



Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

AEROLÍNEA DE BAJO COSTO EN EL MERCADO ARGENTINO

El caso de LAPA y su comparación con GOL y las condiciones
actuales del mercado.

Autor: Teresita Rego -Legajo 15147

Mentor: Alejandro Artopoulos

Victoria, 31 de mayo de 2007



Resumen ejecutivo

El presente trabajo explora y determina si el mercado aerocomercial local doméstico exhibe o no las condiciones necesarias para el desarrollo sustentable del modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo. Se analiza en qué contexto de mercado surgieron LAPA y Gol, comparándolo con las condiciones actuales del mercado argentino.

A pesar de la proliferación exitosa de las aerolíneas de bajo costo en diversos mercados aerocomerciales, dicho nicho del mercado aerocomercial no está siendo explotado en nuestro país. Se busca determinar por qué no existen empresas que se dedican actualmente a explorar este nicho del mercado y por qué han fracasado aquellas que lo han intentado. Se realiza un estudio de tipo exploratorio basado en entrevistas semiestructuradas a diversos informantes claves del sector y basado en la revisión de diarios, revistas especializadas, documentos, bases de datos, entre otros.

Se verifica en primera instancia la coexistencia de diversos modelos de negocios inmersos en la industria aerocomercial. En particular: se identifica y define minuciosamente la estructura del modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo, señalando aquellos aspectos que le permiten a una compañía de estas características obtener una ventaja competitiva. Se estudian los casos de LAPA y Gol, los cuales se verifica que poseen una estructura de negocio de una aerolínea de bajo costo. Estos casos son comparados a partir del estudio de cinco dominios: marco regulatorio y política aerocomercial; tamaño del mercado; entorno económico; infraestructura de transporte y tecnología; estrategias empresariales de las grandes líneas aéreas de un sector. Se verifica que tanto LAPA como Gol fueron incursionadas en primera instancia exitosamente en sus respectivos mercados aerocomerciales dado el comportamiento favorable de cada uno de los dominios anteriormente planteados. En particular: la flexibilización del marco regulatorio en materia de la libertad en la fijación de tarifas, selección de rutas y frecuencias, el importante movimiento de pasajeros a nivel interno y el panorama socioeconómico favorable permitieron su incursión y rápida expansión. Empero, se expone que la ausencia de un ente regulador argentino transparente y eficaz y la posterior crisis socioeconómica en los años 2001 y 2002, desencadenaron en el derrumbe del modelo de LAPA.

Por último, se evalúa el comportamiento de los dominios escogidos en el mercado aerocomercial actual. Se verifica que el marco regulatorio y la política aerocomercial del sector aéreo argentino, limita en varias ocasiones el comportamiento de varios factores fundamentales para el desarrollo de una aerolínea de bajo costo. Limita un mejor aprovechamiento del tamaño del mercado, afecta al



entorno económico, limita una mejor infraestructura de transporte y afecta a las estrategias empresariales de algunas líneas aéreas. Frente a este panorama, difícilmente podría pensarse en el desarrollo sustentable de una aerolínea de bajo costo en nuestro mercado aerocomercial local.

Palabras clave: industria aerocomercial, aerolínea, LAPA, Gol, modelo de negocio, aerolínea de bajo costo



Universidad de
San Andrés



Agradecimientos

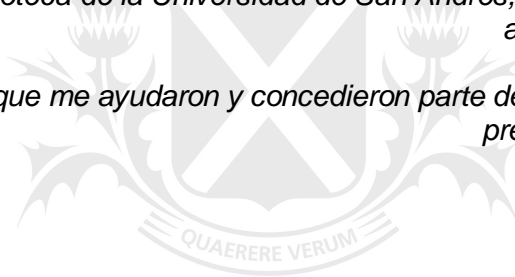
A mis padres, por su apoyo incondicional, no solo en estos últimos cuatro años, sino en el transcurso de toda mi vida.

A mi mentor, Alejandro Artopoulos, por su dedicación, su ayuda y su guía.

A mis amigos, simplemente por estar siempre ahí.

Al personal de la biblioteca de la Universidad de San Andrés, por estar siempre dispuesto a ayudar y solucionar problemas.

A todos aquellos que me ayudaron y concedieron parte de su tiempo para contestar mis preguntas. Simplemente gracias.



Universidad de
San Andrés



Índice

INTRODUCCIÓN	6
PROBLEMÁTICA: LA AEROLÍNEA DE BAJO COSTO EN UN CONTEXTO DE CRISIS	6
PREGUNTA CENTRAL, SUB-PREGUNTAS, OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN Y METODOLOGÍA	8
GUÍA DE LECTURA	10
CAPÍTULO 1: MODELOS DE NEGOCIO EN LA INDUSTRIA AEROCOMERCIAL	11
1.1 DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO DE UNA AEROLÍNEA	11
1.2 LOS DIVERSOS MODELOS DE NEGOCIOS INMERSOS EN LA INDUSTRIA AEROCOMERCIAL	14
a) <i>Modelo de Negocio de La Aerolínea Tradicional o “National Carriers”</i>	15
b) <i>Modelo de Negocio de La Aerolínea Regional</i>	18
c) <i>Modelo de Negocio de La Aerolínea Segmentada</i>	19
d) <i>Modelo de Negocio de La Aerolínea de bajo costo</i>	20
1.3 MODELO DE NEGOCIO DE UNA AEROLÍNEA DE BAJO COSTO	21
CAPÍTULO 2: CONTEXTO AEROCOMERCIAL.....	29
2.1 EL CONTEXTO AÉREO MUNDIAL EN EL CUAL SE ENCUENTRAN INMERSAS LAS AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO	29
2.2 EL CONTEXTO AEROCOMERCIAL EN LATINOAMÉRICA.....	34
2.3 EL CONTEXTO AEROCOMERCIAL ARGENTINO	36
CAPÍTULO 3: LA AEROLÍNEA DE BAJO COSTO EN ARGENTINA Y LATINOAMÉRICA.....	41
3.1 RECONSTRUCCIÓN DEL CASO LÍNEAS AÉREAS PRIVADAS ARGENTINAS (LAPA)	41
3.1.1 <i>Introducción a la compañía</i>	41
3.1.2 <i>Modelo de negocio de Líneas Aéreas Privadas Argentinas (LAPA)</i>	42
3.1.3 <i>Características del modelo de LAPA abarcando cinco dominios de estudio</i>	44
a) <i>Marco regulatorio y política aerocomercial</i>	44
b) <i>Tamaño del mercado</i>	47
c) <i>Entorno Económico</i>	47
d) <i>Infraestructura de transporte y tecnología</i>	48
e) <i>Estrategias de las grandes líneas aéreas</i>	49
3.2 REVISIÓN DEL CASO GOL LÍNEAS AÉREAS INTELIGENTES S.A.....	50
3.2.1 <i>Introducción a la compañía</i>	50
3.2.2 <i>Modelo de negocio de Gol Líneas Aéreas Inteligentes S.A</i>	51
3.2.3 <i>Características del modelo de Gol abarcando cinco dominios de estudio</i>	54
a) <i>Marco regulatorio y política aerocomercial</i>	54
b) <i>Tamaño del mercado</i>	57
c) <i>Entorno Económico</i>	60
d) <i>Infraestructura de transporte y tecnología</i>	62
e) <i>Estrategias de las grandes líneas aéreas</i>	63
3.3 CONCLUSIONES CASOS LAPA Y GOL.....	65
CAPÍTULO 4: LA AEROLÍNEA DE BAJO COSTO Y EL SECTOR AÉREO LOCAL, ANÁLISIS DE CINCO DOMINIOS	68
a) <i>Marco regulatorio y política aerocomercial</i>	68
b) <i>Tamaño del mercado</i>	77
c) <i>Entorno económico</i>	83
d) <i>Infraestructura de transporte y tecnología</i>	85
e) <i>Estrategias empresariales de las grandes líneas aéreas</i>	88
CONCLUSIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS.....	99
<i>Anexo 1</i>	99
<i>Anexo 2</i>	102
<i>Anexo 3</i>	105
<i>Anexo 4</i>	106
<i>Anexo 5</i>	107



Anexo 6.....	110
Anexo 7.....	112
Anexo 8.....	115

Índice de Tablas

Tabla 1: Pilares y “ladrillos” del modelo de negocio de una aerolínea	13
Tabla 2: Modelo de negocio de una aerolínea, cinco dominios de estudio	27
Tabla 3: LAPA y Gol, comparación en cinco dominios	64
Tabla 4: LAPA, Gol y una <i>low-cost</i> en el mercado aéreo argentino actual. Comparación en cinco dominios.	89



Universidad de
San Andrés



Introducción

La industria del transporte aéreo juega un rol fundamental en la economía mundial ya que pareciera ser un motor de desarrollo para las economías y un catalizador económico que cobra una especial importancia ante la creciente globalización e integración regional que está experimentando la economía mundial. De allí que no sólo nos permite viajar de una región a otra, sino que facilita el desarrollo de nuevos negocios, actividades y la expansión del turismo. El transporte aéreo refleja entonces una forma básica de comunicación e integración, así como también es una herramienta de sumo desarrollo. Conjuntamente, el avión es un medio de transporte masivo: en el año 2006 se transportaron 2.2 billones de pasajeros, facturando cerca de 450 000 millones de dólares. Para el año 2010 se esperan que 2.300 billones de personas y 35 millones de toneladas se trasladen anualmente por la vía aérea, constituyéndose en una de las industrias de más rápido crecimiento en la economía mundial. (IATA: 2006)

Dentro de la industria aerocomercial- persisten y coexisten **diversos** modelos de negocio: la aerolínea tradicional, la aerolínea regional, la aerolínea segmentada, la aerolínea de bajo costo, entre otras. Es la aerolínea de bajo costo el objeto central de estudio de nuestro trabajo de graduación. A partir de la desregulación del sector aéreo a fines de la década del setenta y a partir de la implementación exitosa en el año 1971 de la aerolínea de bajo costo, Southwest Airlines -en el mercado aeronáutico estadounidense- se ha multiplicado y replicado dicho modelo de negocio en diversos mercados aéreos del mundo.

Problemática: la aerolínea de bajo costo en un contexto de crisis

En el año 1971 Rollin King y Herb Kelleher revolucionaron la industria aerocomercial de todo el mundo para siempre: fundaron Southwest Airlines, la primera aerolínea de bajo costo que operó durante sus primeros años en las rutas correspondientes al estado de Texas. Luego de la desregulación del sector en el año 1978, la aerolínea en cuestión se expandió rápidamente y operó en California y los estados del sur oeste y este de los Estados Unidos. (RIVKIN Y THERIVEL: 2005) Su éxito radica en la provisión de un servicio de bajo costo, ahorrando en lo que al pasajero no le importa renunciar y no escatimando en lo fundamental: puntualidad y seguridad. Definitivamente, podemos afirmar que la desregulación del sector aéreo estadounidense en el año 1978 trajo consigo una rápida propagación y multiplicación de diversas aerolíneas, pero en especial, comenzó a replicarse en el sector el modelo de negocio *low-cost* impuesto por Southwest Airlines. Paralelamente, durante la década de los noventa, comenzó la replicación del modelo de negocio de



Southwest en diversas regiones del mundo. El proceso de desregulación del sector aéreo europeo completado en el año 1993 trajo consigo una rápida propagación y multiplicación de las aerolíneas de bajo costo en el mercado europeo. A su vez, en el año 2001, Gol Líneas Aéreas Inteligentes S.A fue incursionado en la industria aerocomercial brasilera, convirtiéndose en la primera compañía aérea de bajo costo de la región.

Durante los últimos años de la década del noventa, las aerolíneas tradicionales mundiales se vieron envueltas en un contexto de crisis, lo cual llevó a una desaceleración en las tasas de crecimiento del sector aerocomercial a nivel mundial y a una gran erosión de las utilidades percibidas. Esto último significó una oportunidad para un despegue aún mayor de una gran cantidad de aerolíneas de bajo costo que desafiaban a las diversas aerolíneas tradicionales ya establecidas en el sector aerocomercial a nivel mundial. Dichas compañías de bajo costo lograron demostrar cómo a partir de una innovación en el modelo de negocio basado en una alta eficiencia y tecnología de última generación se puede lograr una ventaja competitiva. Como consecuencia de esto último, el modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo comenzó a replicarse a una tasa acelerada.

La industria aérea en el mundo sufrió un severo impacto producto de los atentados terroristas perpetrados en Nueva York y Washington el 11 de septiembre del año 2001. Es menester mencionar que la industria aerocomercial a nivel mundial ya había mostrado claros signos de desaceleración en las tasas de crecimiento y en las utilidades consolidadas a partir del año 1997. Para el año 2001, ya se esperaban pérdidas en algunas de las principales empresas del mundo incluso antes de los atentados, como producto de la recesión económica que ya se vislumbraba iba a afectar a todas las regiones del mundo por primera vez desde hacía muchas décadas. (ELFAA: 2007) De allí que los actos terroristas del año 2001, la posterior guerra en Irak y la enfermedad del SARS no hicieron más que profundizar la crisis del sector aerocomercial que se había iniciado en el año 1997. En medio de dicho contexto, la gran mayoría de las aerolíneas tradicionales continuaron sufriendo fuertes pérdidas mientras las compañías de bajo costo se mantuvieron en positivo. Radica aquí la importancia del estudio de dicho modelo de negocio exitoso que llevó a que varias compañías del mundo logren sobrellevar la crisis más profunda en la historia de la aviación comercial mundial.

Por su parte, además de la crisis global aerocomercial, el mercado aerocomercial argentino se vio seriamente perjudicado por la crisis política y socioeconómica que estalló en el país a fines del año 2001, resultando en la posterior devaluación de la moneda argentina en el año 2002. Como consecuencia de esto último, el pasajero enfrentó una menor oferta de conexiones locales y las



empresas aerocomerciales se encontraron con que la mayoría de las rutas arrojaban pérdidas. El fracaso en la construcción de nodos aéreos en el interior del país –para así eliminar la fragmentación territorial- favoreció al transporte terrestre. Por un motivo de extensión, muchas de las rutas terrestres podrían perfectamente ser cubiertas por avión. En los últimos años, son varias las compañías que se han retirado de la industria -LAPA, Dinar, Southern Winds y LAER, entre otras- y es por ello que solamente dos compañías gobiernan actualmente el mercado local: Aerolíneas Argentinas-Austral y la recién ingresada LAN Argentina. Si bien en la actualidad el sector en cuestión se está recuperando lentamente -fruto del auge del turismo- la industria aerocomercial está muy lejos de obtener el mismo desempeño y los mismos resultados de la década del noventa.

A pesar de la proliferación de las aerolíneas de bajo costo en diversos mercados aerocomerciales del resto del mundo -dadas sus ventajas competitivas y su capacidad de sobrellevar la crisis más profunda de la historia aerocomercial a nivel mundial- dicho nicho del mercado aerocomercial no está siendo explotado en nuestro país. Dado que este modelo de negocio no se ha logrado introducir aún con éxito en el mercado local, esto lleva a preguntarnos y a indagar acerca de por qué no existen empresas que se dedican a explorar este nicho del mercado y por qué han fracasado aquellos que lo han intentado.

Pregunta central, sub-preguntas, objetivos del trabajo de graduación y metodología

Pregunta central:

A partir de lo manifestado con anterioridad, surge la problemática central de nuestro trabajo de graduación y su pregunta central:

¿Por qué no ha sido sustentable una aerolínea de bajo costo en el mercado argentino?

Sub-preguntas:

¿Qué condiciones de mercado permitieron el despegue de LAPA y por qué finalmente no pudo sostener el modelo? Luego de la inserción exitosa de dicho negocio innovador en Europa y Estados Unidos ¿por qué este modelo no ha sido aún suficientemente desarrollado en nuestro país? ¿Qué aerolíneas de bajo costo han sido sustentables en Latinoamérica? ¿Qué ventajas brinda dicho modelo de negocio para una compañía envuelta en medio de una crisis? ¿Cómo es la estructura de dicho modelo de negocio y cuáles son las reglas de juego que rigen en el mercado de las aerolíneas de bajo costo? ¿Bajo que condiciones de mercado es posible aprovechar las ventajas que brinda dicho modelo de negocio? El mercado local aerocomercial, ¿exhibe tales condiciones?



A continuación, se manifiestan los objetivos principales que intentará alcanzar nuestro trabajo de graduación:

Objetivo General: Se pretende determinar por qué no ha sido sustentable una aerolínea de bajo costo en el mercado argentino.

Objetivos Específicos:

1. Analizar la situación actual del mercado aerocomercial a nivel mundial y a nivel local.
2. Estudiar en qué consiste una aerolínea de bajo costo, cómo es la estructura de este modelo de negocio y cuáles son las reglas que rigen en el negocio.
3. Estudiar el caso de LAPA (Líneas Aéreas Privadas Argentinas), la cual se considera que adoptó una estructura de negocio similar a la de una aerolínea de bajo costo y logró crecer a una tasa acelerada, empero ha quebrado y desaparecido del mercado en el año 2003.
4. Analizar el caso de Gol Líneas Aéreas Inteligentes S. A. en Brasil que ha sido la única empresa en América Latina que ha podido cumplir con éxito la inserción de dicho modelo de negocio en el mercado.
5. Se intentará detectar cuáles son las claves y condiciones necesarias para que dicho modelo de negocio pueda implementarse con éxito. A partir de dicho análisis, pretendemos determinar si el mercado local exhibe o no las condiciones necesarias para la implementación con éxito de dicho modelo de negocio.

Hemos dicho que pretendemos explorar qué condiciones de mercado son necesarias para que pueda implementarse con éxito dicho modelo de negocio y determinar si el mercado local exhibe dichas condiciones o no. Si bien en la actualidad se ha abordado el tema del fenómeno de las aerolíneas de bajo costo y se ha hecho referencia de cómo a partir de una innovación en el modelo de negocio de una aerolínea se puede sobrellevar una crisis, no se ha dado cuenta de por qué dicho negocio no está siendo explotado en el mercado local aerocomercial. De allí que nuestra investigación es de carácter exploratorio.

A su vez, se apelará tanto a la investigación de fuentes secundarias como a la investigación de fuentes primarias. En primera instancia, se realizará una investigación de fuentes secundarias para recolectar datos numéricos sobre la crisis de la industria y para recolectar estadísticas de aquellos mercados analizados en donde se han implementado con éxito las aerolíneas de bajo costo. Conjuntamente, se trabajará con material secundario a través de la consulta de diarios y revistas especializadas en negocios, páginas y bases de datos de Internet, etc. En segunda instancia, se



realizará una investigación de fuentes primarias y de carácter cualitativa: se realizarán entrevistas a diversos informantes claves pertenecientes a diversas compañías aéreas argentinas y a expertos en el tema; a partir de estas entrevistas se pretende recolectar información sobre lo que está ocurriendo en el mercado aéreo local y, a su vez, pretendemos descubrir sus opiniones personales acerca de la posibilidad de desarrollar compañías de aerolíneas de bajo costo en la Argentina. Entre otros, entrevistamos a Larry Wilson (Gerente de Operaciones de Carlson Wagonlit), Marcial Rapela (Gerente de Bain and Company), Luis Grande (Gerente de Operaciones de Baires Fly S.A), Jimmy Smith (Gerente Comercial de Aerobaires S.A), Cristian Tablada (ex Ingeniero de Mantenimiento de LAPA), Alberto Cárrega (Comandante y Gerente de Instrucción de Aerolíneas Argentinas) y Ronald Daintree (Ex Comandante de Aerolíneas Argentinas).

Guía de lectura

El **primer capítulo** comprende la definición de modelo de negocio de una aerolínea, la identificación de diversos modelos de negocio inmersos en la industria aerocomercial, la definición de una aerolínea de bajo costo y la definición del modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo a partir del estudio de aquellas variables de contexto pertinentes al mercado aerocomercial.

En el **segundo capítulo** exponemos un paneo general de la situación actual de la industria aerocomercial a nivel mundial y a nivel local. Es decir, se explora el contexto aerocomercial en el cual se encuentra inmerso la aerolínea de bajo costo.

El **tercer capítulo** implica la revisión de los casos LAPA y Gol.

El **cuarto capítulo** pretende determinar -a partir de lo analizado en las secciones anteriores- si el mercado local exhibe o no las condiciones necesarias para que pueda despegar con éxito una aerolínea de bajo costo.

Por último, se presentan las conclusiones a las que se llega en este estudio.



Capítulo 1: Modelos de Negocio en la Industria Aerocomercial

1.1 Definición de modelo de negocio de una aerolínea

El término modelo de negocio comenzó a emplearse con frecuencia a partir de la inserción en el ámbito laboral de la computadora personal y la hoja de cálculo. La aparición de la hoja de cálculo le permitió a quienes toman decisiones adoptar un enfoque mucho más analítico a la hora de planear y proyectar, a partir de la posibilidad de poder manipular datos numéricos y alfanuméricos dispuestos en forma de tablas. Habitualmente, es posible realizar cálculos complejos con fórmulas y funciones y dibujar distintos tipos de gráficas. Por ejemplo, una hoja de cálculo nos permite determinar cómo un cambio en una variable puede impactar en cada uno de los diversos aspectos del negocio, a partir de la manipulación de ciertos datos numéricos. De allí que la hoja de cálculo permite “modelar” el comportamiento de un negocio. Yace aquí el contexto del surgimiento del concepto de “modelo de negocios.” Un modelo de negocios resulta ser una herramienta esencial para los procesos de planeación y proyección del negocio, permitiendo adoptar una visión integral y sistémica de la organización: un modelo de negocios describe cómo las diversas partes de un negocio interrelacionan entre sí y terminan configurando una unidad indisoluble. Nos permite descubrir cómo un cambio en un campo repercute en otro campo y en todo el sistema. (MAGRETTA: 2002)

Un verdadero modelo de negocios ayuda a la empresa a enfocarse en su objetivo primordial, a establecer un marco para poder detectar nuevas oportunidades y a mejorar la movilidad de la compañía ante el contexto de crisis en el cual se encuentran muchos de los mercados actuales. Por otro lado, el modelo de negocios ayuda a las empresas a ver si su negocio es verdaderamente viable, puede mejorar o si ya no tiene oportunidad de continuar operando. Es una válida herramienta para hacer crecer empresas que buscan un rápido crecimiento, para aquellas que quieren mejorar las prácticas de su negocio o para ayudar a las compañías que se encuentran ante situaciones de complejidad, a redefinir su estrategia, su misión, su visión y, por ende sus objetivos primordiales, con el fin de poder continuar operando en el mercado. (HIRSCHLER: 2004) De allí que un modelo de negocios adecuadamente diseñado y efectivamente implementado resulta esencial para poder lograr la competitividad sustentable en un mercado en crisis. En primera instancia, el modelo de negocio hace referencia a cómo una empresa intenta crear valor en el mercado en el que opera. Asimismo, un modelo de negocios describe la “arquitectura” de un producto o servicio y sus respectivos flujos de información, incluyendo una descripción detallada de las actividades realizadas por la empresa y de los roles específicos del negocio. Conjuntamente, define los



potenciales beneficios para los diversos actores de la compañía y sus principales fuentes de ganancia. (HENDRYX: 2003)

Decimos entonces que un verdadero modelo de negocios es aquel que contesta a aquellas preguntas formuladas por uno de los grandes creadores del *management*, Peter Drucker: ¿Quién es el consumidor y qué valora éste?, ¿Es el negocio viable en términos económicos?, ¿Cómo le crea valor el negocio al consumidor? A su vez, un modelo de negocio exitoso refleja una mejor práctica de negocio que las alternativas existentes; Magretta, en su trabajo *Why Business Models Matter*, revela que un modelo de negocios podrá considerarse exitoso siempre y cuando supere dos pruebas:

1) **La prueba narrativa**: Un modelo de negocios exitoso es aquel que narra una historia lógica evaluando y describiendo con profundidad quién es el consumidor y qué valora éste; además, dicha historia debe explicar cómo -a partir de la creación de dicho valor- el negocio resulta ser económicamente viable. La trama central de dicha historia puede implicar cualquiera de dos alternativas:

- a) La creación de algo nuevo que satisface una necesidad insatisfecha.
- b) La creación de algo que satisface una necesidad satisfecha ya por otros, pero que es distribuida en el mercado de forma innovadora.

2) **La prueba numérica**: Para que un modelo de negocios pueda considerarse exitoso, debe ser económicamente viable.

(MAGRETTA: 2002)

Si tomamos la primera de las palabras que componen el término que intentamos definir “Modelo,” vemos que se hace necesario pensar en algún tipo de representación o conceptualización. La palabra “negocio,” por otro lado, tiene que ver con la provisión de un bien o servicio, e involucra los aspectos comerciales, financieros, industriales, entre otros, que permiten a una organización crear este tipo de valor (OSTERWALDER ET. AL.: 2005) Si ponemos ambos elementos juntos, podemos construir una definición inicial: “*A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences.*” (OSTERWALDER ET. AL.: 2005) Los autores mencionados elaboran una síntesis de los pilares y los elementos que componen el modelo de negocios. Dicha síntesis es un modelo genérico, es decir, puede ser utilizado para explorar el diseño de modelo de



negocio de cualquier empresa, sin importar el mercado al cual pertenece la misma. De allí que resulta pertinente elaborar un modelo de negocio específico para las aerolíneas y que luego éste pueda ser utilizado para analizar la estructura de negocio de una aerolínea de bajo costo. A partir del marco teórico propuesto por los autores anteriores, anunciamos a continuación una síntesis de los pilares y los elementos que componen el modelo de negocio de una aerolínea.

Tabla 1: Pilares y “ladrillos” del modelo de negocio de una aerolínea.

Pilar	“Ladrillo”	Descripción
Servicio	Proposición de valor	<i>Otorga una visión general del servicio proveído por la compañía. Identifica para quién crea valor la empresa.</i>
Costos de gestión	Costos de gestión fijos	<i>Costo del capital inmovilizado, gastos administrativos y generales y los gastos de publicidad y promoción.</i>
	Costos de gestión de vuelo	<i>No se incurrirían dejando a la flota de aeronaves en tierra. (salarios del personal de cabina y pilotos, combustible, mantenimiento, tarifas de aterrizaje, etc.)</i>
	Costos de gestión de pasajeros	<i>Varían con la cantidad de pasajeros transportados (costos de proveer la información sobre vuelos, costos de las reservaciones, costos del servicio a bordo, etc).</i>
Estrategia de precio	“Peak-Load Pricing”	<i>Debido a que la demanda por transporte aéreo varía por temporada, por día o por hora, las compañías aéreas establecen distintos precios del pasaje dependiendo del momento en que se demanda el servicio. Esta política tiene como objetivo eliminar los picos de demanda, consiguiendo así un coeficiente de ocupación de asientos estable en el tiempo</i>
	“Two-tiered Pricing”	<i>Este sistema consiste en ofrecer un solo precio de boleto por viaje, pero con descuentos a un limitado número de pasajeros para determinados vuelos. Si se puede predecir razonablemente la demanda para un período, se puede ampliar o disminuir la cantidad de pasajeros que obtendrán el “descuento especial” sin modificar (al menos para el público general) la tarifa oficial</i>



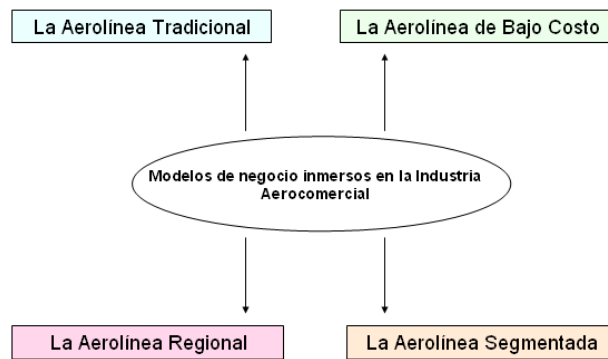
		<i>consiguiendo un coeficiente de ocupación óptimo.</i>
Servicio al cliente	“Timing”	<i>Puntualidad y esperas</i>
	Tiempo de vuelo	<i>Tiempo entre abordaje en lugar de origen y descenso en destino</i>
	Frecuencia de vuelos	<i>Cantidad de vuelos disponibles</i>
Estrategia de vuelo	“vuelos directos”	<i>Trasladar a los pasajeros directamente a sus destinos; no se reagrupan pasajeros en un aeropuerto intermedio que actúa como “hub.”</i>
	“hub-and-spoke”	<i>Un aeropuerto intermedio que recibe un gran número de vuelos y luego los redistribuye a sus destinos finales.</i>
Marketing estratégico	Posicionamiento Amplio	<i>Se vincula con el concepto de disciplina de valor; se analiza bajo qué disciplina se pretende generar mayor valor.</i>
	Posicionamiento Específico	<i>La importancia que una compañía le otorga a la manera en que ésta pretende ser reconocida por su público.</i>
	Posicionamiento de valor	<i>Cuantificación del valor agregado que un producto o servicio le otorga al cliente.</i>

Fuente: *Desarrollo propio a partir de Guitelman (1996), Kotler y Osterwalder (2005)*

Tal como se ha podido observar, existen diversos pilares y elementos que conforman el modelo de negocio de una aerolínea. Cada aerolínea, dependiendo del tipo de variable que decida implementar, debe buscar una combinación eficiente y efectiva de éstas de manera tal que le permita gestionar su empresa de una manera exitosa. Sólo de esta forma, las aerolíneas lograrían formular un modelo de negocio que les permitiría manejarse competitivamente dentro del entorno cambiante.

1.2 Los diversos modelos de negocios inmersos en la industria aerocomercial

Es menester entender que dentro de la industria aerocomercial persisten y coexisten **diversos** modelos de negocio: la aerolínea tradicional, la aerolínea regional, la aerolínea segmentada, la aerolínea de bajo costo, entre otras. A continuación, introducimos brevemente cada una de ellas para que el lector obtenga un paneo general de los diversos modelos de negocio inmersos en la industria aeronáutica. Obsérvese que no pretendemos profundizar demasiado en el análisis de cada uno de los modelos de negocios aeronáuticos ya que la problemática de nuestro trabajo de graduación gira en torno a **uno** de ellos (la aerolínea de bajo costo). No obstante, creemos necesario identificar y diferenciar brevemente los distintos modelos para que el lector pueda comprender mejor el sector en cuestión.



Fuente: Desarrollo propio (2007)

a) Modelo de Negocio de La Aerolínea Tradicional o “National Carriers”

Hemos denominado “aerolíneas tradicionales” a aquellas aerolíneas que se encuentran inmersas en el mercado desde los comienzos de la industria aeronáutica. Son mundialmente conocidas como las *national carriers* o aerolíneas “de bandera.” Muchas de estas líneas aéreas tienen participación accionarial del gobierno local, así como también muchas otras líneas de bandera han sido privatizadas. Paralelamente, dichas aerolíneas en su mayoría realizan vuelos internacionales – muchos de dichos vuelos son transatlánticos- así como también cuentan con vuelos domésticos. De allí que dentro del modelo de negocio genérico de una aerolínea tradicional coexisten varios *sub*-modelos, cuyos componentes y variables que conforman su estructura varían levemente de un modelo a otro. Para ejemplificar, dentro del modelo de negocio de una aerolínea tradicional podemos identificar dos *sub*-modelos: por un lado, el modelo de negocio de una aerolínea tradicional de vuelos transatlánticos e internacionales y, por el otro, el modelo de negocio de una aerolínea tradicional de vuelos domésticos.

En relación a la **proposición de valor** de las aerolíneas tradicionales o “de bandera,” ésta variará de aerolínea en aerolínea. Es decir, qué vende la empresa y para quién crea valor, son cuestiones que variarán de acuerdo a qué aerolínea tradicional estemos analizando. Empero, es cada vez mayor la creencia- por parte de la dirigencia de algunas de las aerolíneas tradicionales más importantes del sector- que el panorama mundial obliga a dichas aerolíneas a elegir entre dos caminos extremos: buscar la masividad con tarifas bajas o, en cambio, concentrarse en el segmento **premium**, es decir, aquellos pasajeros que están dispuestos a pagar un sobreprecio por un servicio de excelente calidad. De allí que a partir de la inserción en el mercado de otros modelos de negocios rentables como las aerolíneas de bajo costo muchas de las aerolíneas tradicionales optaron por mejorar la calidad de los productos para sus pasajeros **premium**. “Después del 11 de septiembre de 2001, la empresa decidió hacer un cambio estratégico porque vimos que en la industria había dos extremos: el servicio



premium o el *low-cost*. Por eso lo más importante para una aerolínea es saber en cuál de los dos lugares debe ubicarse,” dice Oliver King, el gerente general para América Latina y el Caribe de British Airways, la *national carrier* de Inglaterra. (FORTUNA: 2005) Una de las medidas adoptadas por British Airways para mejorar el servicio ofrecido fue la introducción del producto *flat bed* -la cama completamente horizontal- que si bien reduce en un 30% a 40% la cantidad de asientos en clase económica, refuerza la percepción anhelada por la compañía por parte del consumidor de que British Airways ofrece un servicio *premium*. Otra de las aerolíneas “de bandera” que busca diferenciarse mediante sus servicios de alta calidad es Lan Chile. De allí que diseña las variables que componen la estructura de su modelo de negocio con el fin de asegurarse de que su servicio sea percibido como tal. Con el fin de brindar a sus pasajeros destacados servicios, Lan Chile ofrece altas frecuencias de vuelo, tiene índices de alta puntualidad, un servicio de “catering” a bordo de excelente calidad y sus aeronaves están cuidadosamente diseñadas para el pasajero *premium*. Tanto British Airways como Lan Chile, son ejemplos de dos aerolíneas tradicionales cuyos modelos de negocios están bien arraigados a la estrategia excluyente *Porteriana* de diferenciación.

En relación a los **costos de gestión** estos son generalmente altos, ya que se invierten enormes sumas de dinero en publicidad, promoción, servicios a bordo, personal de mostrador “check-in,” entre otros. Conjuntamente, introducen en su modelo de negocio **estrategias de precio y de vuelo** que responden a las necesidades del segmento que atienden. Como hemos manifestado con anterioridad, el *pivote* del modelo de negocio de este tipo de aerolíneas tradicionales es la variable **servicio al cliente**: dado que el precio no es la variable determinante de la elección de una aerolínea por parte del segmento en cuestión, el nivel del servicio otorgado al cliente juega un rol muy importante. Paralelamente, este tipo de empresas logra transmitir aún mejor su imagen de marca *premium* a través de la formación de alianzas estratégicas. Una alianza estratégica puede incluir esfuerzos comunes de investigación, intercambio de tecnología, uso conjunto de instalaciones de producción, etc. Los aliados aprenden mucho entre sí al efectuar la investigación en conjunto, intercambiar conocimiento tecnológico y estudiar sus respectivos métodos de administración de procesos base para la prestación de servicios, estándares de seguridad, mantenimiento de flotas y tripulación. (QUEZADA RUZ: 2002) Oneworld, Star Alliance y Alas Andinas son apenas algunos ejemplos de alianzas estratégicas entre diversas líneas aéreas.

Existe otro conjunto de aerolíneas tradicionales que han diseñado las diversas variables que componen su modelo de negocio a partir de su preocupación por ser identificadas a nivel nacional e



internacional como la línea de bandera más reconocida de un determinado país. Es decir, el modelo de negocio de dichas aerolíneas tradicionales no posee como objetivo primordial la provisión de servicios de alta calidad, sino que está basado en una estrategia “marca país.” Un ejemplo de una tradicional aerolínea que posee dicho modelo de negocio es Aerolíneas Argentinas, cuyas aeronaves lucirán la identidad visual de la marca país que representa a la Argentina en el mundo. De esta manera Aerolíneas Argentinas participa en la campaña de difusión implementada desde el Gobierno Nacional. La identidad visual de marca país, tiene como objetivo reinsertar al país en el sistema internacional con un perfil propio y competitivo para posicionar a la Argentina, aumentando y diversificando la actividad turística, difundiendo nuestra cultura y el deporte tanto en la calidad como en la cantidad. De allí que Aerolíneas Argentinas muestra la imagen que recientemente fue presentada en sociedad, y la luce en los distintos aeropuertos del mundo donde vuela la Línea Aérea de Bandera. (<http://www.aerolineasargentinas.com>)

El **marketing estratégico** de este tipo de aerolíneas constituye una de las variables más importantes de su modelo de negocio para poder resguardar su imagen de aerolíneas “de bandera” que apoyan el desarrollo económico, social y cultural de la sociedad en que operan. De allí que este modelo presenta altos **costos de gestión** que están compuestos principalmente por gastos en promoción y publicidad de la línea bandera.

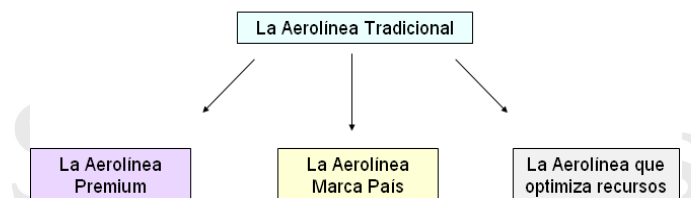
Paralelamente, existe un tercer conjunto de aerolíneas tradicionales cuyo modelo de negocio incorpora algunas de las herramientas del modelo de negocio de la aerolínea de bajo costo; el objetivo primordial de este tipo de aerolíneas es el de optimizar lo máximo posible los recursos, sin convertirse y ser percibida por el consumidor como una *low-cost carrier*. Para ejemplificar, en la red de vuelos domésticos de los Estados Unidos, American Airlines sólo sirve una gaseosa y un snack: antes se servían comidas completas, tanto en un vuelo de treinta minutos como en uno de ocho horas. Otro aspecto que han incorporado dichas aerolíneas tradicionales es el de la venta de pasajes y atención al cliente *online*. A través de la imitación de algunos componentes de la estructura del modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo, este conjunto de líneas aéreas logra una reducción en sus **costos de gestión**, lo cual impacta positivamente en su desempeño financiero.

