



# Índice

Resumen	2
Introducción	3
Determinación de objetivos.	4
Metodología a emplear.	5
<u>Capítulo I:</u> Contexto actual del mercado aerocomercial nacional e internacional.	6
<u>Capítulo II.</u> Caracterización de una aerolínea de bajo costo y de la estructura de su modelo de negocios.	27
Comparación del modelo de negocio de bajo costo con respecto a los vuelos chárter.	
<u>Capítulo III:</u> Análisis del caso: Gol Líneas Aéreas Inteligentes.	36
<u>Capítulo IV:</u> Estudio Comparativo entre Gol Líneas Aéreas Inteligentes S.A y una supuesta línea aérea de bajo costo “x”	41
Conclusiones	49
Bibliografía	52

## Resumen

Con el presente trabajo se intentará comprender cuáles serían los efectos de introducir una línea aérea de bajo costo en el medio argentino y su relación con el desarrollo turístico, ya que este modelo de negocio en otros mercados como el europeo, el americano y el brasilero ha resultado exitoso comercialmente.

El turismo precisa al transporte aerocomercial para su crecimiento, generando infraestructura turística, creando nuevas fuentes de trabajo, alta capacitación profesional, protegiendo el patrimonio turístico, cultural y ecológico.

Como el país no cuenta con una adecuada red ferroviaria y caminera, las líneas aéreas de bajo costo podrían ser las que puedan dar respuesta casi inmediata a los requerimientos de traslado de la población.

La importancia socio-económica de emplazar una línea aérea de bajo costo debido a dinámicas y exigencias mundiales en términos de transporte, han generado un nuevo tipo de transporte alternativo, de bajo costo, con visión objetiva hacia el mercado argentino, quién debe actualizar sus fronteras y abrirse a un nuevo modelo para integrar a partir de la innovación y la facilitación aérea a un nuevo perfil de turista.

## Introducción

A pesar de la proliferación exitosa de las aerolíneas de bajo costo en diversos mercados, dicho nicho no está siendo explotado en Argentina.

De acuerdo a un informe publicado por la IATA en el año 2008 la conectividad en Argentina aún se mantiene relativamente baja comparada con otros países como México. Esto pone de manifiesto los auspiciosos beneficios económicos que podrían estar asociados al aumento en las conexiones aéreas.

“El avión ya no es un transporte de elite, sino de masas. Ya no es un lujo difícil de acceder, es una realidad al alcance, con precios financiables, que ha motorizado a la industria del turismo, destrozando la estacionalidad de centenares de destinos turísticos, que le ha dado vida a comunidades enteras o que directamente las ha puesto en el mapa”. (Marcigliano. A. 2007)<sup>1</sup>

Según Wallingre (2010) “Argentina es un país muy extenso a la vez que los principales productos turísticos se encuentran territorialmente dispersos y muy distantes entre sí, en particular aquellos de atracción internacional, situación que complica su desarrollo si éstos no son acompañados por una eficiente política del transporte, en particular de la modalidad aérea”.<sup>2</sup> Por lo que debe prestarse mayor atención al valor estratégico del mismo, para obtener un crecimiento sostenido de arribos desde el exterior y fomentar que turistas que antes por diversos motivos utilizaban otros medios de transporte o directamente no viajaban ahora puedan hacerlo gracias a los precios más económicos de estas aerolíneas. Se tomará como ejemplo el modelo de negocio de Gol Líneas Aéreas Inteligentes S.A que enfoco sus esfuerzos iniciales de comercialización apuntando a los potenciales grupos de ingresos bajos o medios, para después reforzar su estrategia en el público viajero ya existente.

Para el Estado Nacional o los Estados Provinciales, este estudio puede resultar beneficioso, debido a que el transporte aéreo constituye una alternativa para contribuir a la mejora y crecimiento del país y de las economías regionales; es el único servicio público que, con la infraestructura existente, puede dar respuesta inmediata a los requerimientos de la demanda turística insatisfecha.

En su estudio, Wallingre (2010) afirma lo siguiente “El transporte aéreo argentino tiene aún una asignatura pendiente respecto de la necesidad de mejorar la articulación territorial entre las diferentes regiones así como de integrar a uno de los sectores productivos más dinamizadores del desarrollo en el nivel mundial: el turismo”

Este sector tiene un rol fundamental en la ocupación más equitativa del territorio argentino. Sin embargo, dicho rol no podrá sostenerse en tanto el transporte, en particular

---

<sup>1</sup>Marcigliano, A.(2007) Cielos Baratos: Historia y Presente de las Low Cost

<sup>2</sup>Wallingre, N. (2010). *Responsabilidad del Transporte Aéreo en la dinámica territorial para el desarrollo del turismo argentino. El aporte pendiente.*

el aéreo, no tienda hacia la descentralización de sus redes, históricamente convergentes en la ciudad de Buenos Aires.”.<sup>3</sup>

Según Helmbold (2004) “La interrelación entre los sectores turísticos y aéreo se manifiesta en el sustento que encontraron el uno en el otro para evolucionar como un hecho natural, en consecuencia el crecimiento del turismo, depende, casi exclusivamente, del crecimiento de la oferta aérea y por su parte el desarrollo de la aviación no se extendería sin la motivación que genera en la demanda de turismo”.<sup>4</sup>

En conclusión la vinculación existente entre el transporte aéreo y el turismo favorece el establecimiento de mayor cantidad de servicios dirigidos a los polos turísticos. Una línea aérea de bajo costo en Argentina mejoraría el desarrollo del turismo mediante la apertura de nuevas rutas o el aumento de vuelos en rutas congestionadas.

## **Determinación de objetivos.**

Durante el desarrollo del presente estudio, se buscará resolver una serie de objetivos que ayuden a entender este modelo de negocio. Los mismos serán divididos en generales para mayor comprensión, y específicos para definir la línea de investigación

1. *Objetivo general:* comprender cuáles serían los efectos de introducir una línea aérea de bajo costo en el medio argentino y su relación con el desarrollo turístico.

Dentro del objetivo general se derivan los siguientes *objetivos específicos*:

- a) Identificar el contexto actual del mercado aerocomercial a nivel internacional y a nivel nacional.
- b) Describir las características de una aerolínea de bajo costo y cómo es la estructura de su modelo de negocios
- c) Analizar el caso de Gol Líneas Aéreas Inteligentes S.A en Brasil, siendo la aerolínea estrella de Latinoamérica tras lograr ser la primer “bajo costo” en su mercado.
- d) Comparar las aerolíneas de bajo costo con respecto a los vuelos chárter para el turismo regional, ya que poseen el objetivo análogo de la reducción del costo unitario.

---

<sup>3</sup>Wallingre, N. (2010). *Responsabilidad del Transporte Aéreo en la dinámica territorial para el desarrollo del turismo argentino. El aporte pendiente.*

<sup>4</sup> Helmbold, G. (2004). Crisis de las aerolíneas mundiales.

## Metodología a emplear

La metodología que se utilizará responde a un modelo cualitativo , se incluirá el análisis de contenido de documentos y textos de carácter exploratorio pretendiendo delinear qué condiciones de mercado son necesarias para que se pueda implementar con éxito el objetivo propuesto y determinar si el mercado local exhibe dichas características o no.

La investigación contará con un estudio comparativo de casos. El mismo será entre Gol Líneas Aéreas Inteligentes S.A y una supuesta línea aérea de bajo costo “x” que se propone introducir en el mercado argentino. Se hará en los siguientes aspectos: marco legal, tamaño de mercado, entorno económico e infraestructura de transporte.

(Berg, 1998) planteó que el Case Study Research supone la recolección sistemática de información que posibilita al investigador entender de forma eficiente como operan o cómo funcionan.<sup>5</sup>

Para Yin (1989) un estudio de casos sería “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas”.<sup>6</sup>

Se utilizaran las siguientes metodologías para responder a los objetivos del tema de investigación:

- Revisión bibliográfica, es decir recopilación de textos que estén relacionados al tema de investigación, para indagar sobre conceptos y tomar conocimiento de otras opiniones en relación al mismo.

La revisión bibliográfica permite obtener información rápidamente mediante la recolección de artículos y textos académicos.

- Análisis bibliográfico, cuya tarea se basa en la interpretación de los textos y bibliografía leída en referencia al tema de estudio.

La interpretación de los textos es fundamental para comprender lo que los autores entienden del tema en cuestión, donde, de la sumatoria de las opiniones se pueden efectuar comparaciones, y a su vez, una conclusión respecto de los mismos.

---

<sup>5</sup>Berg, B. 6ta. Edition. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*

<sup>6</sup>Yin, R.K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*

# CAPÍTULO I

## *Contexto actual del mercado aerocomercial nacional e internacional*

## Contexto internacional del mercado aerocomercial.

Con el objetivo de entender el medio internacional actual se realizará una breve síntesis de los acontecimientos históricos más relevantes de la aviación comercial.

### Inicios de la Aviación comercial

1903: los hermanos estadounidenses Wilbur y Orville Wright realizaron el primer vuelo piloteado de una aeronave más pesada que el aire. Todos los vuelos se desarrollaron en campo abierto, retornando casi siempre cerca del punto de despegue.

1909: el francés Louis Blériot cruzó el Canal de la Mancha en un aparato con motor.

1915: el alemán Hugo Junkers hizo pruebas con el primer aeroplano de metal. Pocos años después fabricó el primer avión de pasajeros de metal, cuyo diseño influyó en gran medida en las siguientes generaciones de aviones.

Durante la primera guerra mundial (1914-1918): “tanto los aeroplanos como las aeronaves más ligeras que el aire fueron utilizados como armas. Las urgentes necesidades de la guerra estimularon a los diseñadores para construir modelos especiales para reconocimiento, ataque, bombardeo, así el transporte aéreo recibiría un gran empuje aunque su primera finalidad fuera bélica. Su desarrollo durante la guerra favoreció su fuerte evolución comercial posterior”. (Helmbold, G. 2004)<sup>7</sup>

1919: se realizó el primer vuelo internacional entre París y Londres.

Se llevo a cabo la primera Convención sobre reglamentación aérea internacional, la llamada “Convención de París” ya que la incipiente evolución precisaba de una rápida reglamentación para ordenar el uso del espacio aéreo.

KLM comenzó sus operaciones (su ruta más antigua Londres-Ámsterdam se estableció en 1920).

Paralelamente en América Latina y el Caribe surgió la primera compañía comercial que fue Avianca

1920: Sabena y Swissair despegaron por primera vez en este año.

1924: Es el año que mexicana de Aviación comenzó a operar. Además en Sudamérica la empresa Aéropostale, creadora de la subsidiaria Aeroposta Argentina, voló sus primeras rutas entre las que se encontraban la de Buenos Aires a Santiago (Chile) y la de Buenos Aires a Asunción (Paraguay).

1925: Se creó Lloyd Aéreo Boliviano

1926: Se firma el “Convenio Iberoamericano de Navegación”.

---

<sup>7</sup> Helmbold, G. (2004). Crisis de las aerolíneas mundiales.



Lufthansa y United iniciaron sus actividades

1927: en Estados Unidos tuvo su origen Pan Am. Está fue por un tiempo la compañía mundial más grande, pionera en liderar las rutas internacionales y la imagen de ese país.

El estadounidense Lindbergh (uno de los precursores de la aviación comercial), cruzó el Océano Atlántico en su avión monoplano. El vuelo fue sin escalas y en solitario logrando unir Nueva York y París en un total de 33 horas y media de vuelo.

En América del Sur comenzó sus operaciones Varig.

1928: Japan Air Transport se fundó en Asia.

Los australianos Kingsford Smith y Charles Ulm realizaron el primer vuelo a través del Océano Pacífico

Se firmó el “Convenio sobre aviación civil comercial”.

Operó el primer servicio entre Buenos Aires y Francia, aunque incluía un tramo en barco.

1929: LAN Chile y Cubana de Aviación iniciaron sus vuelos.

El “convenio de Varsovia” se firmó este año pero entró en vigor recién a partir del año 1933. En este convenio se determinó la obligación del transportador aéreo de expedir un documento de transporte, es decir el billete de pasaje en el transporte de personas, el talón de equipaje en el caso de transporte de equipajes y la carta de porte aéreo para el transporte de mercaderías.

“Los servicios que las líneas aéreas brindaban a los pasajeros, hasta el año 1930, sólo privilegiaban la velocidad y la seguridad. La finalidad militar con la que los aviones habían sido pensados no apuntaba a las mejores condiciones de calidad para los pasajeros. Es a partir de esta década en que las líneas aéreas empezaron a tomar en cuenta el servicio a sus pasajeros. Las cabinas se hicieron cerradas y más confortables, se incluyeron asientos con mayores comodidades y descanso para pies. Otra diferencia fue la incorporación de personal a bordo para la atención del pasajero”. (Helmbold, G. 2004)<sup>8</sup>.

