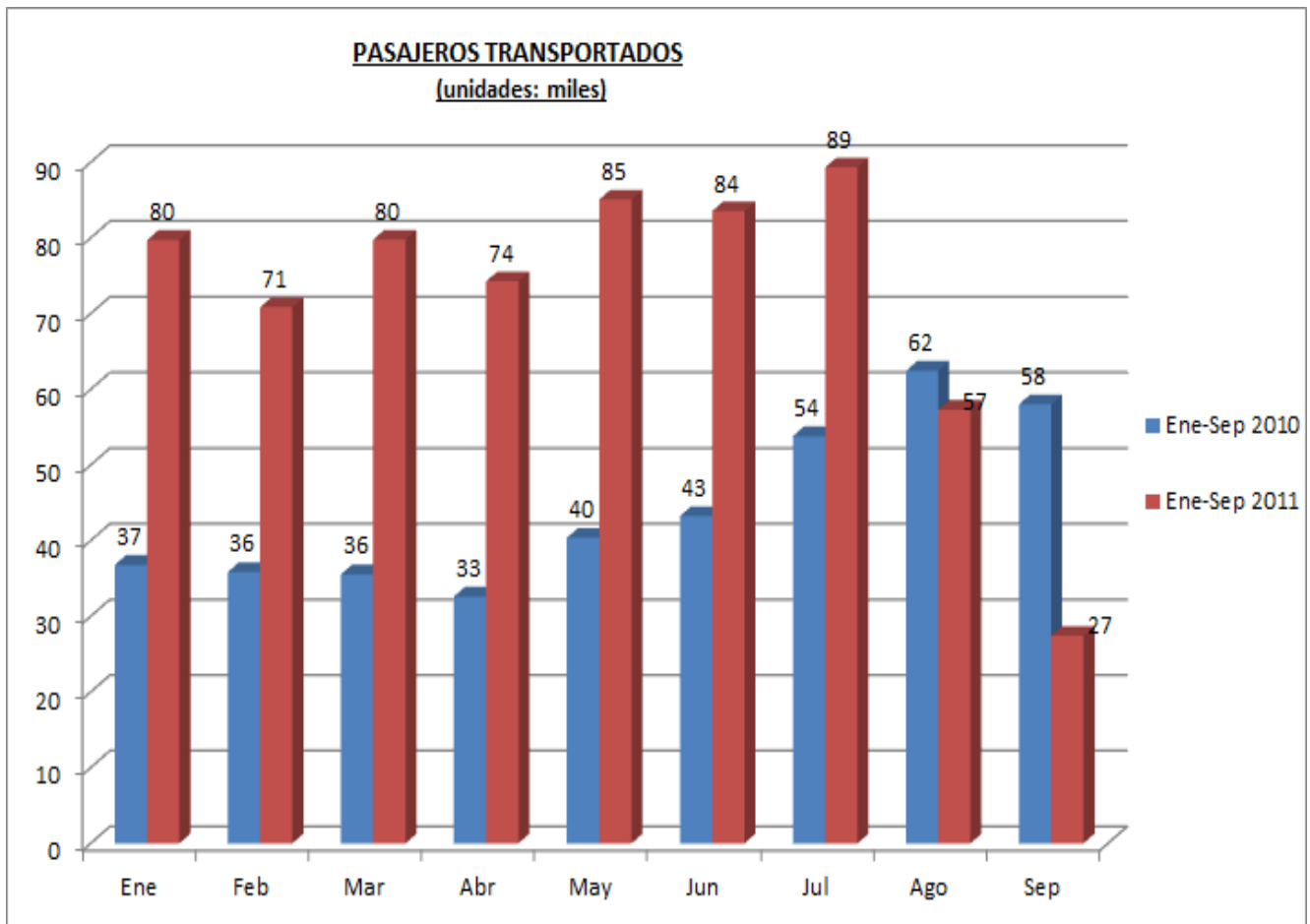
Estos dos artículos son un riesgo latente de intervención por parte del Estado, porque potencialmente está presente una distorsión en la determinación de los precios, que de acuerdo al libre mercado se llega por la oferta y la demanda, así como la entrada una aerolínea de capitales y gerencia estatal.