En el transcurso de esta sección, a grandes rasgos, hemos descrito a las aerolíneas tradicionales como aquellas que han persistido en el mercado desde los comienzos del desarrollo de la industria aeronáutica; abundan los ejemplos de ellas: British Airways, Air France, Alitalia, Lufthansa, Aerolíneas Argentinas, Lanchile, United Airlines, Varig, entre otros. El modelo tradicional brinda



una red de vuelos para conectarse fácilmente hacia cualquier aeropuerto, algo que es de suma importancia para una gran cantidad de pasajeros. Es decir, poseen en su mayoría una **estrategia de vuelo** de *hub-and-spoke* que le permite a un pasajero viajar hacia cualquier ciudad del mundo, en contraste a otros modelos de negocios que poseen una **estrategia de vuelo** de punto a punto. Conjuntamente, aterrizan en los principales aeropuertos del mundo, lo cual puede ser altamente valorado por una gran suma de pasajeros.

A su vez, hemos descubierto que dentro del modelo de negocio de una aerolínea tradicional, encontramos inmersos diversos modelos de negocios que se diferenciarán los unos de los otros de acuerdo a pequeñas variaciones en los componentes de su estructura. En el transcurso de esta sección hemos identificado tres: la aerolínea tradicional cuyo modelo de negocio está basado en la provisión de un servicio *premium*, la aerolínea tradicional cuyo modelo de negocio emana de una estrategia de “marca país” y la aerolínea tradicional que incorpora e imita algunos rasgos de las *low-cost* en su afán de lograr una mayor optimización de los recursos. Es menester entender que cada una de ellas ha adecuado las diversas variables de la estructura de su modelo de negocio de acuerdo a cómo intentan crear valor. Más aún, estos modelos de negocios identificados variarán los unos de los otros en mayor o menor medida de acuerdo a la longitud de los vuelos.



Fuente: desarrollo propio (2007)

b) Modelo de Negocio de La Aerolínea Regional

Hemos denominado “aerolíneas regionales” a aquellas aerolíneas que se concentran en un mercado determinado de menor volumen de pasajeros, es decir, operan en algunas rutas solamente. La aerolínea regional es aquella que ha descubierto un nicho de mercado no cubierto por las grandes compañías tradicionales. Haciendo referencia a la teoría propuesta por Michael Porter, la aerolínea regional posee un modelo de negocio cuyas variables responden a una estrategia de enfoque: en esencia consiste en concentrarse en un mercado geográfico determinado no explorado por las aerolíneas tradicionales. La estrategia de la aerolínea regional se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. De allí que la aerolínea regional expone un modelo de



negocio que apunta a mercados medianos y pequeños. Muchas veces, varias aerolíneas tradicionales las contratan para que cubran rutas cortas de menor volumen de pasajeros que conectan pequeñas ciudades a los principales *hubs* de las aerolíneas tradicionales. Es decir, las aerolíneas regionales muchas veces actúan como alimentadoras de las rutas de largo recorrido de otras compañías tradicionales, en vez de desarrollar sus propias estructuras de rutas punto a punto. Más aún, generalmente, trabajan con vuelos de corto recorrido por lo cual utilizan normalmente aviones de hélice en lugar de *jets*. Un ejemplo de una aerolínea regional argentina es LAER (Línea Aérea de Entre Ríos) que vuela desde Concordia y Paraná en Entre Ríos hasta Aeroparque, en Buenos Aires.

c) Modelo de Negocio de La Aerolínea Segmentada

Hemos denominado “aerolíneas segmentadas” a aquellas aerolíneas que se concentran en un grupo específico de clientes y en un mercado geográfico específico. Al igual que la aerolínea regional, el modelo de negocio de una aerolínea segmentada persigue una estrategia de enfoque, dado que la empresa se diferencia del resto al atender mejor las necesidades de un mercado meta específico. De allí que la aerolínea segmentada se concentra en un nicho de mercado no cubierto por otras grandes compañías. La definición del grupo específico de clientes al cual la aerolínea segmentada atenderá dependerá de qué bases de segmentación escoja la aerolínea. Una aerolínea de este tipo podrá segmentar en base a diversos criterios y variables como, por ejemplo, el criterio geográfico, el criterio demográfico, el criterio socioeconómico y el criterio psicológico. A partir de este proceso de segmentación, la aerolínea segmentada definirá con suma precisión el grupo específico de clientes al cual atenderá y servirá. Obsérvese que una aerolínea segmentada adecua las variables de la estructura de su modelo de negocio a las necesidades del mercado específico definido.

El ejemplo por excelencia de una aerolínea segmentada es Song, lanzada en el año 2002 por Delta Airlines. Song posee un modelo de negocio basado en una estrategia concurrente de costos y diferenciación –los dos motores de la competitividad- dado que desea proveerle a un segmento determinado un mejor servicio al menor costo posible. “*No podemos ocuparnos de todo, me gusta ser específico y enfocarme en un determinado target,*” dice John Selvaggio, presidente de Song. (RIVKIN Y THERIVEL: 2005) ¿En base a qué criterios ha segmentado Song para determinar el grupo específico de clientes al cual atiende? En primera instancia, el criterio geográfico hace referencia al país, la región, el tamaño del núcleo urbano, entre otros. (PICÓN: 2004) De allí que el segmento de Song se acotaría al mercado estadounidense, más precisamente, el mercado de Song se acota a aquellas rutas que conectan las ciudades del noroeste de los Estados Unidos con Florida. (RIVKIN Y THERIVEL: 2005) Mientras que el criterio demográfico incluye variables tales como edad, sexo, estado civil y tamaño del lugar, los criterios socioeconómicos son principalmente la



renta, la ocupación y el nivel de estudios. (PICÓN: 2004) En un primer momento, los dirigentes de Song decidieron restringir su segmento a aquellos pasajeros que viajan por placer y no por trabajo: “Decidimos atender al mercado de pasajeros que viajan por placer y no por trabajo, dado que no queríamos que nos confundan con Delta Airlines, cuyo target son los pasajeros que viajan por cuestiones laborales,” dice John Salveggio. (RIVKIN Y THERIVEL: 2005) Luego, descubrieron que había lugar para una mayor segmentación y decidieron apuntar al mercado de mujeres que viajan por placer. Conjuntamente, el criterio psicológico hace referencia a las motivaciones, las actitudes, percepciones y preferencias de las personas hacia ese producto, entre otros. (PICÓN: 2004) En el caso en cuestión se decidió apuntar a la mujer estadounidense que viaja por placer y que le interesa la estética, la moda, la salud y el diseño; la dirigencia nombró a su consumidor target “Discount Diva:” la diva es exitosa, tiene alrededor de 45 años, un ingreso de US\$75 000 y ama la moda y la estética. (RIVKIN Y THERIVEL: 2005) Refiérase al anexo 3 para observar un gráfico que ilustra a la “Discount Diva” de acuerdo a los criterios de segmentación demográficos y psicológicos.

Song adecua las variables de la estructura de su modelo de negocio a las necesidades del mercado específico definido, es decir, a las necesidades de la “Discount Diva.” De allí que, por ejemplo, los interiores de las aeronaves de Song han sido cuidadosamente diseñados: la arquitectura de los interiores de sus aviones refleja moda, estética, delicadeza, sofisticación, arte y belleza. A partir del año 2003, la diva obtendría un asiento de cuero, con una televisión digital personal con 24 canales y video juegos. A su vez, las azafatas de Song son menos conservadoras que las de las aerolíneas tradicionales, así como también se visten a la moda y con mucho estilo. Paralelamente, en su afán de competir con las principales aerolíneas de bajo costo de la región, la dirigencia de Song ha decidido optimizar los recursos al máximo para ofrecerle a la “Discount Diva” una tarifa más baja que la media del mercado. De allí que la estructura del modelo de negocio de Song es similar a la estructura del modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo.

d) Modelo de Negocio de La Aerolínea de bajo costo

La definición de la estructura del modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo se ha convertido en uno de los objetivos de nuestro trabajo de graduación. De allí que, en la sección siguiente apelaremos a la determinación del modelo de negocio genérico de una aerolínea de bajo costo a partir de la aplicación de la estructura de modelo de negocio específica para una aerolínea (pilares y “ladrillos” del modelo de negocio de una aerolínea).



1.3 Modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo

A partir del estudio y el análisis de diversos casos de aerolíneas de bajo costo -en el mercado aerocomercial europeo y estadounidense- ya desarrollado por diversos autores y expertos en el tema, procuramos determinar brevemente un modelo de negocio de carácter general y genérico de una aerolínea de bajo costo.

Generalmente, la **proposición de valor** de una aerolínea de bajo costo implica vender vuelos directos de corto recorrido a un bajo coste, ahorrando en lo que al pasajero no le importa renunciar y no escatimando en lo fundamental, puntualidad y seguridad. De allí que la aerolínea de bajo costo crea valor, en primera instancia, para aquellos pasajeros que viajan por trabajo y anhelan poder escoger entre un gran número de vuelos diarios. En segunda instancia, crea valor para aquellos pasajeros que viajan por ocio y anhelan hacerlo a un bajo coste. De allí que la aparición de las aerolíneas de bajo costo revolucionaron los mercados de transporte de diversas regiones del mundo: muchos pasajeros que antes optaban por otros medios de transporte más baratos –como el bus, el automóvil o el tren- ahora se enfrentan con la posibilidad de poder volar al mismo o menor costo que otros medios de transporte. A su vez, generalmente, el perfil de negocio de estas compañías invisten un enfoque no tradicional y poco convencional: la estructura de su modelo de negocio está basada en la simpleza. A la hora de diseñar los diversos componentes que configuran sus modelos de negocios, adoptan estrategias simples que continuamente agregan valor al servicio proveído. Yace aquí la principal ventaja competitiva de este tipo de aerolíneas: realizan aquellas actividades primarias, básicas y simples mejor que cualquier otra aerolínea del mundo.

Hemos dicho que los **costos de gestión fijos** son aquellos costos que no varían por la cantidad de vuelos o la calidad del servicio. Incluyen el costo del capital inmovilizado, los gastos administrativos y generales y los gastos de publicidad y promoción. Toda aerolínea de bajo costo anhela reducir constantemente sus gastos administrativos. En primera instancia, la mayor parte de la venta de sus pasajes es a través de Internet, lo cual le permite a las empresas contar con un número reducido de personal, ya que no se venden los pasajes en oficinas o a través de agencias de viajes. Al no tener que pagar comisiones, los gastos administrativos incurridos son muy bajos. Paralelamente, el uso del *e-commerce* y la no emisión de pasajes -los pasajeros reciben al mail un número de confirmación de vuelo y sus detalles de vuelo- disminuye drásticamente los costos administrativos de la empresa: algunas consultoras estiman que el costo directo de emitir un pasaje es de siete dólares. (FREIBERG: 1998) A su vez, no se asignan asientos, sino que uno escoge su



asiento a medida que embarca la aeronave; al no asignar asientos, no hace falta emitir por vuelo cientos de *boarding passes* que indiquen la fila y número de asiento. El concepto de eliminar papeles es una de las estrategias adoptadas por dichas empresas en su afán de simplificar los procesos. Conjuntamente, se apela a la utilización de un solo tipo de avión -generalmente el Boeing 737- y, de esta manera, se estandariza al máximo la configuración de cabina para minimizar las exigencias de formación extra de su personal. Dado que todas las aeronaves de una compañía de este tipo poseen las mismas características, los costos de entrenamiento del personal se ven reducidos impactando significativamente en los gastos administrativos incurridos por la empresa. En relación a los gastos de promoción y publicidad, es menester destacar que estas aerolíneas poseen una agresiva estrategia de marketing. A través de ella, anhelan transferirle al consumidor la estrategia corporativa de la compañía, así como también le transmiten al pasajero las ventajas y los beneficios de volar con ellos, haciendo énfasis en las tarifas reducidas. Generalmente, los diversos avisos publicitarios atacan severamente al competidor, con una cierta cuota de humor.

Los **costos de gestión de vuelo** son aquellos costos que varían con la cantidad de vuelos y el número de pasajeros. A la hora de reducirlos, las aerolíneas de bajo costo cuentan con una flota joven y homogénea: utilizan solamente un tipo de avión, generalmente el Boeing 737. Al volar con aeronaves nuevas y homogéneas no solo se reducen los costos de entrenar al personal, sino que también se reducen los costos de mantenimiento de sus aviones. A su vez, las tarifas de aeropuertos que deben pagar este tipo de aerolíneas por tener estacionados en tierra sus aeronaves son reducidas gracias a estrictas estrategias de reflotación del avión. Las compañías anhelan constantemente minimizar el tiempo que pasan sus aviones en tierra. Para ello, utilizan aeropuertos secundarios menos congestionados para evitar trastornos en las operaciones de vuelo y maximizar así el tiempo que pasa el avión en el aire. A su vez, ofrecen servicios limitados de catering a bordo, lo cual agiliza y facilita el proceso de higienización y limpieza de la flota apenas se aterriza. Más aún, al no asignar asientos, no solo se ahorra el tiempo y el coste de imprimir las tarjetas de embarque, sino que también se ahorra el tiempo y coste de verificarlas cuando los pasajeros suben a la aeronave. La habilidad de reflotar sus aviones en un tiempo récord ha impactado dramáticamente en la variable **servicio al cliente** del modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo. Generalmente, estas aerolíneas son consideradas las aerolíneas más puntuales del mundo y esto se debe primordialmente al anhelo –por parte de las compañías- de minimizar el tiempo que pasan sus aviones en tierra.

Finalmente, los **costos de gestión de pasajeros** son principalmente aquellos relacionados con el movimiento e información del pasajero e incluyen, entre otros, los costos de proveer la información sobre vuelos, los costos del servicio a bordo y el traslado del equipaje. Toda la información de los



diversos vuelos de estas compañías es generalmente comunicada al pasajero a través de Internet, facilitando así el proceso y reduciendo costos. Más aún, en relación a los costos del servicio a bordo como, por ejemplo, el servicio de “catering,” estos son mínimos: no se les brinda a los pasajeros comidas calientes a bordo, sino que estos tienen la posibilidad de adquirir diversas comidas y bebidas a bordo durante el vuelo. Paralelamente, habitualmente no se ofrece ningún tipo de entretenimiento a bordo así como tampoco se traslada el equipaje de pasajeros a otras líneas (en el caso de pasajeros en tránsito), reduciéndose aún más sus costos de gestión. Evidentemente, la reducción en todos sus costos de gestión se traduce en tarifas más bajas, lo cual impacta dramáticamente en el desempeño financiero de estas compañías.

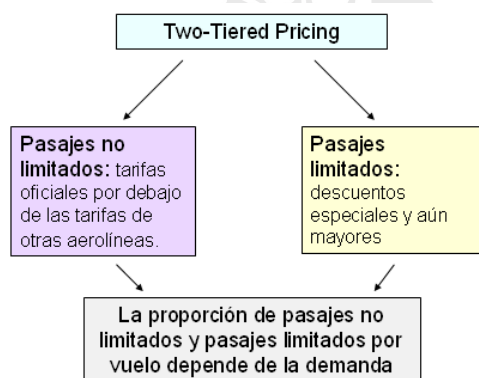
Varios de los costos de gestión –los de vuelo y pasajeros más precisamente- se verán influenciados sin lugar a dudas por el **coeficiente de ocupación**: esta variable se refiere a la cantidad de asientos ocupados en un vuelo y en general se mide como porcentaje entre los asientos ocupados y el total de asientos disponibles. En su afán de reducir los costos al máximo posible para ofrecer una tarifa muy baja, el objetivo primordial de estas aerolíneas es mantener el coeficiente de ocupación al máximo nivel posible y, para ello, recurren a diversos métodos para atraer a nuevos clientes. En primera instancia, como hemos manifestado con anterioridad, las aerolíneas en cuestión poseen una estrategia de marketing muy agresiva que le persuade al pasajero volar con ellos. A su vez, se publicitan las tarifas más bajas. En segunda instancia, el pasajero es atraído por una alta frecuencia de vuelos a tarifas muy bajas, lo cual aumenta el coeficiente de ocupación de las aeronaves.

Anteriormente a la inmersión en el mercado de la aerolínea de bajo costo, las aerolíneas tradicionales detectaban dos segmentos de mercado únicamente: aquellos pasajeros que podían pagar un pasaje de avión y aquellos que no. De allí que las diversas aerolíneas tradicionales diseñaban sus modelos de negocios de acuerdo a dicha premisa: dados sus altos costos de gestión, reducir las tarifas para atraer nuevos clientes resultaba inimaginable; el desempeño financiero se vería fuertemente impactado negativamente. Fueron las aerolíneas de bajo costo quienes desafiaron dicha creencia a través de la provisión de un servicio a bajo coste y atrayendo a aquel segmento de mercado no tenido en cuenta por las aerolíneas tradicionales: aquellos pasajeros que optaban por otros medios de transporte más baratos.

El objetivo primordial de una aerolínea de bajo costo es mantener las tarifas siempre por debajo de las tarifas ofrecidas por el resto de las aerolíneas del mercado. La tarifa oficial nunca se modifica, empero la aerolínea amplía o disminuye la cantidad de pasajeros que obtienen un descuento aún



mayor dependiendo de si se trata de un vuelo de un día u hora “pico” o no. Es por eso que, anhelan predecir razonablemente la demanda para un período –ampliando o disminuyendo la cantidad de pasajeros que obtendrán el “descuento especial”- sin modificar la tarifa oficial consiguiendo, por ende, un coeficiente de ocupación óptimo. A la hora de diseñar la estrategia de precio, las aerolíneas de bajo costo plasman el concepto de “elasticidad de precio,” al reducir aún más las tarifas de vuelos en días u horas no “pico” con el objetivo de maximizar el coeficiente de ocupación y obtener mayores ingresos. Las convencionales reglas de demanda y oferta sugerirían que, cuando los vuelos están completos, los precios deberían subir; empero, hemos dicho que las aerolíneas de bajo costo son empresas poco convencionales. En vez de subir los precios de los pasajes cuando los vuelos están llenos, se aumenta la cantidad de vuelos y se expande el mercado. De allí que la tarifa oficial nunca se modifica, empero la aerolínea amplía o disminuye la cantidad de pasajeros que obtienen un descuento aún mayor dependiendo de si se trata de un vuelo de un día u hora “pico” o no. A continuación se expone un gráfico que ilustra la estrategia de precio generalmente escogida por las aerolíneas de este tipo.



Fuente: Desarrollo propio (2007)

A la hora de compensar a sus viajeros frecuentes, una aerolínea de bajo costo es muy poco convencional: no brinda programas especiales en los cuales los pasajeros frecuentes acumulan crédito de acuerdo a las millas voladas, sino que generalmente se les regala un pasaje gratis cada una cierta cantidad de viajes hechos. A su vez, cabe mencionar que la empresa no diferencia los asientos del avión en clases ni tampoco asigna asientos con anterioridad al vuelo. De allí que todo esto le permite a dichas aerolíneas manejarse con una estrategia de precio muy simple, lo cual simplifica las actividades y reduce los costos de gestión de este tipo de empresas.

En la actualidad las compañías deben perseguir un menor costo trasladado al precio y una mayor diferenciación respecto a la competencia basada en un excelente **servicio al cliente**. De allí que los pasajeros de la actualidad exigen un buen precio de boleto y un buen servicio al cliente por parte de la empresa. En primera instancia, el servicio al cliente puede ser medido de acuerdo al “timing,” es



decir, en aquellos vuelos donde es necesario descender de un avión para abordar otro, un servicio puede considerarse superior a su competencia cuando el tiempo entre el descenso al aeropuerto de tránsito y el re-abordaje es mínimo. (GUITELMAN: 1996) Como expondremos posteriormente, las aerolíneas de bajo costo generalmente realizan vuelos de corto recorrido y poseen una estrategia de vuelo de punto a punto. De allí que dicha variable no influye en el servicio al cliente otorgado al pasajero por la compañía. En segunda instancia, el servicio al cliente puede ser medido de acuerdo al “tiempo de vuelo,” es decir, aquellos pasajeros que precisen llegar a su destino en el menor tiempo posible apreciarán un menor tiempo de vuelo. Como hemos mencionado, las aerolíneas de bajo costo ofrecen vuelos de corto recorrido y tiempo, lo cual es muy valorado por aquellos pasajeros que anhelan llegar a un destino en el menor tiempo posible. Gracias a una estricta estrategia de reflightación del avión no solo se reducen los costos de gestión de la compañía sino que se logra también un mayor nivel de puntualidad. Gracias al esfuerzo de las compañías en asegurarse de que los vuelos despeguen según la hora programada, el tiempo de viaje total del pasajero es menor. A su vez, el servicio al cliente puede ser medido de acuerdo a la cantidad de vuelos disponibles. Como hemos manifestado con anterioridad, las aerolíneas de bajo costo se caracterizan por ofrecer una alta frecuencia de vuelos. Finalmente, podemos afirmar que generalmente estas compañías son las que menos quejas han recibido por parte de sus consumidores, así como también generalmente poseen menores inconvenientes en relación a la pérdida de equipajes de sus pasajeros.

Hemos dicho que existen principalmente dos estrategias de vuelo; la primera de ellas es la modalidad “vuelos directos,” mientras que la segunda hace referencia a la modalidad “hub and spoke.” Las aerolíneas de bajo costo habitualmente escogen una estrategia de vuelos directos, la cual consiste en trasladar a los pasajeros directamente a sus destinos, es decir, realiza vuelos “de punta a punta,” sin aterrizar en aeropuertos intermedios para realizar cambios de aviones. Los pasajeros prefieren naturalmente viajar directamente a sus destinos dado que prefieren la menor cantidad de horas de vuelo y estadía en aeropuertos posible. Esto último se traduce en una apreciación –por parte del cliente- de un mejor servicio brindado por las compañías. La estrategia de vuelo “hub and spoke” aumenta los costos de gestión de una empresa aérea dado que sus aeronaves permanecen más tiempo sobre tierra esperando a aquellos pasajeros que son transportados desde las ciudades “spoke” a las ciudad “hub.” De allí que las aerolíneas maximizan la permanencia de las aeronaves en el aire a través del empleo de una estrategia de vuelos directos. Obsérvese el carácter sistémico que adopta el modelo de negocio de una compañía aérea; cada una de las variables que configuran el modelo son recíprocamente dependientes: la elección de una estrategia de vuelos directos impacta drásticamente en el servicio al cliente y en los costos de



gestión, lo cual se traduce en la provisión de un servicio a bajo coste (impacta en la estrategia de precio) altamente apreciado por el pasajero.

En primera instancia, el **posicionamiento amplio** se vincula con el concepto de disciplina de valor; se analiza bajo qué disciplina se pretende generar mayor valor. Generalmente, las aerolíneas de bajo costo pretenden generar mayor valor a través de la excelencia operacional: se le brinda al cliente una mezcla adecuada a sus intereses particulares. En su conjunto, lo que se ofrece prevalece fuertemente sobre la competencia a los ojos del cliente. A su vez, anhelan destacarse en la industria siendo líderes, provocando un estado de renovación pura en la demanda respecto del cliente: ahora pueden optar por viajar en avión también aquellos pasajeros que antes optaban por otros medios de transporte más baratos. En segunda instancia, el **posicionamiento específico** se refiere a la importancia que una compañía le otorga a la manera en que ésta pretende ser reconocida por su público; de allí que está centrado en la imagen y la marca. A través de sus estrategias de marketing, las aerolíneas de bajo costo habitualmente se dirigen al comprador inteligente, es decir, a aquel que no le importa renunciar a ciertos factores costosos para una aerolínea a cambio de la provisión de un servicio seguro, puntual, confiable y a bajo coste. Finalmente, el **posicionamiento de valor** se refiere a la cuantificación del valor agregado que un producto o servicio le otorga al cliente. Evidentemente, este tipo de aerolíneas apelan a la provisión de un servicio de menor costo trasladado al precio y una mayor diferenciación respecto a la competencia basada en una excelencia operacional y en un excelente servicio al cliente: de allí que desafían la visión de Michael Porter.

Es menester manifestar que cada aerolínea de bajo costo centrará sus esfuerzos en distintos elementos, es decir, los modelos de negocios de las diversas aerolíneas de bajo costo se diferencian los unos de los otros de acuerdo a qué elemento anhelan desarrollar más. En esta sección nos hemos limitado a exponer las características principales del modelo genérico de negocio de una aerolínea de bajo costo. El grado de desarrollo de cada una de las variables expuestas dependerá de cada una de las aerolíneas de bajo costo. La mayoría de dichas aerolíneas de bajo costo poseen un modelo de negocio similar al modelo original de la pionera Southwest Airlines –modelo genérico de una aerolínea de bajo costo-. Empero, cada una concentra en mayor o menor medida sus esfuerzos en distintas variables del modelo. Refiérase al anexo 4 para observar un gráfico que ilustra las características principales de una aerolínea de bajo costo “tradicional” o genérica y pone en manifiesto aquellas aerolíneas de bajo costo que más se asemejan al modelo original de Southwest Airlines.



1.4 Dominios a estudiar: variables de contexto pertinentes al negocio aerocomercial

Se pretende determinar en nuestro trabajo de graduación cuáles son las condiciones necesarias que debe exhibir un mercado para que pueda insertarse con éxito el modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo anteriormente descrito. Es menester aclarar que entendemos por “condiciones de mercado” aquellas variables de contexto que resultan ser pertinentes al negocio en cuestión. Se pretende realizar un minucioso análisis de qué características debe presentar el contexto para poder implementar con éxito el negocio en cuestión. Para ello, estudiaremos los casos LAPA y Gol, los cuales serán comparados a partir del estudio y análisis de ciertos dominios. A partir de este estudio pretendemos definir cuál es el contexto *prototipo o ideal* para la implementación de dicho modelo de negocio. Finalmente, procuramos determinar la ausencia de qué condiciones de mercado han imposibilitado en la actualidad el desarrollo de una aerolínea de bajo costo en el mercado local. A continuación se expone una tabla que ilustra un resumen de aquellas características comparables o dominios escogidos que serán objeto de estudio.

Tabla 2: Modelo de negocio de una aerolínea, cinco dominios de estudio

Dominio	Descripción
Marco regulatorio y política aerocomercial	<i>El grado o nivel de regulación del mercado aerocomercial incide significativamente en la implementación exitosa del modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo. Cada una de las variables de dicho modelo se comporta de distinto modo dependiendo de si se trata de un mercado altamente regulado o no. Incluye grado de flexibilización en la fijación de tarifas, elección de rutas y frecuencia de vuelos, así como también abarca el tema del control y seguridad aérea.</i>
Tamaño del mercado	<i>Incluye el análisis de la demanda de boletos aéreos; el promedio de flujo de pasajeros; la frecuencia de viaje de los pasajeros; los períodos de vacaciones; el promedio de días de vacaciones, etc. Hace referencia al desempeño de otros mercados locales de transporte de pasajeros como, por ejemplo, el transporte terrestre (sustituto directo del transporte aéreo), así como también hace referencia a la industria del turismo (la industria aerocomercial se encuentra inexorablemente relacionada a la industria del turismo).</i>
Entorno económico	<i>El entorno económico afecta de manera notable la capacidad de las compañías aéreas para funcionar en forma eficaz e influye en sus selecciones estratégicas. Las tasas de interés y de inflación influyen en la disponibilidad y en el costo del capital, en la capacidad para expandirse, en los precios, en los costos y en la demanda de los consumidores de boletos. No podemos dejar de lado tampoco la evolución del costo del petróleo; el petróleo</i>



	<i>representa el insumo más importante y costoso de dicho negocio.</i>
Infraestructura de transporte y tecnología	<i>Hace referencia al estudio de la infraestructura de aeropuertos del mercado. Algunas preguntas que debemos realizarnos cuando analizamos lo dicho son ¿cuáles son los aeropuertos principales de la región en cuestión?; ¿existen aeropuertos secundarios, es decir, periféricos a las principales ciudades turísticas?; ¿cómo es la accesibilidad a esos aeropuertos periféricos? ¿Cómo son las rutas aéreas en cuanto a extensión? A su vez, es necesario analizar la tecnología disponible en el mercado: las nuevas tecnologías e Internet claramente han revolucionado al mundo de los negocios y, en especial, al mundo aerocomercial.</i>
Estrategias empresariales de las grandes líneas aéreas	<i>Resulta apropiado estudiar cuáles son las estrategias empresariales de las actuales grandes líneas aéreas que podrían actuar como barreras de entrada al mercado. ¿Qué importancia y tratamiento le otorgan las grandes líneas aéreas a la región en cuestión? ¿Cómo reaccionarían ante la inserción de una aerolínea de bajo costo en el mercado?</i>

Fuente: Desarrollo Propio (2007)



Universidad de
San Andrés



Capítulo 2: Contexto Aerocomercial

2.1 El contexto aéreo mundial en el cual se encuentran inmersas las aerolíneas de bajo costo

“Nuestra industria continúa inmersa en un indudable contexto de turbulencia, enfrentándose de este modo a los más grandes desafíos. No obstante, las perspectivas de las diversas compañías aéreas para el futuro son positivas. A pesar de la negativa evolución del costo del petróleo, reina momentáneamente en el sector un cauteloso sentimiento de optimismo.” (BISIGNANI EN IATA: 2006)

El sector aerocomercial se encontró durante el transcurso de los últimos años envuelto en medio de una crisis mundial que contrajo bruscamente el flujo de turismo internacional: varios acontecimientos –siendo el ataque terrorista del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos el más significativo- sirvieron al hundimiento de la industria. La cantidad de aerolíneas que operan en el sector ha aumentado notablemente desde los comienzos del desarrollo de la aeronáutica, creando así un contexto de alta competencia. Empero, la gestión errática de las empresas aéreas y su falta de adaptación a los diversos cambios que presenta el contexto no las ha ayudado a enfrentar dicha crisis.

En la mañana del 11 de septiembre de 2001, dos aviones comerciales se estrellaron deliberadamente contra las Torres Gemelas ubicadas en el corazón de Nueva York, tras lo cual dichos edificios se derrumbaron llevándose consigo miles de pérdidas humanas y materiales. A su vez, simultáneamente, otro avión se estrelló contra el Pentágono causando aún más muertes y pérdida de materiales. Paralelamente, un cuarto avión se estrelló en Pensilvania. Más allá de las atroces pérdidas humanas y materiales, el efecto económico de más larga duración y mayor profundidad golpeó severamente a la industria aerocomercial, que siniestramente y por algunos segundos, se constituyó en una herramienta de destrucción masiva. (QUEZADA RUZ: 2002) Fue el avión el medio de transporte elegido para llevar a cabo dicha violencia, despertando así en la humanidad un profundo sentimiento de inseguridad y terror. De allí que el avión –que fue siempre considerado el medio de transporte masivo más seguro- comenzó a contemplarse como un instrumento de guerra y destrucción masiva, impactando indudablemente en las ventas del sector. Si bien el tráfico aéreo se veía severamente deteriorado desde inicios del 2001 por la desaceleración de la economía mundial, los hechos del 11 de septiembre profundizaron dicha crisis. Conjuntamente, la posterior guerra de Irak y el temor a la propagación y difusión internacional del Síndrome Agudo Respiratorio Severo (SARS), contribuyeron a la disminución de la demanda de pasajes, disminuyendo de este modo el



tráfico aéreo a nivel mundial. Se estimó que entre los años 2000 y 2002 los ingresos que obtuvo el sector aerocomercial a nivel internacional se redujeron en un 8.4%. (IATA: 2002)

Los años posteriores al 11 de septiembre de 2001 se vieron afectados por una profunda crisis económica que golpeó severamente a la industria aerocomercial. De allí que el sector aerocomercial se sumergió en un difícil proceso de recuperación. En América del Norte la recuperación fue muy lenta; si bien la confianza de los pasajeros se fue recuperando, esto no fue suficiente como para cubrir y recuperar toda la demanda necesaria, ni cubrir los costos. Estados Unidos vivía inmerso en un complejo contexto de incertidumbre y recesión. A su vez, la depresión de los mercados de los Estados Unidos impactó negativamente en los mercados latinoamericanos, resultando en una lenta recuperación del sector aerocomercial latinoamericano. Paralelamente, en Europa se notaron resultados muy positivos y una gran mejora en los viajes intra-europeos gracias a la estabilidad económica que caracterizó a la región. No obstante, no se observaron los mismos resultados en las aerolíneas europeas situadas en el Atlántico Norte, cuyos resultados continuaron siendo muy negativos, a pesar de su lenta recuperación. En Asia, la recuperación del sector luego del 11 de septiembre de 2001 ha sido mucho más rápida que en otras regiones a partir del gran crecimiento de China y algunos mercados asiáticos. Empero, a partir de la difusión internacional del SARS, el mercado aéreo volvió a verse afectado de forma negativa. (BISIGNANI: 2002)

Obsérvese que el escenario al cual se enfrentaron las empresas aerocomerciales fue cada vez más complejo y de allí que les resultó necesario redefinir sus modelos de negocio y alinearse estratégicamente para poder enfrentar los nuevos desafíos que presentó el mercado. Algunas compañías aéreas optaron por reinventar la forma en que gobiernan sus recursos, reemplazando al antiguo modelo de negocio por otro nuevo a través de la modificación de cada una de las diversas variables que lo componen. Muchas otras compañías anhelaron reforzar sus ventajas competitivas a través de la modificación de algunas actividades de su cadena de valor. En medio de dicho contexto mundial turbulento, en el mercado europeo y de los Estados Unidos hubo un modelo de negocio exitoso que llevó a que ciertas compañías logren sobrellevar la crisis: las aerolíneas de bajo costo.¹ Si bien dicho modelo de negocio fue diseñado e insertado en el mercado en el año 1967 a partir del despegue de Southwest Airlines, la cantidad de aerolíneas de bajo costo se ha multiplicado en los últimos años. En Europa, dos de cada ocho vuelos que despegan son de una aerolínea de bajo costo.

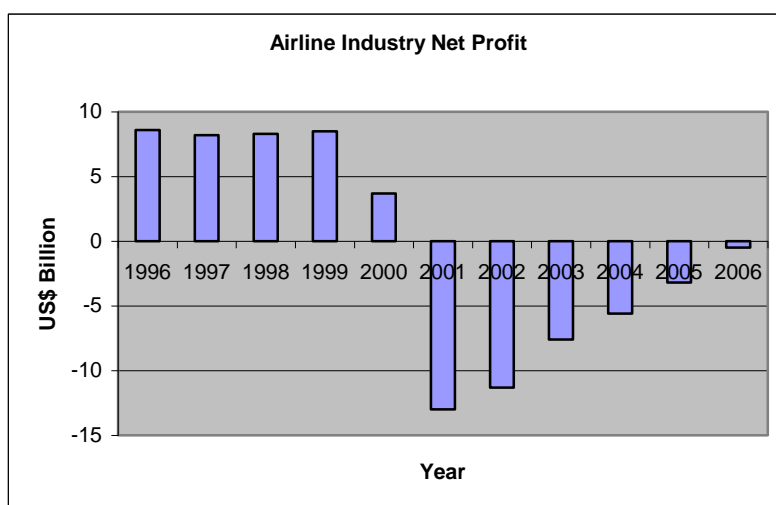
¹ Obsérvese en el anexo 1 (b) el desempeño financiero positivo de tres aerolíneas de bajo costo estadounidenses en comparación con otras grandes líneas aéreas.



En 2006, las *low-cost carriers* acapararon un 17 por ciento del mercado, y para 2010 llegarían al 25 por ciento. (APERTURA: 2007)

Evidentemente, los actos terroristas, la guerra en Irak y la enfermedad del SARS causaron una notable disminución de la rentabilidad del mercado aéreo; no obstante, a partir de la adecuación de los modelos de negocios por parte de las aerolíneas y su flexibilidad, en los últimos años se ha logrado una notable recuperación del sector, a pesar de que la industria sigue arrojando pérdidas. De allí que el sector está transitando un largo camino de un contexto envuelto en una crisis mundial a un contexto envuelto en un cauteloso sentimiento de optimismo. Si bien la industria continúa inmersa en un indudable contexto de turbulencia, enfrentándose de este modo a los más grandes desafíos, las perspectivas de las diversas compañías aéreas para el futuro son positivas. Decimos entonces que, a pesar de la negativa evolución del costo del petróleo y los efectos económicos que aún retumban en el sector a partir de los actos terroristas y las guerras, reina momentáneamente en el sector un cauteloso sentimiento de optimismo.