Con la segunda Guerra Mundial (1939-1945), los avances tecnológicos se acentuaron por las exigencias en el desarrollo de los aviones (se lograron importantes avances en bombardeo y combate, así como en el transporte aéreo de tropas paracaidistas, tanques y equipo pesado).

1944: Se realizó la “Conferencia de Chicago” en la cual se firmó el “Convenio sobre la Aviación Civil Internacional”. En él se establecieron los derechos y deberes de los Estados contratantes en aspectos como la explotación de los servicios aéreos, reglamentación de

---

<sup>8</sup> Helmbold, G. (2004). Crisis de las aerolíneas mundiales.

actividades aéreas, nacionalidad de las aeronaves, facilitación del transporte y navegación aérea, entre otras. En esta conferencia se examinó regular el intercambio multilateral de derechos, lo cual se consiguió por medio del establecimiento de las llamadas “Cinco Libertades del Aires”- a las que se sumaron desarrollos posteriores-

En la Conferencia de Chicago también se creó y normalizó la “Organización de la Aviación Civil Internacional” que sería la encargada de hacer cumplir los principios que reglamentó el Convenio.

1945: Se constituyó la “Asociación Internacional del Transporte Aéreo” (IATA). La misma buscaba solucionar las problemáticas planteadas por el impulso que recibió de la aviación civil luego de terminada la Segunda Guerra Mundial. Su aporte más importante fue la fijación de tarifas uniformes. Además consiguió la implementación del sistema de “clearing de pasajes”, creó procedimientos administrativos y un vocabulario universal.

“Finalizada la Segunda Guerra Mundial se inició el verdadero despegue masivo de la aviación moderna acompañada por el turismo. Con el renacimiento de la paz se sucedieron cambios políticos y sociales que crearon un ámbito favorable para estos procesos, que para la aviación significó la creación de nuevas compañías aéreas y aeropuertos así como la implantación de nuevas rutas y servicios”. (Helmbold, G. 2004)<sup>9</sup>

1952: Se firmó el “Convenio de Roma” (entró en vigor a partir de 1958). Fija los límites de responsabilidad a los que tendrá que hacerse cargo la línea aérea que incurra en daños, además unificó las reglas relativas a los daños causados por aeronaves a terceros en la superficie.

1955: Se celebró el “Protocolo de la Haya” aunque no fue efectivo hasta 1963.

“La aviación turística en este contexto se benefició del aumento masivo del poder adquisitivo a nivel mundial, y de un último avance que puso al frente a los medios de transporte, como lo fue la aparición de aviones propulsados a chorro, denominados jet para fines de los 50”. (Helmbold, G. 2004)

1961: Se firmó el “Convenio de Guadalajara”.

1963: El “Convenio sobre las infracciones y ciertos otros actos cometidos a bordo de Aeronaves” se celebró en Tokio

1966: Se celebró entre la Administración Aeronáutica de los Estados Unidos y las Aerolíneas de Transporte Aéreo que operan dentro de Estados Unidos el “Acuerdo de Montreal” considerado de carácter privado. Mediante el mismo se aumentaba sustancialmente los límites indemnizatorios aplicables a los casos de lesión y muerte de pasajeros pero restringe su aplicación al transporte aéreo de personas que iniciaren,

---

<sup>9</sup> Helmbold, G. (2004). Crisis de las aerolíneas mundiales.

terminaren o tuvieran algún punto de contacto dentro de los Estados Unidos durante su conexión por vía aérea.

1970. Se realizó en La Haya el “Convenio para la Represión del Apoderamiento Ilícito de Aeronaves”. Lo más importante fue que estableció la jurisdicción universal, es decir que el estado en que se encuentre el acusado tiene la obligación de detenerlo y notificar de ello al estado de la nacionalidad de la aeronave, al de la nacionalidad del detenido y eventualmente a todos los demás estados interesados.

1971: En Montreal se celebró el “Convenio de Derecho Aeronáutico Penal” cuyo objeto fueron los actos ilícitos contra la seguridad de la aviación.

Se elaboró el “Protocolo de Guatemala” para modificar parcialmente el Convenio de Varsovia.

1975: Se firmaron los “Protocolos Adicionales de Montreal”.

1999: Se realizó por iniciativa de la OACI el “Convenio para la unificación de ciertas reglas relativas al transporte aéreo internacional” con el objetivo de actualizar algunas reglas del “Convenio de Varsovia” como lo referido al régimen y los límites de responsabilidad y los requisitos de documentos de transporte, entre otras.

#### Tendencias del transporte aerocomercial actual

Según Wallingre (2013), “las últimas décadas del siglo XX y el iniciado siglo XXI, se caracterizaron por la brusca implementación de trascendentes cambios tanto en el orden internacional así como en interno de muchos estados: globalización, desregulación de mercados, eliminación por parte de los gobiernos de las políticas proteccionistas, transnacionalización, fusiones o adquisiciones, privatizaciones y alianzas comerciales fueron los más implementados”.<sup>10</sup>

Las tendencias son:

- Políticas de desregulación
- Políticas de protección
- Impulso de vuelos chárteres
- Alianzas estratégicas
- Fusiones y adquisiciones.

Se efectuará una corta descripción de cada uno de ellas:

---

<sup>10</sup> Wallingre, N. (2013). Transporte aéreo. Su relación con el turismo y los servicios.

## *La desregulación*

“Debido al marco generado por la crisis petrolera y luego de 35 años transcurridos desde la Convención de Chicago, a finales de los 70’, se inició un movimiento que sacudiría a la comunidad aeronáutica, cuando se inició al llamado proceso de desregulación en los Estados Unidos, en principio aplicado en el plano doméstico para después ser llevado al plano internacional”. (Helmbold, G. 2004)<sup>11</sup>

“La regulación aérea se caracterizó por no permitir la libertad de mercado entre las empresas, sino que los servicios debían prestarse según el criterio de predeterminación de capacidad estipulado por los respectivos gobiernos” <sup>12</sup> (Wallingre, N. 2001), es decir que ninguna línea aérea podía sobrepasar lo que expresamente estaba autorizado, independientemente de la demanda que existiera para un mercado determinado o si los servicios satisfacían o no esa demanda, las líneas aéreas tampoco podían incrementar o fijar sus propias tarifas.

En 1978 el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley de Desregulación del Transporte Aéreo cuyo objetivo fue permitir que las fuerzas del mercado, y ya no las autoridades gubernamentales ni las asociaciones de líneas aéreas, determinaran las características del sector, priorizándose los beneficios para el consumidor. Solamente era función del Estado establecer los límites sobre requisitos técnicos, de equipo de vuelo y de personal, con el fin de mantener la seguridad.

Esta política produjo el ingreso desmedido de nuevas empresas provocando en primera instancia el aumento de frecuencias y una baja en las tarifas pero también la desaparición de algunas de las más fuertes del mercado y de importante trayectoria como Pan Am, Braniff e Eastern y la fusión de otras para fortalecerse. “Así es que en Estados Unidos, gran parte del mercado doméstico-aunque también internacional- está repartido entre unas pocas y poderosas empresas, siendo American, United, Delta, Southwest y Us Airways las más importantes, mientras que un sinnúmero de compañías de menor tamaño atienden a rutas secundarias o actúan de complementarias en las operadas por empresas importantes.” (Wallingre, N. 2013)<sup>13</sup>.

Debido a la desregulación que sucedió en Estados Unidos, muchos países como Gran Bretaña, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, México, Egipto y Tailandia acogieron ese criterio aunque con las adaptaciones de acuerdo a los requerimientos de cada país.

En el caso de la Unión Europea, a partir de 1992, se sumó a la desregulación con el denominado “Tercer Paquete” que finalmente entró en vigencia en 1997. “Este incluyó la ampliación de las denominadas libertades del aire, el retiro de los subsidios gubernamentales y la eliminación del monopolio de las líneas de bandera con la

---

<sup>11</sup> Helmbold, G. (2004). Crisis de las aerolíneas mundiales.

<sup>12</sup> Wallingre, N. (2001). Transformaciones en el transporte aéreo de Argentina debidas a la Reforma del Estado.

<sup>13</sup> Wallingre, N. (2013). Transporte aéreo. Su relación con el turismo y los servicios.

privatización de muchas de ellas. Esa desregulación facilitó poder crear nuevas rutas, otorgar más licencias y el surgimiento de flamantes empresas de las cuales, una vez llevado a cabo el típico proceso de reacomodamiento, muchas desaparecieron”. (Wallingre, N. 2013)<sup>14</sup>. La desregulación trajo como consecuencia la sobre ocupación de los aeropuertos y por ende la demora en los vuelos. Para ayudar estas modificaciones, la Unión Europea se ocupó en la simplificación y reajuste del tercer paquete a favor de una política de cielo europeo único para consensuar políticas y normas comunes y unir criterios sobre rutas, aeropuertos y seguridad.

#### *Política de cielos abiertos.*

A finales de la Segunda Guerra Mundial cuando Estados Unidos, como nuevo monopolio, procuró colocar su producción de bienes y servicios aeronáuticos en todos los cielos del mundo surgió el concepto de “cielos abiertos”. De acuerdo a lo expuesto por Wallingre (2013), “con esta denominación se designa a la política que adoptan algunos Estados al liberar totalmente (desregulación total) el uso de su espacio aéreo para la implementación de rutas, puntos de acceso, frecuencias, vuelos, tarifas, tipos de aeronave a utilizar y la cantidad de empresas que pueden operar en sus territorios, aunque mediante la firma previa de convenios. Estas decisiones políticas sirven para evitar restricciones, incentivar la competencia y en consecuencia producir una supuesta baja en las tarifas, producto del incremento de la oferta”.<sup>15</sup> En muchos casos favoreció el estímulo de destinos turísticos, en particular los lejanos y los insulares, que poseen una alta dependencia del transporte aéreo.

1944: En la “Conferencia de Chicago” Gran Bretaña y Estados Unidos tuvieron puntos de vistas diferentes: Estados Unidos propuso implementar el sistema de “cielos abiertos” y Gran Bretaña protegió el sostenimiento de una regulación internacional de la actividad aérea. La discrepancia produjo el sistema de acuerdos bilaterales que funciona hoy en día, que tuvo su origen con el “Acuerdo de Bermuda en 1947”.

“Así fue como el mundo aerocomercial funcionó a partir de mediados del siglo pasado sobre dos bases generales, acuerdos bilaterales para el tráfico internacional y exclusividad de cada nación para su tráfico doméstico”. (Helmbold, G. 2004)<sup>16</sup>.

Desde 1992 en adelante, Estados Unidos ha firmado acuerdos de cielos abiertos con países de América Latina, Canadá, Medio Oriente, África, Unión Europea, Asia y el Pacífico.

2008: entró en vigor el acuerdo de cielos abiertos entre la Unión Europea y Estados Unidos que quitó la mayoría de las restricciones sobre aerolíneas que vuelan en el Atlántico Norte. Desde ese momento las compañías europeas pueden volar sin condiciones a todos los aeropuertos estadounidenses desde cualquiera de la Unión Europea, y no sólo desde su país de origen como sucedía hasta ese momento.

---

<sup>14</sup> Wallingre, N. (2013). Transporte aéreo. Su relación con el turismo y los servicios.

<sup>15</sup> Wallingre, N. (2013). Transporte aéreo. Su relación con el turismo y los servicios

<sup>16</sup> Helmbold, G. (2004). Crisis de las aerolíneas mundiales.

“Estados Unidos a pesar de ser quien impulsó la desregulación del transporte aéreo nunca aceptó del todo esta filosofía para sí mismo y trató de ser parte del tráfico de otras naciones, siempre manteniendo un sistema rígidamente regulado dentro de sus fronteras.” (Helmbold, G. 2004)<sup>17</sup>

#### *La privatización.*

1990: se afianzó la tendencia en todo el mundo a suprimir el proteccionismo en las políticas de aviación. Para ello se cedió la propiedad estatal de las empresas en manos privadas o se sumó en su titularidad a empresas extranjeras provocando la transnacionalización de las compañías.

A partir de esa década comenzó una fuerte inclinación a la privatización parcial o total de las líneas aéreas, incluyendo en muchos casos a las líneas de bandera que en otros tiempos gozaron de un proteccionismo por parte del gobierno.

#### *El mantenimiento del proteccionismo.*

La norma legal para aplicar las políticas de protección es el principio de soberanía sobre el espacio aéreo, que fue consagrado en el “Convenio de Chicago en el año 1944.

“La política proteccionista tiende, por parte de los Estados, a defender los intereses de las compañías nacionales. Para concretarlo los Estados no autorizan a terceras compañías la realización de vuelos a sus territorios, o bien los autorizan limitadamente. Éstas deben respetar muchas restricciones predeterminadas: rutas, frecuencias, equipos, capacidad, tarifas, entre otras. Los gobiernos que aplican el proteccionismo consideran que el prestigio del país se ve incrementado al tener una compañía de bandera muchas veces de su propiedad.” (Wallingre, N. 2013)<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Helmbold, G. (2004). Crisis de las aerolíneas mundiales.