En la línea de los potenciales riesgos, están las facultades de la Dirección General de Aeronáutica Civil que, llevadas a la práctica, pueden ocasionar desde el debilitamiento económico, pasando por la pérdida de participación de mercado, hasta la salida del mercado de una línea aérea. Un claro ejemplo es

lo que sucedió el 18 de agosto del 2011, fecha en que la DGAC suspende las operaciones de vuelo (suspensión de licencia de funcionamiento) de la aerolínea Peruvian Airlines por 90 días o hasta que levanten las 83 observaciones detalladas en el Informe 391-2011-MTC/12.04. Estas observaciones en su mayoría correspondían a temas mecánicos que no fueron resueltas por la Gerencia de Mantenimiento de la Aerolínea; también se menciona a la deuda de aproximadamente S/. 2'000.000 que tiene con la SUNAT por concepto de IGV y al bajo presupuesto en gasto de mantenimiento.

Con respecto a las naves paradas, estas fueron: 05 aviones Boeing 737-200 (antigüedad aprox. 30 años) y 02 aviones 737-300 (antigüedad aprox. 25 años). Luego de nueve días de suspensión la Dirección General de Aeronáutica Civil emite el visto bueno para que sólo dos aeronaves Boeing 737-300 de Peruvian Airlines opere sus rutas nacionales, las otras 05 aeronaves quedaron en espera a levantar sus observaciones, y de acuerdo a lo informado por su Gerente Comercial Omar Cruzalegui las rutas que volarían fueron: Lima a Iquitos, Arequipa y Tacna. Los nueve días que permaneció sin operar la aerolínea ocasionó un decrecimiento del 8.3% en el número de pasajeros transportados en el mes con respecto al mismo período del 2010 (agosto 2010= 62,459, agosto 2011= 57,303), en setiembre tuvo un decrecimiento del 52.7% con respecto a setiembre 2010 (setiembre 2010= 58,034, setiembre 2011= 27,437). Como se expone esta suspensión está originando a Peruvian pérdidas en su participación de mercado y seguramente en sus resultados económicos, máxime si de enero a julio del 2011 la Aerolínea tenía un crecimiento en número de pasajeros del 102% con respecto al mismo período del 2010. A continuación mostramos gráficamente esta disminución:

Gráfico 3: Pasajeros transportados



Fuente: Dirección General Aeronáutica Civil

Elaboración propia

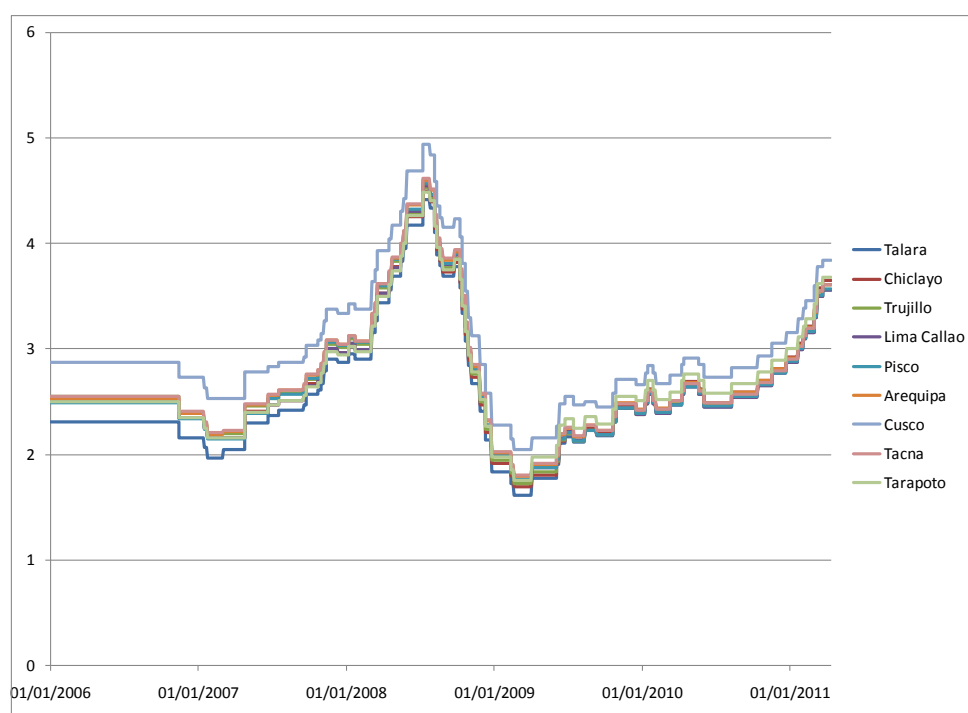
Otro ejemplo de la alta capacidad de fiscalización de la Dirección General de Aeronáutica Civil con consecuencias de afectar económicamente y hasta sacar del mercado a una línea aérea es lo sucedido con la empresa Aerocóndor (Empresa de Transporte Aerocóndor S.A.C.) en el año 2008. Esta aerolínea fue fundada en 1975 e inició operaciones el mismo año, brindando vuelos domésticos turísticos tipo chárter, con 14 destinos y la única autorizada para volar sobre las Líneas de Nazca, así como servicios de ambulancia aérea.

Aerocóndor fue advertida por la DGAC para que realice el levantamiento de algunas observaciones en el mantenimiento de sus naves, así como diversos ajustes en su organización, para garantizar la seguridad de sus pasajeros. Esta situación se vio agudizada por la tendencia creciente del precio del combustible

Turbo Jet A-1 para aviones, que en el año 2008 experimentó una aguda subida desde US\$ 2.96 por galón (no incluye IGV) hasta un pico de US\$ 4.55 por galón en julio del mismo año, representando un incremento de 53.71%. A continuación mostramos el gráfico de tiempo con los precios autorizados por Petroperú, en los 8 aeropuertos nacionales, desde el 2006 al 2011. Como observamos se han producido diferentes ciclos en el nivel de precios del combustible asociados al precio del petróleo.

Nuevamente en el año 2011 se ha presentado una importante subida, aunque a diferencia del año 2008, estos incrementos no alcanzan la magnitud de la espiral de ese año.

Gráfico 4: Comportamiento del precio del combustible Turbo Jet 1 (US\$ / galón)



Fuente: Petroperú

4. Demanda

La demanda del sector aerocomercial peruano se concentran en cinco rutas nacionales entre el 2005 y 2010. En este periodo Lima es el destino con mayor

incidencia de pasajeros, representando alrededor del 44.8%¹⁷ del tráfico aéreo, seguido por Cusco que representa el 15.2% y Arequipa con 7.1%.

Esta concentración de destinos se explicaría principalmente por dos razones, **económica**, Lima representa el 47.3%¹⁸ del PBI global, seguida por Arequipa con 5.2%. Otra variable que pueda explicar el crecimiento de la demanda de rutas es el crecimiento de la Inversión Directa que experimentó una tasa de crecimiento en los últimos 10 años de 9%. Lo cual se explica por el desarrollo de varios yacimientos mineros en zonas alejadas que incrementan el tráfico de personas, así como el crecimiento de los centros comerciales que movilizan gran personal de otras regiones para atender la demanda tanto de mandos medios como personal de gerencia que también se transporta a las regiones desde la capital. A la vez este crecimiento del PBI en las regiones influenciaría para que los operadores consideren atractivo incrementar las frecuencias de vuelos, tal como se describe en el cuadro, esta sería el escenario de rutas en el 2011:

Cuadro 6: Rutas por operador

	Taca	Lan Perú	Star Up	LC Busre	Peruvian
RUTAS	Tarapoto	Tarapoto	Tarapoto	Ayacucho	Arequipa
	Piura	Piura	Talara	Andahuaylas	Tacna
	Chiclayo	Chiclayo	Arequipa	Junín	Cusco
	Trujillo	Trujillo	Juliaca	Huánuco	Iquitos
	Cajamarca	Cajamarca	Cusco	Huaraz	Lima
	Arequipa	Arequipa	Tumbes	Cajamarca	
	Juliaca	Juliaca	Iquitos	Lima	
	Puerto Maldonado	Puerto Maldonado	Puerto Maldonado		
	Cusco	Cusco	Pucallpa		
	Lima	Tumbes	Ayacucho		
		Iquitos	Huánuco		
		Tacna	Andahuaylas		
		Pucallpa	Lima		
		Lima			
	TOTAL	10	14	13	7

Fuente: TACA, Elaboración Propia

¹⁷Oficina General de Planeamiento y Presupuesto - Oficina de Estadística.

¹⁸ Fuente: INEI- Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

En ese sentido, si analizamos la tasa de crecimiento de estas regiones así como su participación en el PBI global encontramos que existe algunas regiones que tiene muchas expectativas de crecimiento tanto por actividades económicas extractivas tales como minería, en ese grupo se encuentran los departamentos de Ancash, Cajamarca, Cusco, Madre de Dios y Pasco; concentrando más del 26.3% del PBI en el 2009. Así como otras que tiene un potencial crecimiento en turismo como son Ica, Lima, Moquegua, Tacna y Amazonas.

La política de promoción del Estado Peruano es otra variable a tener en consideración ya que su participación se convierte en un detonante para el desarrollo de nuevos destinos o zonas turísticas para la llegada de turistas. El gobierno a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo tiene previsto entre el 2012 y el 2014 la generación de corredores que articulen tanto el turismo como el comercio.

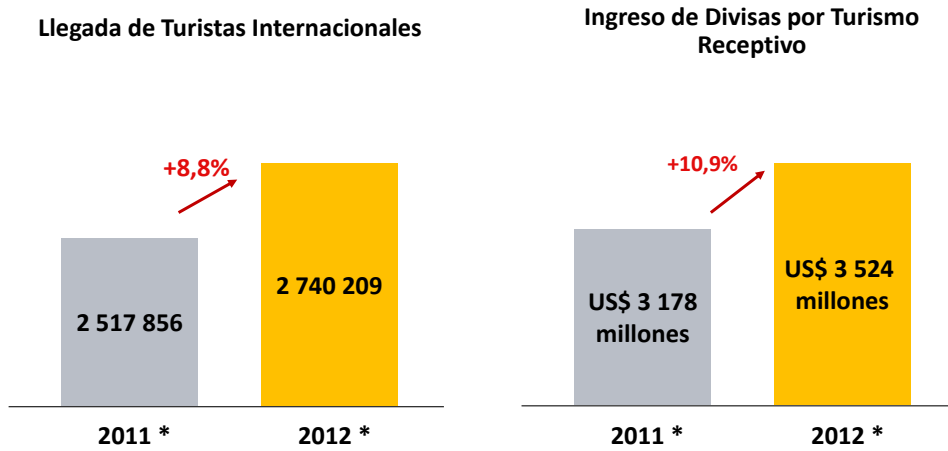
Cuadro 7: Estrategia de ampliación de nuevas rutas

RUTA DEL PISCO	Ica-Lima Moquegua-Tacna
RUTA DEL CAFÉ ORGÁNICO	Junín y Pasco
RUTA DEL CACAO	San Martín y Amazonas
RUTA DE LOS TEXTILES	Arequipa-Puno-Cusco

Fuente: MINCETUR

Con estas rutas se tiene previsto mantener una tasa de 8.8% anual de ingresos de turistas y un crecimiento anual de divisas por turismo de 10.9%, lo que significaría que el sector turismo se convierta en la segunda actividad generadora de divisas para el país.