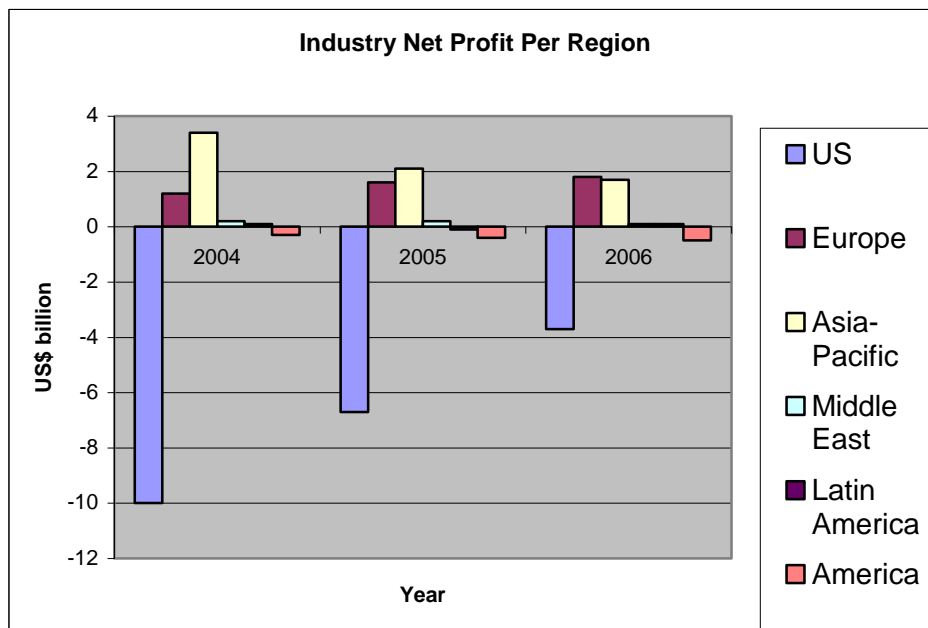
A continuación, se exponen algunas de las razones por las cuales ha crecido durante el año 2006 dicho cauteloso sentimiento de optimismo en el sector. En primera instancia, las pérdidas de la industria aerocomercial a nivel internacional en el año 2005 se acortaron a US\$3.2 billones, a pesar del acrecimiento acelerado en los precios del petróleo. Evidentemente, las aerolíneas están sobrellevando de mejor modo el aumento en el precio del insumo más importante del sector. Conjuntamente, en el año 2006 las pérdidas de la industria a nivel internacional se redujeron aún más a US\$ 3 billones y, para el año 2007, se pronostica -por primera vez desde el año 2000- una ganancia de US\$ 2.5 billones. (IATA: 2006) Se expone a continuación un gráfico que muestra la evolución de los ingresos que obtuvo la industria aerocomercial en los últimos años (de 1996 a 2006); dichos ingresos son calculados en billones de dólares.



Fuente: IATA (2006)



Obsérvese que en el gráfico podemos confirmar la lenta recuperación transitada por el sector aerocomercial. Dicha recuperación se basó principalmente en la reinversión del modo en que las aerolíneas gestionan sus recursos, y a través de la modificación de cada una de las diversas variables que componen el modelo de negocio de una aerolínea. A continuación se expone un gráfico que muestra los resultados financieros de la industria aerocomercial por región.



Fuente: IATA (2006)

A partir del gráfico expuesto podemos afirmar que la crisis aerocomercial fue más profunda en algunas regiones que otras; el sector aerocomercial estadounidense fue lejos el mercado más afectado por la depresión económica mundial: en el año 2005 arrojó pérdidas de casi 7 billones de dólares. No obstante, obsérvese la lenta recuperación del sector aerocomercial estadounidense: para el año 2007, se estima que la industria arrojará una ganancia de 0.2 billones. En contraste, las aerolíneas europeas arrojaron resultados positivos en los últimos años: la ganancia aumentó de 0,6 billones en el año 2004 a 1.6 billones de dólares en el año 2005. Como he manifestado con anterioridad, en Asia la recuperación del sector luego del 11 de septiembre de 2001 ha sido mucho más rápida que en otras regiones a partir del gran crecimiento de China y algunos mercados asiáticos: si bien la ganancia del sector cayó a 2 billones de dólares en el año 2005, continúa siendo el mercado que arroja mayores ganancias.

A pesar de la lenta recuperación del sector en cuestión, para poder satisfacer las expectativas de los inversores de ser compensados con el 7% a 8% de su capital invertido en la industria, las aerolíneas



deberían generar ganancias que superen los 25 billones de dólares (el costo de capital se ha estimado en un 7,2%). (IATA: 2006) En el anexo 5 se expone un gráfico que ilustra lo manifestado (figura 1).

Durante el transcurso de los últimos dos años, el precio del petróleo ha impactado significativamente en el desempeño financiero de la industria aerocomercial. En el año 2005, 22% de los costos operativos del mercado aerocomercial incurridos correspondieron a la adquisición del insumo más importante de la industria, el petróleo (91 billones de dólares se destinaron al consumo de dicho insumo). En el año 2006, dicho monto trepó a 112 billones de dólares reflejando el incesante incremento en el precio del petróleo de los últimos años. De allí que las perspectivas positivas por parte de las diversas compañías aéreas para el futuro se ven seriamente limitadas por la negativa evolución del costo del petróleo. Sin embargo, a pesar de dicha negativa evolución del costo del petróleo, en el año 2005 se registró una ganancia operativa de 4.3 billones de dólares (el año 2003 arrojó una pérdida operativa de 1.5 billones de dólares). (IATA: 2006) Ya hemos manifestado que el mejor desempeño operativo de la industria se debe primordialmente a una mayor adecuación -de cada una de las variables que componen los modelos de negocio de las aerolíneas- al contexto. Uno de los objetivos primordiales establecido por las diversas compañías aéreas en los últimos años ha sido lograr una mayor eficiencia operativa. De allí que a pesar de los aumentos de los salarios debido a una mayor inflación y debido al aumento del precio del barril de petróleo, en la última década las aerolíneas han sido 54% más eficientes en el plano laboral, 21% más eficientes en el consumo de petróleo y 5% más eficientes en el uso de sus aeronaves. (IATA: 2006) No obstante, algunos costos continúan siendo muy elevados y se resisten a ser reducidos. Es por eso que los expertos proponen ser optimistas en relación al desempeño futuro de la industria, pero optimistas con cautela. Obsérvese en el anexo 5 tres gráficos que ilustran lo dicho en referencia al costo del petróleo y la ganancia operativa del sector aerocomercial (figuras 2, 3 y 4).

Paralelamente, durante los últimos años, los ingresos de la industria aerocomercial se han elevado significativamente debido a un acrecentamiento en el volumen de pasajeros. En los últimos tres años, el volumen de pasajeros se ha elevado a más de 2 billones: en el año 2006 la cantidad de pasajeros transportados aumentó a 2.2 billones debido a una mayor expansión económica en Europa, Japón y algunos mercados asiáticos claves. A su vez, la industria de carga aérea a nivel internacional ha evolucionado positivamente: en los últimos años observamos un acelerado crecimiento en la cantidad de millones de toneladas cargadas y transportadas. (IATA: 2006) La apertura de nuevas rutas y el aumento en la frecuencia de vuelos -a ciertos destinos que están



sobrellevando una importante expansión económica- ha generado este crecimiento en el volumen de pasajeros y carga. Refiérase también al anexo 5 para observar un gráfico que ilustra la evolución del volumen de carga y pasajeros transportados (figura 5) así como también un gráfico que refleja la evolución de los ingresos de la industria de transporte de pasajeros y carga (figura 6).

A través de dicha sección hemos expuesto diversas variables y factores que nos permiten concluir que el sector aerocomercial se ha encontrado inmerso en un contexto de crisis en los años posteriores al 2001; es menester entender que, durante el pasado, la industria también se ha visto perjudicada por diversos acontecimientos que erosionaron sus ingresos, empero el efecto económico post 11 de septiembre de 2001, la posterior guerra en Irak y la difusión internacional del SARS golpearon catastróficamente dicha industria. No obstante, durante los últimos tres años (2003-2006) la industria aerocomercial ha arrojado resultados positivos que despiertan cierto optimismo en los miembros del sector. Más aún, las perspectivas para los próximos dos años son muy positivas, empero es menester entender que el desempeño de la industria se encuentra fuertemente sujeto a la evolución del costo del petróleo y a posibles *shocks* de demanda. En conclusión decimos que el sector aerocomercial se está desarrollando en un escenario que está experimentando un largo proceso de transición: de un contexto envuelto en una crisis mundial a un contexto envuelto en un cauteloso sentimiento de optimismo.

Conjuntamente, hemos manifestado en el transcurso de todo el capítulo que, en medio de un contexto mundial turbulento, varias de las aerolíneas de bajo costo en el mercado europeo y de los Estados Unidos lograron sobrellevar la crisis. Hemos dicho que si bien dicho modelo de negocio fue diseñado e insertado en el mercado en el año 1967 a partir de la fundación de Southwest Airlines, la cantidad de aerolíneas de bajo costo se ha multiplicado en el transcurso de los últimos años gracias a su capacidad de sobrellevar con éxito una situación crítica.

2.2 El contexto aerocomercial en Latinoamérica

Tal como hemos manifestado con anterioridad, la depresión de los mercados de los Estados Unidos en el año 2001 impactó negativamente en los mercados latinoamericanos, resultando en una fuerte crisis del sector en toda la región. La aviación comercial en América latina, región estrechamente relacionada con Estados Unidos por el comercio, el turismo y la inmigración, ya enfrentaba problemas antes de los ataques terroristas que se produjeron el 11 de Septiembre de 2001 en Washington y Nueva York. Dicha fuerte crisis atravesada por el sector -durante los años anteriores a los ataques- era el fruto del proceso de privatizaciones en el cual se embarcaban los diversos



países de la región en cuestión. De allí que dicho fenómeno se dio paralelamente con la caída del producto bruto regional y la recesión internacional. Como consecuencia de la privatización de los servicios aeroportuarios en muchos países de Latinoamérica, se produjo un acelerado incremento de los costos en materia de tasas por servicios y una mayor presión impositiva por parte de los gobiernos.

Durante los años 2000 y 2001 se transportaron 12.037.549 y 8.322.980 pasajeros respectivamente en rutas dentro de América Latina (base de datos CLAC), servicio prestado por todas las líneas aéreas del mundo. Cabe destacar que cerca del 70% de estos pasajeros eran transportados por nueve de las principales líneas aéreas de la región, junto con una subsidiaria de American Airlines. Es importante destacar que la cantidad de pasajeros totales transportados en estas rutas bajó en un 44,63% entre el año 2000 y 2001. Paralelamente, se han presentado importantes variaciones en la participación de mercado de las aerolíneas latinoamericanas posteriormente a los ataques terroristas del año 2001. En primera instancia, Varig aumentó su participación regional de un 11,7% a 14,4% y American Eagle de un 3,7% a 5,5%. En contraposición, la disminución en participación más importante fue liderada por Aerolíneas Argentinas, cuya participación disminuyó de un 11% a un 6,9%; la siguió Copa, cuya participación disminuyó de un 8,6% a un 5,8%. Con los cambios en la participación de mercado antes señalados, quedaron como líderes en la región Varig (14.4%), Lan Chile (10.1%) y Avianca (7.4%). (QUEZADA RUZ: 2002)

Durante los años posteriores a los ataques terroristas, el sector se encontró inmerso en un lento proceso de recuperación, tal como ocurrió en el resto de los sectores aerocomerciales de las diversas regiones del mundo: si bien el sector aerocomercial latinoamericano arrojó una pérdida de 0,1 billones de dólares en el año 2005, en el año 2006 se produjo una ganancia de 0,1 billones de dólares. Conjuntamente, para el año 2007, se pronostica una ganancia de 0,1 billones de dólares del sector aerocomercial de la región. (IATA: 2006) Uno de los hechos más trascendentes experimentados por el sector aerocomercial latinoamericano en los últimos años ha sido la desintegración y quiebra de quien fue líder de la región durante décadas, la empresa brasilera Varig. Como consecuencia de esto último, la aerolínea Gol, que opera mediante la modalidad de bajo costo, ha adquirido la compañía Varig. De esta manera, el liderazgo del codiciado mercado brasileño cambiaría de manos. El grupo Gol Varig ganaría la pulseada y doblegaría a TAM, firma que hasta ahora es la número uno en ese país. Gol, la segunda línea en importancia de Brasil, asumirá unos 45 millones de dólares de deuda de la empresa Varig, que fue la primera aerolínea en



el ranking por décadas, pero que literalmente se desintegró en 2006 ante el peso de su deuda. (http://buscador.lanacion.com.ar/Nota.asp?nota_id=895491&high=compra%20Varig)

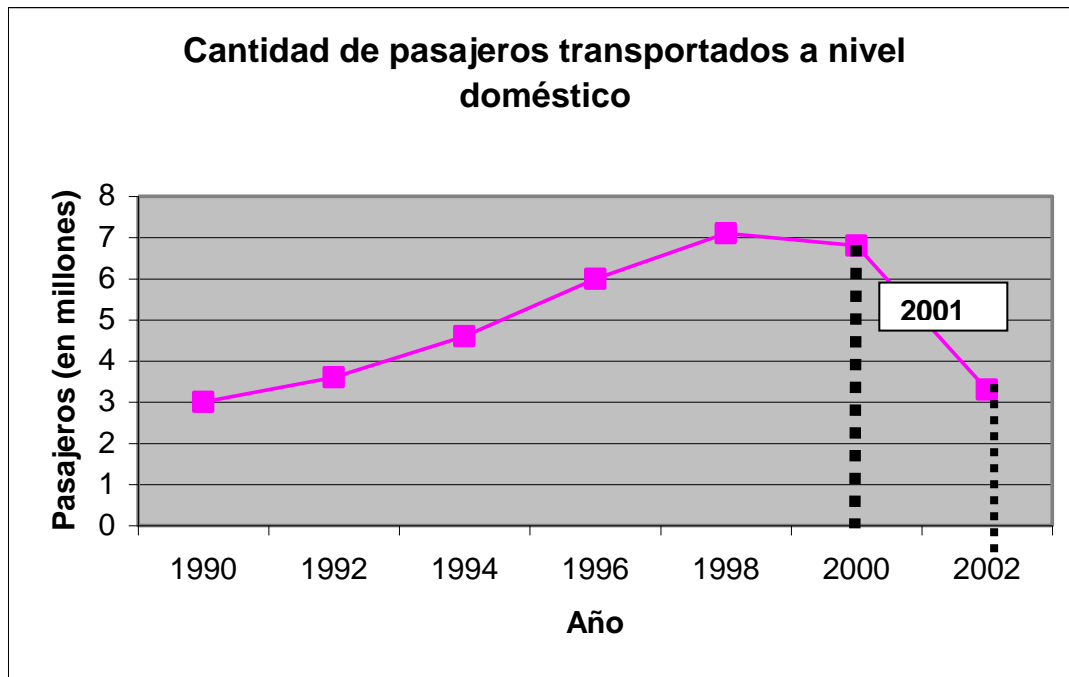
A su vez, ha comenzado a despegar el modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo en el mercado aerocomercial mexicano: en el año 2005 despegó Interjet y durante el 2006 comenzaron a operar Viva-aerobus y Volaris.

El año 2006 no estuvo exento de desafíos para el negocio aéreo latinoamericano. La operación siguió viéndose afectada por los altos precios del petróleo, a lo que se sumó también la creciente competencia regional. Hoy por hoy la empresa chilena LAN se ha consolidado como líder y uno de los principales operadores de pasajeros de América Latina, posicionamiento que ha logrado gracias a un conjunto de acciones orientadas a mejorar en forma permanente la propuesta de valor para los clientes.

2.3 El contexto aerocomercial argentino

A continuación, haremos referencia a la situación actual del sector aerocomercial argentino, haciendo énfasis en la situación del mercado aerocomercial doméstico, dado que nuestro trabajo de graduación gira alrededor de dicho sector a nivel local.

Tal como hemos manifestado con anterioridad, en paralelo a la crisis aerocomercial mundial, el sector aerocomercial argentino sufrió una fuerte crisis provocada principalmente por la fuerte devaluación de la moneda argentina en el año 2002: el país cayó en *default* y el dólar estaba tres veces por encima del peso de la convertibilidad. Esto impactó fuertemente en el costo del combustible; más de la mitad de los costos de las aerolíneas eran en dólares pero sus ingresos continuaban siendo en pesos. Tal como comentó Héctor Pericoli, vocero de la compañía aérea American Airlines, *“la crisis de la Argentina, sumada a la situación del 11 de septiembre, los miedos a volar, la suba del combustible y las rebajas en las tarifas, hicieron que baje drásticamente la rentabilidad en concepto de venta de pasajes.”* (HIRSCHLER: 2004) La crisis socio-económica argentina afectó fuertemente el mercado aerocomercial tanto a nivel internacional como a nivel doméstico, dado que se produjo una fuerte reducción de pasajeros que viajaban al exterior y, a su vez, los pasajeros locales contaban con ingresos congelados en pesos, por lo cual cayó la demanda de vuelos de cabotaje. El gráfico a continuación ilustra la evolución del tráfico de pasajeros de vuelos de cabotaje en el país desde el año 1990 hasta el año 2003.



Fuente: ALTA

Obsérvese que entre los años 2000 y 2002 se produjo una fuerte disminución de la demanda de vuelos de cabotaje, fruto de los actos terroristas del 11 de septiembre del año 2001 y la crisis socio-económica argentina del año 2002 (devaluación de la moneda). Durante el año 2003, solamente se transportaron 3,4 millones de pasajeros; esta cifra es un 5,5% inferior a los 3,6 millones de pasajeros que viajaron en el año 1992 cuando comenzó a flexibilizarse el marco regulatorio del sector aerocomercial argentino. Durante el año 2002 y 2003, se redujeron 1000 puestos de trabajo, de un total de 9500 que tenía el sector en 2001 (AITAL: 2003) Lo que era aún peor era que las empresas aéreas argentinas contaban con ingresos en pesos, pero la mayoría de sus costos continuaban siendo en dólares, tal como las tasas de los aeropuertos, el entrenamiento de los empleados –generalmente se realizan en el exterior- y los seguros de las aeronaves. Conjuntamente, la disminución de la demanda provocó una evidente disminución de las ventas: pese a la caída de las ventas, los gastos mensuales de mantenimiento por cada avión pasaron de 956 000 a 2,2 millones de pesos, ya que el 65% de los costos del negocio están dolarizados mientras que la venta de pasajes se mantiene pesificada. (HIRSCHLER: 2004)

Posteriormente a la debacle del año 2002, se comenzó a percibir una lenta recuperación del sector aerocomercial argentino. Hacia fines del 2004, se estimaba que el mercado aéreo había crecido un 20% en relación a la cifra registrada en el año 2000, resultado de un fuerte crecimiento de la industria del turismo y una recuperación económica: “La actividad aún no alcanzó el nivel previo al



2001, pero se está recuperando lentamente. Creo que cada uno entendió su rol y se negocia más fácilmente. En la Argentina comandaba el amiguismo y los modos poco profesionales,” dijo Marcelo Grimaldi, gerente general de Alitalia para la Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay. (PÁGINA 12: 2004) En el año 2005, se transportaron 5116176 pasajeros a nivel doméstico y el coeficiente de ocupación fue de 79,96%, mientras que en el año 2002 se habían transportado 4120146 pasajeros a nivel local y el coeficiente de ocupación fue de 63,09%. (SUBSECRETARIA DE TRANSPORTE AEROCOMERCIAL: 2007) Conjuntamente, en el año 2005 se recaudaron 729,3 millones de dólares, frente a los 544,3 millones de 2003. (RUNZA: 2006) A su vez, si bien el proceso de devaluación del año 2002 generó una importante crisis en el mercado aerocomercial, la recaudación de pasajes desde y hacia el exterior subió un 34% durante el 2004 en relación con el año anterior. Una mayor estabilidad política e institucional y la moneda depreciada que atrae a los turistas impulsaron dicha recuperación. No obstante, se está, con todo, bastante lejos del mejor año de la industria aérea en la Argentina, 1998, que mostró ventas por más de 990 millones de dólares. Respecto al servicio aerocomercial de cabotaje, realizado exclusivamente por empresas de bandera nacional, éstas exhibieron en marzo del 2006 un aumento en sus ventas de boletos de cabotaje del 8,4% de acuerdo a cifras suministradas por la Secretaría de Transporte y el INDEC. El aumento de ventas en el mercado de cabotaje es mucho más lento que el registrado en el mercado internacional porque el impacto de la devaluación ha alejado el servicio público de transporte aerocomercial de los sectores con menores ingresos de la población argentina. De allí que si bien el sector está experimentando una lenta recuperación, el mercado está todavía un 26% por debajo de aquellos días más fructíferos de la industria. (RUNZA: 2006)

Es por eso que, si bien durante los años posteriores al año 2002 se comenzó a respirar en el mercado aerocomercial argentino un cauteloso sentimiento de optimismo, en relación al tráfico interno, aún no se han alcanzado los niveles del período 1991-2000: “*En cabotaje las cosas no nos han ido demasiado bien, con excepción del período 1991-2000, donde el tráfico interno casi se triplicó. Aunque la fiesta -recesión, crisis y devaluación mediante- terminó abruptamente a tal punto que, pese al incremento del turismo internacional y al de la economía, hoy el tráfico nacional apenas supera las cifras de hace 25 años,*” dice Santiago García Rúa, periodista del diario La Nación. A su vez, de las empresas que volaban siete años atrás en el país -LAPA, Dinar, Southern Winds, Aero Vip, Laer, CATA, Aerolíneas/Austral-, sólo esta última, y gracias al aporte del pueblo español, logró no sólo sobrevivir sino también heredar la totalidad del tráfico interno. Un monopolio natural que dejó al país cautivo de los avatares de esta compañía. Sólo a fines de 2005, con el aterrizaje de LAN Argentina y el nacimiento de las primeras aerolíneas subvencionadas por las provincias -



Andes y Sol- la tendencia comenzó a revertirse tímidamente, aunque la ex empresa estatal aún mantiene más del 80% del tráfico nacional y aún más del internacional. En la actualidad Aerolíneas Argentinas y Austral transportan alrededor del 85% de las 16.500 personas que cada día viajan en el país. (LA NACIÓN: 2007) A su vez, es menester entender que la recuperación durante los años 2003 y 2004 hasta la actualidad fue muy alta dado que la situación de los años 2001 y 2002 fue sumamente crítica; de allí que si bien en la actualidad se puede percibir un fuerte crecimiento del sector y una gran recuperación, debemos entender que la industria tocó fondo en la crisis socio-económica de los años 2001 y 2002, por lo cual era de esperarse cierta recuperación del sector durante los años posteriores a dicha crisis.

Paralelamente, durante los primeros meses del año 2007 -a pesar del crecimiento del turismo a nivel doméstico de los últimos tiempos que aumentó la demanda de pasajes ante la poca oferta de asientos disponibles- el sector aéreo se encuentra inmerso en una situación crítica fruto de una crisis en materia de control y seguridad aérea. Dicha crisis se ha desatado como consecuencia de las fallas constantes de aquellos radares de control aéreo, comprometiendo seriamente al organismo que está al frente del control de dicho sector, la Fuerza Aérea Argentina: marzo fue el mes más crítico para la aeronavegación comercial local debido al desperfecto que ocasionó en el radar de Ezeiza la caída de un rayo el primer día de ese mes. *“Más allá de quién esté al frente del control de la actividad aeronáutica comercial, la profunda y grave crisis actual que atraviesa todo el sistema aéreo en la Argentina exige que se instrumenten sin demoras las medidas para garantizar la seguridad con eficiencia y transparencia,”* dice Ángeles Castro, periodista del diario La Nación. En los últimos días, volar se ha convertido en sinónimo de descontrol, ineficiencia y riesgos ciertos para cientos de miles de pasajeros. Y si bien la situación parece haber entrado en una etapa de normalización luego de la decisión del gobierno nacional de traspasar de la Fuerza Aérea a la órbita civil las tareas de control, los peligros aún no han desaparecido y obligan al Estado a redoblar los esfuerzos para introducir mejoras en forma urgente. (LA NACIÓN: 2007)

La situación del descontrol existente ya había sido evidenciada en un informe que la Auditoría General de la Nación presentó en diciembre de 2005 tras inspeccionar el Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos. En aquella oportunidad se puso de manifiesto que dicho organismo "incumplió sus deberes sobre contratación de servicios de control y vigilancia." (LA NACIÓN: 2007) El testimonio brindado por la película *Fuerza Aérea Sociedad Anónima*, del ex piloto y cineasta Enrique Piñeyro, es más que elocuente de muchas de las fallas en el control del tráfico aéreo comercial y de la poca o ninguna preocupación que han demostrado quienes tienen a



su cargo la misión de servir de contralor de tan trascendentes responsabilidades. Conjuntamente, los problemas no se han limitado sólo a los aviones cuando están en pleno vuelo, sino también cuando aún no han despegado. De allí que, en efecto, que un avión salga y llegue a horario se ha convertido en una excepción en nuestro país.

Es por eso que, si bien en la actualidad se ha producido un aumento de la demanda de pasajes como fruto de la expansión del turismo, el sector aerocomercial se encuentra en una situación sumamente crítica debido a la grave situación en que se encuentra el control aéreo.

En la sección en cuestión, apelamos describir brevemente en qué contexto se encuentra actualmente inmersas las aerolíneas de bajo costo a nivel mundial y local. Expusimos diversas variables y factores que nos permiten concluir que el sector aerocomercial mundial hoy en día se está desarrollando en un escenario que está experimentando un largo proceso de transición: de un contexto envuelto en una crisis mundial a un contexto envuelto en un cauteloso sentimiento de optimismo. En medio de dicho contexto aerocomercial mundial, se ha producido una acelerada multiplicación en la implementación de aerolíneas de bajo costo en los diversos mercados del mundo dado el éxito rotundo que ha demostrado tener dicho modelo de negocio.

No obstante, dicho nicho del mercado no está siendo explotado por el sector aerocomercial local, el cual ha experimentado una lenta recuperación en los últimos años, pero que actualmente se ve inmersa en un conflicto en materia de seguridad aérea. De allí que procuramos determinar bajo qué condiciones de mercado es posible implementar una aerolínea de bajo costo. Para ello, haremos referencia a los casos LAPA y Gol. A partir de aquí, pretendemos definir si el mercado local exhibe o no las condiciones necesarias para que puedan desarrollarse proyectos de dicho tipo.



Capítulo 3: La aerolínea de bajo costo en Argentina y Latinoamérica

3.1 Reconstrucción del caso Líneas Aéreas Privadas Argentinas (LAPA)

A la hora de evaluar bajo qué condiciones de mercado es posible implementar una aerolínea de bajo costo en el mercado aerocomercial local, resulta interesante explorar el caso de Líneas Aéreas Privadas Argentinas (LAPA). LAPA adoptó una estructura de negocio similar a una aerolínea de bajo costo, empero ha quebrado y desaparecido del mercado aerocomercial local en el año 2003.

3.1.1 Introducción a la compañía

LAPA, Líneas Aéreas Privadas Argentinas, fue fundada por el conde Claudio Zichy Thyssen en 1976, y realizó su primer vuelo a fines de 1977. Fue autorizada para realizar vuelos dentro de la provincia de Buenos Aires, por lo que su red de vuelos sólo cubría La Plata, Pehuajó y Mar del Plata, operando con 3 Fairchild Swearingen Metro II de 19 plazas. En 1979 se le autorizó a volar desde el Aeroparque hacia varios destinos de Buenos Aires y Entre Ríos. Paralelamente, en el año 1984, fue adquirida por Gustavo Andrés Deustch; hacia el año 1988, LAPA ya volaba a 10 ciudades del interior, y a Punta del Este, en el Uruguay. En Mayo del año 1993, LAPA incorporó su primer Boeing 737-200, para sus vuelos a Córdoba, Mendoza, Bariloche y Puerto Iguazú, ofreciendo tarifas significativamente menores que sus principales competidores. Hacia el año 1994, ya operaba 3 737-200, y su red ya cubría 19 ciudades del interior, además de varios destinos charter en el exterior. En el año 1995 incorporó su primer Boeing 757-200, lo cual le permitió realizar sus vuelos sin escalas a Ushuaia. (www.aerpuertosarg.com.ar) Hacia fines del año 1996, LAPA cerraba el año con 1.300.000 pasajeros transportados, alcanzando en el mercado aerocomercial interno una participación del treinta por ciento. De allí que el crecimiento experimentado ubicó a esa compañía por estos días inclusive por arriba de Austral. (LA NACIÓN: 1996)

En el año 1999 inició sus vuelos directos a Atlanta, operando un Boeing 767-300. Además, se transformó en la primera línea sudamericana en operar el nuevo Boeing 737-700. No obstante, el 31 de agosto de ese mismo año un Boeing 737 de la empresa en cuestión, que se dirigía desde el Aeroparque Jorge Newbery hacia Córdoba, con 95 pasajeros y 5 tripulantes, cayó sobre la pista mientras intentaba despegar. Tras cruzar la avenida costanera Rafael Obligado de la ciudad de Buenos Aires, se desplomó e incendió en un importante complejo de la ciudad. Fue la peor tragedia aérea ocurrida en la Argentina, en la que 67 personas murieron y hubo al menos 40 heridos, algunos muy graves; 37 de ellos del avión, y 3 transeúntes. Como consecuencia de dicho accidente, en



agosto de 1999, la participación de LAPA en el mercado aerocomercial a nivel doméstico cayó a un veinte por ciento. (LA NACIÓN: 1999)

La crisis argentina a fines del año 2001 y del 2002 afectó notablemente el desempeño de la aerolínea LAPA, forzándola a devolver el Boeing 767 y un 757, suspendiendo de este modo sus vuelos a Atlanta. Finalmente fue adquirida por el Grupo Eurnekián, y se encaró un plan de relanzamiento de la compañía, bajo el nombre de ARG Línea Privada. La presentación de la nueva marca tuvo lugar en septiembre de ese año. En octubre de 2002, la compañía fue adquirida por la aerolínea boliviana Aerosur, quien la rebautizó como LAPA. El 20 de abril de 2003, envuelta en medio de una severa crisis financiera y económica, LAPA canceló todas sus operaciones, marcando el fin de una era. (www.aeropuertosarg.com.ar)

3.1.2 Modelo de negocio de Líneas Aéreas Privadas Argentinas (LAPA)

La aerolínea en cuestión adoptó una estructura de modelo de negocio similar al modelo de una aerolínea de bajo costo, incorporando e imitando algunos aspectos del modelo de negocio de Southwest Airlines, empresa estadounidense que revolucionó el mercado aerocomercial estadounidense en el año 1967. A partir de la incorporación de una cultura operacional basada en la eficiencia, LAPA revolucionó el mercado aerocomercial local reduciendo sus costos de operación al máximo y brindando tarifas inferiores a las de sus competidores. De allí que la rebaja de tarifas impulsada por LAPA fue concreta y el tráfico creció sobre todo en base a la captación de pasajeros de otros medios terrestres. Es por eso que decimos que LAPA -al igual que el modelo de negocio genérico de una aerolínea de bajo costo- apuntó a un nicho de mercado específico, a aquellos pasajeros que buscaban viajar al destino elegido por un bajo precio, o sea, consumidores que eran sensibles al precio.

Al igual que el modelo de negocio impuesto por Southwest, LAPA procuró a un mejor manejo de sus **costos de gestión**, tanto los fijos como los de vuelo y pasajeros. LAPA anhelaba reducir constantemente sus gastos administrativos: no poseía oficinas propias y contaba con un escaso personal -aproximadamente 450 empleados- simplificándose su estructura y reduciéndose de este modo sus costos de gestión fijos. No obstante, si bien contaba con un personal reducido en relación al resto de las líneas aéreas de cabotaje, LAPA no redujo su personal al nivel de Gol (el personal de Gol en la Argentina consta de 1 persona). En segunda instancia, otro aspecto que imitó dicha compañía del modelo de negocio de Southwest implicó la incorporación de aviones más modernos, reduciéndose de este modo los costos de entrenar al personal y reduciendo los costos de



mantenimiento de sus aviones. LAPA se transformó en la primera línea sudamericana en operar el nuevo Boeing 737-700 y también incorporó un Boeing 757. Dichas aeronaves resultaban ser mucho más eficientes en cuanto al consumo de combustible y mucho más económicas en cuanto a necesidades de mantenimiento que, por ejemplo, los viejos Boeing 727 que volaba Aerolíneas en ese momento. Esto último le permitió entonces reducir significativamente sus **costos de gestión de vuelo**. A su vez, LAPA apelaba a la reducción de sus **costos de gestión de pasajeros** reduciendo los servicios a bordo: no se ofrecía servicio de “catering” ni tampoco desarrolló un sistema de reservas y asignación de asientos. De allí que a partir de la implantación de dichas estrategias, en su afán de reducir sus costos de gestión, al año 1994, LAPA poseía un costo promedio por kilómetro por asiento de 8 centavos, mientras que su competidor principal, Aerolíneas Argentinas, poseía un costo promedio por kilómetro por asiento de 13 centavos. (GUITELMAN: 1996) De allí que a partir de la implementación de una fuerte cultura basada en la excelencia operacional y en la reducción constante de costos, LAPA lograba ofrecer tarifas bien por debajo de aquellas tarifas brindadas por sus competidores.

Tal como hemos manifestado con anterioridad, la elección de una **estrategia de precio** repercute en los costos de gestión incurridos y en el coeficiente de ocupación de una aerolínea. LAPA seguía una estrategia tarifaria muy sencilla, embebiendo el concepto de simplicidad arraigado en la cultura de la compañía. De allí que, al igual que Southwest, el objetivo primordial de la compañía era mantener las tarifas siempre por debajo de las tarifas ofrecidas por el resto de las aerolíneas del mercado. LAPA creó la famosa “banda negativa” y de allí que, por ejemplo, de cada 100 pasajes que vendía de un vuelo, 20 eran vendidos al costo. Otro porcentaje de los pasajes eran vendidos con un pequeño margen de ganancia y, el porcentaje restante, al precio normal. Al bajar los costos y ofrecer tarifas más bajas, LAPA anhelaba obtener un coeficiente de ocupación mayor al deseado por la mayoría de las líneas aéreas: 80% (se calcula que para cubrir sus costos una línea aérea tradicional apela a la obtención de un coeficiente de ocupación de un 60%). *“Generalmente, los vuelos de LAPA salían llenos y había mucha sobreventa; mientras el coeficiente de ocupación de LAPA era cada vez mayor, el coeficiente de ocupación de Aerolíneas Argentinas era cada vez menor,”* dice Cristián Tablada, ex Ingeniero de Mantenimiento de LAPA.

Dado que LAPA apelaba a la eliminación de aquellos servicios no considerados fundamentales para el transporte aéreo de pasajeros a cambio de la provisión de un servicio a un precio menor, LAPA anhelaba aumentar el grado de satisfacción de sus clientes a través de la provisión de una mayor frecuencia de vuelos, así como también, a través de la provisión de vuelos directos. A su vez, para



ampliar su servicio, LAPA concertaba convenios con otras grandes líneas aéreas del mundo como, por ejemplo, United Airlines, para que LAPA le realice las conexiones al interior del país.

La elección de **estrategia de vuelo** por parte de una compañía aérea repercute significativamente en cómo el cliente evalúa el servicio al cliente. Como hemos manifestado con anterioridad, el pasajero anhela permanecer el menor tiempo posible en el aire y, generalmente, desea llegar al lugar de destino en el menor tiempo posible. De allí que la estrategia de vuelo escogida por una compañía aérea cobra suma importancia. Dado que el transporte aéreo argentino posee un sistema radial, todas las aeronaves de las líneas aéreas confluían en un mismo aeropuerto y en una misma ciudad, Buenos Aires, dada la demografía del país y la centralización de los negocios. De allí que, si bien LAPA realizaba vuelos directos desde la ciudad de Buenos Aires a otras ciudades del interior del país, para viajar de una ciudad del interior a otra, muchas veces los pasajeros se veían forzados a realizar un cambio de avión en el Aeroparque Metropolitano Jorge Newbery en Buenos Aires.

3.1.3 Características del modelo de LAPA abarcando cinco dominios de estudio

a) *Marco regulatorio y política aerocomercial*

Tal como hemos manifestado a lo largo de esta sección -en su afán de obtener una ventaja competitiva- LAPA procuraba obtener un eficiente control de los **costos de gestión** con el fin de ofrecerles a sus pasajeros tarifas por debajo de aquellas brindadas por sus principales competidores. No obstante, resulta interesante determinar bajo qué marco regulatorio del mercado aéreo fue posible incursionar el modelo de negocio de LAPA. Pretendemos determinar como evolucionó la regulación del sector aerocomercial argentino durante el transcurso de los años, en especial a fines de la década del ochenta y durante la década del noventa, donde LAPA comenzó a expandirse y logró convertirse en uno de los líderes del transporte aéreo de pasajeros en el plano doméstico. A partir de dicha descripción obtendremos una primera idea de cómo debe comportarse la regulación de un sector aéreo para la implementación de aquellos aspectos constituyentes del modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo. A su vez, resulta interesante explorar -desde el punto de vista del marco regulatorio- qué factores causaron el derrumbe de dicha compañía.

La industria aerocomercial argentina se encontró severamente regulada por el Estado desde sus comienzos, empero a principios de la década del noventa -fruto de la tendencia mundial a la desregulación del sector aéreo- sufrió severos cambios legislativos en materia aeronáutica. Anteriormente a los cambios legislativos de la década del noventa, las regulaciones más relevantes explicitadas por la ley 19030 y sus decretos correspondientes implicaban que, en primera instancia,



el mercado aerocomercial internacional estaba reservado para Aerolíneas Argentinas y que, en segunda instancia, Aerolíneas Argentinas tenía una reserva del 50% de las frecuencias en el mercado de cabotaje. (<http://www.aerocomercial.gov.ar/legislacion>) Recordemos que la provisión de una mayor **frecuencia de vuelos** constituye un aspecto fundamental para la implantación de una aerolínea de bajo costo. De allí que la exclusividad de Aerolíneas Argentinas de volar con mayor frecuencia aquellas rutas del mercado de cabotaje limitaba el cumplimiento de dicho aspecto. Conjuntamente, a principios de la década del noventa, comenzó un proceso de transformación y reestructuración del sector aerocomercial argentino impulsado por una flexibilización del transporte aéreo argentino. Resulta conveniente hablar de “flexibilización del sector aéreo argentino” en vez de “desregulación del sector aéreo” dado que las medidas desregulatorias del sector fueron implementadas gradualmente con el correr de los años. Además, el mercado actualmente se encuentra controlado por la Subsecretaría de Transporte Aerocomercial de la Secretaría de Transporte de la República Argentina.