<sup>18</sup> Wallingre, N. (2013). Transporte aéreo. Su relación con el turismo y los servicios.

### *El impulso de los servicios chárteres.*

“Los vuelos denominados *chárteres* o no regulares son un servicio sin un programa regular de aplicación y tuvieron sus orígenes a partir de la década del 50’, paralelamente con el desarrollo del transporte aéreo regular” (Helmbold, G. 2004) <sup>19</sup>. Las compañías europeas fueron las pioneras en implementar este cambio por medio de vuelos especialmente fletados por grandes operadores turísticos.

“La liberalización absoluta para la realización del tipo de vuelos chárteres puede terminar masificando el destino turístico, con la posible generación de un tipo de turismo de bajo gasto. Otros países optaron por aplicar la prohibición de los servicios chárteres o permitirlos en forma restringida, con la intención de que la absoluta liberalización no afecte a los vuelos regulares, además de mantener una imagen turística de alta calidad apuntando a un turismo de mayor gasto”. (Wallingre, N. 2013)<sup>20</sup> También hay una política intermedia en la cual este tipo de vuelos se permite asignando sobre el total del mercado la cuota predeterminada.

### *Las alianzas estratégicas.*

“La figura de las *Alianzas Estratégicas* es una forma de reagrupación empresarial que implicará acuerdos de cooperación entre compañías, que van más allá de los tratos normales efectuados entre una compañía y otra, pero que no llegan a constituir una fusión o una sociedad total. Una alianza puede incluir esfuerzos comunes en determinados campos como lo son la investigación de tecnología, el uso conjunto de las instalaciones de producción, la venta de productos terminados, marketing, etc.” (Helmbold, G. 2004)<sup>21</sup>

Según la OMT (2002)<sup>22</sup> “hay diferentes tipos de alianzas dependiendo del acuerdo que se alcance entre las empresas intervinientes.

- Alianzas sin participación de capital: son las consideradas estratégicas que incluyen la explotación de rutas particulares y las alianzas comerciales compartidas. Éstas últimas se sostienen en una serie de acuerdos de colaboración entre las empresas, como marketing, promoción de determinadas rutas, fusión de programas de fidelización, coordinación de horarios de vuelos y conexiones, entre otras. Son las alianzas más flexibles mediante las cuales cada línea aérea mantiene su nombre, identidad e independencia.
- Alianzas con participación de capital: cuando las empresas miembros incluyen una participación de capital equitativa que conlleva a un mayor compromiso. Esta situación puede definir de forma conjunta la fijación de tarifas, la normalización de los equipos a emplear, la creación de una imagen y la marca, la mancomunidad de ingresos y beneficios u otras.

---

<sup>19</sup> Helmbold, G. (2004). Crisis de las aerolíneas mundiales.

<sup>20</sup> Wallingre, N. (2013). Transporte aéreo. Su relación con el turismo y los servicios

<sup>21</sup> Helmbold, G. (2004). Crisis de las aerolíneas mundiales.

<sup>22</sup> OMT (202). Turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones.

- La modalidad de Códigos Compartidos: se establece tanto entre las compañías nacionales como las regionales e internacionales. Consiste en un acuerdo comercial entre dos empresas que mantienen su entera independencia; cada una compra un bloque de plazas en el vuelo de la otra que opera en determinada ruta, para venderla a continuación como si tales plazas fueran propias.

El inicio de las grandes alianzas estratégicas se dio en la década del 90'. Las más importantes son Star Alliance (1997), Oneworld (1998) y Sky Team (2000).

En el mercado de las líneas aéreas es muy común que se realizan alianzas en el área del marketing, sobre todo a través de programas de viajeros frecuentes que buscan fidelizar a los pasajeros, permitiéndoles al mismo sumar millas al viajar en cualquiera de las compañías que componen la alianza.

“Las tendencias generales también indican que se trata de propiciar la unión de estos programas de fidelización con los programas de otros sectores, como por ejemplo las empresas de servicios financieros, es decir las tarjetas de crédito, de esta forma se le permite al pasajero adquirir millaje a través de distintos medios y aumentar sus beneficios”. (Helmbold, G. 2004)<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Helmbold, G. (2004). Crisis de las aerolíneas mundiales.



*Las fusiones y adquisiciones.*

Fusiones: se da cuando dos o más compañías de características parecidas se unen creando una nueva sociedad, a partir de la cual dejan de existir cada una por su lado.

Adquisiciones: se producen cuando una empresa dominante absorbe a otra, siendo la primera la que pone las condiciones para realizarlo.

El objetivo de las mismas es que las compañías aéreas sean más fuertes y competitivas.

“Mediante las fusiones las empresas buscan eliminar el exceso de operaciones administrativas y de mantenimiento y definir redes más sólidas con capacidad para poder fijar precios. Pueden efectuarse entre compañías de una misma nación como así también ser trasnacionales.” (Wallingre, N. 2013)<sup>24</sup>

Las más importantes fueron:

2004: se fusionaron Air France y KLM

2008: se dio la fusión entre Delta Air Lines y Northwest Airlines

2010: British e Iberia hicieron lo propio, al igual que United y Continental que formaron United Continental Express y Continental Connection

En América del Sur la primera fusión se dio entre los Grupos Avianca y TACA (las que a su vez están formadas por otras compañías aéreas).

2012: TAM y LAN formaron LATAM Airlines SA siendo la más grande de Latinoamérica.

---

<sup>24</sup> Wallingre, N. (2013). Transporte aéreo. Su relación con el turismo y los servicios

## Contexto aerocomercial argentino desde sus orígenes hasta la actualidad.

Se realizará una breve reseña del origen de la aviación comercial en Argentina para dar un contexto histórico hasta llegar al presente y así poder comprender en que entorno se introduciría la línea aérea de bajo costo que se pretende implementar.

### Contexto histórico

1910: el francés Henri Bregi dirigió en Longchamps (Buenos Aires) el primer vuelo de América del Sur realizado en aeroplano a motor.

1912: Jorge Newbery unió en su avión las dos márgenes del Río de la Plata, desde el Palomar (Buenos Aires, Argentina) hasta la estancia de Aarón Anchorena en Colonia del Sacramento (Uruguay).

1920: Vicente Almonacid voló desde el Plumerillo y cruzó la Cordillera de Los Andes.

1927: Se creó Aeroposta Argentina S.A. Está fue filial en sus comienzos de la francesa Compagnie Générale Aéropostale y en 1946 se convirtió en una empresa mixta. Realizaba vuelos a la región litoral, región Patagónica con prolongación a Punta Arena en Chile, y al Paraguay.

1929: Entre este año y 1940 las empresas Panagra de Estados Unidos, Nyrba, Pan American Airways, Condor, CAUSA (empresa uruguaya), Corporación Sudamericana de Servicios Aéreos y la Sociedad Argentina de Navegación Aérea volaron temporariamente. Algunas realizaban vuelos de cabotaje y otras internacionales a las siguientes rutas: Nueva York y Miami, Montevideo, Santiago de Chile, Asunción, San Pablo, Curitiba, Río de Janeiro, París y Fráncfort. Debido a que el gobierno les revocó el permiso la mayoría debió dejar de operar.

1940: comenzó sus operaciones como empresa del Estado LASO (Líneas Aéreas del Sud Oeste). Sus primeros vuelos fueron a la región patagónica. A partir de 1947 se reestructuran sus servicios y cambia su nombre por el LADE (Líneas Aéreas del Estado), realizan los denominados servicios de fomento cuyo objetivo es transportar pasajeros con tarifas más bajas que las de mercado en algunas rutas que no generen ganancias extraordinarias y además, en caso de ser necesario, provisiona alimentos, herramientas, medicamentos, traslado de enfermos y todo lo que tenga que ver con el desarrollo social hacia zonas consideradas de fomento por el Estado.

1943: se inició como empresa del estado LANE (la Línea Aérea del Noreste). Cubría las rutas de la región litoral incluyendo Colonia Yerúa en Entre Ríos, Monte Caseros (Corrientes) y Posadas e Iguazú (Misiones).

1946: se crean (aunque algunas correspondían a la unión de empresas preexistentes):

- FAMA (Flota Aérea Mercante Argentina): se desempeñaba con exclusividad y bandera Argentina en rutas internacionales incluyendo Europa.
- ALFA (Aeronavegación del Litoral Fluvial Argentino): atendía a las provincias del noreste de Argentina y a las ciudades Asunción del Paraguay y Montevideo del exterior.
- Zonda (Sociedad Zonas Oeste y Norte de Aerolíneas: prestaba servicios en noroeste de Argentina y realizaba la conexión entre Mendoza y Santiago de Chile.

1948: se inauguró en la Ciudad de Buenos Aires el aeropuerto Jorge Newbery. Las primeras líneas aéreas que despegaron desde allí fueron ALFA, Aeroposta, Zonda y FAMA (antes de su inauguración los vuelos se realizaban desde los aeródromos de Pacheco, El Palomar, Morón y el Hidropuerto de la Ciudad de Buenos Aires).

1949: El aeropuerto Internacional Ministro Pistarini en Ezeiza, provincia de Buenos Aires fue inaugurado. En sus orígenes era el más importante de América Latina.

1950: Mediante la fusión de las líneas aéreas existentes (ALFA, Aeroposta, Zonda y FAMA) se originó como empresa del estado, Aerolíneas Argentinas.

“Por su parte, surgieron como empresas privadas Transcontinental, ALA, Austral, LAC, Trasatlántica Argentina, Aerochaco, Nor-Sur, INI, TABA, que produjeron un aumento en la oferta, tanto nacional como internacional. El aparentemente incremento excesivo de esa oferta produjo la desaparición de su mayoría, con la excepción de Austral que en 1971 absorbió a ALA; a principios de los 80´ fue comprada por el Estado, para en 1985 proceder a su privatización a manos del grupo Cielos del Sur S.A”. (Wallingre, N. 2013).<sup>25</sup>

1955: el estado implemento políticas contradictorias. Según Potenze (1998), “la caída de Perón en 1955 marcó un cambio profundo, con una política liberal de ultranza, que se adelantó en dos décadas a la desregulación norteamericana. Cualquiera podía entonces formar una línea aérea, pero sin inversiones importantes ni subsidios adecuados la mayoría fracasaron. [...] a comienzos de los años setenta la política nacional se orientó a mantener a Aerolíneas Argentinas como empresa estatal de bandera, y a permitir en los vuelos interiores la “competencia regulada” entre ésta y las privadas, situación que se mantendría hasta mediados de la década siguiente cuando la ideología nacionalista nuevamente buscaría el monopolio, limitando las posibilidades de Austral, la única empresa privada importante, por entonces”.<sup>26</sup>

El Estado Argentino propuso la creación de empresas privadas, aunque sin inconveniente de continuar manteniendo a las estatales LADE y Aerolíneas Argentinas y dio subsidios a las empresas en las rutas de interés general.

<sup>25</sup> Wallingre, N. (2013). Transporte aéreo. Su relación con el turismo y los servicios.

<sup>26</sup>Potenze, P. (1998). Catalogo historia del transporte aéreo argentino.

1957: Austral Líneas Aéreas se constituyó como empresa del Estado y segunda compañía del país.

1961: el gobierno, otra vez, vuelve a regular la oferta aérea con el objetivo de no dejar que las empresas compitan abierta e ilimitadamente.

1977: comenzó a volar en la provincia de Buenos Aires la empresa privada LAPA. A partir de 1990 fue ampliando su plan de vuelos hasta alcanzar las rutas troncales del país. Además realizó vuelos chárteres a destinos turísticos tanto nacionales como internacionales. En 1999 agregó la ruta internacional Buenos Aires- Atlanta.

1978: debido al Mundial de fútbol que se realizó en Argentina, se realizaron remodelaciones en los aeropuertos Ministro Pistarini y Jorge Newbery (Buenos Aires), Pajas Blancas (Córdoba), Camet (Mar del Plata) y El Plumerillo (Mendoza). En la actualidad varios de estos aeropuertos cambiaron de nombre.

A finales de esa década ocurre: “la pérdida progresiva de eficacia y la falta de eficiencia con que el Estado desempeñaba las actividades de servicios se impulsaron las políticas de desregulación y de no intervención, en el entendimiento de que las solas fuerzas el mercado conducirían a la mejor asignación de los recursos económicos y por la competencia, a las prestación más eficiente de los servicios” (Iturriza, J. 1993)<sup>27</sup>

1989: Se sanciona la Ley de Emergencia Económica 23.696 (Dec.Regl.1105/89), en el marco de la Reforma del Estado Argentino, con la cual se ingresa a una economía de libre mercado.