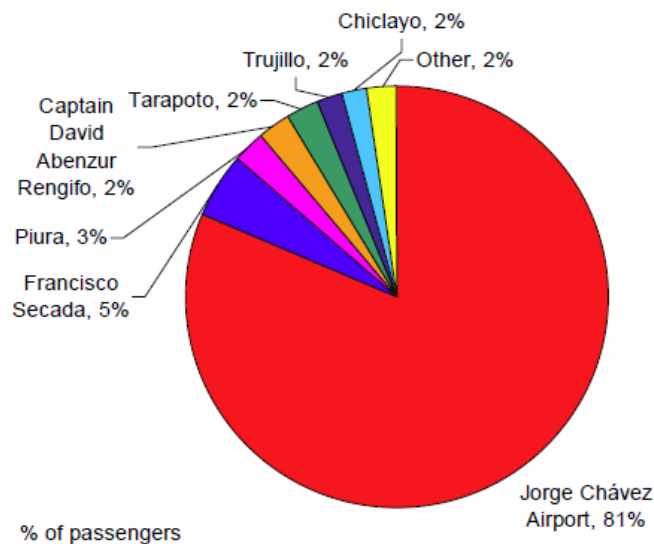
Gráfico 5: Estimación de ingreso de turistas al 2012



Fuente: MINCETUR

Una razón importante está estrechamente relacionada a la **infraestructura**, una variable relacionada a la construcción de los aeropuertos los cuales no están diseñados para atender aviones de gran envergadura. Este aspecto trae como consecuencia que Lima se comporte como un hub (centro de interconexión) aéreo y concentre un porcentaje significativo del tráfico nacional.

Gráfico 6: Distribución regional de pasajeros 2,009 por aeropuerto



Source : IATA

Fuente: IATA

5. EXPERIENCIA EN EL MERCADO AEROCOMERCIAL EN AMÉRICA LATINA

La industria aerocomercial, entre el período 2000- 2011, atravesó por una serie de factores que influyeron en el comportamiento del sector, como han sido los cambios políticos internacionales, guerras, terrorismo, crisis económicas históricas, y el alza del precio del crudo a niveles record.

Para el caso del mercado aerocomercial de **América Latina** se puede expresar que atravesó por algunos hechos similares, pero a diferencia de Estados Unidos fue el narcotráfico el mayor factor negativo. Sin embargo, este hecho fue superado por las variables económicas que impulsaron el sector, como consecuencia del incremento sostenido del tráfico de pasajeros y carga, tráfico que mantiene una tendencia en alza superior al promedio general de la industria.

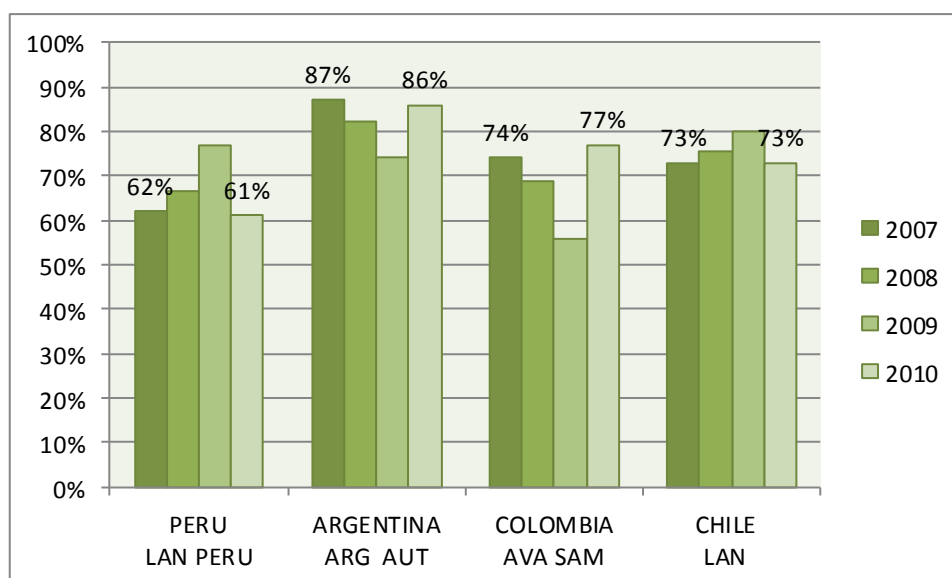
La transformación positiva del transporte aéreo latinoamericano se centra en el crecimiento de las economías de la región (Chile, Brasil y Perú) y las medidas económicas que han permitido abaratar sus costos (sinergias y consolidación de alianzas estratégicas) como es el caso Avianca-TACA o de LAN y TAM (LATAM). Estas acciones como las alianzas, acuerdos de códigos compartidos y acuerdos interlineales han permitido mejorar la presencia de las compañías aéreas de la región en el mercado global. Con estas medidas se estima que en el 2011 Latinoamérica continúe con una tendencia creciente. Es decir, una demanda con tasas de crecimiento de alrededor de 6.3%.