En relación al proceso de la flexibilización aerocomercial, algunos de los puntos fundamentales de dicho proceso implicaban la creación de un mercado regional -es decir, de países limítrofes-desmonopolizado el 20 de noviembre del año 1995. De allí que esto implicaba que las aerolíneas privadas nacionales podrían reclamar rutas a países limítrofes antes reservadas para Aerolíneas Argentinas. No obstante, no cualquier aerolínea podría volar a estos países limítrofes: era necesario primero que las rutas sean aceptadas por la Dirección Nacional de Transporte Aerocomercial. Los aspirantes a volar las nuevas rutas debían presentarse en audiencia pública y demostrar que su servicio sería útil y necesario. Dicha dirección, a su vez, fijaba tarifas de asientos o frecuencias en función de la demanda de pasajes. De allí que si bien ahora las aerolíneas nacionales podrían volar al exterior, el Estado todavía proveía ciertas trabas a la liberalización del mercado. Es por eso que hablamos de un proceso de flexibilización del transporte aéreo y no de la desregulación del sector en cuestión. En relación al mercado internacional -aquél que no comprende al mercado regional- se acordó que la exclusividad de Aerolíneas Argentinas en este tipo de vuelos permanecería hasta noviembre del año 2000. La Argentina continuaba manteniendo los acuerdos bilaterales que estipulaban y el país se reservaría el 50% de las frecuencias internacionales. De allí que al saturarse la oferta permitida por otras aerolíneas, el pasajero solamente podría viajar por Aerolíneas Argentinas. Finalmente, en relación a los vuelos de cabotaje se eliminó la reserva del 50% de las frecuencias que otorgaba la ley 19030 a la empresa Aerolíneas Argentinas. En su afán de reducir sus costos de gestión y mejorar el servicio al cliente, LAPA apelaba a la provisión de una mayor frecuencia de vuelos y esto obviamente fue solamente posible en un marco con **libertad de**



frecuencia de vuelos. De allí que a partir de la eliminación de las exclusividades de Aerolíneas Argentinas en el mercado doméstico, comenzó la expansión de LAPA, quien tuvo más frecuencias que Aerolíneas Argentinas en algunas rutas: a partir de la flexibilización del mercado doméstico LAPA pasó de tener 2000 pasajeros mensuales en marzo del año 1993 a 60 000 en abril del año 1995. (CLARÍN: 1995)

Recordemos que, en el pasado, el Estado fijaba las tarifas, fruto de un sector altamente regulado. No obstante, a partir de la flexibilización del mercado aerocomercial argentino a principios de la década del noventa, las restricciones al precio que establecía la ley 19030 del año 1971 ya no estaban en vigencia. Hemos dicho que el éxito de LAPA durante la década del noventa radicó en un eficiente control de los costos de gestión y en la fijación de tarifas por debajo de la competencia; empero, esto último sólo pudo llevarse a cabo en el marco de un mercado en donde el Estado no establecía las tarifas aéreas. La fijación libre de precios vuelve a la industria aerocomercial en un mercado altamente competitivo, en el cual resulta fundamental minimizar los costos operacionales de la aerolínea para poder ofrecer una tarifa más baja que el competidor.

Todo sector aerocomercial debe poseer un ente regulador que asegure el cumplimiento de aquellos criterios o lineamientos respecto a temas de seguridad y control del mantenimiento de las aeronaves de las diversas aerolíneas. Esto resulta fundamental para una aerolínea de bajo costo que intenta combatir la desconfianza y el escepticismo de muchos pasajeros: un sistema de control y seguridad aérea que sea transparente y eficiente les asegura a los pasajeros que los criterios y estándares internacionales de seguridad aérea efectivamente se están cumpliendo, reduciéndose su desconfianza en relación a las aerolíneas de bajo costo y la seguridad de sus vuelos.

Son varios los que denuncian que dicho ente regulador se encontró -durante la expansión de LAPA- teñido por la corrupción, afectando directamente a la seguridad de sus vuelos. El testimonio brindado por la película *Whisky, Romeo y Zulu*, del ex piloto y cineasta Enrique Piñeyro denuncia cómo la corrupción de la compañía y del ente regulador de la aviación civil argentina desencadenó en el accidente aéreo de LAPA del 31 de Agosto de 1999. El accidente acabó con el crecimiento y expansión exitosa de la línea aérea LAPA: muchos han denunciado que dicha corrupción del ente regulador implicó la infracción de lineamientos y estándares internacionales en materia del mantenimiento de las aeronaves de LAPA. De allí que la ausencia de un ente regulador transparente y eficaz podría considerarse la causa principal del derrumbe de LAPA.



b) Tamaño del mercado

La incursión y expansión exitosa de LAPA en el mercado aerocomercial doméstico durante la década del noventa fue el fruto de un **importante tamaño del mercado aerocomercial local a nivel doméstico**: una gran demanda de boletos y un enorme flujo de pasajeros transportados en la década del noventa es el reflejo de un importante mercado aerocomercial que resultaba ser de suma atracción para aquellos que deseaban invertir en el sector. Uno de los mejores años de la industria aérea en la Argentina fue el 1998, que mostró ventas por más de 990 millones de dólares y se transportaron 6.684.000 pasajeros a nivel doméstico. Paralelamente, en el año 1999 se transportaron 7.051.000 pasajeros a nivel local, mientras que en el año 2000 se transportaron 6.822.000 pasajeros. (LA NACIÓN: 2007) Obsérvese que durante los años más prósperos del sector -a fines de la década del noventa- LAPA comenzó su expansión y a crecer a una tasa sumamente acelerada.

LAPA enfrentó un mercado aerocomercial que poseía **pocas rutas densas** como consecuencia de la centralización de las actividades económicas y de la población en una misma ciudad. De allí que el sistema de transporte aéreo en la Argentina fue y es radial, es decir, todas las aeronaves de las líneas aéreas confluyen en un mismo punto, Buenos Aires. Es por eso que, generalmente, no había ni hay contactos aéreos entre ciudades del interior. Gracias a una importante libertad en la elección de rutas de vuelo, a la libertad de elección de frecuencia de vuelos diarios proveídos y a la libertad en la fijación de tarifas, LAPA apeló a la provisión de una importante cantidad de vuelos de rutas densas conectando la ciudad de Buenos Aires con las ciudades más importantes y los mayores centros turísticos. Esto le permitió crecer a una tasa acelerada. A su vez, tal como nos manifestó Cristián Tablada, LAPA apeló a la imitación del modelo de negocio de bajo costo genérico y adquirió módulos de aviones Boeing 737: *“Lapa intentó homogeneizar la flota, pero esto no siempre es apropiado para vuelos de cabotaje en la República Argentina porque muchas de sus grandes aeronaves volaban llenas a la ida a una determinada ciudad y volvían vacíos. Más después de la crisis del 2001,”* dice Cristián Tablada.

c) Entorno Económico

Se estima que dada la naturaleza propia de la actividad aerocomercial, el transporte acompaña de forma más o menos cercana el rumbo de la economía. Un período de recesión implica menores cargas para transportar y menos cantidad de viajes por motivo de trabajo o ocio en las ciudades, lo que sugiere, en primera instancia, la estrecha relación existente entre Producto Bruto Interno (PBI) y el transporte aerocomercial. En el momento de mayor expansión de LAPA, dicha empresa enfrentó un período de auge económico, el cual se tradujo en una mayor demanda de boletos, un



mayor flujo de pasajeros que viajaban tanto por motivos de trabajo como ocio y una mayor frecuencia de vuelos. Esto resultaba fundamental para la supervivencia de una aerolínea de bajo costo. De allí que el entorno económico altamente favorable facilitó la expansión y el crecimiento de dicha compañía. LAPA logró su mayor expansión en el período de mayores movimientos internos de pasajeros de la historia aerocomercial argentina, fruto de una situación socio-económica altamente favorable. A su vez, Aerolíneas atravesaba una situación económica y financiera crítica, lo cual facilitó el crecimiento de LAPA.

No obstante, hemos dicho que la Argentina sufrió en el año 2001 una crisis devastadora que sacudió al país. Revolucionó todos los ámbitos de la sociedad, causando cambios profundos y muy significativos. Es menester mencionar que los entrevistados coinciden con que el accidente sufrido por LAPA en el año 1999 junto con la crisis económica de los años 2001 y 2002 fueron las causas principales del quiebre de dicho modelo de negocio en nuestro país. Obsérvese que LAPA apeló a la adquisición de aeronaves modernísimas -fue la primer empresa en Sudamérica en incorporar los Boeing 737- que eran financiados a través de un sistema “leasing.” Anteriormente a la crisis del año 2001, la compañía estaba pagando un “leasing” de 300 mil dólares por avión por mes. A partir de la depreciación del peso y la apreciación del dólar dicha cifra aumentó a casi un millón de pesos por mes. Yace aquí un ejemplo del impacto devastador que tuvo la crisis económica del período 2001 y 2002 en la compañía.

d) Infraestructura de transporte y tecnología

En materia de infraestructura aeroportuaria, ésta no ha recibido ni recibe demasiadas inversiones y de allí que fue y es considerada por muchos totalmente inapropiada y deficiente. Es menester mencionar que en la actualidad la infraestructura aeroportuaria de nuestro mercado aerocomercial se encuentra administrada por el organismo Aeropuertos Argentina 2000. Dicho organismo es considerado ser totalmente ineficiente y de allí que, en la actualidad, el sector carece de verdaderas inversiones. No obstante, ahondaremos aún más sobre el funcionamiento de dicha entidad intermediaria en la sección posterior. En esta sección, nos limitaremos a exponer que, en el momento de la expansión de LAPA, la infraestructura aeroportuaria no era administrada por dicho organismo intermediario. Todas las tasas aeroportuarias eran percibidas por el Ministerio de Economía: dicho organismo escogía en qué sector reinvertir los ingresos percibidos y de allí que la reinversión en el sector en cuestión no era la apropiada. Paralelamente, tanto en la actualidad como en el momento de mayor expansión de LAPA, todas las aeronaves de las líneas aéreas confluían en un mismo aeropuerto y en una misma ciudad, Buenos Aires, dada la demografía del país y dada la



centralización de los negocios. De allí que, dado el sistema radial del transporte aéreo argentino, toda la flota argentina dormía en la plataforma de Aeroparque. Esto le traía a LAPA grandes problemas dado que se ocupaba generalmente la totalidad de la plataforma de Aeroparque. Al poseer más aviones y dada la presencia de una precaria plataforma para el estacionamiento de aeronaves, LAPA se veía obligada muchas veces a pagar un **plus** por el espacio ocupado. Se planificaba que algunos aviones hagan noche en Ushuaia o Salta porque no entraban en Aeroparque. Es decir, algunas de las aeronaves de la compañía permanecían en otros aeropuertos no por una cuestión de demanda del tramo por parte del pasajero, sino por un tema físico del aeropuerto. De allí que los problemas en relación a la infraestructura aeroportuaria reflejaron ciertas barreras que debían ser superadas por la compañía en cuestión para poder lograr una mayor expansión en un largo plazo. En relación a la tecnología empleada por LAPA, hemos dicho que ésta apeló a la adquisición de aeronaves modernísimas -fue la primer empresa en Sudamérica en incorporar los Boeing 737. A su vez, no se había desarrollado lo suficientemente las tecnologías de Internet y de allí que todas las ventas se realizaban a través de terceros.

e) Estrategias de las grandes líneas aéreas

En el momento de mayor expansión de LAPA, Aerolíneas Argentinas -mayor amenaza competitiva de LAPA- procuró bajar los precios, pero nunca pudo ofrecer tarifas tan bajas como las brindadas por LAPA. Desde el punto de vista político, dicha amenaza competitiva hizo lo imposible para comprometer una mayor expansión de Lapa; es decir, hizo “Lobby” al utilizar sus influencias políticas para que se le complicara a Lapa la obtención de rutas y la operación de sus procesos. De allí que cabe mencionar que Aerolíneas Argentinas reflejó una verdadera barrera mucho más desde el punto de vista político que desde el punto de vista comercial. *“Cuando llegaban aviones nuevos, a veces tardaban más de dos meses para venir e inspeccionarlo y hacer la matriculación. A aerolíneas le hacían la inspección antes. Esos dos meses que tardaban los de inspección le costaban a Lapa dos meses más de leasing sin que se generara dinero: 600 mil dólares tirados a la basura. Esto es un ejemplo de cómo la competencia, al tener mayor poder dentro del gobierno, actuaba de acuerdo a sus intereses y utilizaba sus influencias políticas para dificultar la expansión de su competencia,”* dice Cristián Tablada. De allí que dicho “lobby” representó la principal amenaza para una mayor expansión de LAPA en el mercado aerocomercial local. No obstante, un marco regulatorio más flexible y la situación crítica atravesada por Aerolíneas Argentinas le permitió a LAPA crecer a una tasa acelerada.

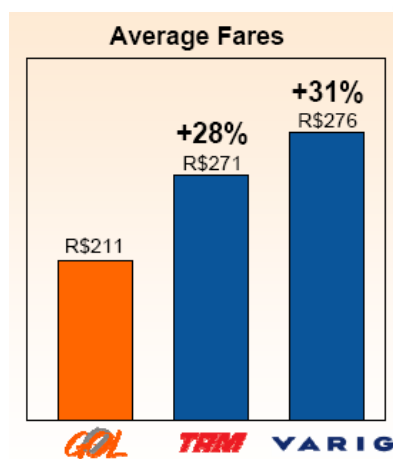


3.2 Revisión del caso Gol Líneas Aéreas Inteligentes S.A

En la actualidad, la brasileña Gol es, sin duda, la estrella de Sudamérica. En diciembre de 2006, alcanzó el 37,1% del mercado de aviación brasileña y un 13% del mercado internacional. (APERTURA: 2007) De allí la importancia de estudiar a dicha empresa -la única en Sudamérica que ha adoptado el modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo- a la hora de evaluar bajo qué condiciones de mercado es posible implementar una aerolínea de bajo costo en el mercado aerocomercial local.

3.2.1 Introducción a la compañía

En el año 2001 Gol Líneas Aéreas Inteligentes S.A revolucionó la industria aerocomercial brasilera y sudamericana: Gol ha sido la primera compañía aérea de bajo costo de la región, continuando con la revolución iniciada y liderada por Southwest Airlines en el año 1967. De allí que Gol apeló a la imitación del modelo implementado en el mercado aerocomercial estadounidense por Southwest. La compañía “tropicalizó” la modalidad *low-cost* tradicional para atender las necesidades de los



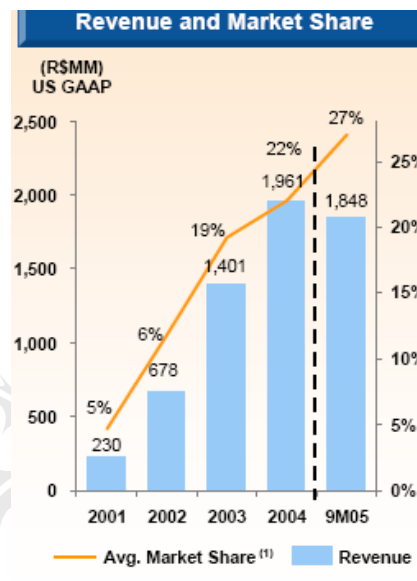
mercados donde actúa. El éxito de Gol radica en la provisión de un servicio de bajo costo, ahorrando en lo que al pasajero no le importa renunciar y no escatimando en lo fundamental: puntualidad y seguridad. Con una estructura de costos reducidos basada en tres pilares que privilegian la alta tecnología, empadronamiento de su flota y motivación de todo su personal, Gol en la actualidad consigue ofrecer precios hasta un 25% más bajos que las empresas tradicionales. (NOTICIAS: 2005) Hoy realiza 600 vuelos diarios hacia 55 destinos, siendo 7 de estos internacionales.

Fuente: www.voegol.com

Entre otras innovaciones, Gol entró en el mercado con un modelo basado en la tecnología, aviones nuevos y estandarizados. “Esos pilares permiten a la firma tener costos menores, posibilitando la oferta de tarifas más bajas y estimulando la demanda,” describe el vicepresidente de marketing y servicios de la empresa brasileña Gol, Tarcisio Gargioni. En apenas un suspiro, Gol se convirtió en la segunda línea aérea de Brasil, detrás de TAM. Paralelamente, desde el inicio de sus operaciones, transportó a más de 55 millones de personas, de las cuales un 10% viajaba en avión por primera vez. La estructura del modelo de negocio de Gol ha sido lo suficientemente espectacular y visible como para hacer que otras compañías intenten adoptar su modelo. A partir del éxito de Gol, han sido varias las compañías que han tomado prestados elementos y componentes del modelo de negocio de Gol con la esperanza de conseguir un éxito similar. De allí que en el mercado brasileño,



ya nacieron rivales: Webjet, Bra y Ocean Air comenzaron a operar con tarifas de bajo costo, pero no pudieron hacerle frente a Gol, quien se encuentra muy bien posicionada dentro del mercado aerocomercial brasilero. En la actualidad, vuela a la Argentina, Paraguay, Uruguay, Bolivia, Chile y, recientemente, Perú. Hoy en día opera con 65 aviones Boeing 737 y prevé llegar al año 2012 con 121 aviones. A continuación se expone un gráfico que ilustra el crecimiento de los ingresos y el crecimiento de su participación en el mercado de aviación brasilero desde el inicio de sus operaciones en el año 2001 hasta el año 2005.



Fuente: www.voegol.com

Como consecuencia de la desintegración y quiebra de Varig, en la actualidad la aerolínea Gol ha adquirido la compañía Varig. De esta manera, el liderazgo del codiciado mercado brasileño cambiaría de manos. El grupo Gol Varig ganaría la pulseada y doblaría a TAM, firma que hasta ahora es la número uno en ese país.

3.2.2 Modelo de negocio de Gol Líneas Aéreas Inteligentes S.A

Gol Líneas Aéreas Inteligentes S.A apela a la creación de una nueva demanda a través de la reinención del típico negocio aerocomercial brasilero y la inserción de un nuevo modelo de negocio, si bien dicho modelo de negocio conserva algunos elementos típicos del negocio en cuestión. La compañía atrae un nuevo público que en el pasado prefería otros medios de transporte o directamente prefería no viajar, así como también logró a través de los años un reconocimiento de marca perdurable dentro de la industria. Los ejecutivos de la compañía lo definen así: “*La misión de Gol Líneas Aéreas Inteligentes es la de proveer transporte aéreo seguro, confiable y de gran valor a través de diversas soluciones innovadoras para nuestros consumidores, inversores, empleados y la sociedad en general.*” (www.voegol.com) En primera instancia, Gol crea valor para aquellos



pasajeros que viajan por trabajo y anhelan poder escoger entre un gran número de vuelos diarios; en segunda instancia, crea valor para aquellos pasajeros que viajan por ocio y anhelan hacerlo a un bajo coste. En el año 2005, 61% de los ingresos de Gol fueron provenientes de aquellos pasajeros que viajan por trabajo, el 30% fueron provenientes de pasajeros que viajan por placer y el 9% restante de aquellos que viajan para visitar a amigos y familiares. (www.voegol.com) Gol diariamente está reafirmando y alimentando su concepto de círculo virtuoso: como perciben un menor costo de operar, pueden ofrecer tarifas más bajas que las de la competencia y con eso incrementar el mercado, mejorar sus resultados y reinvertirlo a favor de sus clientes. Paralelamente, al igual que el modelo original de una aerolínea de bajo costo, el perfil de negocio de la compañía Gol inviste un enfoque no tradicional y poco convencional: la estructura de su modelo de negocio está basada en la simpleza.

En relación a los **costos de gestión fijos**, Gol anhela reducir constantemente sus gastos administrativos. La mayor parte de la venta de sus pasajes es a través de Internet, lo cual le permite a la empresa contar con un número reducido de personal, ya que no se venden los pasajes en oficinas o a través de agencias de viajes. Al no tener que pagar comisiones, los gastos administrativos incurridos por la compañía son muy bajos. De allí que Gol apela al empleo de Internet como canal principal de distribución. En el año 2005, 80% de las ventas fueron a través de la página web de la compañía, mientras que el porcentaje restante de ventas fue a través del *call center* de la empresa y ventas en el aeropuerto mismo. Más aún, siguiendo la imitación del modelo genérico de una aerolínea de bajo costo, Gol utiliza un solo tipo de avión, el Boeing 737; de esta manera, estandariza al máximo la configuración de cabina para minimizar las exigencias de formación extra de su personal y disminuir los costos de entrenamiento del personal. Conjuntamente, Gol maximiza la productividad de su personal: cada empleado sirve a tres mil sesenta y nueve pasajeros. Dicha estadística es la más alta del mercado sudamericano. (APERTURA: 2007)

En relación a los **costos de gestión de vuelo** incurridos por Gol estos son reducidos gracias a que cuenta con una flota joven y homogénea reduciendo costos de entrenar al personal y reduciendo los costos de mantenimiento de sus aviones. A su vez, las tarifas de aeropuertos que debe pagar Gol por tener estacionados en tierra sus aeronaves son reducidas gracias a una estricta estrategia de reflotación del avión. Gol trabaja diariamente para que cada aeronave de la empresa no permanezca más de veinticinco minutos en tierra. Gracias a dicha estricta estrategia de reflotación acelerada, es posible ofrecer una mayor frecuencia de vuelos, maximizando la cantidad de horas de permanencia



en el aire de cada una de sus aeronaves (14 horas) y reduciéndose así los costos de gestión. A su vez, al ofrecer servicios limitados de catering a bordo, se agiliza y facilita el proceso de higienización y limpieza de la flota apenas se aterriza. De allí que en apenas veinte y cinco minutos después del aterrizaje un avión está listo para volver a despegar. Refiérase al gráfico en el anexo 6 (figura 1) que ilustra el promedio de cantidad de horas que permanece cada aeronave de Gol en el aire en comparación a las grandes empresas del mundo.

Finalmente, los **costos de gestión de pasajeros** son reducidos minimizando los servicios ofrecidos a bordo, es decir, se disminuyen o se eliminan ciertos servicios a bordo como, por ejemplo, la provisión de comidas calientes. Evidentemente, la reducción en todos sus costos de gestión se traduce en tarifas más bajas, lo cual impacta dramáticamente en el desempeño financiero de la compañía. El costo por asiento y milla volada de Gol es de 6.1 centavos de dólar (el promedio del costo por asiento y milla volada de la industria brasilera es de 9.3 centavos de dólar).

En su afán de reducir los costos al máximo posible para ofrecer una tarifa muy baja, el objetivo primordial de Gol es mantener el **coeficiente de ocupación** al máximo nivel posible. En primera instancia, la aerolínea posee una estrategia de marketing muy agresiva que le persuade al pasajero volar con Gol. En segunda instancia, el pasajero es atraído por una alta frecuencia de vuelos a tarifas muy bajas, lo cual aumenta el coeficiente de ocupación de la aeronave. En el año 2005 el coeficiente de ocupación a nivel doméstico fue de 74%, mientras que el coeficiente de ocupación a nivel local de su competidor principal, TAM, fue de un 68%. Mientras que Gol transporta un promedio de 103 pasajeros por vuelo, TAM transporta un promedio de 60 por vuelo a nivel doméstico. A su vez, de acuerdo al enfoque sistémico que anhelamos lograr a través del análisis del modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo, la elección de una **estrategia de precio** repercute en los costos de gestión incurridos y el coeficiente de ocupación. Gol sigue una estrategia tarifaria muy sencilla: la estrategia de precio de Gol embebe el concepto de simplicidad arraigado en la cultura de la compañía. El objetivo primordial de la compañía es mantener las tarifas siempre por debajo de las tarifas ofrecidas por el resto de las aerolíneas del mercado. Gol cuenta con un sistema de reservas que comprueba cada día las reservas para los vuelos futuros e intenta predecir la demanda que va a producirse para cada uno de ellos. De allí que a partir de la predicción de la demanda de un vuelo la aerolínea amplía o disminuye la cantidad de pasajeros que obtienen un descuento aún mayor dependiendo de si se trata de un vuelo de un día u hora “pico” o no. Los pasajes limitados y restringidos más baratos -dirigidos a aquellos pasajeros sensibles al precio- pueden adquirirse solamente vía la página Web de Gol, para estimular la compra de pasajes vía



Internet y reducir los costos de distribución. Cabe mencionar que esta empresa no brinda programas especiales para viajeros frecuentes ni tampoco diferencia los asientos del avión en clases. De allí que estas características hacen que la aerolínea se maneje con una estrategia de precios muy homogénea, lo que le permite simplificar sus operaciones y, por ende, sus costos de gestión.

Los pasajeros de la actualidad exigen un buen precio de boleto y un buen servicio al cliente por parte de la empresa. Dado que Gol apela a la eliminación de aquellos servicios no considerados fundamentales para el transporte aéreo de pasajeros a cambio de la provisión de un servicio a un precio menor, Gol anhela aumentar el grado de satisfacción de sus clientes a través de la obtención de una mayor puntualidad y a través de la provisión de una mayor frecuencia de vuelos. En relación a su elección de estrategia de vuelo, ha escogido dos estrategias principales de vuelo; en primera instancia, ha escogido la estrategia de vuelo denominada “*non-directional hub*,” en la cual se vuela de un punto a otro haciendo escalas para recoger pasajeros. Paralelamente, en segunda instancia, Gol apela a la elección de una estrategia de vuelos directos sin escalas para algunas de sus rutas, maximizando la permanencia de sus aeronaves en el aire y reduciendo sus costos de operación. A su vez, cabe mencionar, que el modelo genérico de una aerolínea de bajo costo propone utilizar aeropuertos periféricos o secundarios en su afán de reducir los costos. Al utilizar aeropuertos secundarios y, por ende, menos congestionados, se facilita y acelera el proceso de reflotación de las aeronaves reduciéndose así los costos de gestión de una aerolínea de bajo costo. Paralelamente, las tasas de aterrizaje en dichos aeropuertos secundarios son menores a las tasas de los aeropuertos principales, impactando nuevamente en los costos de gestión incurridos por la empresa. Si bien la mayoría de las aerolíneas de bajo costo mundiales apelan a la elección del empleo de aeropuertos secundarios con el fin de reducir costos, Gol hace uso de aeropuertos principales. Los aeropuertos secundarios no han sido lo suficientemente desarrollados en la región en cuestión.

Finalmente, es menester mencionar que, al igual que el modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo genérico, Gol apela a una agresiva estrategia de marketing y promoción, transfiriéndoles a los pasajeros las ventajas y beneficios de volar con ellos y anticipando las tarifas bajas proveídas en relación a la competencia.

3.2.3 Características del modelo de Gol abarcando cinco dominios de estudio

a) Marco regulatorio y política aerocomercial

En la sección en cuestión procuramos determinar bajo qué marco regulatorio del mercado aéreo fue posible incursionar el modelo de negocio de Gol. De allí que pretendemos determinar como



evolució la regulaci3n del sector aerocomercial brasileiro en los 3ltimos a1os, en especial a fines de la d3cada del noventa y principios de los a1os dos mil, donde comenz3 a operar Gol en el mercado aeron3utico brasileiro (Gol comenz3 sus operaciones en el a1o 2001). A partir de dicha descripci3n obtendremos una primera idea de c3mo debe comportarse la regulaci3n de un sector a3reo para la implementaci3n exitosa de una aerol3nea de bajo costo.

La industria aerocomercial brasileira se encontr3 severamente regulada por el Estado desde sus comienzos (alrededor del a1o 1920). El primer decreto emitido por el Estado brasileiro atribuy3 la fiscalizaci3n y monitoreo del tr3fico a3reo brasile1o a un organismo estatal denominado Inspecci3n Federal de Navegaci3n y, posteriormente, en el a1o 1925, otro decreto estableci3 que las rutas que conectaban las diversas ciudades brasile1as podr3an ser voladas 3nicamente por aquellas aeronaves de bandera nacional. En el a1o 1931 se estableci3 el Departamento de Aeron3utica Civil (DAC), organismo que obtuvo -a partir de ese entonces- la tarea del control federal sobre la industria aeron3utica brasileira. M3s a1n, en el a1o 1941, el DAC se convirti3 en el Ministerio de Aeron3utica y, finalmente, en el a1o 1961 hasta la actualidad, dicho organismo fue denominado Departamento de Aviaci3n Civil (DAC). (GUEDES DE JESUS: 2005)

En el a1o 1975, se cre3 un Sistema Integrado de Transporte A3reo Regional (SITAR). Dicho sistema anhelaba reestructurar la industria aerocomercial brasileira: el sistema divid3a el territorio brasileiro en cinco a3reas y, cada una de 3stas, ser3a atendida por una empresa solamente. De all3 que se aplic3 un r3gimen monop3lico, en el cual los pasajeros de cada a3rea del territorio brasileiro podr3an volar con una sola empresa. En el a1o 1986 las autoridades elaboraron el C3digo Brasileiro de Aeron3utica en su af3n de atender una pol3tica de una mayor integraci3n regional. A su vez, el c3digo justificaba la fuerte regulaci3n del sector del transporte a3reo con argumentos que hac3an alusi3n a la seguridad nacional y al desenvolvimiento de la industria aerocomercial brasileira en el 3ltimo per3odo.

Posteriormente, en el a1o 1990, se estableci3 el Programa Federal de Desregulaci3n del transporte a3reo, siguiendo con la tendencia internacional de desregular los sectores a3reos y privatizar las l3neas a3reas. No obstante, en Brasil, el nombre m3s apropiado para dicho proceso es el de Flexibilizaci3n del transporte a3reo brasileiro, dado que las medidas desregulatorias del sector fueron implementadas gradualmente con el correr de los a1os. Refi3rase al anexo 6 (figura 2) para observar una tabla que ilustra los principales decretos de la regulaci3n del transporte a3reo brasileiro entre los a1os 1920 y 1990.

A partir de la d3cada de los noventa, la aviaci3n comercial brasileira estuvo sujeta a un profundo proceso de transformaci3n y reestructuraci3n. Tal proceso de reestructuraci3n fue impulsado



principalmente por un proceso de liberalización del mercado de la aviación comercial brasilera. Dicho proceso de liberalización del mercado aerocomercial fue posible gracias a un proceso de flexibilización del transporte aéreo brasilero iniciado a principios de la década del noventa. El proceso de flexibilización del mercado aerocomercial brasilero se llevó a cabo en tres fases principales. La primera fase de flexibilización del mercado se llevó a cabo entre los años 1990 y 1992 (cuando se verificaron las primeras medidas de desregulación), la segunda fase comprendió los años 1997 y 1998 y, finalmente, el proceso de flexibilización del sector se completó entre los años 2000 y 2001. Los principales puntos del proceso de liberalización del mercado aerocomercial brasilero involucraron la culminación del monopolio nacional de Varig en las rutas internacionales; la extinción de la exclusividad de las empresas nacionales de operar en aquellas rutas que ligan dos aeropuertos centrales y principales; la eliminación de las restricciones territoriales para las empresas regionales y, finalmente, la modificación gradual del monitoreo y control de las tarifas aéreas llevado a cabo por el DAC. (CLAC: 2007) De allí que se eliminó por completo el sistema de estructuración de la industria aerocomercial brasilera, en el cual se dividía al territorio brasilero en cinco aéreas principales y, en cada área, operaba solamente una empresa aérea. En el año 2001, se acordó que las tarifas de aquellas líneas aéreas regulares podrían ahora ser establecidas con **total libertad** por la empresa. A partir de dicho conjunto de nuevas medidas en materia aerocomercial, se produjo una apertura del mercado, disminuyéndose así las barreras de entrada al sector y provocando un aumento en el número de empresas aéreas que operaban en el país.

En medio de dicho marco regulatorio nace Gol: la liberalización del mercado, la eliminación de las restricciones territoriales, la eliminación de exclusividad de rutas para aquellas empresas de bandera y, por sobre todo, la libertad de fijar tarifas por parte de la empresa configuran un marco regulatorio altamente favorable para el nacimiento de Gol. Hemos dicho que dicha empresa apela a un eficiente control de los costos de gestión y a la fijación de tarifas por debajo de la competencia. Empero, esto último puede llevarse a cabo en el marco de un mercado en donde se puede fijar libremente las tarifas aéreas. La fijación libre de precios vuelve a la industria aerocomercial en un mercado altamente competitivo, en el cual resulta fundamental minimizar los costos operacionales de la aerolínea para poder ofrecer dichas tarifas más bajas. De allí que solamente a partir del proceso de flexibilización de las tarifas aéreas -llevado a cabo durante la década del noventa y completado en el año 2001- puede pensarse en una guerra de precios y en el surgimiento de una compañía que ofrezca precios muy por debajo de sus competidores. A partir de dicha libertad de fijación de tarifas, Gol puede apelar a la elección de la **estrategia de precio** denominada “Two-Tiered Pricing” -descrita anteriormente- a través de la cual logra obtener una mayor flexibilidad y libertad



para manipular los precios de los boletos según cómo va evolucionando la demanda. A partir de una predicción correcta de la demanda se pretende alcanzar un **coeficiente de ocupación** óptimo.

A su vez, hemos dicho que Gol ofrece una mayor frecuencia de vuelos -fruto de una estricta política de reflotación- en su afán de reducir sus costos de gestión y mejorar el servicio al cliente. Esto nuevamente fue solamente posible en un marco con **libertad de frecuencia de vuelos y libertad de volar las diversas rutas**. De allí que las diversas variables que configuran el modelo de negocio de Gol -detectados en la sección anterior- son manipuladas correctamente para alcanzar su objetivo primordial de ofrecer un buen servicio a un bajo coste y a un bajo precio, en el marco de un mercado aerocomercial poco regulado. Es por eso que, desde el punto de vista de la variable institucional, podemos concluir que Gol surgió en un marco regulatorio altamente favorable para el surgimiento de una aerolínea de bajo costo.

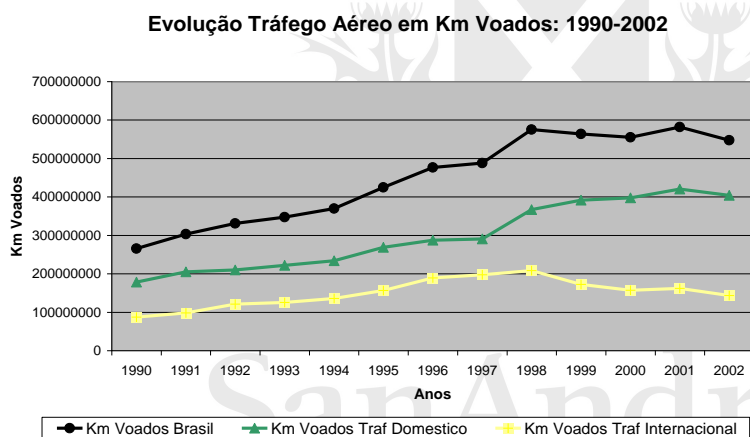
Gol -al igual que LAPA- protagonizó el peor accidente aéreo de Brasil, el 29 de septiembre de 2006. En esa fecha y tras chocar en el aire con un jet, un Boeing 737 de Gol cayó en una región amazónica y murieron los 154 ocupantes de la nave. Las autoridades no han dicho aún oficialmente las causas del accidente, mientras muchos señalan a los controladores aéreos brasileños como los responsables del accidente, los gremios de los controladores han negado su responsabilidad en la tragedia. Claramente, posteriormente a sus respectivos accidentes, Gol quedó mucho mejor parada que LAPA, la cual tuvo que enfrentar gravísimas denuncias. Éstas implicaban que la corrupción del ente regulador y la compañía -basada en la infracción de lineamientos y estándares internacionales en materia del mantenimiento de las aeronaves de LAPA- sería la causa principal del accidente. Hasta el día de hoy, exceptuando el accidente aéreo de septiembre del 2006 (cuya causa no involucraba fallas o problemas de mantenimiento de la aeronave) Gol no ha sufrido accidentes. Esto último delata un marco regulatorio no corrupto que les asegura a los pasajeros que los criterios y estándares internacionales de seguridad aérea efectivamente se están cumpliendo, reduciéndose así su desconfianza en relación a las aerolíneas de bajo costo y la seguridad de sus vuelos.

b) Tamaño del mercado

Dicho dominio de estudio hace referencia al análisis del mercado en sí de la industria aerocomercial brasileña. De allí que a la hora de analizar bajo qué condiciones de mercado fue posible implementar Gol en el mercado aerocomercial brasileño, debemos analizar el **tamaño** del mercado aerocomercial brasileño en sí. Más aún, dado que el objetivo primordial de nuestro trabajo de graduación es evaluar la posibilidad de incursionar una aerolínea de bajo costo en el mercado **local**, analizaremos el tamaño del mercado aerocomercial a nivel **doméstico**.