“Con dicha Ley se apuntó a una Reforma Estructural de Emergencia Administrativa y Reestructuración de Empresas Públicas. Se resolvió simplificar y desburocratizar el Estado, transferir actividades del sector público al sector privado, privatizar total o parcialmente a través del sistema de licitación a aquellas del Estado que éste consideró necesario, transferir actividad y servicios a las provincias, concesionar los servicios públicos y permitir una mayor competencia empresarial. La reforma generó una pérdida de atribuciones del Estado a favor de la empresa privada. Los objetivos fueron fijados en lograr la estabilidad monetaria, una modernización de la economía, la reestructuración de las empresas públicas y la creación de un mercado de libre competencia.

En ese contexto se llevó adelante la denominada desregulación de la economía, para posibilitarla el Estado disminuyó los niveles de proteccionismo” (Wallingre, N. 2013).<sup>28</sup>

1990: se creó Inter Austral como segunda marca de Austral con hub en la ciudad de Córdoba.

1991: Por medio de una normativa dispuesta por la Presidencia, se estipuló que vastas áreas de la economía fuesen desreguladas. Para lograr estas transformaciones, el país debía tener un sistema de transporte eficiente.

---

<sup>27</sup>Iturriza, J. (1993). Transporte y ordenamiento territorial

<sup>28</sup>Wallingre, N. (2013). Transporte aéreo. Su relación con el turismo y los servicios.

“Buscando adecuar el transporte aerocomercial a los nuevos cambios, el Ministerio de Economía y Servicios Públicos de Argentina elaboró en 1993 un informe titulado Posibilidades de reestructura del mercado en el que se presentan las formas posibles de desregulación que puede adoptar el transporte aéreo:

- a) Desregulación total: cuando no existe restricción de ningún tipo para que cualquier línea aérea opere rutas sin límites con cualquier tipo de aeronave y, según la cantidad de frecuencias o precio que desee establecer. Todas las rutas pueden ser operadas y todas las tarifas pueden ser aplicadas. No se plantea ningún tipo de obstáculo al uso de las más diversas herramientas, los servicios computarizados de reservas, la superposición de horarios de vuelos de la competencia, el modo de explotación de la red y el uso de los espacios de operación (slots) y las puertas (gates) en los aeropuertos.
- b) Desregulación parcial: cuando la desregulación se aplica respecto de algunos componentes o aspectos determinados del esquema normativo, tales como el otorgamiento de autorizaciones o concesiones para la explotación de rutas. Ello permite a todas las líneas aéreas prestar servicios a cualquier destino, pero manteniéndose el esquema de tarifas aprobadas por la autoridad, continuando vigente la obligatoriedad de prestar servicios a destinos no rentables.
- c) Desregulación evolutiva: es similar a la desregulación parcial, con la diferencia que sólo al final de un proceso a cumplirse de un lapso a determinar, por ejemplo cinco años, entra en vigor la desregulación total”<sup>29</sup> (Wallingre, N. 2013).

También en este año se originó Aerosur que realizaba vuelos desde Buenos Aires a la Patagonia. Esta dejó de operar en 1996.

1993: El gobierno de Argentina otorgó nuevas rutas a compañías aéreas ya existentes como LAPA, TAN (hub en Neuquén), LAER (hub en Paraná), CATA y Sapse. También se crearon nuevas empresas como Dinar, Kaikén (realizaba rutas transversales en Patagonia con aviones de pequeño tamaño), el Pingüino (en la provincia de Santa Cruz), Alta (hub en Resistencia), Andesmar (hub en Córdoba). Todas operaron iniciando sus viajes desde el interior del país lo que trajo como consecuencia el aumento de la competencia, la baja de las tarifas y el fomento el turismo.

1995: Despegó por primera vez American Falcon con el servicio de vuelos chárteres con carácter corporativo para luego sumarse al nicho de vuelos regulares tanto nacionales como internacionales.

1996: comenzó sus actividades Southern Winds con hub en la ciudad de Córdoba. Se dirigía a diversos destinos del país, destacándose por el uso de aviones de pequeño porte y tecnología de avanzada. A partir de 1997 sumó vuelos chárteres a varios destinos turísticos internacionales y en 1999 operaba rutas troncales de cabotaje desde el aeropuerto Jorge Newbery e internacionales desde Ezeiza.

---

<sup>29</sup>Wallingre, N. (2013). Transporte aéreo. Su relación con el turismo y los servicios.

La mayoría de esas empresas, y sus beneficios, tuvieron una corta duración. Al año 2000, habían dejado de operar Kaikén, El Pingüino, Alta, Andesmar, Aerosur, TAN, Inter Austral y Aerolíneas Express.

2002: el gobierno decretó el estado de emergencia del transporte. Esta situación se mantuvo hasta el 2006 con una nueva norma.

2005: haciendo una excepción a la legislación vigente, se autorizó a LAN Chile que adquiriera Aero 2000 (una aerolínea local que nunca había volado) para armar su filial local LAN Argentina. Realiza vuelos en rutas que coinciden con las operadas por Aerolíneas Argentinas y Austral.

2006: iniciaron sus operaciones Andes con hub en Salta y Sol en Rosario. Según Wallingre (2013) “esas empresas convinieron con sus respectivos gobiernos provinciales que le garantizaran un porcentaje de ocupación con un promedio estimado del 65 % de ocupación de los asientos, haciéndose cargo de los asientos vacíos en el caso en que no se alcance ese nivel. De esa forma se constituye en un criterio particular de subvención gubernamental”<sup>30</sup>

2007: LAER reinició sus operaciones con vuelos desde Buenos Aires hacia la provincia de Entre Ríos. También se constituyó la Unidad de Coordinación para el Fortalecimiento del Transporte aéreo de fomento con la finalidad de ampliar la cobertura de LADE y mejorar su equipamiento.

2008: Aerochaco reinició sus operaciones aunque operada por un grupo privado con hub en Resistencia.

#### Rutas internacionales desde-hacia Argentina.

En esta apartado se comentará tanto de las nuevas empresas como de las que reiniciaron los vuelos que habían suspendido.

1995: South African Airways comenzó los vuelos a Sudáfrica lo que trajo como consecuencia a apertura de un nuevo destino al mercado argentino. También Malaysian Airlines lo realizó desde Buenos Aires con destino Kuala Lumpur en Malasia. Además desde Brasil en primera instancia arribaron Vasp y Transbrasil que dejaron de operar; y más tarde Gol y TAM (lo que será explicado más adelante)

1996: La empresa mexicana, Aeroméxico, conecto Buenos Aires con ciudad de México.

1997: Canadian Airlines y la empresa ecuatoriana reiniciaron sus vuelos pero esta última luego quebró.

1998: La empresa australiana Qantas operó (con código compartido con Aerolíneas Argentinas) la ruta transpolar que luego discontinuó. Spanair ofreció competencia en la ruta Buenos Aires-Madrid y también Air Europa.

---

<sup>30</sup>Wallingre, N. (2013). Transporte aéreo. Su relación con el turismo y los servicios.

1999: Copa Airlines (Panamá), LACSA (Líneas Aéreas de Costa Rica), TACA Internacional, empresa de El Salvador y TACA Perú unieron Buenos Aires con la ciudad de Panamá, San José, El Salvador y Lima respectivamente. Con las mismas se amplió la oferta de vuelos a destinos centroamericanos, posibilitando desde allí conectar hacia Estados Unidos, México y todo el Caribe.

2000: La empresa Air Plus fue habilitada a volar desde Buenos Aires con algunos destinos del Caribe.

2001: entró al mercado la estadounidense Delta que conecta Buenos Aires- Atlanta y Continental hacia Hudson. También este año realizó lo propio Aerosur, con vuelos hacia Argentina desde Bolivia reemplazando las rutas operadas por la empresa Lloyd Aéreo Boliviano.

“De la totalidad de esas empresas, y debido a la crisis económica que alcanzó a la Argentina a partir de 2001 algunas dejaron de operar, y otras, posteriormente, reiniciaron sus operaciones”. (Wallingre, N. 2013).<sup>31</sup>

2007: Argentina firmó un acuerdo bilateral con Estados Unidos de ampliación de la oferta aérea de frecuencias semanales. También permitió establecer conexiones desde dicho país a Europa, Canadá, América Central, Caribe y Asia.

2009: Reiniciaron sus vuelos South African Airways

2010: Boliviana de Aviación comenzó sus operaciones internacionales desde Cochabamba, Qatar Airways desde Doha vía San Pablo y Coviasa desde Venezuela.

2011: Emirates empezó a unir Buenos Aires-Dubái vía San Pablo.

---

<sup>31</sup>Wallingre, N. (2013). Transporte aéreo. Su relación con el turismo y los servicios.

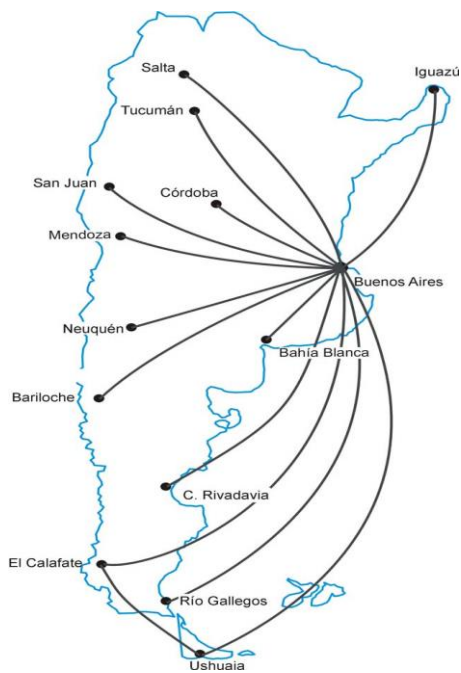
## Contexto Actual

La línea aérea de bajo costo que se pretende introducir debería cubrir las rutas interprovinciales que no están siendo explotadas en su máxima capacidad por las aerolíneas existentes con el objetivo de desarrollar armónicamente y de forma integrada al Turismo, y aumentar la conectividad del país sin el paso obligado por Buenos Aires.

“En un país en el que el objetivo es afianzar a una empresa estatal con vocación de monopolio y en el que no se autorizan nuevas rutas ni incorporación de nuevas aeronaves, es poco el progreso que puede haber. De todos modos en la Argentina subsisten tres empresas privadas “grandes” (Andes, LAN y Sol) y una estatal/ militar (LADE)”. (Potenze, L .2013)<sup>32</sup>

Se presentan imágenes con las rutas y empresas que operan en el 2013:

### LAN Argentina



Rutas domésticas de LAN-Argentina. Una red de configuración radial que abastece a destinos importantes. En realidad este mapa es incompleto, porque LAN-Argentina forma parte de un sistema mayor que es el de LAN-Airlines (mapa: elaborado según publicidad gráfica de la empresa a noviembre de 2012). Fuente: Gaceta Aeronáutica.

<sup>32</sup>Potenze, L (2013). El transporte aéreo en 2012 (III): Argentina

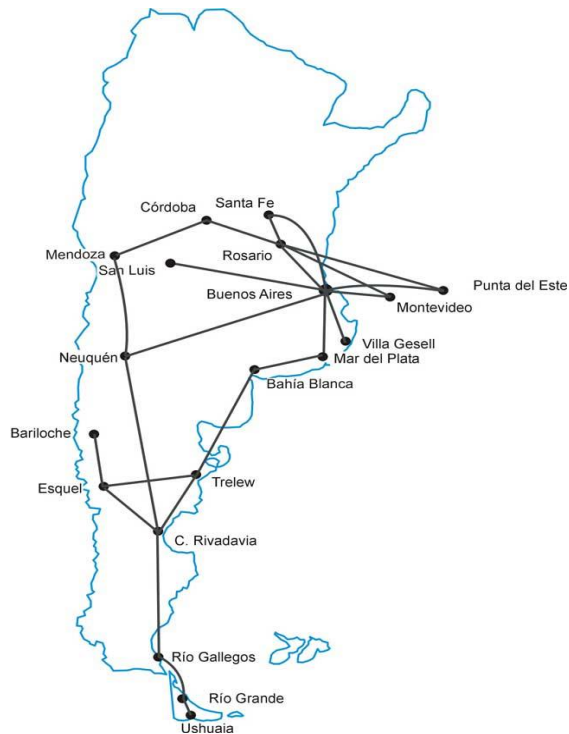


## Andes



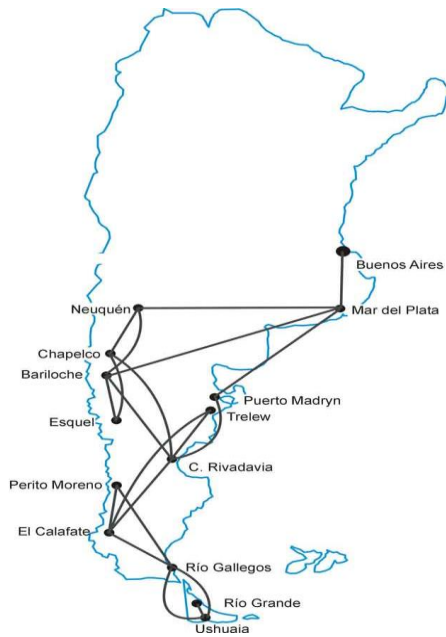
Rutas de Andes Líneas Aéreas (mapa: elaborado según la página web de la empresa a diciembre de 2012).  
Fuente: Gaceta Aeronáutica.