Finalmente el mercado aerocomercial en la región latinoamericana está segmentado en cinco grupos de líneas aéreas (Aeroméxico, Copa, Gol, TAM, LAN, TACA y Avianca) las cuales dominan la región y representan el 75% de todos los vuelos.

En la región se percibió que este comportamiento se convierte en una variable común en todos los países miembros, esto de alguna manera influye

indirectamente para la existencia de una clara posición de dominio por parte de un operador en el mercado nacional.

Gráfico 7: Porcentaje tráfico doméstico por región



Fuente: COMEX, MINCETUR

La tendencia actual del transporte aéreo se dirige a la concentración de las aerolíneas y creación de alianzas cada vez más potentes, por lo que la existencia de aerolíneas dominantes es una constante a nivel mundial, hecho que también se observa a nivel regional. Todo esto se visualiza en el gráfico anterior, en el que se describe la existencia de una aerolínea dominante en los principales países de la región entre el período 2007 – 2010 manteniéndose como una constante en los periodos 2008 y 2009.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En el mediano plazo el mercado aerocomercial Peruano solo podrá albergar a líneas aéreas que gestionen eficientemente su operación aeronáutica y que tengan mecanismos comerciales internacionales. En lo que respecta a la operación aeronáutica las líneas aéreas deben utilizar aviones eficientes en el consumo de combustible como el Airbus en sus versiones 319 y 320 o como el Embraer 190. Este tipo de flota debe estar soportada en un área de mantenimiento que trabaje con estándares de seguridad operativa regulados por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) y siguiendo lo normado por la Dirección General de Aeronáutica Civil.

Desde el ámbito comercial las aerolíneas deben tener como primera estrategia la conectividad para sus clientes del extranjero y como segunda estrategia el código compartido. Por lo expuesto, actualmente solo dos líneas aéreas cumplen con estas premisas: AviancaTaca (TACA Perú) y LAN Perú, las dos cuentan con aviones del tipo Airbus, además la primera con Embraer 190, también las dos manejan la conectividad con sus pasajeros del exterior y cuando no tienen una presencia fuerte en mercados extranjeros para conectar a sus pasajeros realizan acuerdos de código compartido (TACA y Sky Airline, mercado Chileno), por lo tanto creemos que estas dos empresa serán las líneas aéreas que tendrán 98% del mercado aerocomercial (el otro 2% lo tendría una línea aérea regional, que podría ser LC Busre).