En primera instancia, como consecuencia del proceso de reorganización de la estructura del tráfico aéreo brasilero -a partir de la flexibilización del marco regulatorio a principios de la década del noventa- el tráfico aéreo del país comenzó a crecer a una tasa acelerada. El gráfico a continuación ilustra la evolución del tráfico aéreo brasilero a nivel doméstico y a nivel internacional para el período que se extiende desde el año 1990 hasta el año 2002. El tráfico es medido de acuerdo a la cantidad de kilómetros volados. Obsérvese que la cantidad de kilómetros totales volados creció a una tasa acelerada desde el año 1990 hasta el año 1999, año en el cual se produjo una fuerte inestabilidad de la moneda brasilera. De allí que la cantidad de kilómetros volados cayó levemente a partir del año 1999, si bien volvió a crecer en el año 2001. Finalmente, luego del ahondamiento de la crisis aerocomercial mundial que se produjo a partir de los ataques terroristas del 11 de septiembre en los Estados Unidos, obsérvese que la cantidad de kilómetros volados vuelve a caer hacia el año 2002. Esto fue el producto de la repercusión de la crisis mundial en el sector.



Fuente: Guedes de Jesús (2005)

En la actualidad, Gol se desenvuelve en el marco de un mercado aerocomercial inmenso. En primera instancia, es menester destacar que Brasil cuenta con una población de 188 098 127 personas –es el quinto país más poblado del mundo- sobre una superficie de 8.514.877 kilómetros cuadrados, lo cual da cuenta de la masividad del territorio en cuestión. Mientras que en el año 2005, se produjeron 38 922 011 embarcaciones a nivel doméstico, en el año 2006 la cantidad de embarcaciones a nivel doméstico aumentó a 39 802 160. Decimos entonces que, en primera instancia, la gran demanda de boletos y la enorme cantidad de pasajeros transportados es el reflejo de un importante mercado aerocomercial que resultó de suma atracción para los líderes de Gol. Paralelamente, en segunda instancia, tal como lo manifestó Marcial Rapela –gerente de la consultora brasilera Bain- es posible percibir la existencia de varias rutas densas e importantes en Brasil, lo cual es fruto de la descentralización del Producto Bruto Interno (PBI). Si bien la capital de



Brasil es Brasilia, podemos identificar varias ciudades de suma importancia en relación a actividades de negocio, actividades económicas y a nivel turístico. De allí que podemos concluir que al no estar todas las actividades económicas y de negocios concentrados en una determinada ciudad y dadas las largas distancias que conectan una ciudad con otra, el transporte aéreo cobra suma importancia. Permite la comunicación, integración e interconexión entre las principales ciudades a nivel turístico y de negocios. El resultado de dicha descentralización de los negocios y la existencia de diversas ciudades de sumo desarrollo económico, es la presencia de diversas rutas de gran flujo de pasajeros. Esto resulta ser sumamente atractivo para aquellas empresas que anhelan incursionarse en la industria aerocomercial.

Podemos identificar diversas rutas de gran densidad inmersas en la industria aerocomercial brasilera. La primera de ellas es aquella que conecta dos de las ciudades más grandes de Brasil, San Pablo y Río de Janeiro: en el año 2005 se transportaron aproximadamente cuatro millones de pasajeros en dicha ruta. Paralelamente, observamos por lo menos tres rutas más de suma importancia en cuanto a densidad dentro del mercado aeronáutico brasilero: San Pablo-Belo Horizonte; San Pablo-Brasilia y Belo Horizonte-Brasilia. De allí que las líneas aéreas brasileras líderes del sector apelan a la provisión de una mayor frecuencia de vuelos en dichas rutas mencionadas. Gol, tal como hemos manifestado con anterioridad, posee una estricta estrategia de refluotación en su afán de maximizar el tiempo de permanencia de sus aeronaves en el aire - minimizando sus **costos de gestión**- y dado su anhelo de proveer una mayor frecuencia de vuelos que su competencia. Atraído por la gran cantidad de rutas densas inmersas en el mercado aéreo brasileño, Gol apela a la provisión de una mayor frecuencia de vuelos en este tipo de rutas. En la actualidad ofrece 22 vuelos diarios desde la ciudad de San Pablo a Río de Janeiro. (www.voegol.com) De allí que podemos concluir que la existencia de **varias** rutas densas resulta ser una variable muy atractiva para una aerolínea de bajo costo que apela a la reducción de sus costos de gestión basada en una eficiencia organizacional. A través de una efectiva gestión de sus recursos y un estricto control de los costos de gestión, una aerolínea de bajo costo tiende a aumentar la frecuencia de vuelos en dichas rutas densas ofreciendo tarifas por debajo de la competencia. A su vez, cabe mencionar que si bien las rutas más transitadas son aquellas que conectan el sudeste del país -donde se encuentran las ciudades de San Pablo y Río de Janeiro- con otras ciudades de Brasil, el flujo de pasajeros de aquellas rutas ajenas a dicha aérea también es muy importante. De allí que podemos describir al mercado aerocomercial brasilero como aquel que posee una red aérea constituida por una importante cantidad de rutas con una densidad monstruosa (aquellas que conectan las ciudades de San Pablo, Río de Janeiro, Brasilia y Belo Horizonte) y constituida por



otra cantidad de rutas con densidad menor, pero con un importante flujo de pasajeros anual. Obsérvese en el anexo 6 (figura 3) el flujo de pasajeros en las rutas de las diversas regiones del territorio brasileiro.

Paralelamente, es menester manifestar que aproximadamente el 60% de los pasajeros transportados en Brasil a nivel doméstico viajan por motivos de trabajo y negocio, mientras el porcentaje restante de los pasajeros transportados viajan por motivos de turismo y visita a familiares y amigos. De allí que Gol apela a la provisión de un servicio a un bajo coste y a un bajo precio a aquellos que son sensibles al precio, tanto aquellos que viajan por motivos de trabajo como aquellos pasajeros que viajan por motivos de placer. En relación a la frecuencia de viaje de los pasajeros, el 61% de los pasajeros que viajan por motivos de negocio viajan más de cuatro veces al año, mientras que, por otro lado, el 30% de aquellos pasajeros que viajan por motivos de placer viajan más de cuatro veces al año. Teniendo en cuenta que aproximadamente el 60% del total de pasajeros transportados viaja por motivos de negocios y el 61% de este grupo de viajeros viaja más de cuatro veces al año, podemos concluir que el mercado aerocomercial brasileiro resulta ser sumamente atractivo. (www.mz-ir.com) Hemos dicho que el porcentaje tan alto de pasajeros transportados a nivel doméstico por motivos de negocio es fruto de una descentralización y desconcentración de las actividades económicas y de negocios.

Resulta pertinente hacer referencia a la industria del turismo brasileiro, dado que la industria aerocomercial se encuentra inexorablemente relacionada con el mercado turístico. Brasil es el país que más recibe turistas en América del Sur. Se ha destacado cada año como mercado turístico, mostrando un creciente aumento del volumen de turistas extranjeros que visitan el país, principalmente a partir de la desvalorización de la moneda brasileira –el Real- en el año 1999. En relación al turismo doméstico, éste fue responsable por más del 80% de la tasa de ocupación de los hoteles en el 2000. Es decir, más de 45 millones de turistas provenientes del mercado interno movieron la industria turística brasileña. Ese movimiento ha generado una renta anual de cerca de US\$25 billones, lo que resulta en US\$7 billones en recaudación de impuestos, 6 millones de empleos directos e indirectos, además del ingreso de divisas del orden de US\$4,2 billones en el año. (www.wikipedia.org) El gran movimiento turístico del país en cuestión es también uno de los principales motores que atrae el desarrollo del transporte aéreo.

c) Entorno Económico

Tal como hemos manifestado con anterioridad, las operaciones aerocomerciales también se ven influenciadas fuertemente por los períodos de auge y depresión económica, es decir, el entorno



económico afecta de manera notable la capacidad de las compañías aéreas para funcionar en forma eficaz e influye en sus selecciones estratégicas. De allí que a continuación evaluaremos el entorno económico brasilero de la industria aerocomercial en el momento en que los líderes de Gol decidieron incursionar dicho modelo de negocio en el mercado aeronáutico brasilero. Describiremos el entorno económico brasilero para el período 2001-2002. Recordemos que Gol Líneas Aéreas Inteligentes S.A inició sus operaciones en el año 2001.

Por segundo año consecutivo la economía brasileña registró un modesto crecimiento en 2002 (1.5%), aunque evidenció cierta recuperación a lo largo del año. Este resultado se debió a las adversas condiciones de la economía mundial y regional, la caída de los términos de intercambio, la seria escasez de créditos externos y el desplome del comercio con Argentina. Todo esto exigió continuar con una política monetaria cautelosa, en medio de fuertes alzas del tipo de cambio. La coyuntura pre-electoral contribuyó a situaciones especulativas en el mercado cambiario, mientras los diferenciales de los bonos soberanos superaron los 2 000 puntos básicos, más del doble del nivel registrado en diciembre de 2001. Esta situación obligó a concretar un nuevo acuerdo con el FMI, el que garantizaba recursos adicionales por 24 000 millones de dólares. Durante el año 2002 la inflación fue superior a 11%, con lo que excedió la meta máxima de 5,5%, en tanto los precios al por mayor se incrementaron considerablemente (31,29%). (ALTA: 2002) No obstante, a pesar del conjunto de dificultades mencionadas anteriormente, los líderes de Gol enfrentarían una economía brasileña con ciertas holguras que aseguraban una trayectoria de solvencia fiscal y externa, con lo que se retomaría la senda de crecimiento pujante en los próximos años. Su competitividad externa había mejorado y continuaría mejorando, dado el alto nivel que tenía el tipo de cambio real y la significativa brecha que se había creado entre la productividad laboral y la evolución del salario real. De allí que, en el momento en que Gol inició sus operaciones, el panorama socio-económico era optimista: se esperaba que la economía brasileña continúe recuperándose y creciendo en el transcurso de los años.

A su vez, resulta relevante analizar la situación de la industria aerocomercial brasileña -desde el punto de vista económico- en el momento en que Gol fue incursionada en el mercado aeronáutico brasileño. En el año 1999, la aviación comercial brasilera sufrió las consecuencias de la inestabilidad de su moneda nacional, el Real. Dicha inestabilidad cambiaria afectó principalmente el tráfico aéreo a nivel internacional, manteniéndose el tráfico aéreo doméstico al mismo nivel que el año anterior a la crisis en cuestión. De allí que la desvalorización de la moneda brasilera en el año 1999 afectó profundamente la actividad de las diversas líneas aéreas, afectando negativamente el



desempeño financiero de aquellas rutas internacionales como consecuencia de una rotunda disminución en la demanda de pasajes de vuelos internacionales. Hacia el año 1999, apenas cuatro compañías gobernaban el mercado de transporte aéreo brasilero a nivel local e internacional: Varig, Transbrasil, Tam y Vasp. Gobernaban el 96% del mercado doméstico de transporte aéreo del país. No obstante, en el año 2000, a partir de la desvalorización de la moneda Real y la disminución en la demanda de pasajes de vuelos internacionales, Vasp abandonó sus rutas internacionales. Por otro lado, en el año 2001 –**año en el cual se inmersa Gol en el mercado aéreo brasilero**- Transbrasil quebró y dejó de operar tanto a nivel internacional como a nivel doméstico. De allí que, dada la extinción de Transbrasil, en el momento en que Gol inicia sus operaciones solamente continuaban operando en el mercado tres compañías: Varig, Tam y Vasp.

Paralelamente, a partir de su incursión en el mercado aéreo brasilero, Gol comenzó a crecer a una tasa acelerada. Luego de la quiebra y extinción de Transbrasil en el año 2001, quebró Vasp, lo cual le aseguró a Gol un 18% del mercado aéreo doméstico. A su vez, Varig se veía envuelta en una grave crisis financiera. (RAPELA: 2007) *“Gol inició sus operaciones en el momento justo y preciso que necesitaba para crecer. Tenía un entorno muy favorable para crecer rápidamente a partir de la quiebra de dos de las compañías más importantes del sector –Transbrasil y Vasp- lo cual le permitió asegurarse rápidamente una buena porción del mercado de transporte aéreo brasilero. Varig también estaba teniendo serios problemas financieros”* dice Marcial Rapela. En los últimos años, se ha producido la desintegración y quiebra de quien fue líder de la región durante décadas, Varig. Esto último le permitió asegurarse a Gol aproximadamente un 30% del total del mercado de transporte aéreo brasilero. En la actualidad, Gol ha adquirido la compañía Varig en un intento de aumentar su participación del mercado y convertirse en la empresa líder del sector.

Resulta relevante destacar que la negativa evolución del precio del barril de petróleo -el insumo más importante para una aerolínea- en los últimos años impacta negativamente en los costos de gestión incurridos por **todas** las aerolíneas del mundo. No obstante, tal como hemos manifestado con anterioridad, una aerolínea de bajo costo, como Gol, apuesta a reducir sus costos de gestión a través de la eficiencia operacional de **otras** actividades y procesos ya descritos anteriormente.

d) Infraestructura de transporte y tecnología

Para acelerar la refluotación de sus aviones y de allí reducir los costos de gestión, el modelo de una aerolínea de bajo costo genérico apela a la utilización de aeropuertos secundarios menos congestionados para evitar trastornos en las operaciones de vuelo y maximizar así el tiempo que pasa el avión en el aire. La posibilidad de utilizar aeropuertos secundarios implica una reducción en



los costos de tasas de aterrizaje y estacionamiento de las aeronaves incurridas por la compañía, dado que los aeropuertos secundarios y periféricos son más económicos que los principales. No obstante, esto último requiere una importante infraestructura de aeropuertos secundarios y una buena accesibilidad a ellos. De allí que en aquellos países más desarrollados la mayoría de las aerolíneas de bajo costo apelan al empleo de aeropuertos secundarios para reducir aún más sus costos de gestión. No obstante, tal como manifestó Marcial Rapela, en Brasil no hay aeropuertos secundarios -y por ende menos congestionados y económicos- lo suficientemente desarrollados. De allí que Gol apela a la utilización de aeropuertos primarios solamente, lo cual nos permite concluir que la presencia de aeropuertos secundarios desarrollados no resulta ser un factor fundamental para el despegue de una aerolínea de bajo costo.

En relación a la tecnología empleada por Gol, hemos dicho que ésta posee la flota más moderna y joven de Sudamérica: el promedio de edad de las aeronaves Boeing 737 es de 8 años. A su vez, Gol utiliza las tecnologías de Internet en su afán de eliminar la intermediación mediante la venta de pasajes a través de agencias de viaje. En la industria de turismo de Brasil, aproximadamente un 85% de los pasajes de las líneas aéreas son vendidos a través de agencias de viaje utilizando un sistema computacional de reservas. Los miembros de las diversas agencias de viaje poseen acceso directo a dicho sistema de reservas. A su vez, las comisiones pagadas a las agencias de viaje brasileras varían en un 7% al 10% del valor de un pasaje (doméstico). Para ahorrarse dichas comisiones, Gol convirtió a su página Web en su principal canal de distribución: vende a través de la Web el 80% de los pasajes). Reduce así sus costos de gestión de carácter fijo y convirtiéndose en el líder brasilerero en *e-commerce*.

e) Estrategias de las grandes líneas aéreas

En la actualidad, la única línea aérea brasilerera que podría amenazar el gran desempeño de Gol es TAM. ¿Qué estrategia empresarial ha desarrollado TAM para competir contra Gol? En primera instancia, tal como manifestó Rapela, TAM apela competir con Gol a partir de la provisión de una gran frecuencia de vuelos en aquellos mercados interesantes, es decir, en aquellos mercados de un gran flujo de pasajeros. Al no poder ofrecer tarifas más bajas que Gol, TAM apela a la provisión de un servicio diferenciado, atrayendo aquel mercado de pasajeros de un mayor poder de adquisición. Su servicio diferenciado está basado en la provisión de un mejor servicio a bordo, un extenso programa de viajeros frecuentes, la posibilidad de cancelar viajes, entre otros. TAM se esfuerza en desarrollar una estrategia específica que implique desarrollar su imagen de marca: anhela ser reconocida como la línea aérea de mayor calidad y más sofisticada de Brasil. De allí que mientras



que Gol obtiene una ventaja en el precio y en el costo unitario, TAM percibe una ventaja en el ingreso unitario.

Tabla 3: LAPA y Gol, comparación en cinco dominios

Dominio	LAPA	Gol
Marco Regulatorio y política aerocomercial	<p>1. Flexibilización del sector aéreo doméstico en los '90:</p> <ul style="list-style-type: none"> -libertad de frecuencias de vuelos: se eliminó la reserva del 50% de las frecuencias otorgada a la empresa Aerolíneas Argentinas. -Fijación libre de las tarifas de las líneas aéreas regulares. -Libertad de volar rutas antes reservadas para Aerolíneas Argentinas. <p>2. Accidente: corrupción del ente regulador y la compañía en materia del cumplimiento de estándares de mantenimiento podría ser la causa principal.</p>	<p>1. Flexibilización del sector aéreo doméstico en los '90:</p> <ul style="list-style-type: none"> -extinción de la exclusividad de las empresas nacionales de operar en aquellas rutas que ligan dos aeropuertos centrales y principales. -eliminación de las restricciones territoriales para las empresas regionales (sistema que dividía al territorio brasilero en cinco aéreas principales y, en cada área, operaba solamente una empresa aérea). -Año 2001: fijación libre de tarifas. <p>2. Accidente: causa podría deberse a un error humano de los controladores aéreos o de los pilotos del jet estadounidense.</p>
Tamaño del mercado	<p>1. Importante tamaño del mercado aerocomercial local a nivel doméstico: durante los años más prósperos del sector -a fines de los '90- LAPA comenzó su expansión y a crecer a una tasa sumamente acelerada.</p> <p>2. Centralización de las actividades económicas y de la población en una misma ciudad: sistema de transporte aéreo en la Argentina radial. Todas las aeronaves de las líneas aéreas confluyen en un mismo punto, Buenos Aires.</p>	<p>1. Importante tamaño del mercado aerocomercial brasilero a nivel doméstico: gran demanda de boletos y gran movimiento de pasajeros a nivel interno.</p> <p>2. Descentralización de los negocios y existencia de diversas ciudades de sumo desarrollo económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> -existencia de varias rutas densas e importantes en Brasil, lo cual es fruto de la descentralización del Producto Bruto Interno (PBI). -60% de los pasajeros transportados en Brasil a nivel doméstico viajan por motivos de trabajo y negocio (el 61% de estos viajan más de cuatro veces al año)
Entorno económico	<p>1. Período de auge económico en los '90: momento de mayor expansión de LAPA. Aerolíneas atravesaba una situación económica y financiera crítica, lo cual facilitó el crecimiento de LAPA.</p> <p>2. Crisis argentina 2001/2002:</p>	<p>1. Panorama socio-económico optimista luego de la crisis de 1999: Se esperaba que la economía brasileña continúe recuperándose y creciendo en el transcurso de los años.</p> <p>2. Quiebra de dos de las compañías más importantes</p>



	crisis devastadora que sacudió a todos los sectores del país.	del sector (Transbrasil y Vasp) y crisis de Varig: entorno muy favorable para crecer rápidamente.
Infraestructura de transporte y tecnología	<p>1. Tasas aeroportuarias percibidas por el Ministerio de Economía: dicho organismo escogía en qué sector reinvertir los ingresos percibidos. La reinversión en el sector en cuestión no era siempre la apropiada.</p> <p>2. Sistema radial del transporte aéreo argentino: toda la flota argentina dormía en la plataforma de Aeroparque. Se utilizaban aeropuertos primarios solamente.</p> <p>3. Se apeló a la adquisición de aeronaves modernísimas: la primer empresa en Sudamérica en incorporar los Boeing 737.</p> <p>4. Tecnologías de Internet poco desarrolladas.</p>	<p>1. Apela a la utilización de aeropuertos primarios solamente.</p> <p>2. Posee la flota más moderna y joven de Sudamérica: el promedio de edad de las aeronaves Boeing 737 es de 8 años.</p> <p>3. Utiliza las tecnologías de Internet: elimina la intermediación mediante la venta de pasajes a través de agencias de viaje (el 80%).</p> <p>4. Sistema no radial del transporte aéreo brasilero.</p>
Estrategias empresariales de las grandes líneas aéreas	Mayor amenaza era Aerolíneas Argentinas: <i>amenaza más desde el punto de vista político que comercial. ("lobby")</i>	Mayor amenaza es TAM: <i>amenaza desde el punto de vista comercial, apelando a estrategias de diferenciación.</i>

3.3 Conclusiones casos LAPA y Gol

A partir de la revisión de los casos LAPA y Gol pretendimos analizar cuáles son las condiciones generales y necesarias que debe exhibir un mercado para que pueda aplicarse con éxito el modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo. A su vez, intentamos determinar qué factores hicieron que LAPA no pueda sostener el modelo después de su gran expansión y crecimiento.

Hemos expuesto que desde el punto de vista institucional, LAPA y Gol surgieron en un **marco regulatorio** altamente favorable para el surgimiento de una aerolínea de bajo costo. La libertad en la fijación de precios y la eliminación de la exclusividad de volar ciertas rutas, así como también la libertad de fijar la frecuencia de vuelos, constituían un marco regulatorio ideal para la implementación correcta de dicho modelo. Un eficiente control de los costos de gestión -pilar central del modelo en cuestión- cobra una mayor importancia en el marco de un mercado **desregulado en cuanto a tarifas**, en donde se puede fijar libremente las tarifas aéreas. Dado el entorno altamente competitivo del mercado, resulta fundamental minimizar los costos operacionales de la aerolínea para poder ofrecer tarifas más bajas. Hemos dicho que una aerolínea de bajo costo subsiste solamente en el mercado a través del ofrecimiento al pasajero de una tarifa bien por debajo de la tarifa promedio de la industria, dado que no ofrece demasiados servicios a bordo y las



comodidades son menores a aquellas brindadas por aerolíneas tradicionales. No obstante, a cambio de la eliminación de ciertos servicios, se le ofrece al pasajero una mayor puntualidad y una menor cantidad de tiempo de vuelo, entre otros. Para poder obtener una mayor flexibilidad y libertad para manipular los precios de los boletos según cómo va evolucionando la demanda, es necesario que las tarifas no sean establecidas ni fijadas por el Estado. A su vez, dichas aerolíneas analizadas logran un coeficiente de ocupación óptimo gracias a un marco libre de bandas tarifarias, en donde el coeficiente de ocupación puede ser manipulado de acuerdo a la fijación de las tarifas. Hemos visto cómo en el pasado el Estados argentino y brasilero no solo fijaban las tarifas, sino que se les reservaba a la aerolínea “de bandera” la exclusividad de volar ciertas rutas, así como también se limitaba la frecuencia de vuelos de las diversas aerolíneas. La eliminación de dichas restricciones fue altamente favorable para el surgimiento de modelos como los de LAPA y Gol, que procuraron aumentar la frecuencia de vuelos en aquellas rutas más densas a través de una estricta estrategia de reflotación.

Tanto Gol como LAPA sufrieron una tragedia aérea; no obstante, las causas de dichos accidentes son bien distintas. La ausencia de un ente regulador argentino que les garantice a los pasajeros que los criterios y estándares internacionales de seguridad aérea efectivamente se están cumpliendo podría ser la causa principal del accidente de LAPA. Esto último fue un factor clave causante de la desaparición del modelo. Por otro lado, la causa del accidente de Gol se debería a un error humano de los controladores aéreos brasileros o de los pilotos del jet estadounidense. De allí que en ningún momento se puso en tela de juicio la honestidad de la compañía y del marco regulatorio brasilero. Todo sector aerocomercial requiere de un ente regulador que asegure y garantice la eficiencia y transparencia de la seguridad y control aéreo. La ausencia de esto en el mercado aerocomercial argentino y las reiteradas denuncias de falta de transparencia de la compañía LAPA, hicieron que ésta no pueda sostener el modelo.

Tanto LAPA como Gol enfrentaron un **importante tamaño del mercado aerocomercial doméstico**: una gran demanda de boletos y un enorme flujo de pasajeros transportados resultaba ser de suma atracción para los líderes de dichas compañías. Una de las características principales del mercado en el cual se encuentra inmerso Gol, es la **descentralización de los negocios y la existencia de diversas ciudades de sumo desarrollo económico**. Esto implica la presencia de diversas rutas de gran flujo de pasajeros. A través de una efectiva gestión de sus recursos y un estricto control de los costos de gestión, una aerolínea de bajo costo tiende a aumentar la **frecuencia de vuelos** en dichas rutas densas ofreciendo tarifas por debajo de la competencia. Como



consecuencia de dicha descentralización de las actividades de negocios, aumenta la cantidad de pasajeros que viajan de una ciudad a otra por motivos de trabajo varias veces al año. Esto resulta ser sumamente atractivo para la implementación de una aerolínea de bajo costo que halla proveerle un servicio a aquellos pasajeros sensibles al precio (que viajan por motivos tanto de trabajo como de ocio). En contraposición, LAPA enfrentó un mercado argentino cuya población y actividades económicas estaban concentradas en una misma ciudad. El sistema de transporte aéreo era radial, es decir, todas las aeronaves de las líneas aéreas confluían en un mismo punto, Buenos Aires. Gracias a una gran flexibilización del sector y gracias al importante flujo de pasajeros en aquellas rutas conectando a Buenos Aires con otras ciudades, LAPA apeló a la provisión de una importante cantidad de vuelos en dichas rutas a un coste y precio menor que la competencia. Esto le permitió crecer a una tasa acelerada.

Gol y LAPA enfrentaban en el momento de su inserción en el mercado un panorama socio-económico optimista. Dicho período de auge económico acompañó de modo exitoso la inserción de sus modelos. No obstante, hemos dicho que la Argentina sufrió en el año 2001 una crisis devastadora que sacudió al país. El modelo de LAPA no pudo soportar los efectos adversos de dicha crisis. El accidente sufrido por LAPA en el año 1999 junto con la crisis económica de los años 2001 y 2002 fueron las causas principales del quiebre de dicho modelo de negocio en nuestro país. A su vez, en el momento de mayor expansión de LAPA, Aerolíneas Argentinas atravesaba una situación económica y financiera crítica, lo cual facilitó el crecimiento de LAPA. No obstante, dicha compañía fue la principal amenaza competitiva de LAPA dadas sus influencias políticas. Paralelamente, Gol también enfrentó un entorno muy favorable para crecer rápidamente. Mientras que dos de las compañías más importantes del sector -Transbrasil y Vasp- habían quebrado, Varig se encontraba inmersa en medio de una dura crisis económica y financiera. Esto dejó a TAM como la única amenaza competitiva de Gol.

Tanto Lapa como Gol adquirieron aeronaves modernísimas, así como también emplearon aeropuertos primarios. Si bien el empleo de aeropuertos más económicos resultaría en una reducción en los costos de gestión, evidentemente no es un factor clave para un eficiente control de dichos **costos**. Sin embargo, hemos dicho que la descentralización de los negocios en Brasil implica una presencia de una gran cantidad de aeropuertos primarios con una gran infraestructura en distintas ciudades del país. Esto último sugiere que no todo el tránsito aéreo se encuentra concentrado en un mismo aeropuerto, sino que se encuentra desconcentrado en distintos aeropuertos primarios del país.



Capítulo 4: La aerolínea de bajo costo y el sector aéreo local, análisis de cinco dominios

A partir de lo analizado en las secciones anteriores, aquí se pretende determinar si el mercado local exhibe las condiciones necesarias para que pueda desarrollarse una aerolínea de bajo costo o no. ¿Podría pensarse en rebautizar e reinsertar a LAPA en el mercado luego de la crisis sufrida? A partir del estudio de cinco dominios escogidos y definidos en el marco teórico, pretendemos determinar por qué no ha logrado desarrollarse sustentablemente una aerolínea de bajo costo en el mercado local. Es decir, qué condiciones actuales del mercado argentino explican la ausencia de dicho modelo.

a) Marco regulatorio y política aerocomercial

La libertad en la fijación de precios y la eliminación de la exclusividad de volar ciertas rutas, así como también la libertad de fijar la frecuencia de vuelos, constituyen un marco regulatorio ideal para la implementación del modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo. A la hora de reconstruir el caso LAPA, hemos destacado que a partir de la flexibilización del mercado aerocomercial argentino a principios de la década del noventa, las restricciones al precio que establecía la ley 19030 del año 1971 ya no estaban en vigencia. Hemos dicho que el éxito de LAPA durante la década del noventa radicó en un eficiente control de los costos de gestión y en la fijación de tarifas por debajo de la competencia. Empero, esto último sólo pudo llevarse a cabo en el marco de un mercado en donde el Estado no establecía las tarifas aéreas. Procuremos entonces al análisis del marco regulatorio de la industria aerocomercial local **actual** para poder determinar si dicha variable podría estar actuando como barrera de entrada al mercado aeronáutico.

Si bien el marco regulatorio del mercado local aerocomercial durante la década del noventa inició el mismo sendero de cambio experimentado por diversos mercados aerocomerciales del mundo, el mercado argentino aerocomercial está aún muy lejos de la desregulación total. En la República Argentina la autoridad aeronáutica del Estado Argentino es la Fuerza Aérea Argentina, a través del Comando de Regiones Aéreas. Conjuntamente, en el orden nacional, el principal pilar de la industria aerocomercial argentina es sin duda el Código Aeronáutico Argentino, el cual fue sancionado por Ley Nro. 17285 del 17 de mayo de 1967 y la ley 19030. Este código se encuentra vigente actualmente con las modificaciones introducidas por las leyes 19620, 20509 y 22390. Si bien el Código Aeronáutico de 1967 abría la puerta al ámbito privado para la explotación de los servicios aeronáuticos, la visión corporativa predominante en la Fuerza Aérea impidió por décadas la desregulación y privatización de los servicios públicos aeronáuticos. Así la autoridad aeronáutica argentina se consolidó en un actor estatal que era juez y parte al mismo tiempo, es decir, regulando,



auditando y prestando servicios públicos a los que a su vez tenía que controlar y regular. (RUNZA: 2007)

El sector aeronáutico argentino posee las políticas de transporte aerocomercial bajo la órbita de la Secretaría de Transporte y las políticas de aviación civil en manos de la Fuerza Aérea. De allí que en nuestro país los vuelos regulares se encuentran sujetos a todo tipo de regulaciones, incluidas sus tarifas y la disponibilidad de rutas, que son reguladas por la Subsecretaría de Transporte Aerocomercial de la Secretaría de Transporte. Tal como manifestó Luis Grande -Gerente de Operaciones de la empresa Baires Fly S.A- *“para la adquisición o disponibilidad de rutas se debe ejercer un pedido a la Subsecretaría de Transporte Aerocomercial. Ésta decide y dispone qué rutas podrán ser voladas después de una audiencia pública, que es presenciada por las diversas empresas que se ofrecen a realizar una prestación de servicio en una determinada ruta. A partir de dicha audiencia pública, la Subsecretaría de Transporte Aerocomercial es quien decide a quien le otorga una mayor cantidad de frecuencias a un determinado lugar.”* El proceso de adquirir rutas y el proceso de determinar qué cantidad de vuelos se proveerán a un determinado destino es el fruto de un largo y complejo proceso de negociación con el Estado. Para ejemplificar, en la actualidad, LAN Argentina posee severas dificultades de que le otorguen el derecho a volar ciertas rutas y se le dificulta la posibilidad de proveer mayores frecuencias a ciertos destinos. De allí que su crecimiento y su expansión en el mercado doméstico argentino se ve limitado por quien regula y autoriza el derecho a volar ciertas rutas. Por ejemplo, mientras que LAN provee una frecuencia de tres o cuatro vuelos diarios a Córdoba, Aerolíneas ofrece entre siete u ocho vuelos diarios a esta misma ciudad. Como consecuencia de esto, en la actualidad Aerolíneas Argentinas y Austral transportan alrededor del 85% de las 16.500 personas que cada día viajan en el país. (CASTRO: 2007) Hemos dicho que quien viaja por trabajo, por ejemplo, generalmente escoge una línea aérea que ofrezca una buena frecuencia de vuelos y de allí que quien ofrezca una mayor frecuencia de vuelos posee una importante ventaja competitiva.

Tal como manifestó Luis Grande, son muchos los que son parte a la misma vez de la autoridad estatal, así como también de la empresa Aerolíneas Argentinas, defendiendo los intereses de dicha empresa e influyendo a favor de Aerolíneas Argentinas a la hora de decidir y autorizar cuántos vuelos diarios a un cierto destino podrá proveer otra empresa alternativa. Esto último es solo un ejemplo del complejo sistema regulatorio del sector aerocomercial argentino: la autoridad aeronáutica argentina se ha consolidado durante el transcurso del tiempo en un actor estatal que es juez y parte al mismo tiempo. Es decir, presta servicios públicos a los que a su vez tiene que



controlar y regular. En el transcurso del tiempo, Aerolíneas Argentinas se ha caracterizado por hacer “lobby,” es decir, utilizar sus influencias políticas para que se vuelvan a las condiciones del pasado y dificultar la operación de una aerolínea alternativa a la línea aérea de bandera. Dicho “lobby” refleja también una verdadera barrera política e institucional a la implementación de una aerolínea de bajo costo. De allí que, en primera instancia, podemos concluir que el sector aerocomercial argentino está inmerso en un marco que carece de una mayor **libertad de frecuencia de vuelos y libertad de volar ciertas rutas**: el Estado limita la frecuencia de vuelos de las diversas aerolíneas, siendo el caso de LAN el ejemplo actual más claro.

Gracias a una estricta estrategia de reflotación del avión, una compañía aérea de bajo costo -como por ejemplo Gol- anhela constantemente minimizar el tiempo que pasan sus aviones en tierra. De este modo, reduce los costos aeroportuarios de mantener sus aviones estacionados en tierra y puede proveer una mayor frecuencia de vuelos diarios. A través de una estricta estrategia de reflotación una aerolínea de bajo costo aumenta la cantidad de servicios diarios, reduce los costos de gestión de vuelo y mejora el **servicio al cliente** a través de una mejora en el nivel de puntualidad de los vuelos. Empero, la implementación de dichas estrategias se ve seriamente limitada en nuestro sector aerocomercial doméstico por un deficiente marco regulador que limita la frecuencia de vuelos que puede proveer cada empresa a un determinado destino. Yace aquí una importante barrera institucional del contexto aerocomercial argentino -a nivel local- que podría limitar la incursión de una aerolínea de bajo costo en el mercado.

En el comienzo de nuestro trabajo de graduación manifestamos que el transporte aéreo refleja una forma básica de comunicación e integración, así como también es una herramienta de desarrollo. Muchas comunidades estarían aisladas sin el acceso a los servicios aéreos: *“La política aerocomercial argentina debe tener como objetivo primordial poseer un sector de transporte aéreo que sirva a todos los centros, tanto de alto consumo, como aquellos de bajo consumo,”* dice Luis Grande. De allí que el Estado generalmente hace que la línea que se plantea como alternativa a Aerolíneas Argentinas-Austral trate también de servir a centros de bajo consumo de avión como, por ejemplo, Santiago del Estero, San Juan, La Rioja, Catamarca, Jujuy, Chaco, entre otros. Como consecuencia de esto, las líneas aéreas están subsidiadas parcialmente por el Estado. Es decir, el Estado (lo dice la ley) debe asegurar la prestación de estos servicios a **todos** los centros mediante diversos mecanismos (léase subsidios a dicho sector). No obstante, luego de haber entrevistado a diversos expertos y actores que participan diariamente de la industria aerocomercial, todos estos concluyen que los subsidios están mal distribuidos en dicho sector. Es decir, el proceso de distribuir



los subsidios en el sector aerocomercial no es la excepción al deficiente sector político de nuestra nación. Es menester manifestar que los mecanismos de distribución de los subsidios del sector es un tema ajeno a nuestro trabajo de graduación y de allí que no ahondaremos demasiado en su descripción. Empero, en dicha sección es necesario recalcar que el marco regulatorio del sector en cuestión no solo limita la cantidad de vuelos que pueden ser proveídos a un destino, sino que también fomenta que se vuele a rutas de bajo consumo, lo cual es necesario por cuestiones de comunicación e integración del país. El problema radica en que dichas rutas generalmente poco rentables prometen ser compensadas a través de subsidios que raramente llegan. En dicho marco, es muy difícil que cualquier aerolínea sobreviva: *“los subsidios no llegan, las empresas se endeudan, pierden su escaso capital, y dejan de volar,”* dice Pablo Potenze. *“Uno puede volar las rutas más densas, pero las idas y vueltas de negociación con el Estado hacen que el Estado le exija a uno hacer algo de lo que ellos necesitan: ellos deben proveer transporte aéreo a diversas ciudades, algunas de densidad mucho menor,”* dice Luis Grande. Una aerolínea de bajo costo inmersa en el mercado aerocomercial doméstico enfrentaría un marco regulatorio que limita la cantidad de vuelos a un determinado destino y que autoriza que se vuele a aquellos centros de mayor consumo a cambio de que se provea servicios a aquellas rutas menos densas. A su vez, cabe mencionar que en el momento de la incursión de LAPA, a diferencia de la actualidad, el marco regulatorio presentaba mayores libertades en cuanto a la posibilidad de volar ciertas rutas. A su vez, también existía una mayor libertad a la hora de escoger con qué frecuencia se volaría a cada uno de los destinos. Si bien LAPA también debió enfrentar el “lobby” de Aerolíneas Argentinas, dicha empresa -en contraste a LAPA- enfrentaba serios problemas financieros y económicos, lo cual representaba una verdadera oportunidad para LAPA.