## Sol Líneas aéreas.



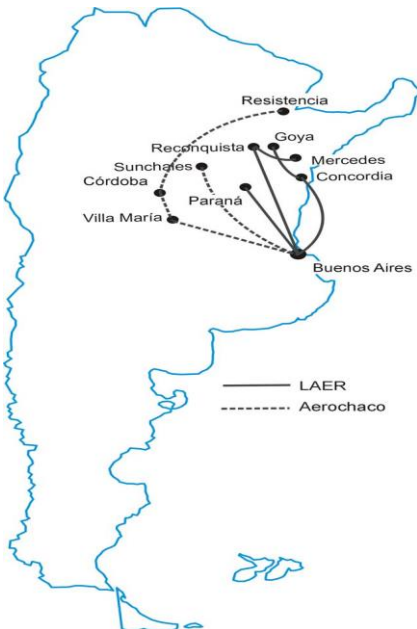
Rutas de Sol Líneas Aéreas (mapa: elaborado según datos de la página web de la empresa a diciembre de 2012). Fuente: Gaceta Aeronáutica.

## LADE



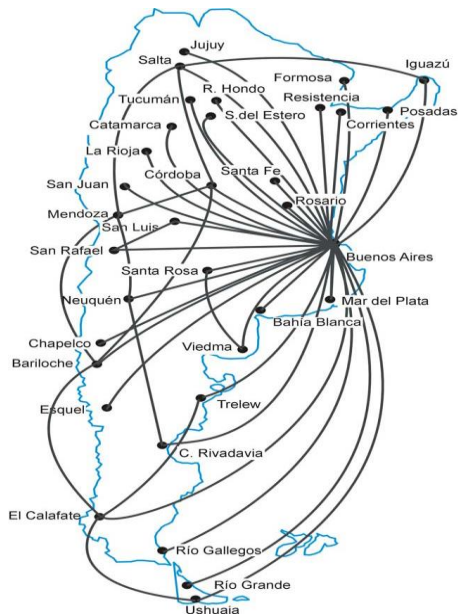
Rutas de LADE. Los vuelos de los lunes están basados en Comodoro Rivadavia, y el resto en Buenos Aires (elaborado según la página web de la empresa a diciembre de 2012). Fuente: Gaceta Aeronáutica.

## Aerochaco y Laer.

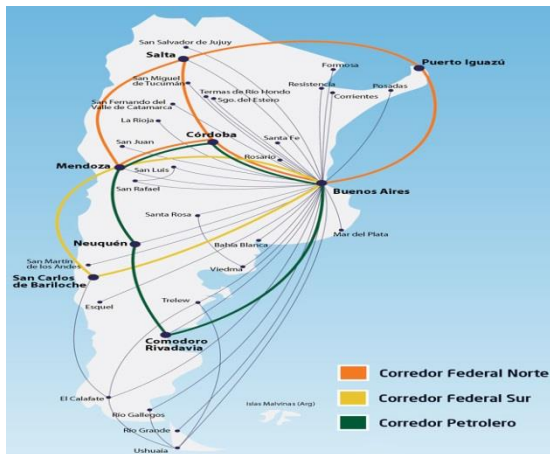


Rutas operadas por Macair, fletadas por LAER y Aerochaco. Son vuelos no regulares (elaborado según la página de internet de LAER, la de AA2000, y las de diarios de Rafaela y Sunchales a diciembre de 2012). Fuente: Gaceta Aeronáutica

## Aerolíneas Argentinas.



Rutas domésticas de Aerolíneas/Austral. Es una red centralizada, pero con relativa oferta de rutas entre ciudades importantes del interior, aunque con pocas frecuencias (mapa: elaborado según publicidad gráfica de la empresa - Pablo Luciano Potenze). Fuente: Gaceta Aeronáutica



Rutas domésticas operadas por Aerolíneas/Austral. En total son 32 destinos y 47 pares de ciudades servidos (imagen: Informe de Gestión 2012). Fuente: Gaceta Aeronáutica

Lo que sobresale en el mapa es la poca existencia de enlaces internos que no pasen por Buenos Aires. “No hay ningún vuelo desde Bahía Blanca hacia el sur ni de Comodoro Rivadavia hacia el sur. Rutas este-oeste al norte de Córdoba hay una sola (el corredor Iguazú-Salta). Córdoba sólo está vinculada a Buenos Aires, Mendoza y Salta, y Rosario sólo a la Capital. Casi nada para las principales ciudades del interior del país. Más destinos tiene Ushuaia” (Potenze, L .2013)<sup>33</sup>

<sup>33</sup>Potenze, L (2013). ¿Qué hacemos con Aerolíneas Argentinas?

## CAPÍTULO II.





*Caracterización de una aerolínea de bajo costo y de la estructura de su modelo de negocios*

*Comparación del modelo de negocio de bajo costo con respecto a los vuelos chárter.*

Para poder comprender los diversos modelos de negocios que existen se realizará una clasificación de manera breve ya que no se pretende profundizar en el análisis de cada uno debido a que el tema principal del trabajo es el estudio de las de bajo costo.


## **Clasificación de compañías aéreas.**

Siguiendo la distinción de Wallingre (2013) se pueden establecer las siguientes alternativas:


-  Compañía aérea principal: son las que desarrollan rutas troncales no solo en el medio nacional sino también en el internacional, las cuales coinciden con el mayor movimiento de pasajeros, carga y correo y son las propietarias de las mayores flotas y planes de vuelo.
  
-  Compañía aérea complementaria: a la vez reciben la denominación de secundarias, de tercer nivel o “*feeder*”, como su nombre lo indica realizan las rutas secundarias y se caracterizan por tener una menor movilidad de pasajeros y carga; esto trae como consecuencia, flotas más reducidas e integradas por aeronaves de menor porte. Comúnmente complementan y pueden coordinar su plan de vuelo con las compañías principales. Las mismas pueden disponer su centro hub en el interior del país.
  
-  Compañía aérea regular: es la que brinda servicios con continuidad, regularidad y obligatoriedad, teniendo anteriormente prevista la ruta, escala, tarifas, fechas y horarios para la realización del servicio. Históricamente eran las compañías de bandera pero debido a los cambios que sucedieron en el último período se fueron incorporando al mercado empresas de carácter privado como también otras mixtas.
  
-  Compañía aérea chárter: presta servicios no regulares y pactados, de común acuerdo, entre el prestador del servicio y el solicitante, por lo general una empresa de turismo. Se utilizan para afianzar la oferta en alta temporada hacia destinos turísticos de gran demanda, para cubrir aquellas rutas no atendidas por los servicios regulares, para promover el turismo internacional hacia destinos específicos y para incentivar nuevos destinos en el turismo interno e internacional.


Los tipos de servicio chárteres posibles son:

- Inclusive Tour Chárter/ITC: Se denomina cuando se ofrece un viaje con todo incluido, el que puede ser individual o grupal. Se refiere a un vuelo organizado por un operador mayorista en cuyo costo incluye los componentes: transporte, hospedaje, alimento, guías, etc y todo a un precio global.
- Corporativos o por cuenta propia: hace referencia cuando el costo es totalmente soportado por una persona física o jurídica que alquila el avión el cual queda, en función de las condiciones de contrato, a su entera disposición

 Compañía de Bandera: es la que nombra el gobierno de cada país para ejercer total o parcialmente los derechos de tráfico acordados. La misma puede ser una o varias y una empresa del estado, privada o mixta.

Esta definición se está dejando de usar a partir del concepto de multidesignación (la posibilidad de nombrar varias compañías a la hora de ejecutar un acuerdo bilateral de transporte aéreo. Por ejemplo: Estados Unidos suele designar a varias compañías: en el trayecto hacia Buenos Aires vuelan American, Delta y United, y ninguna de ellas es compañía aérea de bandera).

 Compañía de Fomento: son aquellas sostenidas por los gobiernos que tienen como objetivo transportar pasajeros con tarifas más económicas que el promedio de mercado. Estas realizan, en caso de ser necesario, aprovisionamiento de alimentos, herramientas, medicamentos, traslado de enfermos y todo lo que esté relacionado con el desarrollo social hacia zonas consideradas por el Estado de fomento al desarrollo. Los vuelos que realiza son de carácter regular y no tienen fines de lucro. Cumplen con una función social y de desarrollo regional.

 Compañías “bajo costo”: tienen como principal característica ofrecer las tarifas más bajas del mercado pero reduciendo al mínimo los servicios y maximizando la productividad. Operan bajo el criterio de ventas adicionales donde, a partir del cobro de la tarifa básica, se van sumando conceptos que el pasajero debe pagar como extras.

Estas empresas han contribuido en la forma de fijar los precios en el ámbito general del turismo que paso de una estructura de precios fija a otra, que se caracteriza por la variación de las mismas, en función de la hora, el día, la temporada, el nivel de ocupación, etc

La primera línea aérea que utilizó el bajo costo para comercializar sus billetes fue la compañía Pacific Southwest Airlines, fundada en California en el año 1949, la cual pasó años más tarde a formar parte, junto con otras aerolíneas, de la actual US Airlines. Sin embargo, el reconocimiento público de ser la primera compañía de bajo costo se le atribuyó a Southwest Airlines, debido a su exitosa rentabilidad. En el año 1967, Rolling King y Herb Kelleher la fundaron, aunque no pudo iniciar sus operaciones hasta 4 años después debido a las batallas legales que plantearon sus competidores. Ésta en principio operaba la ruta correspondiente al estado de Texas. La misma se expandió de forma acelerada luego de la desregulación del sector en el año 1978 operando en California y los estados del suroeste y este de los Estados Unidos. En 1980 se aprobó la Enmienda Wright que limitó la operación de la compañía desde su terminal aérea base a sólo los estados cercanos a Texas para aviones de más de 56 asientos. La norma se creó con el objetivo de proteger el aeropuerto de Dallas-Fort Worth, que nació en 1974, al que aceptaron trasladarse la mayoría de las aerolíneas. “Southwest, en cambio, aceptó la dura limitación, y logró ser económicamente rentable, buscando en esos estados escalas

potables. Para ellos monto un *hub* (centro de distribución de tráfico) en Houston, por lo que muchos servicios salían de Love Fields y hacían escalas allí” (Marcigliano, A. 2007)<sup>34</sup>.

En 1994 Continental Lite y United Shuttle intentaron copiar el modelo de negocio de la empresa y se apropiaron de mercados tradicionales de Southwest. La primera desapareció en 1995 y la segunda tras 7 años de operar (aunque nunca creció más allá del Oeste de los Estados Unidos) se disolvió en el 2001.

La crisis de la compañía aérea precursora debido a la competencia en sí duró menos de un año. Para Marcigliano (2007) “a mediados de 1995 todos los índices operacionales y financieros volvieron a crecer”<sup>35</sup>

Finalmente, el éxito de Southwest también parece radicar en un personal flexible y altamente motivado siendo la primera en repartir parte de sus beneficios entre sus empleados

Con la desregulación del sector aéreo europeo en los años noventa se empezó a desarrollar el modelo de aerolínea de “bajo costo”, a cargo de las compañías EasyJet y Ryanair

En 1985 Ryanair inició sus operaciones, focalizándose en las rutas entre Irlanda y Reino Unido. En sus orígenes ofrecía un servicio tradicional, con una cabina separada en dos clases. Como en esa época perdía dinero, se decidió copiar el modelo de negocio de Southwest ofreciendo un servicio sin elementos superfluos, basándose en las siguientes variables según Btsh (2010).

- El reemplazo de las antiguas aeronaves de turbo propulsión con las cuales operaban, por las Boing 737-200 que eran más económicas.
- El cambio del servicio de catering a bordo gratuito por uno pago.
- Reducción del personal a bordo tras la estandarización de todas las clases en el vuelo.
- Tercerización de los servicios de tierra y de mantenimiento.
- Minimización del tiempo de estadía en tierra y en los aeropuertos, reduciendo costos aeroportuarios.
- El uso estricto de aeropuertos secundarios, sin importar la distancia con el centro de la ciudad.
- Implementación de canales de venta directos a través de call-centers propios y plataformas en Internet.
- Vuelos punto a punto permitiéndoles tener una red de vuelos interdependientes y flexibles.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup>Marcigliano, A. (2007).Cielos Baratos: Historia y Presente de las Low Cost

<sup>35</sup>Marcigliano, A. (2007).Cielos Baratos: Historia y Presente de las Low Cost

<sup>36</sup>Btsh, F (2010). ¿Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, de una aerolínea de bajo costo en uno desarrollado? Un análisis basado en los modelos de negocios (2008-2010)

A fines del 1992 logró mostrar resultados positivos, convirtiéndose en la aerolínea más rentable del Reino Unido en las rutas de Irlanda-Inglaterra. Los resultados son asombrosos creció a cerca de 16 millones en 2003 y más de 58 en 2007.<sup>37</sup>

Easyjet comenzó sus operaciones en 1995 volando de Londres a Glasgow y Edimburgo.