Máxime nuestra hipótesis se fortalece en el sustento financiero que tienen estas Aerolíneas internacionales con sus casas matrices, que les da la capacidad de poder cambiar de flota de aviones, como es el caso de AviancaTaca que esta evaluando la compra mediante leasing de un nuevo modelo del Fokker 100 que tendría un mejor desempeño que el Embraer 190 para la carga productos en el avión. Una precisión adicional sobre las fortalezas de LAN Perú y AviancaTaca es que vienen operando en el mercado doméstico Peruano 13 años y 11 años respectivamente, lo que les da un conocimiento de las deficiencias del mercado, como por ejemplo la falta de

pilotos preparados para conducir aviones jet de última generación, para superar esta deficiencia las aerolíneas realizaron alianzas con escuelas de aviación. LAN Perú con la escuela Master Of de Sky y TACA esta en conversaciones con Aerovigil S.A.C.; además las dos están invirtiendo en la compra de simuladores de vuelo y la construcción de centros de instrucción técnica. Cada uno de estos puntos les da una fortaleza contra otras aerolíneas internacionales que podrían estar evaluando entrar en el mercado aerocomercial Peruano.

Por otro lado, las aerolíneas de capitales nacionales Peruvian Airlines y Star Perú tienen flota de aviones deficientes por el consumo de combustible, lo que les hace vulnerables a las subidas del precio del petróleo (principal insumo del Turbo Jet 1). En la actualidad, en promedio, tienen un mayor costo de combustible por asiento del 12% al 14%; por otro lado la ventaja de las aerolíneas internacionales (LAN y TACA) se acrecienta hasta un 25% a 30% porque tienen contratos de suministros con las Refinerías (PETROPERU o REPSOL YPF) para la compra de combustible, tanto para sus vuelos nacionales como internacionales.

Creemos que si se volviera a vivir un escenario donde el precio del petróleo vaya en alza, como lo acontecido en el año 2008, las aerolíneas peruanas pueden entrar en una crisis de liquidez grave que podría llevarlas a su salida del mercado. Creemos que una crisis en el precio de petróleo sería mucho más terminante a la del 2008, que afectaría duramente a las aerolíneas; más aún cuando en el mercado doméstico existe un fuerte operador internacional (TACA) con 10 rutas comerciales a diferencia del 2008 que tuvo solo una ruta, y que proyecta tener el 18% del mercado doméstico para el primer semestre del 2012. Por lo tanto si ocurriera este escenario las empresas peruanas tendrían un doble impacto (por el costo y por la venta).

Asimismo podemos denotar que el mercado aeronáutico peruano está atravesando por un comportamiento opuesto a lo que ocurre a nivel internacional en la que se han dado grandes fusiones entre líneas aéreas. Para nuestro mercado es un escenario distinto ya que para una aerolínea grande como (LAN y TACA), no le sería rentable mantener una flota distinta de aviones

porque tendría que incurrir en mayores costos (mantenimiento, combustible y mano de obra) distinta al estándar que maneja en su estructura de costos.

Según especialistas de las líneas aéreas ese es el motivo principal que por la cual las grandes aerolíneas no se fusionan o adquieren a las empresas pequeñas, sino prefieren utilizar estrategias comerciales como códigos compartidos o códigos únicos para rentabilizar los ingresos.

Por el lado de la regulación, y en la misma línea de lo expuesto, encontramos un gran riesgo de salida del mercado de una aerolínea peruana. En resumen, si a una línea aérea con poco respaldo financiero se le suma una sanción de suspensión o retiro de sus permisos de vuelo y, además, se origina una gran subida del combustible (Turbo Jet 1), estas causas pueden ocasionar una crisis de liquidez y su salida del mercado, como ejemplo tenemos lo acontecido con Aerocóndor en agosto 2008.

RECOMENDACIONES

La línea aérea peruana Star Perú debería considerar como estrategia asociarse con una línea aérea internacional para obtener la ventaja de la conectividad, lo más recomendable sería asociarse con una aerolínea que tenga una fuerte operación internacional en Sudamérica, porque como se expuso en el factor comercial la mayor afluencia de turistas al Perú viene de países de esta parte del continente. Otra de las ventajas que obtendría la línea aérea peruana es obtener el respaldo financiero para la compra mediante leasing o préstamos sindicados de aeronaves modernas, con un menor consumo por hora de Turbo Jet 1 y un menor costo de mantenimiento.