Las tarifas domésticas para vuelos regulares en clase económica están actualmente regidas por un sistema de bandas tarifarias. Este sistema contempla la fijación de límites máximos y mínimos para las tarifas, esto es, fija un piso y un techo para la tarifa -de clase económica- que las empresas pueden cobrar por cada vuelo.² A principios de agosto último, y tras una larga lucha, las tarifas de clase económica del negocio aerocomercial se vieron beneficiadas con el decreto que firmó el presidente Kirchner para modificar las bandas regulatorias, lo que implicó un aumento del veinte por ciento en vuelos de cabotaje. No obstante, a pesar de dicho aumento, es menester entender que las tarifas promedio de clase económica ofrecidas por las líneas aéreas de otros mercados aerocomerciales del mundo son mucho más elevadas que las tarifas ofrecidas por las líneas aéreas de nuestro mercado doméstico. *“Las tarifas domésticas en nuestro país son mucho más bajas*

² Refiérase al anexo 8 para observar las bandas tarifarias establecidas por la Subsecretaría de Transporte aerocomercial.



porque la regulación no permite que las tarifas puedan ser acomodadas de acuerdo a los verdaderos costos incurridos por las diversas líneas aéreas (el marco regulatorio establece un mínimo y un máximo). Si hubiera mayor libertad en la fijación de tarifas, las tarifas promedio de clase económica muy probablemente serían mucho más elevadas. Esto último generaría un espacio para el surgimiento de una organización que anhele poseer un modelo low-cost,” dice Luis Grande. “Aerolíneas vende un pasaje a Córdoba a una tarifa competitiva en el mercado que si uno la transforma en dólares, esa misma distancia -una hora de vuelo- en Estados Unidos se vende en dólares al triple en el mercado interno y de allí que las aerolíneas de bajo costo de dicho país poseen un buen margen para bajar sus tarifas,” dice Alberto Cárrega, Gerente de Instrucción de Aerolíneas Argentinas. Dado el establecimiento de bandas tarifarias -en donde el máximo determinado es ya de por sí muy bajo en comparación a las tarifas de otros mercados del mundo- por razones competitivas, es habitual que todas las empresas tengan, tanto en los niveles más bajos como en los más altos, tarifas exactamente o muy aproximadamente iguales. “En la actualidad, el Estado establece un tope máximo que es muy bajo y, por ende, se encuentra con que tiene que subsidiar a las empresas. Dicha política de tarifas demasiado bajas y los subsidios proveídos por el Estado no puede persistir en el tiempo,” dice Jimmy Smith, Gerente Comercial de AeroBaires S.A. Es menester recordar que en el momento de mayor expansión de LAPA el marco regulatorio no establecía dicho tope máximo: existía libertad en la fijación de las tarifas dependiendo éstas de la demanda y la oferta de boletos.

Tal como hemos manifestado con anterioridad, una aerolínea de bajo costo subsiste en un mercado a través del ofrecimiento al pasajero de una **tarifa bien por debajo de la tarifa promedio** de la industria a través de la reducción de sus costos de gestión y una agresiva estrategia de marketing, dado que no ofrece demasiados servicios a bordo y las comodidades son menores a aquellas brindadas por aerolíneas tradicionales. El empleo de una estrategia de precio de “Two-Tiered Pricing” -estrategia de precio del modelo original de una aerolínea de bajo costo- tiene sentido entonces únicamente en un mercado aerocomercial libre de bandas tarifarias. Es decir, en aquellos mercados en donde la tarifa depende exclusivamente de la demanda. En el marco actual, una aerolínea de bajo costo difícilmente podría despegar: la implementación de bandas tarifarias para la fijación de precio de aquellos asientos de clase económica impediría establecer un sistema que pronostique la demanda y establezca los precios acorde a ella. Radica aquí otra de las barreras institucionales del contexto aerocomercial argentino que limita la incursión de una aerolínea de bajo costo en el mercado doméstico.



La autoridad aeronáutica de la aviación civil argentina es una fuerza militar, la Fuerza Aérea Argentina, a diferencia de lo que sucede en la mayoría de los países del mundo, donde esta función del Estado es realizada por una agencia civil especializada. En la actualidad, existe una gran controversia en relación a por qué dicha función aún permanece en manos de la Fuerza Aérea. Si bien ya se ha anunciado el traspaso de dicha función a manos civiles, dicho traspaso -por el momento- ha sido solo un anuncio por el gobierno.

Muchos discuten que muchos de los servicios esenciales para el desarrollo económico de la actividad aeronáutica son prestados por esta fuerza militar, bajo una visión y un estilo de gestión, que en muchos casos impide un efecto multiplicador y sinérgico que coadyuve al desarrollo sustentable de esta importante actividad económica, generadora de desarrollo para el país y sostén de muchas otras actividades económicas, tal como lo demuestra la experiencia internacional comparada y la propia historia de nuestro país. Por ello, el actual diseño institucional que tiene cabida en el Estado Argentino ha generado una verdadera barrera al desarrollo aeronáutico civil del país constituyendo por sí mismo un problema estructural a resolver mediante la reconstrucción del Estado. No pretendemos ahondar demasiado en dicha controversia actual acerca de la organización de la aviación civil argentina, sino que en dicha sección apelamos a la determinación de ciertas variables institucionales establecidas por la autoridad que podrían desincentivar el despegue de un modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo en el mercado local. *“En medio de dicho marco regulatorio actual uno podría implementar dicho modelo de negocio solamente con el apoyo del Gobierno Nacional y la Subsecretaria de Transporte Aerocomercial. Y no sólo el gobierno de turno, porque si después asume otro gobierno con políticas y visiones distintas y no está de acuerdo con la política que emana el gobierno actual y, por ende, retira su apoyo, no sirve. Estos negocios no son de corto plazo: si uno plantea un módulo de avión, una necesidad, y traza una orientación de negocio y después ésta se ve modificada por una política económica o una regulación de precios, las probabilidades de éxito son nulas,”* dice Luis Grande. De allí que el actual marco regulatorio y la inestabilidad política que caracteriza a nuestro país podría actuar como una verdadera barrera al desarrollo del modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo. Procuremos entonces al análisis de otro gran factor involucrado en el estudio de la política aerocomercial del sector aéreo argentino: la seguridad y el control aéreo.

▪ **Seguridad y control aéreo y la aerolínea de bajo costo**

El sistema aéreo de cualquier sector aerocomercial debe exigir que se instrumenten las medidas adecuadas para garantizar la seguridad con eficiencia y transparencia. En materia de seguridad aérea



estamos abajo, muy abajo. En la actualidad, volar se ha convertido en sinónimo de descontrol, ineficiencia y riesgos ciertos para cientos de miles de pasajeros. Y si bien la situación parece haber entrado en una etapa de normalización luego de la decisión del gobierno nacional de traspasar de la Fuerza Aérea a la órbita civil las tareas de control, los peligros aún no han desaparecido y obligan al Estado a redoblar los esfuerzos para introducir mejoras en forma urgente. (LA NACIÓN: 2007) Marzo del 2007 fue el mes más crítico para la aeronavegación comercial local debido al desperfecto que ocasionó en el radar de Ezeiza la caída de un rayo. Dicho desperfecto se traduce en demoras, reprogramaciones y cancelaciones de vuelos. Empero, es menester manifestar que los pasajeros vienen padeciendo las esperas y los contratiempos desde mucho antes, en especial los de Aerolíneas Argentinas y Austral. El presidente de la Asociación de Controladores de Tránsito Aéreo de la República Argentina, César Salas, denunció que se estaba trabajando "*en la precariedad más absoluta*", por lo cual no se puede garantizar la seguridad. Su colega de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA), Jorge Pérez Ramayo, advirtió que esta situación de precariedad no es de ahora, sino que viene desde hace muchos años, y desde la Fuerza Aérea se afirmó que "*en ningún momento, y de manera absoluta y categórica, ha habido incertidumbre o algún tipo de inseguridad en el tránsito aéreo.*" (LA NACIÓN: 2007)

El testimonio brindado por la película *Fuerza Aérea Sociedad Anónima*, del ex piloto y cineasta Enrique Piñeyro, es más que elocuente de muchas de las fallas en el control del tráfico aéreo comercial y de la poca o ninguna preocupación que han demostrado quienes tienen a su cargo dichas trascendentes responsabilidades. La película denuncia la falta de transparencia del organismo a cargo de la aviación civil argentina, un organismo que termina siendo más funcional a la corrupción que a la calidad y la eficiencia. El sistema carece de equipamientos, inversiones y capacitaciones, degradando la seguridad y la eficiencia del sistema. De allí que en la actualidad son diversas las denuncias que aseguran que la seguridad aérea y las vidas de cientos de miles de pasajeros se ponen día a día en riesgo. "*Además del incumplimiento habitual de los horarios de vuelo, se suma el problema de la radarización argentina que es paupérrima y desastrosa; creo que dicho problema no tiene solución al corto ni mediano plazo. Sí tiene solución al largo plazo, pero ello requiere de un gran esfuerzo y una política aerocomercial que conduzca dicho plan de radarización,*" dice Luis Grande. Más aún, lo cierto es que el sistema radial que rige el trayecto de los vuelos comerciales colabora para agravar la situación del aeropuerto Aeroparque. Ocurre que la estación aérea sufre una sobrecarga de demanda, por culpa de que prácticamente todos los vuelos internos, entre distintos puntos del país, pasan por Buenos Aires.



La falta de equipamiento, inversión y capacitación sólo garantiza la degradación de la seguridad y eficiencia del sistema de control aéreo argentino, lo cual provoca muchas veces demoras y reprogramación de vuelos. Esto último resultaría fatal para una aerolínea de bajo costo que anhela maximizar la permanencia de sus aeronaves en el aire a través de una mayor frecuencia de vuelos y una estricta estrategia de refluotación. Para acelerar la refluotación de sus aviones, una de las medidas adoptadas por los líderes de las aerolíneas de bajo costo más famosas del mundo es utilizar aeropuertos secundarios menos congestionados para evitar trastornos en las operaciones de vuelo y maximizar así el tiempo que pasa el avión en el aire. Esto no es posible en el mercado argentino. En la Argentina el tráfico aéreo doméstico se concentra en un único aeropuerto -Aeroparque- y de allí que dicho aeropuerto se encuentra sumamente congestionado, limitando el anhelo de una aerolínea de bajo costo de maximizar el tiempo de permanencia de sus aeronaves en el aire. Dicho congestionamiento se debe al sistema radial de nuestro mercado doméstico y al ineficiente sistema de seguridad y control aéreo. Una aerolínea de bajo costo difícilmente podría llevar adelante dicho modelo de negocio en un marco de demoras obligadas y reprogramaciones de vuelos como consecuencia de desperfectos del sistema de control y seguridad aérea. *“El radar mejora la seguridad aérea permitiendo que dos aviones puedan ir más cerca -el uno y el otro- en la misma ruta y a la misma altura. Sin el radar, se aumenta el tiempo de separación entre avión y avión. De allí que se alarga el tiempo entre despegue y despegue y entre aterrizaje y aterrizaje, lo cual produce generalmente grandes demoras,”* dice Alberto Cárrega.

Recordemos que los pasajeros de la actualidad exigen un buen precio de boleto y un buen servicio al cliente por parte de la compañía. Hoy en día, como hemos manifestado con anterioridad, las aerolíneas de bajo costo procuran ofrecer vuelos directos de corto recorrido a un bajo costo, ahorrando en lo que al pasajero no le importa renunciar y no escatimando en lo fundamental, **puntualidad y seguridad**. La crisis de la seguridad aérea argentina y del control aéreo atenta contra estos dos pilares de una aerolínea de bajo costo. El deficiente sistema de control aéreo de la aviación civil argentina imposibilitaría que una aerolínea de bajo costo logre alcanzar una ventaja competitiva en materia de mayores niveles de puntualidad y mayores frecuencias diarias de vuelos. *“Si le atrasan a una compañía, por ejemplo, cuatro horas un vuelo por culpa de un radar entonces difícilmente pueda cumplir con la cantidad de vuelos pronosticados para un día; el resultado de esto es que se deben reprogramar y cancelar vuelos,”* dice Jimmy Smith. La paupérrima seguridad aérea resulta ser entonces una verdadera barrera al despegue exitoso de una aerolínea de bajo costo.



Paralelamente, el mal funcionamiento de los radares aumenta la congestión de los aeropuertos y hace que se produzcan esperas aéreas. Se produce una espera aérea cuando las aeronaves sobrevuelan los aeropuertos en la espera de recibir una orden emitida por el control aéreo para poder aterrizar. Dicha espera aumenta el costo del combustible de la aeronave, es decir, impacta drásticamente en los costos de gestión de vuelo de toda aerolínea. Esto resulta dramático para una aerolínea de bajo costo que procura obtener una ventaja competitiva a través de una reducción tajante de todos sus costos de gestión. En medio de un marco regulatorio argentino que congela las tarifas -a través de la imposición de bandas tarifarias- dicho aumento de los costos de gestión jamás podría verse reflejado a través de las tarifas. Si pudieran fijarse con libertad las tarifas, un aumento de los costos de operación elevaría el precio promedio de los boletos aéreos establecidos por todas las líneas aéreas del mercado. Empero, una aerolínea de bajo costo en el contexto aerocomercial actual probablemente enfrentaría grandes costos de vuelo por esperas aéreas y podría establecer tarifas levemente inferiores a las de la competencia (dada la imposición de bandas tarifarias por parte del Estado). De allí que las fallas del sistema de seguridad y control aéreo actúan como barreras a la implementación exitosa de una aerolínea de bajo costo: las fallas de los radares obligan a que se produzcan **demoras y cancelaciones de los vuelos** y las largas esperas aéreas atentarían contra su afán de reducir sus **costos de gestión de vuelo**.

En varios sectores aerocomerciales del mundo ha crecido el escepticismo entre los pasajeros en relación a la obsesión de las aerolíneas de bajo costo por reducir y recortar sus costos de gestión. Muchos poseen la creencia de que, al ofrecer tarifas tan baratas, las compañías de dicho tipo de aerolíneas gastan menos en mantenimiento para poder proveer tarifas más bajas que sus competidores. De allí la importancia de poseer un ente regulador que asegure el cumplimiento de aquellos criterios o lineamientos respecto a temas de seguridad y control del mantenimiento de las aeronaves de las diversas aerolíneas. Esto resulta fundamental para una aerolínea de bajo costo que intenta combatir la desconfianza y el escepticismo de muchos pasajeros. Ya hemos dicho que son varios los que denuncian que dicho ente regulador argentino en la actualidad se encuentra teñido por la corrupción, afectando directamente a la seguridad de los vuelos. Muchos han denunciado que la corrupción del ente regulador implicó la infracción de lineamientos y estándares internacionales en materia del mantenimiento de las aeronaves de LAPA, causando el accidente. De allí que en la actualidad cualquier aerolínea que se inserte en el mercado con un modelo de negocio similar al de LAPA correría el riesgo de que se le cuestione qué estrategias utiliza verdaderamente a la hora de reducir sus costos de gestión. Dicho escepticismo no existe en aquellos mercados en donde existe un sistema de control y seguridad aérea que sea transparente y eficiente. La **imagen** de una

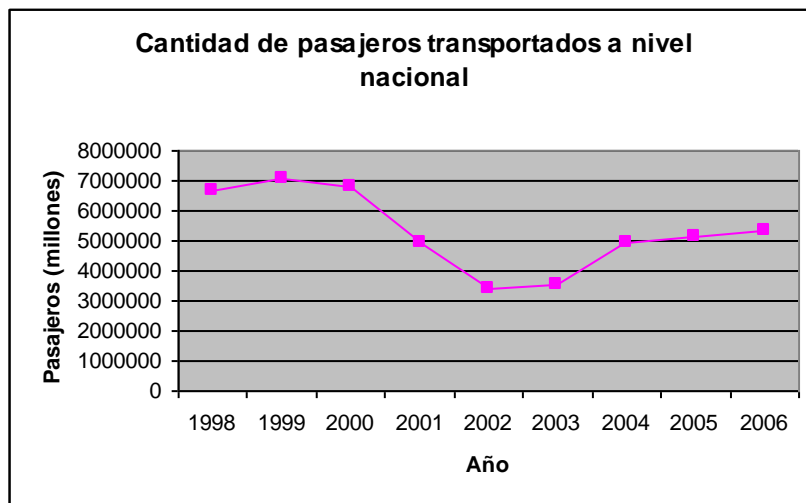


aerolínea de bajo costo introducida en el mercado local y su seguridad podría ser fuertemente afectada por la falta de un ente regulador transparente y eficaz.

b) Tamaño del mercado

Hemos anunciado que la incursión exitosa de una aerolínea de bajo costo en un mercado aerocomercial doméstico requiere de un **importante tamaño del mercado aerocomercial local a nivel doméstico**. Una gran demanda de boletos y un enorme flujo de pasajeros transportados es el reflejo de un importante mercado aerocomercial que resulta ser de suma atracción para aquellos que desean invertir en una aerolínea de bajo costo.

Obsérvese que entre los años 2000 y 2002 se produjo una fuerte disminución de la demanda de vuelos de cabotaje, fruto principalmente de la crisis socio-económica argentina del año 2002 y los actos terroristas en los Estados Unidos a fines del año 2001. Durante el año 2003, solamente se transportaron 3,4 millones de pasajeros: esta cifra es un 5,5% inferior a los 3,6 millones de pasajeros que viajaron en el año 1992 cuando comenzó a flexibilizarse el marco regulatorio del sector aerocomercial argentino. Posteriormente a la debacle del año 2002, se comenzó a percibir una lenta recuperación del sector aerocomercial argentino. Hacia fines del 2004, se estimaba que el mercado aéreo había crecido un 20% en relación a la cifra registrada en el año 2002, resultado de un fuerte crecimiento de la industria del turismo y una recuperación económica. En el año 2005, se transportaron 5.116.176 pasajeros a nivel doméstico y el coeficiente de ocupación fue de 79,96%, mientras que en el año 2002 se habían transportado 4.120.146 pasajeros a nivel local y el coeficiente de ocupación fue de 63,09%. Por otra parte, en el año 2006 volaron 5.321.917 pasajeros en el país, 4,02% más que el año anterior. No obstante, se está, con todo, bastante lejos de uno de los mejores años de la industria aérea en la Argentina, 1998, que mostró ventas por más de 990 millones de dólares y se transportaron 6.684.000 pasajeros a nivel doméstico. Paralelamente, en el año 1999 se transportaron 7.051.000 pasajeros a nivel local, mientras que en el año 2000 se transportaron 6.822.000 pasajeros. De allí que si bien nuestro sector aerocomercial doméstico está experimentado una gran recuperación, no se han alcanzado aún los niveles de los últimos años de la década del noventa. Obsérvese a continuación un gráfico que ilustra la evolución de la cantidad de pasajeros transportados a nivel local en el mercado aerocomercial argentino.



Fuente: Runza (2007)

Es menester entender que la recuperación durante los años 2003 y 2004 hasta la actualidad fue muy alta dado que la situación de los años 2001 y 2002 fue sumamente crítica. No obstante, la recuperación del sector es inminente. De allí que desde el punto de vista del **tamaño del mercado y el flujo de pasajeros** la recuperación que está experimentando año a año el mercado aerocomercial a nivel doméstico refleja una oportunidad para la implementación de una aerolínea de bajo costo. No obstante -tal como manifestaremos posteriormente- dicho tráfico de pasajeros se concentra en algunas escasas rutas solamente y aún no se ha alcanzado el movimiento de pasajeros a nivel doméstico que se alcanzó durante el período en el cual LAPA pudo expandirse y crecer a una tasa sumamente acelerada (fines de la década del noventa).

En la actualidad, podemos percibir un desfase entre la oferta y la demanda de boletos aéreos de cabotaje, ya que en los últimos años viene creciendo el turismo en la Argentina. Esto nuevamente refleja una oportunidad de incursionar en el mercado una nueva línea aérea. *“Es una realidad que los vuelos de Aerolíneas-Austral poseen un coeficiente de ocupación muy alto, pero no debemos olvidar que Aerolíneas-Austral es prácticamente el único proveedor. La realidad es que con las frecuencias diarias actuales es lógico que no den abasto. Además de todos los problemas externos e institucionales que coexisten en la industria -radares y huelgas por ejemplo- la línea bandera no tiene equipos para suplir la demanda, pero no debemos perder de vista que el coeficiente de ocupación es alto porque la oferta de asientos disponibles es muy escasa,”* dice Jimmy Smith. Hace siete años atrás el mercado aerocomercial doméstico contaba con diversas empresas dispuestas a brindar sus servicios de transporte aéreo: LAPA, Dinar, Southern Winds, Aero Vip, Laer, CATA, Aerolíneas/Austral. Solo esta última, y gracias al aporte del pueblo español, logró no sólo sobrevivir sino también heredar la totalidad del tráfico interno. A fines de 2005, con el aterrizaje de LAN Argentina, la tendencia comenzó a revertirse tímidamente, aunque la ex empresa estatal aún



mantiene más del 90% del tráfico nacional (LA NACIÓN: 2007) De allí que por más de que el total de pasajeros transportados sea menor al total transportados en los últimos años de la década del noventa, resulta lógico que los vuelos salgan con un coeficiente de ocupación muy alto. La línea de bandera es prácticamente un monopolio y no posee equipos suficientes para suplir la demanda actual.

A su vez, sobre el recurrente incumplimiento de servicios por parte de Aerolíneas Argentinas y Austral, los sectores aeronáuticos se lo atribuyen a la carencia de inversión para comprar repuestos e insumos, a la antigüedad de la flota -que requiere mayor mantenimiento y oscila en un promedio de 17 años- y a la falta de personal para cubrir el incremento de las frecuencias en los vuelos. "*Las cancelaciones de vuelos son por un conjunto de causales: por un lado, hay falta de inversión en materiales y repuestos y no hay personal suficiente para cubrir la gran cantidad de vuelos. Como no hay disponibilidad de aviones, no se cumple con la demanda. Y, por otro, el sistema de transporte es manejado por la Fuerza Aérea y es altamente ineficiente. Las demoras son muy grandes y es probable que sólo hayan salido tan pocos vuelos en hora [en los casos de Aerolíneas y de Austral]*", dijo a LA NACION Pablo Biró, secretario gremial de la Asociación de Pilotos. De allí que las fallas del radar –**variable institucional**- y el aumento de la demanda de pasajes ante la poca oferta de asientos disponibles –**variable de mercado**- ha agravado la situación de la empresa líder de nuestro mercado aerocomercial doméstico. Es por eso que, si analizamos la situación crítica que atraviesa Aerolíneas-Austral, ésta refleja una **oportunidad** para la inserción en el mercado aerocomercial local de una aerolínea de bajo costo. Recordemos que Gol inició sus operaciones en el momento justo y preciso que necesitaba para crecer. Poseía un entorno muy favorable para crecer rápidamente a partir de la quiebra de dos de las compañías más importantes del sector -Transbrasil y Vasp- lo cual le permitió asegurarse rápidamente una buena porción del mercado de transporte aéreo brasilero. A su vez, Varig también estaba teniendo serios problemas financieros. Desde este punto de vista, una aerolínea de bajo costo enfrentaría un entorno altamente favorable para crecer en nuestro mercado local: la oferta de asientos actual no logra suplir la demanda de boletos aéreos.

Hemos dicho que LAN Argentina posee severas dificultades de que le otorguen el derecho a volar ciertas rutas y se le dificulta la posibilidad de proveer mayores frecuencias a ciertos destinos. Su crecimiento y su expansión en el mercado doméstico argentino se ve limitado por quien regula y autoriza el derecho a volar ciertas rutas. De allí que son los factores institucionales –analizados en la sección anterior- aquellos que limitan un mejor aprovechamiento del tamaño del mercado actual y por ende limitarían el crecimiento de una aerolínea de bajo costo en el mercado aeronáutico



doméstico: *“El tamaño del mercado hoy por hoy no limita la inserción de una línea aérea en la industria aerocomercial a nivel local. Lo que lo limita, es el Estado,”* dice Luis Grande.

La existencia de **varias rutas densas en un mercado** fruto de la descentralización del Producto Bruto Interno (PBI) le aseguraría a una aerolínea de bajo costo un importante mercado en el cual lograr una ventaja competitiva a través de la provisión de un servicio a un costo y precio menor que sus competidores. Yace aquí la mayor diferencia entre el mercado en el cual se sumergió Gol y el mercado aerocomercial argentino a nivel local. Gol enfrentó un mercado en el cual la **descentralización de los negocios, la existencia de diversas ciudades de sumo desarrollo económico** y la presencia de **diversas rutas de gran flujo de pasajeros**, son algunas de sus características principales. A través de una efectiva gestión de sus recursos y un estricto control de los costos de gestión, Gol aumentó la **frecuencia de vuelos** en dichas rutas densas ofreciendo tarifas por debajo de la competencia. Como consecuencia de dicha descentralización de las actividades de negocios, aumenta la cantidad de pasajeros que viajan de una ciudad a otra por motivos de trabajo varias veces al año, lo cual resulta ser sumamente atractivo para la implementación de una aerolínea de bajo costo que halla proveerle un servicio a aquellos pasajeros sensibles al precio.

Esto no ocurre en nuestro país en donde los negocios y diversas actividades económicas se encuentran concentrados principalmente en una sola ciudad, Buenos Aires. En la actualidad las líneas aéreas que vuelan en el mercado doméstico enfrentan muy pocas rutas competitivas y densas: Buenos Aires-Córdoba, Buenos Aires-Mendoza, Buenos Aires-Rosario, Buenos Aires-Bariloche, Buenos Aires-Tucumán y Buenos Aires-Salta, son algunas de ellas. A su vez, como he manifestado, todas confluyen en una misma ciudad, Buenos Aires. Esto último pone en manifiesto la concentración tanto demográfica como de negocios en un solo punto, en contraste con Brasil, en donde es posible evidenciar una gran cantidad de ciudades y rutas densas e importantes.

Paralelamente, **la demanda no es simétrica** en la República Argentina, como lo es en el mercado brasilero, estadounidense y europeo donde todos los vuelos conectando los diversos puntos del mercado despegan con un alto coeficiente de ocupación. Los pasajeros demandan boletos por necesidades disímiles y, por ende, un avión volará en estos mercados con un alto coeficiente de ocupación tanto a la ida como a la vuelta. En el mercado aerocomercial local son muy pocas las rutas que poseen una demanda simétrica, es decir, son pocas aquellas rutas en las que hay un flujo de pasajeros óptimo tanto a la ida como a la vuelta. Las rutas que poseen una demanda simétrica son aquellas que conectan a la ciudad de Buenos Aires con Córdoba, Rosario, Mendoza y Salta. La gran mayoría de las rutas por lo general no poseen una demanda simétrica, para ejemplificar,



muchos viajan al sur los fines de semana y vuelven los domingos a trabajar a Buenos Aires, Córdoba o Mendoza. A su vez, el flujo de pasajeros que viaja desde el sur a Buenos Aires un viernes por la tarde es muy bajo. Una aeronave que parte al sur -un viernes- desde Buenos Aires volará con un coeficiente de ocupación muy alto a la ida, pero volverá a Buenos Aires con un coeficiente de ocupación muy bajo. De allí que un mercado que **escasea rutas con una demanda simétrica** de boletos podría actuar como una verdadera barrera para la implementación de una aerolínea de bajo costo.

Consecuentemente, el sistema de transporte aéreo en la Argentina es radial, es decir, todas las aeronaves de las líneas aéreas -e inclusive en la mejor época de LAPA- confluyen en un mismo punto, Buenos Aires. Generalmente no hay contactos entre ciudades del interior. Es un sistema ineficiente y más caro para el pasajero dado que un pasajero deberá hacer doble tramo para viajar de una ciudad del interior a otra porque hay que pasar por Buenos Aires antes. Para ejemplificar, a las ciudades de Salta y San Salvador de Jujuy las separan 100 kilómetros, empero ambos destinos se unen más rápido por tierra que en avión. Debido a la falta de un servicio directo entre dichas capitales, los pasajeros deben volar desde Salta a Buenos Aires y hacerlo de regreso hacia Jujuy, o viceversa. No obstante, dichas rutas interiores del país entre ciudades no están explotadas lo suficientemente porque no son destinos rentables. No son rutas densas como consecuencia de la demografía de nuestro país y la centralización del desarrollo económico y los negocios en una misma ciudad -en contraste a lo que ocurre en Brasil. Es por eso que las líneas aéreas actuales de nuestro mercado aerocomercial escogen una estrategia de vuelo de cabotaje de *hub and spoke*: Aeroparque recibe un número de vuelos y luego los redistribuye a sus destinos finales. A través de este sistema las aerolíneas agrupan a un número de pasajeros provenientes de diversos lugares en Buenos Aires y los reagrupan en distintos vuelos. De allí que, para poder suplir con la demanda de aquellos pasajeros que desean volar entre pequeñas ciudades del interior del país una aerolínea de bajo costo en nuestro país escogería también una estrategia de vuelo de *hub and spoke*.

Obsérvese que Southwest Airlines -modelo genérico de una aerolínea de bajo costo- ha escogido una estrategia de vuelos directos, la cual consiste en trasladar a los pasajeros directamente a sus destinos. Realiza vuelos “de punta a punta,” sin aterrizar en aeropuertos intermedios para realizar cambios de aviones, y de este modo reduce sus costos de gestión. En contraposición, la estrategia de vuelo *hub and spoke* aumenta los costos de gestión de una empresa aérea dado que sus aeronaves permanecen más tiempo sobre tierra esperando a aquellos pasajeros que son transportados desde las ciudades “spoke” a las ciudad “hub.” No obstante, la implementación de dicha estrategia de vuelos



directos resulta ser exitosa dada la demografía estadounidense, dada la descentralización de los negocios y dada la presencia de una gran cantidad de rutas densas. Tal como hemos manifestado con anterioridad, este no es el caso del mercado aerocomercial argentino a nivel local, donde resulta más rentable una estrategia de vuelo *hub and spoke* antes que una estrategia de vuelos directos, la cual implicaría volar entre ciudades cercanas del interior de modo directo.

Frente a este panorama, una aerolínea de bajo costo sobreviviría proveyendo una importante cantidad de vuelos de rutas densas conectando la ciudad de Buenos Aires con las ciudades más importantes y los mayores centros turísticos. No obstante, ya hemos dicho que una aerolínea de bajo costo inmersa en el mercado aerocomercial doméstico enfrentaría un marco regulatorio que limita la cantidad de vuelos a un determinado destino y que autoriza que se vuele a aquellos centros de mayor consumo a cambio de que se provea servicios a aquellas rutas menos densas. Es por eso que una aerolínea de bajo costo se vería forzada a volar tanto rutas de gran densidad como aquellas de un menor consumo, lo cual es una barrera a la introducción de dicho modelo de negocio.

Tal como hemos manifestado con anterioridad, siguiendo la imitación del modelo genérico de una aerolínea de bajo costo, Gol utiliza un solo tipo de avión, el Boeing 737. De esta manera, estandariza al máximo la configuración de cabina para minimizar las exigencias de formación extra de su personal y disminuir los costos de entrenamiento del personal. Hemos dicho que, si despegara una aerolínea de bajo costo en el mercado de cabotaje argentino, ésta se vería forzada a proveer frecuencias a destinos de alto y bajo consumo. Esto llevaría a que difícilmente se pueda contar con una flota homogénea: se vería forzada a utilizar módulos de aviones de una mayor capacidad en aquellas rutas más densas y aviones más pequeños para aquellas rutas de menor densidad. *“El Boeing 737 utilizado por la mayoría de las aerolíneas de bajo costo en el mundo tendría sentido únicamente en nuestro mercado en los troncales de alta densidad, pero después para volar a aquellos destinos de menor densidad un Boeing 737 es demasiado grande. Acá los módulos de transporte se utilizan los fines de semana largo principalmente, viajando los viernes hacia los centros turísticos y regresando los domingos, por lo tanto tener un módulo de 300 asientos y que a la ida vaya completo y vuelva vacío, con 15 o 100 pasajeros, no es económicamente rentable para la empresa,”* dice Cristián Tablada. De allí que el anhelo de reducir los costos de gestión de vuelo como consecuencia de la estandarización máxima de los procesos a través de una flota homogénea se vería limitado en nuestro mercado aerocomercial local.



c) Entorno económico

Hemos dicho que las operaciones aerocomerciales se ven influenciadas fuertemente por los períodos de auge y depresión económica, es decir, el entorno económico afecta de manera notable la capacidad de las compañías aéreas para funcionar en forma eficaz e influye en sus selecciones estratégicas. Procuremos entonces a un breve análisis señalando los puntos principales del entorno económico argentino.

Argentina sufrió en el año 2001 una crisis devastadora que sacudió al país. Revolucionó todos los ámbitos de la sociedad, causando cambios profundos y muy significativos. Tras la caída del gobierno de Fernando De La Rúa, el partido radical perdió peso y poderío en el plano político, desestabilizando el escenario Argentino. Se desató, pues, un período de incertidumbre plena, encabezada por la conocida y anecdótica semana en la cual asumieron al poder sendos políticos, sin lograr mejoras ni cambios significativos. La llegada de Néstor Kirchner al poder, el 25 de mayo del año 2003, marcó, de cierto modo, el fin de dicha confusión: se asentó en el poder y comenzó una nueva era política.

En el plano Económico, debemos reconocer ciertos aspectos positivos del vigente gobierno. Hoy en día, difícil resulta negar la existencia de un *contexto económico favorable*. El PBI viene creciendo de forma consecutiva hace cinco años; aumenta persistentemente entre un 8% y 9% anual (<http://www.infobae.com/notas/nota.php?Idx=274362&IdxSeccion=100799>) Es una realidad que, viniendo de una crisis semejante, con números escalofriantes, dicha mejoría es casi inevitable (difícilmente resulta empeorar la situación). Sin embargo, si bien aún no se han alcanzando los niveles del año 1998, el crecimiento es una realidad y marca condiciones muy favorables en el plano económico argentino. Argentina transitó en el 2006 sin sobresaltos el quinto año consecutivo de crecimiento, exhibiendo tasas que siguen superando de manera sistemática las expectativas de los analistas privados. La situación actual se ve influida por sendos aspectos positivos. El venir de una devaluación y de una caída superior al 20% del producto bruto interno resulta claramente en una situación ventajosa.

Existen, sin embargo, varios aspectos económicos negativos del gobierno actual. Lejos está el gobierno de tener una gestión impecable. El aumento constante del gasto público y la falta de generación de un fondo anti-cíclico (“ahorrar en las buenas para gastar en las malas”) pueden producir efectos catastróficos en un mediano plazo. Ante una posible baja de los *commodities* en el mundo, la situación se tornaría absolutamente inestable y desfavorable. **La falta de previsión y la visión corto-placista del gobierno es asombrosa y genera desconfianza en la sociedad.** A su vez, la falta de inversiones constituye, hoy en día, uno de los problemas más graves en la sociedad.



Es sabido que la única manera de generar un crecimiento sostenible con una disminución persistente de la pobreza, es a través de un fuerte proceso de inversiones. La carencia de dichas inversiones es, sin duda alguna, producto de dicha imprevisibilidad jurídico-económica; los constantes cambios en las reglas de juego. Más aun, los objetivos económicos de largo plazo se alteran constantemente en función de las necesidades políticas de corto plazo. Todo esto obviamente repercute en el sector estudiado.

El **cambio substancial de las reglas de juego** es otro problema latente. Cada uno de los gobiernos que se van sucediendo en el poder cambia radicalmente **las reglas de juego económicas del país**, imposibilitando la generación de un horizonte de previsibilidad económica y jurídica, tan necesario para la inversión. Yace aquí un importante factor que desalienta la introducción de una aerolínea de bajo costo: **los vaivenes económicos y la incertidumbre continua del país** limitarían significativamente la inserción en el mercado de dicho modelo de negocio. Si bien la situación actual desde el punto de vista económico es altamente favorable para la iniciación de dicho proyecto, la Argentina es un país muy cíclico gobernado por la incertidumbre y las visiones a corto plazo: un nuevo gobierno podría cambiar radicalmente a través de su gestión la situación actual socio-económica del país.

El mercado local aerocomercial enfrenta entonces un país de gran inestabilidad económica que desalienta las inversiones en el rubro que estamos analizando; dicho sector implica una gran inversión y un gran movimiento de capitales. Esto último implica que la actividad en cuestión no es un negocio a corto plazo: este tipo de negocios se confabulan o proyectan en un largo plazo, es decir, se adquieren las aeronaves a 10 o 15 años, planeando recuperar el gran capital invertido en un plazo no menor al mencionado. Dado el carácter cíclico e inestable de nuestro país, dicho período de recuperación del capital invertido es muy grande. Resultaría demasiado riesgoso invertir tanto en dicho contexto de inestabilidad económica y política de nuestro país (entre 10 y 15 años las probabilidades de que ocurra otra crisis económica son altas, guiándonos por la historia de nuestro país). LAPA -al igual que varias aerolíneas del mercado aeronáutico doméstico- sufrió los vaivenes económicos de nuestro país y de allí que la crisis devastadora del año 2001 y 2002 fue una de las causas principales del derrumbe de dicho modelo de negocio. *“Las aeronaves se adquieren de modo financiado y los vaivenes económicos no otorgan el tiempo como para terminar de pagar dicho capital financiado, ya que es probable que se produzca otra crisis económica antes,”* dice Jimmy Smith. Se dificulta planificar a largo plazo en nuestro país y el negocio que estamos planteando en nuestro trabajo de graduación no es corto-placista. A su vez, el espacio entre el pico y la caída de la



economía argentina es enorme, es decir, no se experimentan pequeños movimientos de la economía como cualquier país estable. La Argentina presenta grandes movimientos de la economía y esto atenta contra el éxito de un sector envuelto en altos capitales y grandes inversiones.