De acuerdo a lo expuesto por Btresh (2010), "Easyjet innovó en cuanto a la eficiencia operativa tras profundizarse en la variable de reducción de costos: no emite ticket, abolió a las agencias de viajes, estimula la venta por Internet, y utiliza nuevos Boeing 737s a su máxima capacidad de 149 asientos" <sup>38</sup>

Desde el inicio, la empresa británica nació como una verdadera low cost, a diferencia de Ryanair. La expansión de Easyjet en Gran Bretaña amenazó a British Airways que respondió con la creación de una subsidiaria llamada Go Fly dando nacimiento a un sub-segmento denominado "*low cost baby*", es decir compañías de bajo costo pero ligadas a las tradicionales. Otro ejemplo puede ser el de KLM con la compañía Buzz.

"La experiencia de Go y Buzz parece demostrar que el peso de la estructura de costos de las compañías tradicionales afecta inevitablemente también a sus filiales. De manera que Go termina fusionándose con Easyjet en 2002, mientras que Buzz es adquirida por Ryanair en el año 2003. Es por ello que podemos afirmar que la tendencia a la consolidación también ha podido ser observada dentro de este segmento de bajo coste" (Betancor Cruz, O. 2004)<sup>39</sup>

Durante los últimos años de la década del noventa, las aerolíneas tradicionales mundiales quedaron inmersas en un entorno caótico, lo que trajo como consecuencia una desaceleración en las tasas de crecimiento del sector aerocomercial a nivel mundial, generando una oportunidad para el desarrollo de una mayor cantidad de aerolíneas de bajo costo.

Para el año 2001 Gol Líneas Aéreas Inteligentes S.A fue incursionando en la industria brasilera, dando origen a la primera compañía de bajo costo de la región. Paralelamente debido a los atentados terroristas, la posterior guerra en Irak y la epidemia de SARS se profundizaron los conflictos del sector que se había iniciado en el año 1997.

Además de la crisis aerocomercial, el mercado argentino se vio muy perjudicado por la dificultades socioeconómicas y políticas resultando en la devaluación de la moneda en el año 2002. Debido a esta situación, el pasajero tuvo que enfrentar una menor oferta de conexiones locales.

Dado este hecho resulta menester profundizar los fundamentos del modelo de negocio que no está siendo aprovechado en Argentina.

---

<sup>37</sup>Potenze, L (2012) Aviones, política y dinero.

<sup>38</sup>Btresh, F (2010). ¿Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, de una aerolínea de bajo costo en uno desarrollado? Un análisis basado en los modelos de negocios (2008-2010)

<sup>39</sup>Betancor Cruz, O (2004). Desarrollos del Transporte Aéreo al comienzo del nuevo milenio: El papel de los transportistas de Bajo Coste.



## El modelo “Bajo Costo”.

“El modelo y la estrategia bajo costo se basa esencialmente en dos pilares: uno relacionado con la eficiencia asignativa y con la optimización de la estructura de costes, y otro relacionado con las nuevas propuestas comerciales en una estructura de mercado en profundo cambio y caracterizada por la intensificación del nivel de competencia entre las distintas compañías que operan en el mismo” (Romero Muñoz y Cortéz Garcia, 2006)<sup>40</sup>

Actualmente las empresas bajo costo operan con base a:

-*Low cost*: costos bajos

-*Low fare*: precios bajos

-*No Frills*: ningún servicio, el significado textual es sin adornos. No hace referencia a la eliminación de todos los servicios de apoyo sino de minimizar todos aquellos que puedan ser superfluos.

Valls (2008) enfatiza que el “bajo costo es un nuevo estilo de comportamiento de las personas ante el acto de compra. Es la oportunidad no tanto de la compra barata sino del consumo inteligente.

Continúa diciendo que el precio deja de ser un aspecto clave de posicionamiento del producto o servicio y de informar acerca de su calidad para figurar en consiguiente, por sí mismo, como un elemento motor en la toma de decisiones de gran parte de la población consumidora.

Concluye que se destaca como un elemento decisivo la oportunidad que se le presenta al consumidor de hallar precios más bajos que los de referencia”<sup>41</sup>

“En los países donde operan aerolíneas de bajo costo se evidencian tarifas por kilómetro más baratas que en aquellos países donde no proliferaron.

Por otra parte, siempre la tarifa por kilómetro en rutas monopólicas es mayor que en rutas donde hay al menos dos empresas que compiten, pero existe una clara tendencia a que la diferencia sea menor en países donde operan compañías de bajo costo.” (Montero Ferreiro, 2013)<sup>42</sup>

Cualquier reducción de costos y tarifas tiene interés para el turismo, dado que se trata de una ampliación del modelo competitivo, reduciendo los efectos negativos del monopolio.

“A la hora de diseñar la estrategia de precios, las aerolíneas de bajo costo plasman el concepto de “elasticidad precio” ya que cuando se busca generar un mayor nivel ocupacional en períodos de menos demanda, se reduce aún más las tarifas para lograr

---

<sup>40</sup> Muñoz Romero, J. y Cortéz García, F. (2006) Consideraciones y perspectivas de la estrategia de bajo coste. Aplicación al sector hotelero.

<sup>41</sup>Valls, J. (2008). *Fenómeno low cost. El impacto en el factor precio.*

<sup>42</sup> Montero Ferreiro, D. (2013). *Indicador del nivel de acceso al transporte aerocomercial.*

mayores ingresos. Pero a su vez, la regla de mercado de oferta y demanda toman un rol secundario, ya que si se llega a ocupar un vuelo al 100%, la empresa no procede a elevar sus precios por exceso de demanda, sino que aprovecha, y si es factible, procede a añadir más vuelos para ampliar su facturación y rentabilidad” (Btेश, 2010)<sup>43</sup>

Las posibilidades de hacer conexiones sencillas, viajes rápidos y utilizar aeropuertos descongestionados fueron elementos que contribuyeron al modelo. Esta última permite un desempeño más eficiente ya que el avión debe permanecer en pista el menor tiempo posible debido a que la aeronave sólo es rentable si está volando. Por ello, para Marcigliano (2007), “las empresas de este tipo fueron innovadoras en el uso extensivo de la flota, ampliando los márgenes de operación diaria de cada avión.”<sup>44</sup>

Las líneas áreas de bajo costo fueron las que unificaron el tipo de rutas, centrándose en las cortas y medias, y estandarizaron la flota en un número muy reducido de modelos (a lo sumo con dos variantes).

“El modelo cobra relevancia en la cuidadosa selección de los mercados, identificando densidad y rutas de corta distancia para así optimizar la capacidad y el uso de las aeronaves” (Daguerre. H, 2009)<sup>45</sup>

“Otra característica que tiene que ver con el mantenimiento es la tercerización. Muchas compañías baratas han decidido, en vez de invertir en crear sus propios talleres, conformar sus grandes equipos de técnicos y mecánicos y munirse de repuestos, tercerizar el mantenimiento, al menos los chequeos C y D, los de mayor profundidad” (Marcigliano, A. 2007)<sup>46</sup> . Otras empresas no realizan chequeos porque son muy costosos, cuando llega el momento de la revisión los dueños las reemplazan por otras nuevas ya que el consumo de combustible debido a la nueva generación de motores es más eficiente por lo que el consumo de carburante se reduce.

También se destacan por tener una única clase de servicio y por el no bloqueo de asientos, es decir el que primero accede al avión tiene la posibilidad de elegir donde sentarse.

Siguiendo con la descripción de Marcigliano (2007) “no trabajan en general con centros de distribución de tráfico (*hubs*). Este sistema aunque permite una oferta más amplia al consumidor resulta una complicación en las operaciones para toda línea aérea, debiendo sincronizar los bancos (períodos intensivos de arribos y despegues), haciendo las transferencias correspondientes de equipajes y demás. La propuesta bajo costo es

---

<sup>43</sup>Btेश, F (2010). ¿Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, de una aerolínea de bajo costo en uno desarrollado? Un análisis basado en los modelos de negocios (2008-2010)

<sup>44</sup>Marcigliano, A. (2007).Cielos Baratos: Historia y Presente de las Low Cost.

<sup>45</sup> Daguerre, H. (2009). El desarrollo de los modelos de negocio Low Cost para el sector aéreo comercial y su sustentabilidad mediante la aplicación de TI.

<sup>46</sup>Marcigliano, A. (2007).Cielos Baratos: Historia y Presente de las Low Cost

sencilla, se constituye de bases desde donde las empresas ofrecen un cúmulo de vuelos punto a punto”.<sup>47</sup>

Fueron pioneras en la utilización del ticket electrónico. Daguerre (2008) expone que “las tecnologías de la información han jugado un papel preponderante en el crecimiento y auge actual por el que atraviesan las líneas aéreas de bajo costo. El comercio electrónico, el boleto electrónico y los kioscos de auto servicio son algunos de los tantos ejemplos de aplicación de las tecnologías de la información que han aparejado ahorros sustanciales, los cuales son volcados en gran medida a los consumidores a través de tarifas más convenientes”<sup>48</sup>

Redujeron los costos de distribución a valores casi nulos a través de la venta directa y los costos laborales debido a un salario sujeto a la productividad. Generalmente compensan brindando premios si los empleados consiguen el objetivo fijado. A esto se suma un *staff* más joven y por ende con menos antigüedad.

Basándonos en la descripción de Daguerre (2009) las líneas aéreas de bajo costo “han implementado nuevas formas para generar ingresos recurrentes a través de la venta de espacios de publicidad en las mesas plegables, los respaldos de los asientos e incluso en el exterior de algunos aviones. Otras fuentes de capital incluyen convenios para complementar su servicio con el de agencias de alquiler de vehículos, aseguradoras y agencias de viajes”<sup>49</sup>

Con respecto a la tipología de pasajeros son predominantemente jóvenes. No sólo se incluye a los que viajan por placer sino también a los que lo hacen por negocios. “Esto se debe a que en un esquema de eficiencia de costos mayor, muchas grandes firmas han decidido que sus ejecutivos comiencen a utilizar las bajo costo, al menos para viajes cortos, reservando los importantes gastos en clase business para trayectos intercontinentales”.(Marcigliano, A. 2007)<sup>50</sup>.

Para concluir con la descripción se tomo lo expuesto por Wallingre (2013), estas aerolíneas “pueden no incluir servicios de catering gratuitos y ofrecer la venta de alimentos y bebidas a bordo, la eliminación de auriculares, menor cantidad de tripulantes en cabina, no asignación previa de asientos, embarque por orden de llegada al aeropuerto, no ofrecer los horarios más convenientes para las partidas y arribos, y el cobro por todo tipo de despacho de equipaje registrado, e inclusive en algunos casos para el equipaje de mano, etc. Algunas empresas llegan a cobrar un monto adicional para obtener una mejor ubicación en el avión. Para ofrecer tarifas por debajo de las líneas aéreas tradicionales, la mayoría de estas empresas, se caracterizan por el uso de un único modelo de avión y de ser posible nuevos, de menor consumo para simplificar las

---

<sup>47</sup>Marcigliano, A. (2007) Cielos Baratos: Historia y Presente de las Low Cost.

<sup>48</sup> Daguerre, H. (2009). El desarrollo de los modelos de negocio Low Cost para el sector aéreo comercial y su sustentabilidad mediante la aplicación de TI.

<sup>49</sup> Daguerre, H. (2009). El desarrollo de los modelos de negocio Low Cost para el sector aéreo comercial y su sustentabilidad mediante la aplicación de TI.

<sup>50</sup>Marcigliano, A. (2007).Cielos Baratos: Historia y Presente de las Low Cost

operaciones, atender rutas de cortas distancias y de alto tránsito, generalmente punto a punto, operan con aeropuertos alternativos más económicos y/o en los horarios menos costosos, estas más tiempo en vuelo que en los aeropuertos para eliminar gastos de estacionamiento, reducir la intermediación en las ventas tendiendo a la gestión, reserva y ventas directas *on line* mediante internet e incluyendo la impresión del *boarding pass* por cuenta del pasajero. Por lo demás deben cumplir con todas las normas respecto a las habilitaciones de empresas, controles de seguridad, seguros, etc., es decir que la diferencia solo debe estar en el servicio.”<sup>51</sup>

## Comparación con los vuelos chárteres.

Las aerolíneas de bajo costo tienen su antecedente en el sistema de comercialización chárter, en una primera fase les quitaron mercado a estas últimas ya que ofrecían tarifas similarmente accesibles pero más cantidad de frecuencias y destinos.