Una decisión estratégica que pueden evaluar los dueños Star Perú es la venta de su empresa a un operador internacional que tenga vuelos domésticos, el cual podría ser TACA Perú. Los accionistas de Star Perú puede obtener un buen precio por la venta de sus acciones porque en la actualidad tiene rutas comerciales que no tiene TACA, como son: Iquitos, Pucallpa, Tumbes, Ayacucho, Huánuco y Andahuaylas; además Star Perú origina un 20% de sus

ventas mediante contratos de vuelos privados (vuelos charter), teniendo una cartera de clientes (empresas petroleras, de gas, etc.) y una fuerte experiencia en este tipo de servicio. Estos dos factores le pueden ser muy apetecibles a TACA Perú, máxime por sus fuertes pretensiones de crecer en el mercado doméstico, y pueden en el corto plazo aumentar el precio de venta de Star Perú.

El mercado aerocomercial nacional presentó un crecimiento del 6.3% anual, muy por encima de varios países de la región. Sin embargo, podría experimentar un crecimiento sostenible si las estrategias de las líneas aéreas estuvieran acorde con el crecimiento o metas establecidas por el gobierno, a través de las políticas de promoción del Estado Peruano; éstas políticas se presentan como otra variable a tener en consideración ya que su participación se convierte en un detonante para el desarrollo de nuevos destinos o zonas turísticas para la llegada de turistas. El gobierno a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo tiene previsto entre el 2012 y el 2014 la generación de corredores que articulen tanto el turismo como el comercio.

2. BIBLIOGRAFÍA

1. BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ – BCR. Memorias 2001-2009
2. ADVANCED LOGISTICS GROUP. Elaboración del Marco conceptual para el desarrollo de una política de formación del sector aerocomercial peruano en rutas domésticas y transfronterizas. Madrid - Barcelona
3. BRANDER, James. Dynamic oligopoly behaviour in the airline industry- International journal of Industrial organization (1993)
4. CARLTON, Dennis W En “Why barriers to entry are barriers to understanding? Working Paper 10577. National Bureau of Economic Research. Cambridge, Estados Unidos. Junio de 2004.
5. CLOUGHERTY, Joseph A. The international drivers of domestic airline mergers in twenty nations.
6. EVANS, William N & KESSIDES, Ioannis N, 1993. “Poder de Mercado localizada en el sector del transporte aéreo EE.UU.” Revista de Economía y Estadística , MIT Press, vol. 75
7. GONZALEZ, Aldo. Barreras a la Entrada en el Mercado Aéreo. Santiago Mayo, 2008.
8. KLING, James; SMITH, Ken. Identifying strategic: Groups in the U.S. Airline Industry: An Application of the Porter Model.
9. MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES Anuario Estadístico 2010.
10. NICHOLSON, Walter; SNYDER, Christopher. Microeconomía Intermedia y su aplicación. Undécima Edición. Pp. 409-445
11. O'NEAL, Jerome W.; JACOB, Michael S.; FARMER Adam K. y MARTIN, Kristi G. Desarrollo de un código compartido de vuelo rentabilidad. Sistema de Delta Air Lines.
12. OUM, Tae Hoon; FU, Xiaowen; LIJESSEN, Mark Glenn. Analysis of Airport Pricing and Regulation in the Presence of Competition between full service airlines and low cost carriers.
13. PARKIN, Michael; LORIA, Eduardo. Microeconomía Versión para Latinoamérica. Pp.341-360.

14. TARZIJAN, Jorge & PAREDES, Ricardo. Organización Industrial para la Estrategia Empresarial. Prentice Hall. Chile 2001
15. VARA HORNA, Aristóteles. ¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales. Universidad de San Martín de Porres.
16. VISCUSI, W Kip, VERNON, John M, HARRINGTON, Joseph. Economics of Regulation and Antitrust. Cambridge: MIT Press, 3d edition. Año 2000.
17. Web: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo www.mincetur.gob.pe