Paralelamente, mientras el precio del petróleo presiona sobre las tarifas de las líneas aéreas de todo el mundo y las obliga a estudiar los costos de operación, las aerolíneas que operan en la Argentina mantienen, además, un conflicto con el Gobierno por las tarifas que abonan en concepto de tasas aeroportuarias. Su principal reclamo radica en la dolarización de las tarifas por los servicios que prestan Aeropuertos Argentina 2000 y la Fuerza Aérea. Yace aquí entonces otra barrera al despegue de una aerolínea de bajo costo. Hoy en día estamos presos en una pseudo-convertibilidad nueva: \$3=U\$1. Esto podría actuar como barrera para la implementación de una aerolínea de bajo costo dado que la mayoría de los aviones nuevos son financiados en dólares a través de un sistema de “leasing.” Recordemos que LAPA no pudo continuar pagando el “leasing” de sus aviones a partir de la crisis. De allí que una aerolínea de bajo costo enfrentaría varios de sus costos en dólares (tasas aeroportuarias, “leasing”, seguros y repuestos), lo cual podría dificultar la implementación de dicho modelo de negocio.

Notamos, tras el análisis, una situación actual delicada. Si bien el plano económico parece ser favorable e incitar a un futuro próspero, los vaivenes económicos experimentados a través de los años, la incertidumbre económica y la visión a corto plazo que caracteriza nuestro país podrían actuar como barreras a la implementación de una aerolínea de bajo costo en el mercado aerocomercial local.

d) Infraestructura de transporte y tecnología

Hemos dicho que Gol -en el mercado aerocomercial brasilero- apela a la utilización de aeropuertos primarios solamente, lo cual nos permitió concluir que la presencia de aeropuertos secundarios desarrollados no resulta ser un factor fundamental para el despegue de una aerolínea de bajo costo. El mercado local aerocomercial argentino, al igual que el brasilero, tampoco cuenta con la presencia de aeropuertos secundarios lo suficientemente desarrollados. En la provincia de Buenos Aires - ciudad donde se producen los mayores movimientos de pasajeros del país- contamos únicamente con dos aeropuertos principales, el Aeroparque Metropolitano Jorge Newbery y Ezeiza. En la actualidad, dichos aeropuertos se encuentran sumamente congestionados dado el mal funcionamiento de los radares, lo cual hace que se produzcan esperas aéreas. Este aspecto fue tratado a la hora de analizar la seguridad aérea y el control aéreo del mercado aerocomercial argentino.



En relación a la infraestructura aeroportuaria de nuestro país, Luis Grande considera que ésta es “totalmente inapropiada” dada la ineficiencia del ente que la regula, es decir, el Estado. Obsérvese cómo la variable institucional -el marco regulatorio- se encuentra plasmada en cada uno de los otros dominios de estudio. La infraestructura aeroportuaria de nuestro mercado aerocomercial se encuentra administrada por el organismo Aeropuertos Argentina 2000 (por aproximadamente 23 o 24 años más). Dicho organismo administra los 30 o 40 aeropuertos más importantes de la Argentina: *“Este organismo es ineficiente, deficiente, inapropiado, incapacitado, no tiene experiencia, no paga el canon apropiado que fue pactado, no hace inversiones, no controla, no posee disciplina, no posee orden y no posee conducción,”* dice Luis Grande. A su vez, cabe mencionar que las tasas que se cobran por los servicios aeronáuticos a los usuarios de aeropuertos se encuentran reguladas. Mientras que el uso de la aeroestación, el estacionamiento y la tasa de aterrizaje son percibidos por Aeropuertos Argentina 2000, la tasa de protección al vuelo, la tasa de apoyo al aterrizaje y la tasa de seguridad son percibidas por la Fuerza Aérea. La concesión de los aeropuertos más importantes del país a Aeropuertos Argentina 2000 es un claro ejemplo de una decisión que se tomó para generar un negocio, sin tener en cuenta ningún objetivo de política aerocomercial: se adjudicó a una empresa insolvente, sobre la base de un canon que no se pagó, y se fijaron objetivos que no se cumplieron, con la total complacencia de las autoridades.

Hemos dicho que durante el período de la expansión de LAPA no existía un beneficiario o intermediario como Aeropuertos Argentina 2000. Todas las tasas eran percibidas por el Ministerio de Economía y dicho Ministerio decidía en que sector de la economía reinvertir los ingresos percibidos. De allí que para mejorar la reinversión en el sector en cuestión, se creó una entidad intermediaria que debía otorgarle un *canon* al estado e reinvertir el resto de las ganancias de los recursos en el sector y sus infraestructuras. No obstante, tal como hemos manifestado con anterioridad, dicha entidad intermedia es ineficiente y deficiente, dado que no solo no se paga el canon, sino que las inversiones en el sector son ínfimas. Es menester mencionar que el ente encargado en regular la infraestructura aeroportuaria y la entidad intermediaria es el ORSNA. Nuevamente, dicho organismo se encuentra plagado de funcionarios de Aeropuertos Argentina 2000: este es un nuevo ejemplo de cómo la autoridad aeronáutica argentina se consolida en un actor estatal que es juez y parte al mismo tiempo. Es decir, muchos de aquellos encargados en regular la infraestructura aeroportuaria administrada por AA2000 pertenecen también a este organismo, protegiéndose de este modo los intereses de Aeropuertos Argentina 2000 (hay funcionarios que pertenecen al ente regulador y al ente regulado al mismo tiempo, lo cual limita un mayor desarrollo aeroportuario). De allí que la inapropiada infraestructura aeroportuaria, la presencia de un



organismo que la administra ineficientemente y la existencia de un pobre ente regulador, limitan el desarrollo de nuevas líneas aéreas en el mercado aerocomercial argentino.

Paralelamente, Jimmy Smith sostiene que la actual infraestructura aeroportuaria de nuestro país limitaría en el largo plazo la incursión de una aerolínea de bajo costo en el mercado dependiendo de la magnitud de la aerolínea de bajo costo que se anhela introducir: “LAPA poseía grandes problemas con la cantidad de aviones que tenían en plataforma, entre LAPA y Aerolíneas se ocupaba generalmente la totalidad de la plataforma. Dependiendo de la magnitud de la empresa que vaya uno a manejar, la precaria infraestructura aeroportuaria sí puede influir o limitar el desarrollo de dicho modelo de negocio en el largo plazo. Al poseer más aviones y dada la presencia de una precaria plataforma para el estacionamiento de aeronaves, en la actualidad una aerolínea de bajo costo de la magnitud de LAPA podría verse obligada a pagar un **plus** por el espacio ocupado.” Esto último se encuentra inexorablemente relacionado con otro de los grandes problemas -ya mencionado- que posee el sistema de transporte aéreo en la Argentina: el sistema radial. De allí que, dado el sistema radial del transporte aéreo argentino, toda la flota argentina duerme en la plataforma de Aeroparque. En la actualidad, la flota argentina no es demasiado grande, pero a la hora de implementar una aerolínea de gran magnitud, ésta podría enfrentar problemas –al igual que LAPA- relacionados con el estacionamiento de sus aeronaves en la plataforma del Aeroparque Metropolitano Jorge Newbery.

Conjuntamente, hemos dicho que la aparición de Internet claramente ha revolucionado al mundo de los negocios y, en especial, al mundo aerocomercial. Tal como hemos manifestado con anterioridad, el modelo de una aerolínea de bajo costo posee como uno de sus objetivos primordiales la eliminación de la intermediación mediante la venta de boletos por Internet. De allí la importancia de contar con una cultura fuertemente familiarizada con el *e-commerce* y el empleo de tecnologías de Internet. Tanto Larry Wilson como Jimmy Smith coinciden que, si bien nuestra cultura se está familiarizando lentamente con el *e-commerce* y las diversas tecnologías de Internet, el pasajero argentino se encuentra muy acostumbrado a una atención personalizada. Para ejemplificar, en la actualidad, tanto American Airlines como United Airlines en la Argentina -en el aeropuerto de Ezeiza- poseen un sistema de *check in* electrónico (a través de una máquina). Empero, son pocos los pasajeros que se atreven a realizar el *check in* de este modo: la gran mayoría prefiere hacer la cola ya que anhelan que haya una persona del otro lado del mostrador que los atienda. Es menester mencionar que los pasajeros de cabotaje poseen en la actualidad la opción de adquirir sus boletos a través de Internet. No obstante, una aerolínea de bajo costo requiere que se utilice dicho canal para



vender más de un 80% de los pasajes. En la actualidad, las líneas aéreas de cabotaje venden boletos a través de dicho canal de distribución en un porcentaje mucho menor: “*Aerolíneas Argentinas comenzó la venta online de pasajes recién el 16 de abril de 2007, el pasajero recién se está familiarizando con dicha modalidad de venta,*” dice Alberto Cárrega, Gerente de Instrucción de Aerolíneas Argentinas. De allí que acostumbrar al pasajero a dicha interfaz podría tardar un tiempo y esto podría limitar la implantación en un corto plazo de una aerolínea de bajo costo que anhela maximizar sus ventas a través de la Web. Empero, los entrevistados coinciden en que la familiarización completa con las tecnologías de Internet va a suceder inevitablemente en un largo plazo. De allí que decimos que el anhelo del pasajero de una mayor atención personalizada de la empresa limita la implementación de una aerolínea de bajo costo en el mercado aerocomercial argentino, pero no es una verdadera barrera.

e) Estrategias empresariales de las grandes líneas aéreas

Resulta imprescindible evaluar las **amenazas competitivas** de aquellas compañías que apelarían hacerle frente a una aerolínea de bajo costo. Hemos dicho que el mercado aerocomercial argentino a nivel doméstico se encuentra gobernado principalmente por dos compañías: Aerolíneas Argentinas-Austral y Lan Argentina. Sin embargo, Aerolíneas Argentinas-Austral mantiene más del 80% del tráfico nacional y aparece entonces como la mayor amenaza competitiva para una aerolínea de bajo costo.

Los servicios proveídos por la compañía de cabotaje más importante de nuestro país son considerados muy malos. Desde el punto de vista del servicio propiamente dicho, la pésima calidad del servicio proveído por Aerolíneas Argentinas-Austral no sería una verdadera amenaza para una aerolínea de bajo costo que apela a la provisión de un servicio a bajo coste y bajo precio. En la actualidad, las constantes demoras y cancelaciones de los vuelos de dicha compañía se deben en gran parte a la pobre infraestructura de radares, al control aéreo ineficiente de nuestro país y a la mala gestión de la empresa. A su vez, sobre el recurrente incumplimiento de servicios por parte de Aerolíneas Argentinas-Austral, los sectores aeronáuticos se lo atribuyen también a la carencia de inversión para comprar repuestos e insumos, a la antigüedad de la flota y a la falta de personal para cubrir el incremento de las frecuencias en los vuelos.

Sin embargo, en el transcurso del tiempo, Aerolíneas Argentinas se ha caracterizado por hacer “lobby,” es decir, utilizar sus influencias políticas para que se vuelva a las condiciones del pasado y dificultar la operación de una aerolínea alternativa a la línea aérea de bandera. Tal como hemos expuesto a la hora de analizar la política aerocomercial, la influencia de Aerolíneas Argentina-



Austral en el gobierno limita, en la actualidad, una mayor expansión por parte de Lan Argentina. Dicho “lobby” refleja una verdadera barrera política e institucional a la implementación de una aerolínea de bajo costo y de allí que es la principal amenaza competitiva para el despegue de una aerolínea de bajo costo en el mercado aerocomercial local. La tabla a continuación ilustra una comparación en cinco dominios entre LAPA, Gol y una imaginaria empresa de bajo costo “x” que anhela sumergirse en el mercado aerocomercial local actual.

Tabla 4: LAPA, Gol y una *low-cost* en el mercado aéreo argentino actual. Comparación en cinco dominios.

Dominio	LAPA	Gol	Low-cost “x”
Marco regulatorio y política aerocomercial	<p>-Sector aéreo desregulado (<i>libertad de frecuencias de vuelos, fijación libre de tarifas, libertad de volar rutas</i>).</p> <p>-Crisis en materia de seguridad y control aéreo (causa accidente)</p>	<p>-Sector aéreo desregulado (<i>libertad de frecuencias de vuelos, fijación libre de tarifas, libertad de volar rutas</i>).</p> <p>-Causa accidente: error humano de controlador aéreo o pilotos del jet.</p>	<p>-Sector aéreo muy regulado (<i>tarifas, frecuencias y selección de rutas</i>)</p> <p>-Autoridad aeronáutica argentina: actor estatal que es juez y parte a la vez.</p> <p>-Crisis en materia de seguridad y control aéreo.</p>
Tamaño del mercado	<p>-Importante tamaño del mercado aerocomercial local a nivel doméstico.</p> <p>-Centralización de las actividades económicas y población (<i>pocas rutas densas pero grandes libertades para seleccionar rutas</i>).</p>	<p>-Importante tamaño del mercado aerocomercial brasilero a nivel doméstico.</p> <p>-Descentralización de negocios, actividades y población. (<i>varias rutas densas</i>)</p>	<p>-Recuperación del tamaño del mercado.</p> <p>-Desfase entre la oferta y la demanda de boletos aéreos de cabotaje.</p> <p>-Centralización de actividades y población: pocas rutas densas y simétricas.</p>
Entorno Económico	<p>-Período de auge económico en los ‘90: momento de mayor expansión de LAPA.</p> <p>-Crisis de 2001/2002 sacudió a LAPA y a todos los sectores del país.</p>	<p>-Panorama socio-económico optimista luego de la crisis de 1999.</p> <p>-Quiebra de dos de las compañías más importantes del sector y crisis de Varig.</p>	<p>-Cierta recuperación luego de crisis. (vaivenes económicos experimentados en el tiempo, incertidumbre económica y la visión a corto plazo propone cautela)</p> <p>- varios costos en US\$.</p>
Infraestructura de transporte y tecnología	<p>-Aeropuertos primarios.</p> <p>-Sistema radial: acotada plataforma de <i>parking</i>.</p> <p>-Se apeló a la adquisición de aeronaves modernas: la primera empresa en Sudamérica en incorporar el Boeing 737.</p> <p>-Tecnologías de Internet poco desarrolladas.</p>	<p>-Aeropuertos primarios.</p> <p>-Sistema no radial.</p> <p>-Posee la flota más moderna y joven de Sudamérica: el promedio de edad de las aeronaves Boeing 737 es de 8 años.</p> <p>-Utiliza las tecnologías de Internet.</p>	<p>-Inapropiada dada la ineficiencia del ente que la regula. Aeropuertos primarios.</p> <p>-Sistema radial: acotada plataforma de <i>parking</i>.</p> <p>-aeronaves financiadas: “leasing” en dólares.</p> <p>-lenta familiarización con tecnologías de Internet.</p>
Estrategias de grandes líneas aéreas	<p>Amenaza: “lobby” de Aerolíneas Argentinas.</p>	<p>Amenaza comercial de TAM.</p>	<p>Amenaza: “lobby” de Aerolíneas Argentinas.</p>



Conclusiones

En el transcurso de nuestro trabajo de graduación apelamos determinar si el mercado aerocomercial local exhibe o no las condiciones necesarias para la incursión sustentable de una aerolínea de bajo costo. Procuramos definir por qué no ha sido sustentable una aerolínea de estas características en el mercado argentino. Pretendimos realizar un minucioso análisis de qué características debe presentar el contexto para poder implementar con éxito el negocio en cuestión. Para ello, estudiamos los casos LAPA y Gol, los cuales fueron comparados a partir del estudio y análisis de ciertos dominios (marco regulatorio y política aerocomercial, tamaño del mercado, entorno económico, infraestructura de transporte y tecnología y las estrategias empresariales de las grandes líneas aéreas). Tanto LAPA como Gol fueron incursionadas exitosamente en sus respectivos mercados aerocomerciales, empero LAPA finalmente no pudo sostener el modelo de negocio en cuestión. A partir del estudio de dichos casos pretendimos definir cuál es el contexto *prototipo o ideal* para la implementación de dicho modelo de negocio. Finalmente, descubrimos que el comportamiento de ciertos factores imposibilita el desarrollo sustentable de una aerolínea de bajo costo en el mercado aerocomercial local actual.

Las aerolíneas de bajo costo compiten fundamentalmente en precio -ofreciendo tarifas muy por debajo del promedio de tarifas de la industria- e intentan diferenciarse del resto de las aerolíneas brindando una mayor cantidad de vuelos, volando de punto a punto, siendo más puntuales y volando a rutas no cubiertas por otras aerolíneas. Hemos explorado que todo esto es posible únicamente en el marco de un mercado desregulado en relación a las tarifas y las rutas de vuelo y su frecuencia. Desde este punto de vista, LAPA y Gol surgieron en un **marco regulatorio** altamente favorable para el surgimiento de una aerolínea de bajo costo. No obstante, la ausencia de un ente regulador que asegure y garantice la eficiencia y transparencia de la seguridad y control aéreo fue una de las causas principales que desencadenaron en el accidente de LAPA y su posterior desaparición del mercado.

Hemos expuesto que desde el punto de vista del marco regulatorio y política aerocomercial, a diferencia de Gol y LAPA, una aerolínea de bajo costo que se inmersa hoy en nuestro mercado aerocomercial local enfrentaría un **sector aéreo muy regulado**. El sector aerocomercial argentino está inmerso en la actualidad en un marco que carece de una mayor libertad de frecuencia de vuelos, de una mayor libertad de volar ciertas rutas y cuyas tarifas económicas se encuentran fijadas y reguladas por el Estado. Yacen aquí algunas barreras de política aerocomercial que limitarían la incursión del modelo en cuestión. A su vez, estamos viviendo en la actualidad una severa crisis en



materia de control y seguridad aérea: la falta de equipamiento, inversión y capacitación sólo garantiza la degradación de la seguridad y eficiencia del sistema de control aéreo argentino, lo cual provoca muchas veces demoras, reprogramación de vuelos y esperas aéreas. Esto último resultaría fatal para una aerolínea de bajo costo que anhela maximizar la permanencia de sus aeronaves en el aire a través de una mayor frecuencia de vuelos y una estricta estrategia de refluotación. Una aerolínea de bajo costo procura ofrecer vuelos directos de corto recorrido a un bajo coste, ahorrando en lo que al pasajero no le importa renunciar y no escatimando en lo fundamental, **puntualidad y seguridad**. La crisis de la seguridad aérea argentina y del control aéreo evidentemente atentaría hoy contra estos dos pilares de una aerolínea de bajo costo. A su vez, dado el precedente del caso LAPA, cualquier aerolínea que se inserte en el mercado con dicho modelo de negocio correría el riesgo de que se le cuestione qué estrategias utiliza verdaderamente a la hora de reducir sus costos de gestión. Esto se debería a la falta de un ente regulador transparente y eficaz que asegure el cumplimiento de los estándares y lineamientos internacionales en materia de seguridad.

Si bien tanto Gol como LAPA nacieron en el marco de un mercado de transporte aéreo importante en cuanto a **tamaño**, ambos mercados presentaban características bien distintas. La presencia de un buen número de rutas densas fruto de una importante desconcentración de las actividades de negocio y económicas en Brasil eran algunos de los principales motores que agigantaban **el tamaño del mercado** aéreo brasileño y su atractivo. LAPA, por otro lado, enfrentó un importante mercado aerocomercial doméstico que presentaba mayores movimientos internos que en la actualidad, pero que carecía de numerosas rutas densas. Esto era el fruto de la centralización de las actividades de negocio y económicas en Buenos Aires. Sin embargo, gracias a una gran libertad en la selección de rutas y a una mayor libertad de cantidad de vuelos proveídos, LAPA apeló a la provisión de una importante cantidad de vuelos en dichas rutas más densas a un coste y precio menor que la competencia. Esto le permitió crecer a una tasa acelerada hasta el año 1999, año en el cual ocurrió el fatal accidente. A su vez, en el año 2002, LAPA debió enfrentar una fuerte contracción del mercado aéreo fruto de la crisis económica argentina vivida.

Actualmente, la recuperación del tamaño del sector aéreo a nivel doméstico es inminente. A su vez, podemos visualizar un defasaje entre la oferta y la demanda de boletos aéreos de cabotaje fruto de un intenso crecimiento del turismo. Esto podría reflejar en primera instancia una oportunidad para la implementación de una aerolínea de bajo costo. Si bien el movimiento interno de pasajeros del mercado no ha alcanzado el nivel que alcanzó durante la expansión de LAPA, el sector se está recuperando y, a su vez, la oferta de asientos actual no logra suplir la demanda de boletos aéreos.



No obstante, en la actualidad, las líneas aéreas que vuelan en el mercado doméstico enfrentan rutas que poseen una demanda asimétrica. A su vez, existen pocas rutas competitivas y densas fruto de la centralización de las actividades y la población. Esto desencadena en la existencia de un **sistema de transporte aéreo radial** que agrava la situación vivida en materia de control y seguridad aérea. Frente a este panorama, concluimos que una aerolínea de bajo costo podría resultar sustentable proveyendo una importante cantidad de vuelos en aquellos troncales de alta densidad. Empero, ante un marco regulatorio que limita la cantidad de vuelos a un determinado destino y que autoriza que se vuele a aquellos centros de mayor consumo a cambio de que se provea servicios a aquellas rutas menos densas, dicha posibilidad resulta ser dificultosa.

Gol y LAPA enfrentaban en el momento de su inserción en el mercado un panorama socio-económico optimista. Dicho período de auge económico acompañó de modo exitoso la inserción de sus modelos. No obstante, hemos dicho que la Argentina sufrió en el año 2001 una crisis devastadora que sacudió al país. Consecuentemente, el modelo de LAPA no pudo soportar los efectos adversos de dicha crisis. En la actualidad, notamos, tras el análisis, una situación delicada. Si bien el plano económico parece ser favorable e incitar a un futuro próspero, los vaivenes económicos experimentados a través de los años, la incertidumbre económica y la visión a corto plazo que caracteriza a nuestro país podrían actuar como barreras a la incursión de una aerolínea de bajo costo en el mercado aerocomercial local. A su vez, las aerolíneas hoy en día enfrentan varios de sus costos en dólares y, ante una política aerocomercial que congela y fija las tarifas económicas, esto podría desalentar la inserción de dicho modelo en nuestro país a nivel doméstico.

Hemos explorado que en aquellos países más desarrollados la mayoría de las aerolíneas de bajo costo apelan al empleo de aeropuertos secundarios para reducir aún más sus costos de gestión. Tanto LAPA como Gol apelaron al empleo de aeropuertos primarios solamente. Si bien el empleo de aeropuertos más económicos resultaría en una reducción en los costos de gestión, evidentemente no es un factor **clave** para un eficiente control de dichos **costos**. Sin embargo, hemos dicho que la descentralización de los negocios en Brasil implica una presencia de una gran cantidad de aeropuertos primarios con una gran infraestructura en distintas ciudades del país. De allí que el tráfico aéreo brasilero no se concentra en un único aeropuerto, acelerando la refluotación de las aeronaves de Gol.

Actualmente, la infraestructura aeroportuaria de nuestro país es totalmente inapropiada dada la ineficiencia del ente que la administra -Aeropuertos Argentina 2000- y del ente que la regula, el Estado. A su vez, el sistema radial que caracteriza el transporte aéreo argentino provoca que la



totalidad de la flota argentina de cabotaje se concentre en un único aeropuerto, el Aeroparque Metropolitano Jorge Newbery. El congestionamiento en dicho aeropuerto se agrava aún más dado el mal funcionamiento de los radares que obliga a que se produzcan esperas aéreas. Esto desalienta toda inversión en el sector y, en especial, desalienta la inserción de una aerolínea de bajo coste que anhela maximizar la permanencia de sus aeronaves en el aire y que anhela disminuir sus costos operacionales.

Hemos explorado cómo Aerolíneas Argentinas reflejaba la mayor amenaza competitiva para LAPA dadas sus influencias políticas. Mientras que la pésima calidad del servicio proveído por Aerolíneas Argentinas-Austral no representa hoy una verdadera amenaza competitiva, la política de hacer “lobby” característica de Aerolíneas Argentinas podría desalentar la incursión de una aerolínea de bajo costo en el mercado aerocomercial local.

En la actualidad, el marco regulatorio y la política aerocomercial del sector aéreo argentino, limita en varias ocasiones el comportamiento de varios factores fundamentales para el desarrollo de una aerolínea de bajo costo. Limita un mejor aprovechamiento del tamaño del mercado, afecta al entorno económico, limita una mejor infraestructura de transporte y afecta a las estrategias empresariales de algunas líneas aéreas. Cada uno de los dominios de estudio analizados se encuentran fuertemente teñidos y afectados por el marco regulatorio y la política aerocomercial actual. Esto explica por qué no ha sido sustentable una aerolínea de bajo costo en el mercado argentino. De allí que difícilmente podría pensarse hoy en la rebautización o reinserción de LAPA en el mercado. Hoy en día, frente al panorama descrito, difícilmente podría pensarse en el desarrollo sustentable de una aerolínea de bajo costo en nuestro mercado aerocomercial local.



Bibliografía

Libros

BERTAGNINI, Armando (1998). *Las diagonales del cambio empresario*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina.

BERTAGNINI, Armando (2000). *Estrategias de negocios: Estrategia, management y el cambio, el estado actual del debate*. Ed. Coyuntura SAC, Buenos Aires, Argentina.

FREIBERG, Kevin and Jackie (1998). *Nuts: Southwest Airlines' crazy recipe for business and personal success*. Broadway Books, New York.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. TUCCI, Christopher. (2005) *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*. Communications of the AIS, Volume 15.

PICÓN, Eduardo. (2004) *Segmentación de mercados: aspectos estratégicos y metodológicos*. Prentice Hall, Madrid.

PORTER, Michael (1989). *Ventajas competitivas* (traducción). CECSA, México.

RUNZA, Ricardo Adrián (2006). *Aviación Civil: Cómo hacer el cambio*. Altamira, Buenos Aires, Argentina.

Libros consultados

CALDER, Simon (2006). *No Frills: The Truth Behind the Low-Cost Revolution in the Skies*. Virgin Books, Ltd., London.

CREATON, Siobhán (2004). *Ryanair: How a small Irish airline conquered Europe*. Aurum Press Ltd., London.

GITTELL, Jody (2006). *El Estilo Southwest Airlines*. Deusto, Barcelona.

GOOLD, Michael y CAMPELL, Andrew (1987). *Strategies and styles*. Basil Blackwell, Oxford and Cambridge.

PETERSON, Barbara (2004). *Blue Streak: Inside JetBlue, the Upstart That Rocked an Industry*. The Penguin Group, New York.

WYNBRANDT, James (2004). *Flying High: Even in the World's Most Turbulent Industry*. Wiley, New Jersey.

Documentos en Internet y "papers"

BALLISTRIERI, Carlos. "Desregulación Aérea en Argentina. Las nuevas relaciones coste-espacio." En internet: www.fundicot.org



BERRY, Leonard L.; SHANKAR, V.; PARISH, J.; CADWALLADER, S. y DOTZEL, T. (2006). “*Creating new markets through service innovation.*”

GOL LÍNHAS AÉREAS INTELIGENTES. (2005). “*Gol Day.*” En internet: www.mz-ir.com/gol

HENDRYX, Stan (2003). “*Architecture of Business Modeling.*” OMG Document.

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (IATA): *Annual Report 2006.* En internet: www.iata.org/iata/Sites/agm/file/2006/file/annual_report_06.pdf

MAGRETTA, Joan (2002). “*Why Business Models matter.*”

MARTÍNEZ CARRASCAL, Carmen (2003). “*Análisis del sector aéreo europeo: modelización de la demanda y análisis del contacto multimercado entre compañías.*” En internet: <ftp://ftp.cemfi.es>

POTENZE, Pablo (2006). “*Hacia una política aerocomercial.*” En internet: www.fuerzaaerea.mil.ar/prensa/estudios/docs/hacia

QUEZADA RUZ, Ramón (2002). “*La Industria Aerocomercial.*”

RIVKIN, Jan y THERIVEL, Laurent (2005). “*Delta Air Lines (A): The Low-Cost Carrier Threat.*” Harvard Business School.

RIVKIN, Jan y THERIVEL, Laurent (2005). “*Delta Air Lines (B): The Launch of Song.*” Harvard Business School.

Documentos en Internet y “papers” consultados

CANTÚ, Eduardo y GONZALES, Rómulo (2001). “*Competing and prospering with the use of business models.*” En internet: www.adatech.com.mx

DOZ, Yves y BALCHANDANI, Anita (2003). “*Extending the easy business model: what should the easygroup do next?*” Insead.

FREI, Frances (2004). “*Rapid Rewards at Southwest Airlines.*” Harvard Business School.

GIMENO, Javier; COOL, Karel; FUNG, Herman y BUCCELLA, Alessandro (2004). “*The European Airline Industry: Ryanair in 2003.*” Insead.

KIM, Chan y MAUBORGNE, Renée (2004). “*Blue Ocean Strategy.*”

PAHWA, Atul (2006). “*Ryanair: Defying Gravity.*” International Institute for Management Development.

ROGERS, Brian (2002). “*Easyjet: The Web’s Favourite Airline.*” International Institute for Management Development.

SLWOTSKY, Adrián J.; MORRISON, Davis J. y QUELLA, James A. (1998). “*Market share is dead: Long live business designs.*” En internet: www.mercermc.com

YOFFIE, David y KWAK, Mary (2006). “*With friends like these.*”



Trabajos de Graduación

GUEDES DE JESUS, Claudiana (2005). *Transformacoes na aviacao comercial brasileira (1990 – 2002)*. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociencias. Orientadora: Profª Drª Leda M. Caira Gitahy

GUITELMAN, Gustavo (1996). *Mercado Aero comercial Argentino: Pasado y Futuro*. Trabajo de graduación, Universidad de San Andrés. Mentor: Sergio Postigo.

HIRSCHLER, Alejandra (2004). *Modelos de negocio en un contexto de crisis: la Industria Aero comercial*. Trabajo de graduación, Universidad de San Andrés. Mentor: Jorge Walter. Comentar: Diego López.

Otras fuentes secundarias

Artículos extraídos de revistas especializadas y diarios

CANDELARESI, Cledis. “*Las tarifas se recuperaron.*” Diario Página 12. 19 de diciembre de 2004.

CASTRO, Ángeles. “*Seguridad aérea en crisis.*” Diario La Nación. 18 de marzo de 2007.

DE PAOLA, Ernesto. “*LAPA tiene el 30% del cabotaje.*” Diario La Nación. 26 de Diciembre de 1996.

GARCÍA RÚA, Santiago. “*Una crisis profunda e inédita para la aviación.*” Diario La Nación. 8 de abril de 2007.

“*Gol Líneas Aéreas bajó un 56% el precio de sus vuelos en Brasil.*” Revista Noticias. 26 de marzo de 2006.

“*La aerolínea de bajo costo Gol anunció la compra de Varig.*” Diario La Nación. 29 de marzo de 2007.

“*La tragedia de LAPA.*” Diario La Nación. 11 de Diciembre de 1999.

“*Las líneas aéreas se lanzan a competir en la Argentina.*” Diario Clarín. 15 de octubre de 1995.

MEAÑOS, Fernando. “*Muchas aerolíneas van a fusionarse o desaparecer.*” Revista Fortuna. 17 de octubre de 2005.

“*No se usa casi la mitad de los aeropuertos.*” Diario La Nación. 21 de mayo de 2007.

“*Reclaman subas en las tarifas aéreas.*” Diario La Nación. 24 de mayo de 2007.

“*Seguridad aérea: prioridad insoslayable.*” Diario La Nación. 15 de mayo de 2007.

“*¿Se latiniza el modelo low-cost?* Revista Apertura. Marzo de 2007.

TOMINO, Pablo. “*En Marzo, el 82% de los vuelos tuvo demoras.*” Diario La Nación. 8 de abril de 2007.



Páginas Web consultadas (diciembre 2006 a mayo 2007)

www.aerocomercial.gov.ar

www.aerolíneasargentinas.com.ar

www.aeropuertosarg.com.ar

www.aital.org

www.anac.gov.br

www.easyjet.com

www.elfaa.com

www.iata.org

www.infobae.com

www.infoleg.gov.ar

www.lan.com

www.mz-ir.com

www.voegol.com

www.wikipedia.org



Universidad de
San Andrés

Bases de datos consultadas (diciembre 2006 a mayo 2007)

Base de datos de la Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo. (ALTA). En internet:
<http://www.aital.org/>

Base de datos de la Comisión Latinoamericana de la Aviación Civil (CLAC). En internet:
<http://clacsec.lima.icao.int/>

Base de datos de la Subsecretaría de Transporte Aerocomercial. En internet:
www.aerocomercial.gov.ar

Otros

Película *Fuerza Aérea Sociedad Anónima*. Director: Enrique Piñeyro. Buenos Aires, agosto del 2006.

Película *Whisky, Romeo y Zulu*. Director: Enrique Piñeyro. Buenos Aires, abril del 2005.



Fuentes primarias

Entrevistas

Alberto Cárrega, Comandante y Gerente de Instrucción de Aerolíneas Argentinas. Entrevistado el 2 de mayo de 2007.

Cristián Tablada, Ex Ingeniero de Mantenimiento de LAPA. Entrevistado el 25 de abril de 2007.

Jimmy Smith, Gerente Comercial de Aerobaires S.A. Entrevistado el 25 de abril de 2007.

Larry Wilson, Gerente de Operaciones de Carlson Wagonlit. Entrevistado el 11 de abril de 2007.

Luis Grande, Gerente de Operaciones de Baires Fly S.A. Entrevistado el 12 de abril de 2007.

Marcial Rapela, Gerente de Bain and Company. Entrevistado el 14 de marzo de 2007.

Ronald Daintree, Ex Comandante de Aerolíneas Argentinas. Entrevistado el 5 de mayo de 2007.



Universidad de
San Andrés



Anexos

Anexo 1 (a)

Breve historia de las aerolíneas de bajo costo

Década de los '70 y '80

En el año 1971 Rollin King y Herb Kelleher revolucionaron la industria aerocomercial de todo el mundo para siempre: fundaron Southwest Airlines, la primera aerolínea de bajo costo que operó durante sus primeros años en las rutas correspondientes al estado de Texas. Luego de la desregulación del sector en el año 1978, la aerolínea en cuestión se expandió rápidamente y operó en California y los estados del sur oeste y este de los Estados Unidos. (RIVKIN Y THERIVEL: 2005) Su éxito radica en la provisión de un servicio de bajo costo, ahorrando en lo que al pasajero no le importa renunciar y no escatimando en lo fundamental: puntualidad y seguridad. De allí que Southwest Airlines ha sido rentable siempre desde sus inicios, lo cual muchas veces resulta inimaginable en el turbulento y a menudo poco rentable sector aéreo. Definitivamente, podemos afirmar que la desregulación del sector aéreo estadounidense en el año 1978 trajo consigo una rápida propagación y multiplicación de diversas aerolíneas, pero en especial, comenzó a replicarse en el sector -a partir de la desregulación- el modelo de negocio *low-cost* impuesto por Southwest Airlines.

Década de los '90

En la década de los 1990, las aerolíneas tradicionales estadounidenses tuvieron que enfrentarse a diversos acontecimientos que derivaron en procesos de crisis; esto último significó una oportunidad para un despegue aún mayor de una gran cantidad de aerolíneas de bajo costo que desafiaban a las diversas aerolíneas tradicionales ya establecidas en el sector aerocomercial estadounidense. A su vez, Southwest Airlines continuaba expandiéndose y creciendo a una tasa acelerada. No obstante, el accidente aéreo de ValueJet –aerolínea de bajo costo del mercado estadounidense- en el año 1996 en la Florida detuvo temporalmente la expansión de dicho modelo de negocio, dado que se empezó a cuestionar la seguridad de vuelo brindada por este tipo de aerolíneas.

Paralelamente, durante la década de los noventa, comenzó la replicación del modelo de negocio de Southwest en diversas regiones del mundo. El proceso de desregulación del sector aéreo europeo completado en el año 1993 también trajo consigo una rápida propagación y multiplicación de las aerolíneas de bajo costo en el mercado europeo. En el año 1990, Michael O'Leary decidió replicar en el mercado europeo el exitoso modelo de negocio de Southwest Airlines e introdujo Ryanair, que



posee su sede social en Irlanda. Por otro lado, en el año 1995, despegó en el mercado europeo el mayor competidor de Ryanair, quien continuó también el camino impuesto por Southwest: EasyJet. Desde su primer vuelo en el año 1995, EasyJet ha pasado de tener una base en Luton al norte de Londres –desde la que volaba con dos aviones solamente- a ofrecer en Noviembre del 2003 más de 153 rutas desde 44 aeropuertos europeos con una flota de 72 aviones. (www.easyjet.com: 2007)

Años 2000 hasta la actualidad

Entre los años 2001 y 2003, el terrorismo, la guerra de Irak y el temor a la propagación y difusión internacional del Síndrome Agudo Respiratorio Severo (SARS), han contribuido a la disminución de la demanda de pasajes, disminuyendo de este modo el tráfico aéreo a nivel mundial. Los impactos de dichos acontecimientos se sintieron en todo el mundo afectando millones de puestos de trabajo, y afectando las vidas personales y el bienestar de miles. Durante los años posteriores a los ataques terroristas del 2001, en medio de un contexto mundial turbulento, la gran mayoría de las aerolíneas tradicionales sufrieron fuertes pérdidas mientras las compañías de bajo coste se mantuvieron en positivo. De allí el éxito de la implementación de dicho modelo de negocio.