“Los chárter son los vuelos no regulares punto a punto sin conexiones más allá de las escalas técnicas. Se trata de vuelos generalmente asociados al turismo, o a eventos con fuertes puntas de demanda, y habitualmente vinculadas a paquetes turísticos que incluyen vuelo y alojamiento: un producto completo de vacaciones a muy bajo precio. Su misión es satisfacer la demanda turística estacional ofreciendo destinos con demanda insuficiente para disponer de rutas regulares durante todo el año”. <sup>52</sup> (Garriga, J. 2008)

Debido a la ocupación plena de los aviones se podía proveer un producto de vacaciones completo con costos reducidos siguiendo igual objetivo al actual de las compañías “bajo costo” a pesar de que, en ese caso, el producto ofrecía vacaciones completas y el vuelo no estaba programado durante todo el año.

Para Marcigliano (2007) “no se puede hablar de las charteras como empresas bajo costo, pero comparten con ellas dos características fundamentales: por un lado, las tarifas accesibles y por otro, el don de incentivar, gracias a ellas, una buena porción de mercado susceptible al factor precio.” <sup>53</sup>

“A pesar de contar con estructuras de costes similares, las chárteres tienen alguna desventaja, como contar con menos frecuencias, tener escaso conocimiento del proceso de distribución y del marketing y carecer de suficiente flexibilidad por estar integradas en grandes grupos turísticos”. (Tuduri, C. 2004)<sup>54</sup>

Si se establece una comparación entre ambos modelos de negocio, las líneas aéreas chárter aún ofrecen elementos innecesarios como el servicio de catering o la previa asignación de asientos. Además vuelan mayores distancias en promedio e incluyen franjas horarias nocturnas.

---

<sup>51</sup>Wallingre, N. (2010). *Responsabilidad del Transporte Aéreo en la dinámica territorial para el desarrollo del turismo argentino. El aporte pendiente.*

<sup>52</sup>Garriga, J. (2008). *El bajo costo y la nueva aviación comercial.*

<sup>53</sup>Marcigliano, A. (2007). *Cielos Baratos: Historia y Presente de las Low Cost*

<sup>54</sup> Tuduri, C (2004). *Low Cost, Llegan vientos de cambio.*

## CAPÍTULO III

*Análisis del caso: Gol Líneas Aéreas Inteligentes*

## **Gol Líneas Aéreas Inteligentes S.A.**

En este apartado se realizará el estudio del caso Gol ya que es la aerolínea de bajo costo representativa de los países de América del Sur. Primero se hará una breve introducción de la historia aerocomercial brasilera para dar un contexto que ayude a entender el surgimiento de la misma.

1920: la industria aerocomercial brasilera estaba severamente regulada. El primer decreto que emitió el Estado brasilero hacía referencia a la “Inspección Federal de Navegación”, que era la encargada de la fiscalización y monitoreo del tráfico aéreo brasilero.

1925: por medio de otro decreto se estableció que las rutas que comunicaban las múltiples ciudades brasileñas podrían ser voladas únicamente por aquellos aviones de bandera.

1931: se creó el “Departamento de Aeronáutica Civil” que se ocupaba del control federal sobre la industria de aviación.

1941: el Departamento de Aeronáutica Civil se convirtió en el “Ministerio de Aeronáutica”.

1961 hasta la actualidad dicho organismo fue denominado “Departamento de Aviación Civil”.

1975: se estableció un “Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional”. “El sistema anhela reestructurar la industria aerocomercial brasileira: el sistema dividía el territorio brasileiro en cinco aéreas y, cada una de éstas, sería atendida por una empresa solamente. De allí que se aplicó un régimen monopólico, en el cual los pasajeros de cada aérea del territorio brasilero podían volar con una sola empresa” (Rego, T. 2007)<sup>55</sup>

1986: para lograr una mayor integración regional las autoridades elaboraron el “Código Brasileiro de Aeronáutica”. El mismo justificaba la exigente regulación del sector del transporte aéreo haciendo referencia a la seguridad nacional y al desenvolvimiento de la industria aérea.

1990: el “Programa Federal de Desregulación del Transporte Aéreo” se estableció con el objetivo de desregular los sectores aéreos y privatizar las líneas aéreas. “ 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 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 Departamento de Aeronáutica Civil”. (Rego, T. 2007)<sup>56</sup>

El proceso se realizó en tres etapas entre los años 1990-1992, 1997-1998 y se completó entre los años 2000-2001.

---

<sup>55</sup> Rego, T (2007). Aerolíneas de bajo costo en el mercado Argentino.

<sup>56</sup> Rego, T (2007). Aerolíneas de bajo costo en el mercado Argentino.

2001: Las empresas podrían establecer las tarifas de las líneas aéreas regulares con plena libertad. Gracias a estas nuevas medidas se produjo la apertura del mercado por lo que disminuyeron las barreras de entrada al sector.

En este marco regulatorio Gol comenzó sus operaciones como *low cost*, ofreció buenas tarifas en el mercado nacional brasilero lo que trajo como consecuencia ganancias desde muy temprano. Imito el modelo de negocio aplicado por Southwest pero adaptando las variables pertinentes al mercado local donde ofrece sus servicios.

“El objetivo de esta compañía ha sido la de democratizar los vuelos aéreos en Brasil y Latinoamérica, siguiendo así una estrategia en busca de un crecimiento rentable mediante su modelo de negocio de bajo costo; obteniendo así la posibilidad de ofrecer tarifas reducidas, sin dejar de brindar un servicio de alta calidad para sus clientes, haciendo énfasis en la puntualidad y seguridad”. (Btresh, F. 2010)<sup>57</sup>

A fines de 2004 despegó su primer servicio fuera de las fronteras con destino a la ciudad de Buenos Aires y luego fue agregando otros destinos en la región: Asunción, Córdoba, Lima, Montevideo, Rosario, Santa Cruz de la Sierra y Santiago. No todos los servicios prestados fueron rentables así que muchos fueron abandonados. También brindó el servicio de chárter de temporada a Bariloche.

Gol se posicionó en el mercado con una fuerte presencia e imagen de marca llegando a ser la segunda aerolínea más grande de Brasil, después de TAM.

Se diferenció por atraer a un nuevo público que en el pasado utilizaba otros medios de transporte, o directamente no viajaban. Para Btresh (2010) “Gol enfocó sus esfuerzos iniciales de comercialización apuntando a los potenciales grupos de ingresos bajos o medios, para después reforzar su estrategia en el público viajero ya existente.”<sup>58</sup>

Gol intenta incansablemente disminuir sus costos administrativos por eso desarrollo una plataforma de comercio electrónico para efectuar todas sus ventas. Como no tienen que manejarse con agencias de viajes no deben pagarles comisión produciendo una ventaja competitiva con respecto a otras aerolíneas. “Esta aerolínea es la primera en implementar este tipo de plataforma de venta y en ofrecer el servicio vía tecnología móvil, pudiendo realizar los check in directamente desde cualquier celular; agilizando las esperas en las terminales y facilitando el servicio al cliente” (Btresh, F. 2010)<sup>59</sup>

También ha focalizado su estrategia en el desarrollo de un programa de financiación llamado “Voe Facil” (vuela Fácil) que facilita al turista el acceso de pasajes a precios y modalidades de pago más competitivas en comparación con los autobuses.

---

<sup>57</sup>Btresh, F (2010). ¿Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, de una aerolínea de bajo costo en uno desarrollado? Un análisis basado en los modelos de negocios (2008-2010)

<sup>58</sup>Btresh, F (2010). ¿Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, de una aerolínea de bajo costo en uno desarrollado? Un análisis basado en los modelos de negocios (2008-2010)

<sup>59</sup>Btresh, F (2010). ¿Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, de una aerolínea de bajo costo en uno desarrollado? Un análisis basado en los modelos de negocios (2008-2010)

Utilizan aviones más modernos y homogéneos generando la posibilidad de estandarizar la configuración de cabina, a la vez consumen menos combustible y no requieren recambio de flota constante. De acuerdo a lo expuesto por Btsh (2010) “Gol realizó una implementación de aletillas en sus aeronaves ya que las mismas promueven una mayor aerodinámica durante el despegue y el vuelo”<sup>60</sup>

Brinda una mayor frecuencia de vuelos buscando reducir los costos de aterrizaje y estacionamiento en los aeropuertos. A diferencia de la mayoría de las líneas aéreas de bajo costo, Gol hace uso de aeropuertos principales ya que los secundarios no son los suficientemente desarrollados.

Como requiere un alto nivel de ocupación para poder ofrecer tarifas más bajas atrae al cliente con estrategias de marketing agresivas y una amplia variedad de frecuencias de vuelo.

“Gol sigue una estrategia de precios basada en ofrecer tarifas menores a la del mercado y se abastece de un sistema de reservas, para la comprobación de las mismas en vuelos futuros; con las finalidad de predecir la demanda que se producirá para cada uno de esos vuelos futuros. Partiendo de ese punto de la demanda estimada y de si son vuelos en períodos pico, se decide cuantos pasajeros serán beneficiados con descuentos y cuantos pagarán las tarifas normales. Estos pasajeros con descuento limitados son restringidos a la adquisición únicamente vía Internet, con el fin de promover e incentivar el uso de la plataforma online, ya que reduce significativamente los costos de administración y distribución”. (Btsh, F. 2010)<sup>61</sup>

Todos los servicios adicionales son reducidos o eliminados siendo ofrecidos solo a aquellas personas que quieran comprarlos. Como ofrecen servicios limitados de catering, se agiliza y facilita el proceso de limpieza de la flota apenas aterriza.

En el año 2007 Gol compra la línea aérea VARIG. Según Potenze (2012) “en muchos sentidos puede verse como una ruptura frontal con un plan cuidadosamente desarrollado, porque Gol era una empresa con criterios estrictos de “bajo costo” (personal de poca antigüedad, flota de un solo tipo de aeronave, rutas diseñadas para ser cubiertas con esas aeronaves sin escalas ni combinaciones) que de la noche a la mañana se hizo cargo de otra empresa que tenía serios problemas de todo tipo, con una larga tradición laboral, varios tipos de aeronave, rutas internacionales largas y un prestigio bien ganado de buenos servicios al pasajero. Exactamente lo opuesto a una de “bajo costo”.<sup>62</sup>

En agosto de 2008 Gol se fusiono administrativamente con VARIG. Tras la fusión Gol heredó el programa de millaje de viajero frecuente llamado *Smile*, que permite al cliente cambiar sus millas por distintos beneficios otorgados por la compañía.

---

<sup>60</sup>Btsh, F (2010). ¿Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, de una aerolínea de bajo costo en uno desarrollado? Un análisis basado en los modelos de negocios (2008-2010)

<sup>61</sup>Btsh, F (2010). ¿Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, de una aerolínea de bajo costo en uno desarrollado? Un análisis basado en los modelos de negocios (2008-2010)

<sup>62</sup>Potenze, L (2012) Aviones, política y dinero.



Según Btsh (2010) “en relación con la elección de la estrategia de vuelo adoptada por Gol se puede decir que se basa en dos modalidades diferentes: la de *Non-Directional Hub*, donde en esta estrategia se vuela entre el origen y destino predeterminados, realizando distintas escalas para recoger pasajeros; y la de Vuelos Directos, donde se realizan vuelos punto a punto sin escalas ni paradas”<sup>63</sup>

Para ofrecer más alternativas a sus clientes firmó alianzas tanto de *code-share* como de *interline* con compañías aéreas brasileñas e internacionales. Por ejemplo: tomando como fuente la página oficial de la compañía:

“Desde 2005, GOL mantiene un acuerdo de code-share con Copa Airlines (Panamá). En abril de 2009 firmó un acuerdo comercial con el grupo Air France/KLM, que incluye la integración de los programas de millas *Smiles* (GOL) y Flying Blue (Air France/KLM) y un code-share. También en 2009 fueron firmados code-shares con Iberia, empresa dominante en las rutas entre Brasil y España;

En 2010, se anunció un acuerdo semejante con Delta Air Lines; con esta alianza, el cliente de GOL cuenta con más de 350 destinos en 70 países de los seis continentes. La alianza code-share contempla además la acumulación y rescate de millas en los programas *Smiles* y *SkyMiles*. En enero de 2011, GOL firmó un acuerdo con Qatar Airways, del Estado de Catar”.<sup>64</sup>

En conclusión “uno de los principales logros de la compañía ha sido el de imponer el modelo en un mercado con condiciones adversas para las de bajo costo: no hay aeropuertos alternativos en Latinoamérica (a excepción de las grandes capitales que disponen de varios, aunque suelen estar en manos del mismo operador), los mercados están fuertemente regulados y el nivel de alfabetización digital y utilización de la informática es menor que en Europa o Estados Unidos, entre otros ítems”. (Marcigliano, A. 2007).<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup>Btsh,F (2010).¿Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, de una aerolínea de bajo costo en uno desarrollado?Un análisis basado en los modelos de negocios (2008-2010)

<sup>64</sup><http://www.voegol.com.br/es-ar/a-gol/quem-somos/aliancas/paginas/default.aspx>

<sup>65</sup> Marcigliano, A. (2007).Cielos Baratos: Historia y Presente de las Low Cost

## CAPÍTULO IV

*Estudio Comparativo entre Gol Líneas Aéreas  
Inteligentes S.A y una supuesta línea aérea de  
bajo costo "x"*

## Estudio comparativo de casos

El estudio comparativo de casos entre Gol Líneas Aéreas Inteligentes S.A y una supuesta línea aérea de bajo costo “x” que se propone introducir en el mercado argentino se hará en los siguientes aspectos: marco legal, tamaño de mercado, entorno económico e infraestructura de transporte y tecnología.