A su vez, en el año 2001, Gol Líneas Aéreas Inteligentes S.A revolucionó la industria aerocomercial brasilera y sudamericana: Gol ha sido la primera compañía aérea de bajo costo de la región, continuando de este modo con la revolución iniciada y liderada por Southwest Airlines en el mercado aeronáutico estadounidense. En el año 2006, la brasileña Gol ha alcanzado el 37% del mercado de aviación brasileña y un 13% del mercado internacional. (APERTURA: 2007)

En la actualidad -durante los primeros meses del año 2007- las líneas aéreas de bajo costo ya han aglutinado el 17% de los vuelos en Europa: dos de cada ocho vuelos que despegan son de una aerolínea de bajo costo. Para el año 2010, las aerolíneas de bajo costo llegarían a contar con una participación del 25% del mercado aerocomercial europeo. A su vez, las aerolíneas de bajo costo del mercado aerocomercial estadounidense continúan con un buen desempeño y arrojando mayores ganancias que aquellas aerolíneas tradicionales, así como también el modelo continúa expandiéndose en el mercado asiático (APERTURA: 2007) Paralelamente, en relación al mercado latinoamericano, ha comenzado a despegar el modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo en el mercado aerocomercial mexicano: en el año 2005 despegó Interjet y durante el 2006 comenzaron a operar Viva-aerobus y Volaris. Además, en la actualidad, tal como hemos manifestado, la brasileña Gol es, sin duda, la estrella de Sudamérica. Uno de los hechos más trascendentes experimentados por el sector aerocomercial latinoamericano en los últimos años ha sido la desintegración y quiebra de quien fue líder de la región durante décadas, la empresa brasilera Varig.



Como consecuencia de esto último, la aerolínea Gol ha adquirido la compañía Varig. De esta manera, el liderazgo del codiciado mercado brasileño cambiaría de manos. El grupo Gol Varig ganaría la pulseada y doblaría a TAM, firma que hasta ahora es la número uno en ese país.

(b) Financial Comparisons across Airlines, 2001

	Legacy carriers			
	American	Delta	United	US Airways
Yield (cents per occupied seat mile)	14,83	14,25	15,1	19,66
Load Factor	68,70%	68,30%	70,10%	67,90%
Revenue per available mile seat (cents)	10,19	9,74	10,58	13,35
Total Cost per available seat mile (cents)	12,49	10,41	12,85	15,38
Income per available seat mile (cents)	-2,3	-0,68	-2,27	-2,03

	Low-cost carriers		
	AirTran	JetBlue	Southwest
Yield (cents per occupied seat mile)	14,75	9,78	12,48
Load Factor	69,70%	76,90%	68%
Revenue per available mile seat (cents)	10,29	7,52	8,49
Total Cost per available seat mile (cents)	9,43	6,69	7,53
Income per available seat mile (cents)	0,86	0,83	0,97



Anexo 2

Pilares y “ladrillos” del modelo de negocio de una aerolínea (versión ampliada)

Costos de gestión

Los **costos de gestión** pueden dividirse en tres categorías principales:

1. Fijos: son aquellos que no varían (en el corto plazo) por la cantidad de vuelos o la calidad del servicio. Incluyen el costo del capital inmovilizado, los gastos administrativos y generales y los gastos de publicidad y promoción.
2. De vuelo: son aquellos costos que varían con la cantidad de vuelos y el número de pasajeros. Estos no se incurrirían dejando a la flota de aeronaves en tierra. Un ejemplo de estos costos serían los salarios del personal de cabina y de los pilotos, el combustible, los servicios de mantenimiento, las tarifas de aterrizaje y el costo de los servicios de tierra, como puede ser la limpieza de los aviones.
3. De pasajeros: estos costos, al igual que los de vuelo, varían con la cantidad de vuelos realizados y el número de pasajeros transportados. Son, principalmente, los relacionados con el movimiento e información del pasajero e incluyen, entre otros, los costos de proveer la información sobre vuelos (demoras, salidas, llegadas, etc.) y los costos de las reservaciones (personal de mostrador). También se encuentran incluidos los costos del servicio a bordo como puede ser el “catering” y el traslado de equipaje. (GUITELMAN: 1996: 6, 7)

Varios de estos costos de gestión –los de vuelo y pasajeros más precisamente- se verán influenciados sin lugar a dudas por el **coeficiente de ocupación**: esta variable se refiere a la cantidad de asientos ocupados en un vuelo, y en general se mide como porcentaje entre los asientos ocupados y el total de asientos disponibles. Debido a que el costo que representa un pasajero adicional es mínimo, prácticamente la totalidad del ingreso de un boleto extra es usado para amortizar el costo total de vuelo. De allí que las aerolíneas recurren a distintos métodos para atraer a nuevos clientes: el objetivo es mantener el coeficiente de ocupación al máximo nivel posible. Además, el precio de un boleto aéreo se verá afectado sin dudas por el nivel de costos de gestión al cual incurre la organización y el coeficiente de ocupación.



Estrategia de precio

A su vez, de acuerdo al enfoque sistémico que anhelamos lograr a través del análisis de nuestro modelo, la elección de una estrategia de precio repercute en los costos de gestión incurridos y el coeficiente de ocupación. Las estrategias de precio pueden dividirse en dos: “Peak-load Pricing” y “Two-tiered Pricing.”

1. “Peak-load Pricing”: Debido a que la demanda por transporte aéreo varía por temporada, por día o por hora, las compañías aéreas establecen distintos precios del pasaje dependiendo del momento en que se demanda el servicio. Esta política tiene como objetivo eliminar los picos de demanda, consiguiendo así un coeficiente de ocupación de asientos estable en el tiempo. (GUITELMAN: 1996: 8).
2. “Two-tiered Pricing”: Este sistema consiste en ofrecer un solo precio de boleto por viaje, pero con descuentos a un limitado número de pasajeros para determinados vuelos. Si bien puede funcionar de la misma manera que lo hace el “Peak-load Pricing,” debido a que los pasajeros dispuestos a pagar tarifa completa tienen asegurado su lugar y los que reciben descuento vuelan en días no “pico,” tiene una ventaja extra que es la flexibilidad. Si se puede predecir razonablemente la demanda para un período, se puede ampliar o disminuir la cantidad de pasajeros que obtendrán el “descuento especial” sin modificar (al menos para el público general) la tarifa oficial consiguiendo un coeficiente de ocupación óptimo. (GUITELMAN: 1996: 8)

Servicio al cliente

En cuanto al **servicio al cliente**, es menester entender que es muy complicado medir el nivel del servicio otorgado al cliente, pero es sabido que cumple un rol fundamental en el proceso de elección de una aerolínea por parte del cliente. En aquellos casos donde el precio no es la variable determinante de la elección de una línea aérea, el nivel del servicio otorgado al cliente juega un rol aún más importante. Empero, esto último, podría ser el resultado de una visión demasiado *Porteriana*: en la actualidad las empresas deben perseguir un menor costo trasladado al precio y una mayor diferenciación respecto a la competencia basada en un excelente servicio al cliente. De allí que los pasajeros de la actualidad exigen un buen precio de boleto y un buen servicio al cliente por parte de la compañía. El servicio al cliente puede ser medido de acuerdo a tres variables: “timing”, “tiempo de vuelo” y “cantidad de vuelos disponibles.”



Estrategia de vuelo

A su vez, la elección de **estrategia de vuelo** por parte de una compañía aérea repercute significativamente en cómo el cliente evalúa el servicio al cliente. Existen principalmente dos estrategias de vuelo; la primera de ellas es la modalidad “vuelos directos,” mientras que la segunda hace referencia a la modalidad “hub and spoke.” Los pasajeros prefieren naturalmente viajar directamente a sus destinos -estrategia de vuelos directos- dado que prefieren una menor cantidad de horas de vuelo y estadía en aeropuertos posible; esto último podría trasladarse en la apreciación – por parte del cliente- de un mejor servicio otorgado por la compañía. Pasemos a explicar ahora brevemente qué entendemos por cada una de las estrategias de vuelo mencionadas:

1. Estrategia de “Hub and spoke”: Esta modalidad consiste en un aeropuerto intermedio que recibe un gran número de vuelos y luego los redistribuye a sus destinos finales. La ventaja principal que refleja este sistema es que la aerolínea puede agrupar en un aeropuerto a un número de pasajeros provenientes de diversos lugares y reagruparlos en distintos vuelos. De allí que se optimiza el coeficiente de ocupación, reduciéndose así los costos de gestión.
2. Estrategia de “vuelos directos”: Esta modalidad consiste en trasladar a los pasajeros directamente a sus destinos, es decir, no se reagrupan pasajeros en un aeropuerto intermedio que actúa como “hub.” Esta estrategia es muy difícil de adoptar, ya que no todas las aerolíneas están lo suficientemente capacitadas, en cuanto a volumen de pasajeros, para hacer que sus vuelos sean rentables aplicando esta modalidad.

Universidad de
San Andrés



Anexo 3

Modelo de Negocio de una aerolínea segmentada

Caso Song

La Discount Diva

Criterios Demográficos		Criterios Psicológicos
<ul style="list-style-type: none">-Está casada-Tiene 45 años-Trabaja y sus ingresos son de más de US\$75 000-Su marido trabaja-Tiene hijos-Es ocupada, tiene poco tiempo libre		<ul style="list-style-type: none">-Valora la moda, el diseño, la estética, la belleza y la salud.-No anhela productos y servicios baratos, sino que desea más por menos.-Ama hacer compras-Cree que poseer marcas favoritas le simplifican la vida

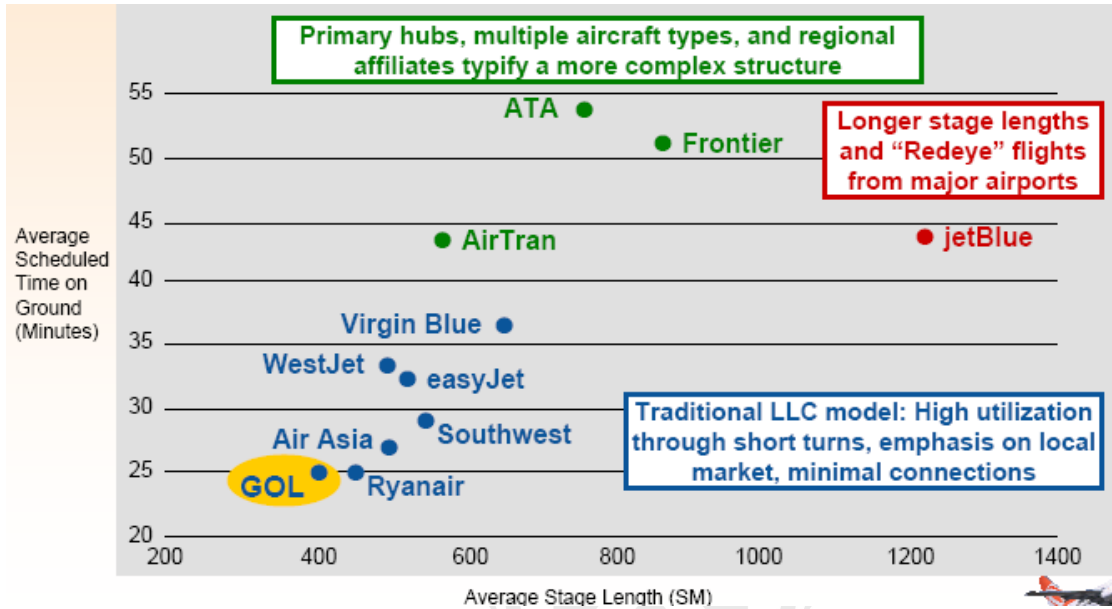
Fuente: Desarrollo propio a partir de Rivkin y Therivel: 2005

Obsérvese que Song adecua las variables de la estructura de su modelo de negocio a las necesidades del mercado específico definido, es decir, a las necesidades de la “Discount Diva.” De allí que, por ejemplo, los interiores de las aeronaves de Song han sido cuidadosamente diseñados: la arquitectura de los interiores de sus aviones refleja moda, estética, delicadeza, sofisticación, arte y belleza. A partir del año 2003, la diva obtendría un asiento de cuero, con una televisión digital personal con 24 canales y video juegos. A su vez, las azafatas de Song son menos conservadoras que las de las aerolíneas tradicionales, así como también se visten a la moda y con mucho estilo. Paralelamente, en su afán de competir con las principales aerolíneas de bajo costo de la región, la dirigencia de Song ha decidido optimizar los recursos al máximo para ofrecerle a la “Discount Diva” una tarifa más baja que la media del mercado. De allí que la estructura del modelo de negocio de Song es muy similar a la estructura del modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo.



Anexo 4

Modelo de negocio genérico de una aerolínea de bajo costo



Fuente: www.voegol.com

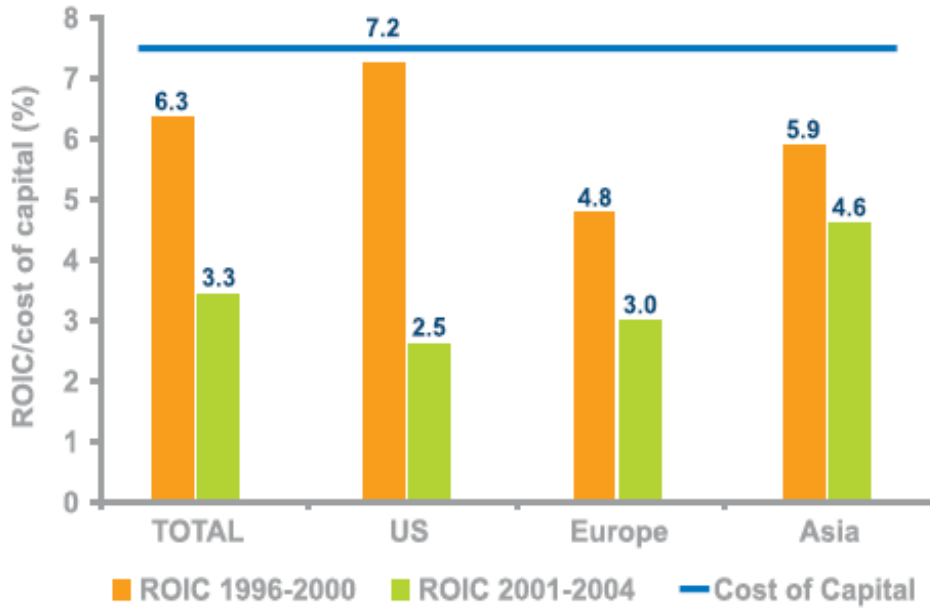
Universidad de
San Andrés



Anexo 5

Figura 1

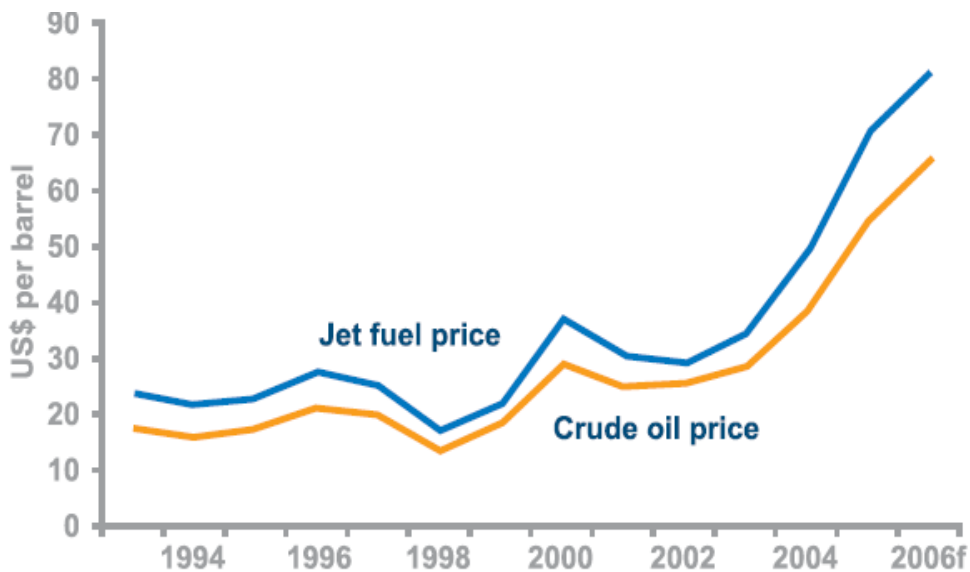
ROIC de la industria aerocomercial



Fuente: IATA (2006)

Figura 2

Evolución del precio de un barril de petróleo

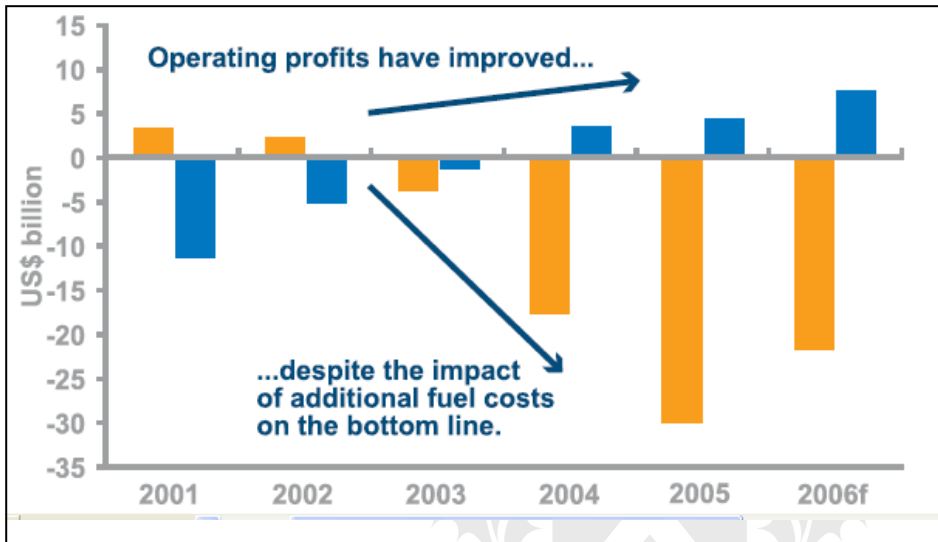


Fuente: IATA (2006)



Figura 3

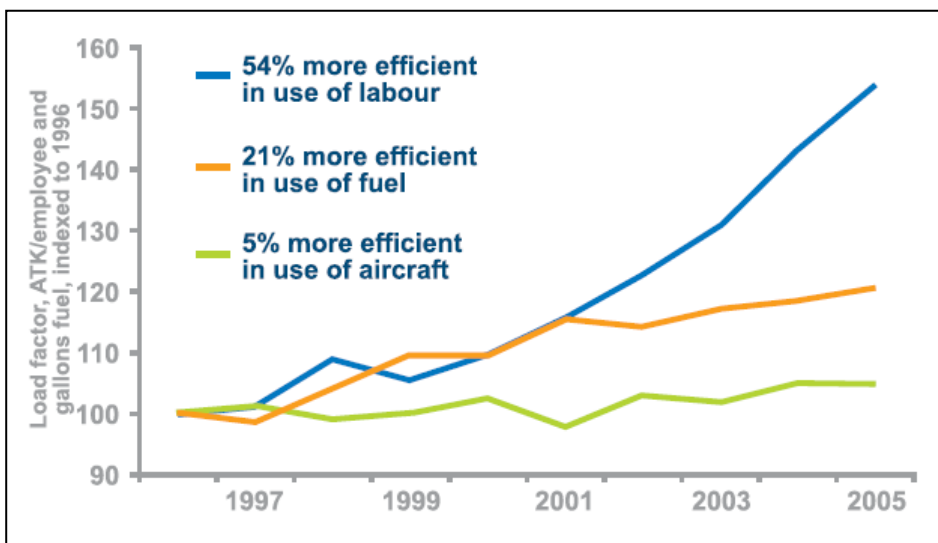
Evolución de la ganancia operativa del sector (a pesar del impacto en sus costos por el aumento del precio del petróleo)



Fuente: IATA (2006)

Figura 4

Mejoras dramáticas del sector en cuanto al uso eficiente de sus recursos

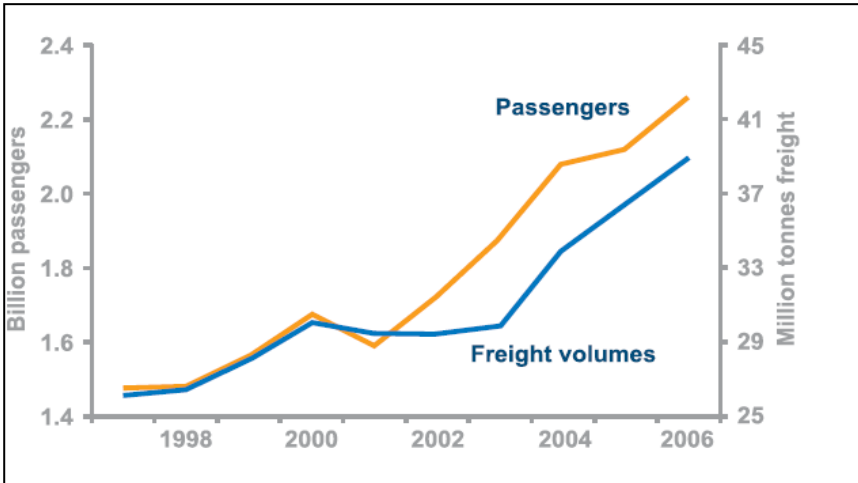


Fuente: IATA (2006)



Figura 5

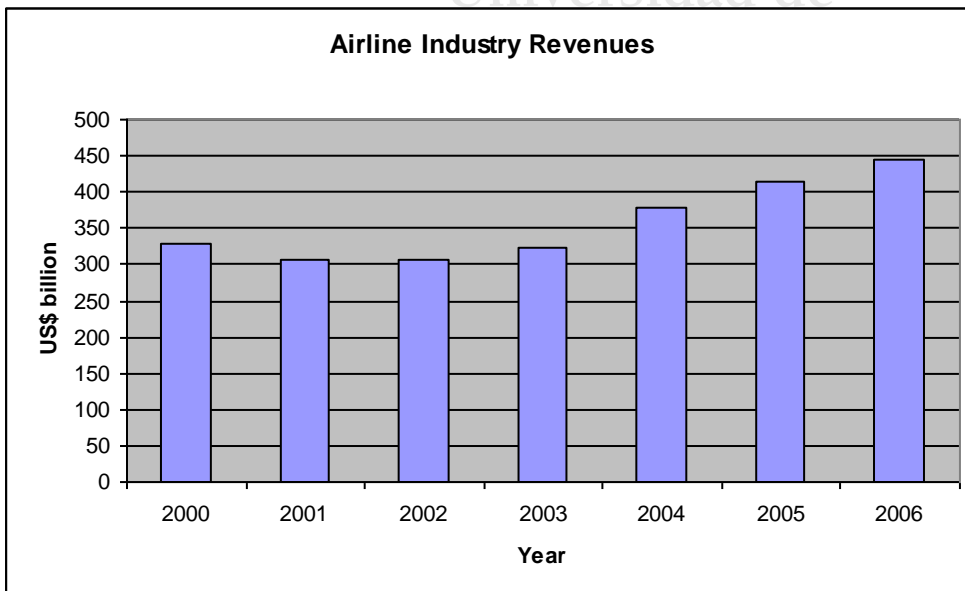
Evolución del transporte aéreo de pasajeros y carga



Fuente: IATA (2006)

Figura 6

Evolución de los ingresos de la industria de transporte de pasajeros y carga



Fuente: IATA (2006)

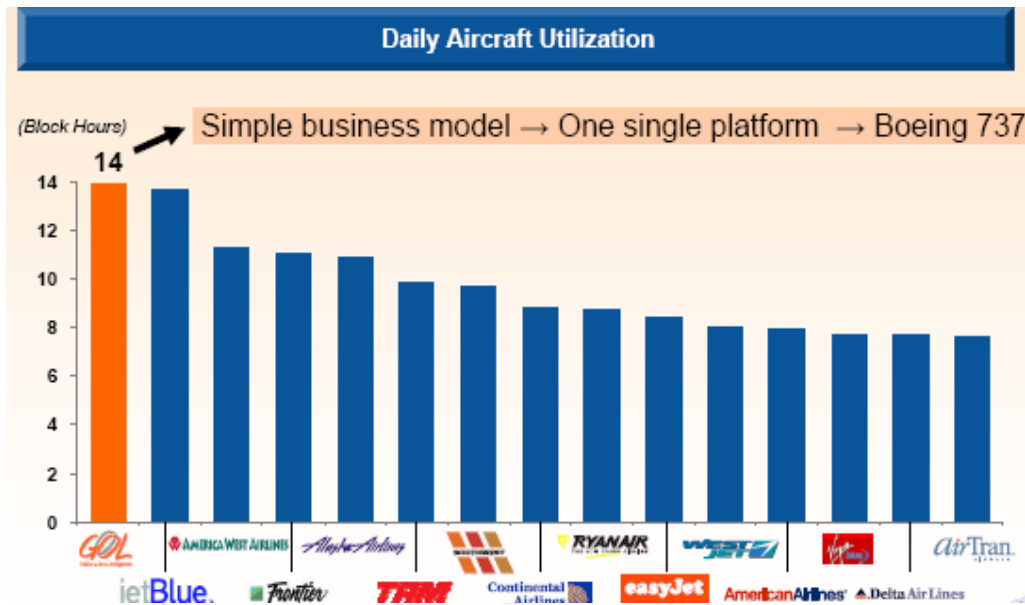


Anexo 6

Caso Gol

Figura 1

Promedio cantidad de horas que permanece aeronave de Gol en el aire en comparación a las grandes empresas del mundo



Fuente: www.voegol.com

Universidad de San Andrés

Figura 2

Principales decretos de la regulación del transporte aéreo brasilero entre los años 1920 y 1990

Fecha	Decretos (n°)	Medida
05 feb 1920	14 050	Se le atribuye la fiscalización y el monitoreo del tráfico aéreo brasilero al organismo estatal Inspección Federal de Navegación.
22 jul 1925	16 893	Se establece que las rutas que conectaban las diversas ciudades brasileñas podrían ser voladas únicamente por aquellas aeronaves de bandera nacional
22 abr 1931	19 902	Creación del Departamento de Aeronáutica Civil (DAC)
06 ene 1932	20 914	Establecimiento de rutas aéreas y definición de su monitoreo
08 jun 1938	483	Creación del Código Brasileiro de Aire
20 ene 1941	2 961	Creación del Ministerio de Aeronáutica
06 sep 1946	9 793	Regulación de la concesión de operaciones de empresas



		aéreas
23 sep 1950	228	Regulación de empresas aerocomercial no regulares
12 nov 1975	76 590	Creación del Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional (SITAR)
19 dic 1986	7 565	Creación del Código Brasileiro Aeronáutico
15 mar 1990	99 179	Programa Federal de Desregulación del sector aéreo

Figura 3

Flujo de pasajeros en las rutas de las diversas regiones del territorio brasileiro

ORIGEM	DESTINO	LIGACOES	PAX	%
=====,=====,=====,=====,=====,=				
CENTRO OESTE		100.603	5.016.275	100
	CENTRO OESTE	23.360	825.546	16
	NORDESTE	15.034	833.217	17
	NORTE	14.482	597.560	12
	SUDESTE	35.758	2.465.758	49
	SUL	11.969	294.194	6
NORDESTE		171.690	6.882.222	100
	CENTRO OESTE	15.723	834.614	12
	NORDESTE	68.326	2.690.327	39
	NORTE	10.898	155.861	2
	SUDESTE	67.885	3.107.458	45
	SUL	8.856	93.953	1
NORTE		92.794	2.407.009	100
	CENTRO OESTE	13.401	608.332	25
	NORDESTE	9.843	156.796	7
	NORTE	52.506	1.284.900	53
	SUDESTE	14.117	353.168	15
	SUL	2.923	3.786	0

Fuente: www.anac.gov.br



Anexo 7

Historia argentina en materia aeronáutica (ampliado)

En primera instancia, es menester manifestar que la historia Argentina en materia aeronáutica ha sido poco regular. Anteriormente a la década del noventa, el mercado aerocomercial argentino se veía fuertemente regulado por el gobierno nacional; mientras la Fuerza Aérea Argentina consolidaba su poder institucional sobre la aviación civil, el contexto macroeconómico y político internacional de la década de los 70 inició los primeros movimientos desregulatorios y privatizadores que se llevaron a cabo en el mundo, por medio del cual los gobiernos buscaron combatir la inflación y aumentar la eficacia de la economía de sus países, reduciendo el gasto público al igual que la participación, el control y la intervención del Estado en la economía. Así, lentamente, los principales países desarrollados empezaron a fomentar políticas de aumento de la competencia y de la participación privada que en el ámbito aeronáutico tuvieron un alto impacto. Tal como hemos manifestado con anterioridad, al quedar demostrada la eficacia de la desregulación en los EE UU, a principios del decenio de 1980, se abogó a su favor en Europa y en otras regiones. (RUNZA: 2007) Si bien el marco regulatorio del mercado local aerocomercial durante la década del noventa inició el mismo sendero de cambio experimentado por diversos mercados aerocomerciales del mundo, el mercado argentino aerocomercial está aún muy lejos de la desregulación total. De allí que la falta de liberalización del sector en cuestión podría impactar negativamente en la introducción en el mercado de una aerolínea de bajo costo.

En la República Argentina la autoridad aeronáutica del Estado Argentino es la Fuerza Aérea Argentina, a través del Comando de Regiones Aéreas. Conjuntamente, en el orden nacional, el principal pilar de la industria aerocomercial argentina es sin duda el Código Aeronáutico Argentino, el cual fue sancionado por Ley Nro. 17285 del 17 de mayo de 1967 y la ley 19030. Este código se encuentra vigente actualmente con las modificaciones introducidas por las leyes 19620, 20509 y 22390. El código de 1967 estableció como autoridad aeronáutica de la aviación civil al entonces Ministerio de Aeronáutica, que tras los avatares políticos institucionales del país que tuvieron como protagonistas principales a las fuerzas armadas, se transformó en Secretaría de Aeronáutica, luego en Comando en Jefe de la Fuerza Aérea, para finalmente constituirse en el Estado Mayor General de la Fuerza Aérea Argentina. Si bien el Código Aeronáutico de 1967 abrió la puerta al ámbito privado para la explotación de los servicios aeronáuticos, la visión corporativa predominante en la Fuerza Aérea impidió por décadas la desregulación y privatización de los servicios públicos aeronáuticos. Así la autoridad aeronáutica argentina se consolidó en un actor estatal que era juez y



parte al mismo tiempo, es decir, regulando, auditando y prestando servicios públicos a los que a su vez tenía que controlar y regular. (RUNZA: 2007) A su vez, actualmente, la legislación vigente nacional contempla el carácter de servicio público de los servicios aeronáuticos. Su concesión implica una transferencia transitoria de potestades pública, es decir, la titularidad se mantiene en cabeza del Estado, aún cuando la prestación del servicio se encuentra transitoriamente en manos privadas.

Tal como hemos manifestado con anterioridad, la autoridad aeronáutica de la aviación civil argentina es una fuerza militar, la Fuerza Aérea Argentina, a diferencia de lo que sucede en la mayoría de los países del mundo, donde esta función del Estado es realizada por una agencia civil especializada. En la actualidad, existe una gran controversia en relación a por qué dicha función aún permanece en manos de la Fuerza Aérea; si bien ya se ha anunciado el traspaso de dicha función a manos civiles, dicho traspaso –por el momento- ha sido solo un anuncio por el gobierno. Muchos discuten que muchos de los servicios esenciales para el desarrollo económico de la actividad aeronáutica son prestados por esta fuerza militar, bajo una visión y un estilo de gestión, que en muchos casos impide un efecto multiplicador y sinérgico que coadyuve al desarrollo sustentable de esta importante actividad económica, generadora de desarrollo para el país y sostén de muchas otras actividades económicas, tal como lo demuestra la experiencia internacional comparada y la propia historia de nuestro país. Por ello, el actual diseño institucional que tiene cabida en el Estado Argentino ha generado una verdadera barrera al desarrollo aeronáutico civil del país constituyendo por sí mismo un problema estructural a resolver mediante la reconstrucción del Estado.

Tal como está organizado el Estado Argentino para ejercer la autoridad aeronáutica sobre la aviación civil puede concluirse –a priori- que el mismo ocasiona una barrera real al desarrollo aeronáutico civil del país. Frenos al desarrollo y a la iniciativa privada. Por ejemplo, durante la década de los 90, numerosas empresas de aviación comercial fueron creadas en la Patagonia, por ejemplo KAIKEN S.A, EL PINGÜINO S.A, etc. Durante ese tiempo debieron operar, sin lograr consolidarse en el mercado por la acción de la competencia desleal de Líneas Aéreas del Estado (LADE), organismo militar de la fuerza aérea no configurado como empresa estatal. Al mismo tiempo, estas empresas tenían que sufrir también los controles y autorizaciones de la Fuerza Aérea, que es a su vez la autoridad aeronáutica de la aviación civil de la República Argentina. Luego de la crisis económica de 2001 y 2002, ninguna de estas empresas sobrevivió. Sin embargo, LADE continúa operando, teóricamente para fomentar la aviación civil. (RUNZA: 2007) Este es otro



ejemplo de cómo la autoridad aeronáutica argentina se consolida muchas veces en un actor estatal que es juez y parte al mismo tiempo.



Universidad de
San Andrés

**Anexo 8****Mercado Aerocomercial Local: marco regulatorio y política aerocomercial****Bandas tarifarias establecidas por la Subsecretaría de Transporte aerocomercial (desde Buenos Aires y Córdoba)**

CUADRO TARIFARIO VIGENTE

ORIGEN	DESTINO	DISTANCIA KM	TARIFAS VIGENTES		
			Tarifa máx (1)	Tarifa mín. (1)	Tarifa reducida 20%(2)
BUENOS AIRES	BAHÍA BLANCA	555	218	115	184
	BARILOCHE	1323	426	224	359
	CALAFATE	2066	308	162	259
	CATAMARCA	978	294	155	248
	CHAPELCO	1268	426	224	359
	COMODORO RIVADAVIA	1448	286	150	240
	CÓRDOBA	653	238	125	200
	CORONEL SUÁREZ	446	161	85	135
	CORRIENTES	806	248	131	209
	ESQUEL	1427	426	224	359
	FORMOSA	948	283	149	238
	GENERAL PICO	501	180	95	152
	GENERAL ROCA	953	308	162	259
	IGUAZÚ	1075	306	161	257
	JUJUY	1310	383	202	323
	LA RIOJA	983	294	155	248
	MALARGÜE	1021	311	163	261
	MAR DEL PLATA	370	167	88	140
	MENDOZA	975	308	162	259
	MERLO	682	249	131	209
	MIRAMAR	409	184	97	155
	NECOCHEA	438	197	14	166
	NEUQUÉN	980	308	162	259
	PARANÁ	364	152	80	128
	POSADAS	850	264	139	223
	PUERTO MADRYN	1075	286	150	240
	RAFAELA	462	163	86	137
	RAFAELA	462	136	71	114
	RECONQUISTA	605	213	112	180
	RESISTENCIA	806	248	131	209
	RINCÓN DE LOS SAUCES	990	311	163	262



	RÍO CUARTO	565	223	118	188
	RÍO GALLEGOS	2072	308	162	259
	RÍO GRANDE	2246	335	176	282
	ROSARIO	291	124	65	104
	SALTA	1286	374	197	315
	SAN JUAN	999	308	162	259
	SAN LUIS	743	271	143	228
	SAN RAFAEL	907	304	160	255
	SANTA FE	401	142	74	119
	SANTA ROSA	563	203	107	171
	SANTIAGO DEL ESTERO	948	304	160	255
	TANDIL	306	128	67	108
	TRELEW	1118	286	150	240
	TUCUMÁN	1084	342	180	288
	USHUAIA	2364	360	190	303
	VIEDMA	793	260	137	219
	VILLA DOLORES	689	251	132	211
	VILLA GESELL	324	146	77	123
	VILLA MERCEDES	648	237	125	200
CÓRDOBA	CALAFATE	2277	733	463	618
	CATAMARCA	338	141	89	119
	COMODORO RIVADAVIA	1633	321	203	271
	ESQUEL	1429	426	269	359
	IGUAZÚ	1136	324	204	273
	JUJUY	774	212	134	179
	LA RIOJA	329	139	88	117
	MALARGÜE	681	205	130	173
	MAR DEL PLATA	953	347	219	292
	MENDOZA	462	146	92	123
	MERLO	246	103	65	86
	NEUQUÉN	918	290	182	244
	POSADAS	912	283	179	238
	RESISTENCIA	660	203	128	171
	RÍO GALLEGOS	2295	342	216	288
	RÍO GRANDE	2514	374	236	315
	ROSARIO	369	155	98	131
	SALTA	730	212	134	179
	SAN JUAN	399	169	107	142
	SAN LUIS	295	123	78	104
	SANTA FE	325	137	86	115
	TRELEW	1329	340	215	286
	TUCUMÁN	508	148	94	125
	USHUAIA	2633	401	253	338



VIEDMA	1065	283	179	238
VILLA MERCEDES	408	119	75	100



Universidad de
San Andrés



Universidad de
San Andrés



Universidad de
San Andrés