	Marco legal
Gol (mercado aéreo brasilero)	Sector aéreo desregulado - eliminación de la exclusividad de las empresas nacionales de operar en aquellas rutas que unen dos aeropuertos centrales y principales. - extinción de las restricciones territoriales para la empresas regionales ( en el cual se dividía al territorio brasilero en cinco áreas principales y , en cada una de ellas, operaba solamente una sola empresa) - fijación libre de tarifas a partir del año 2001
Low cost “x” (mercado aéreo argentino)	Sector aéreo muy regulado (tarifas, frecuencias, tipo de aeronave a utilizar y selección de rutas). -Las tarifas domésticas para vuelos regulares están regidas por un sistema de bandas tarifarias, es decir la tarifa máxima y mínima entre las cuales tiene permitido oscilar.

### Normativa aérea argentina.

Las principales son: la Ley 17.285 (Código Aerocomercial de la Nación y su modificación por la Ley 22.390). La misma rige la aeronáutica civil en el territorio argentino, sus aguas jurisdiccionales y el espacio aéreo que los cubre. Para ejemplificar se tomará el artículo 109: “Los itinerarios, frecuencias, capacidad y horarios correspondientes a los servicios de transporte aéreo regular y las tarifas en todos los casos, serán sometidos a aprobación previa de la autoridad aeronáutica”<sup>66</sup>. “Mientras que el ingreso al país de aeronaves públicas o privadas extranjeras, está supeditado a la autorización previa del Poder ejecutivo, y las aeronaves que lleguen del exterior o salgan del país deben hacerlo por las rutas fijadas a tal fin y aterrizar o partir de un aeropuerto especialmente autorizado” (Wallingre, N. 2013)<sup>67</sup>

La Ley 19.030/71 regula el transporte aerocomercial en referencia a los servicios internos e internacionales. “Se fijan los siguientes criterios: la vinculación internacional de Argentina se realizará mediante la firma de acuerdos sobre el transporte con otras naciones; el otorgamiento de derecho a una empresa extranjera quedará condicionado a la reciprocidad por parte del país, que para dicha instrumentación se distribuirá la capacidad y frecuencias de los servicios de forma igualitaria entre los transportistas de los países; respecto de las tarifas de cabotaje se establece la fijación de la tarifa económica retributiva que fijara la autoridad de aplicación a partir de realizar estudios pertinentes para su determinación y sobre la base de un coeficiente de ocupación previamente

<sup>66</sup><http://clacsec.lima.icao.int/CLAC-Legislacion/Arg-CodAeronautico.pdf>

<sup>67</sup>Wallingre, N. (2013). Transporte aéreo. Su relación con el turismo y los servicios

aprobado. Por lo tanto, la norma establece que la vinculación comercial de Argentina con el mundo será celebrando acuerdos sobre la explotación de rutas determinando que la concurrencia de transportadores aéreos en una misma ruta o tramo de ruta, solo se efectuará en aquellos tramos en el que el potencial de tráfico lo justifique y que la tarifa de los servicios sea económicamente retributivas. Se permitirá tal concurrencia cuando ello resulte imprescindible para la debida atención de los servicios internos. Estipula que de la totalidad de la capacidad autorizada -medida en asientos/ kilómetros- Aerolíneas Argentinas cubriera no menos del 50 % teniendo otros transportadores de bandera nacional la posibilidad de llegar a cubrir en tales servicios hasta el 50 % restante; este privilegio fue eliminado a partir de 1990 (decreto 1591/ 89), año en que Aerolíneas Argentinas fue privatizada y la cláusula que protegía a la empresa sobre otras compañías locales para la operación de rutas internacionales caducó en el año 2000".<sup>68</sup>

Decretos o resoluciones relevantes de acuerdo al estudio de Wallingre (2013), muchas fueron contradictorias a la Ley 19030, otras tuvieron carácter transitorio y una vez cesadas las circunstancias por las que fueron creadas, se derogaron o suspendieron

Resolución 94/89: liberó parcialmente las tarifas aéreas internacionales.

Decreto 1364/90: autorizó la realización de vuelos con carácter no regular a transportadoras de bandera nacional o extranjera para el tráfico comercial interno y/o internacional de personas.

Decreto 2186/92 aprobó los procedimientos para el tratamiento de solicitudes de servicios de transporte aéreo interno e internacional combinando pasajeros, cargas y correo tanto para servicios regulares como no regulares, realizados con aeronaves de reducido o gran porte por personas físicas o jurídicas argentinas.

Decreto 2538/91: (derogado en 1994) reglamentó la explotación de servicios no regulares internos e internacionales por empresas autorizadas de bandera nacional o extranjera.

Decreto 1293/93: (derogado por decreto 516/98) normatizó el otorgamiento de nuevas concesiones de servicios de transporte aéreo regular interno, combinando pasajeros, carga y correo, realizado con aeronaves de gran porte; autorizó a realizar transporte aéreo interno con carácter regular; introdujo el concepto de rutas de interés económico y cargos y previó la incorporación obligatoria de alguna ruta cargo (aquellas que incluyen escalas en localidades a determinar por la autoridad de aplicación) a las solicitudes de concesión de rutas de interés económico.

Decreto 52/94: determinó que Argentina renunciaba al derecho de exclusividad que tenían el capital y las personas argentinas para operar líneas de bandera, permitiendo que el grupo Iberia se hiciera cargo del 85 % de Aerolíneas Argentinas. Esa legislación permitió a otras empresas extranjeras sumarse al mercado de cabotaje. Los decretos 204/2000 y 1113/2000 procedieron a su suspensión.

---

<sup>68</sup>Wallingre, N. (2013). Transporte aéreo. Su relación con el turismo y los servicios

Decreto 1470/97: reglamentó a las empresas para la realización de servicios chárteres.

Con respecto al sistema de bandas tarifarias en Argentina sería una barrera que limitaría la introducción de una aerolínea de bajo costo en el mercado nacional.

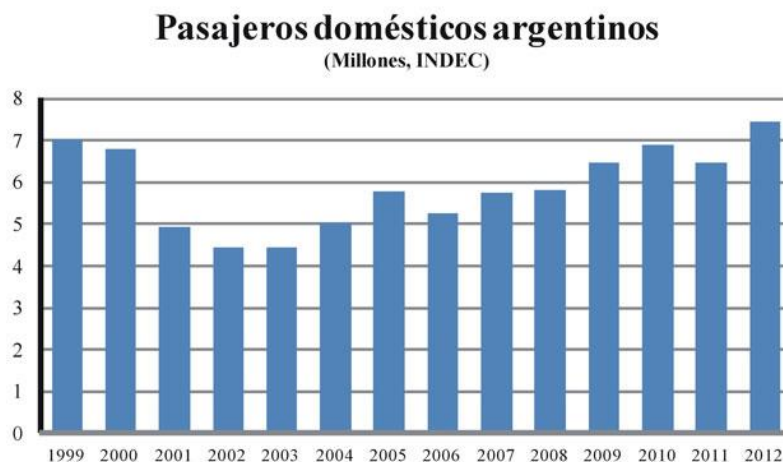
“El empleo de una estrategia de precio del modelo original de una aerolínea de bajo costo tiene sentido entonces únicamente en un mercado aerocomercial libre de bandas tarifarias. Es decir, en aquellos mercados en donde la tarifa depende exclusivamente de la demanda”. (Rego, T. 2007)<sup>69</sup>

	Tamaño de mercado																																				
Gol (mercado aéreo brasilero)	<p>-Importante tamaño de mercado aerocomercial brasilero a nivel doméstico: cuenta con una población de 190.732.694 según el censo del año 2010 y una superficie de 8.515.767 km<sup>2</sup> lo que da una idea de la masividad del territorio brasilero. De un total de 1.020.932 despegues, el 94 % fueron domésticos en el año 2011.</p> <p>-Gol tiene el 37, 43 % de participación en el mercado de vuelos nacionales en el año 2011.</p> <p>- La descentralización de los negocios trae como consecuencia la existencia de diversas ciudades de gran desarrollo económico.</p> <p>Las diversas rutas se resumen en la siguiente tabla obtenida del Anuario Estadísticos de Transporte Aéreo para el año 2011 de la página de la Agencia Nacional de Aviación Civil Brasileira (ANAC)</p> <div style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px 0;"> <b>Cantidad de asientos y vuelos en las 10 principales rutas-operación doméstica 2011.</b> </div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Ruta</th> <th style="text-align: center;">Cantidad de asientos ofrecidos</th> <th style="text-align: center;">Cantidad de vuelos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>São Paulo (Congonhas) - Rio de Janeiro (Santos Dumont)</td> <td style="text-align: right;">6.540.030</td> <td style="text-align: right;">41.073</td> </tr> <tr> <td>São Paulo (Congonhas) - Brasilia</td> <td style="text-align: right;">2.976.780</td> <td style="text-align: right;">18.150</td> </tr> <tr> <td>Salvador - São Paulo (Guarulhos)</td> <td style="text-align: right;">2.819.819</td> <td style="text-align: right;">17.161</td> </tr> <tr> <td>São Paulo (Congonhas) - Belo Horizonte (Confins)</td> <td style="text-align: right;">2.357.451</td> <td style="text-align: right;">14.500</td> </tr> <tr> <td>Porto Alegre - São Paulo (Guarulhos)</td> <td style="text-align: right;">2.261.944</td> <td style="text-align: right;">14.157</td> </tr> <tr> <td>Recife - São Paulo (Guarulhos)</td> <td style="text-align: right;">2.257.179</td> <td style="text-align: right;">12.676</td> </tr> <tr> <td>Salvador - Rio de Janeiro (Galeão)</td> <td style="text-align: right;">2.166.994</td> <td style="text-align: right;">12.919</td> </tr> <tr> <td>São Paulo (Congonhas) - Curitiba</td> <td style="text-align: right;">2.016.967</td> <td style="text-align: right;">12.249</td> </tr> <tr> <td>Brasília - São Paulo (Guarulhos)</td> <td style="text-align: right;">1.908.830</td> <td style="text-align: right;">13.648</td> </tr> <tr> <td>Rio de Janeiro (Galeão) - São Paulo (Guarulhos)</td> <td style="text-align: right;">1.837.725</td> <td style="text-align: right;">11.655</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL (Brasil - Mercado Doméstico)</b></td> <td style="text-align: right;"><b>130.743.595</b></td> <td style="text-align: right;"><b>957.513</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Gol aumentó las frecuencias de vuelos en dichas rutas más congestionadas ofreciendo tarifas por debajo de la competencia.</p>	Ruta	Cantidad de asientos ofrecidos	Cantidad de vuelos	São Paulo (Congonhas) - Rio de Janeiro (Santos Dumont)	6.540.030	41.073	São Paulo (Congonhas) - Brasilia	2.976.780	18.150	Salvador - São Paulo (Guarulhos)	2.819.819	17.161	São Paulo (Congonhas) - Belo Horizonte (Confins)	2.357.451	14.500	Porto Alegre - São Paulo (Guarulhos)	2.261.944	14.157	Recife - São Paulo (Guarulhos)	2.257.179	12.676	Salvador - Rio de Janeiro (Galeão)	2.166.994	12.919	São Paulo (Congonhas) - Curitiba	2.016.967	12.249	Brasília - São Paulo (Guarulhos)	1.908.830	13.648	Rio de Janeiro (Galeão) - São Paulo (Guarulhos)	1.837.725	11.655	<b>TOTAL (Brasil - Mercado Doméstico)</b>	<b>130.743.595</b>	<b>957.513</b>
Ruta	Cantidad de asientos ofrecidos	Cantidad de vuelos																																			
São Paulo (Congonhas) - Rio de Janeiro (Santos Dumont)	6.540.030	41.073																																			
São Paulo (Congonhas) - Brasilia	2.976.780	18.150																																			
Salvador - São Paulo (Guarulhos)	2.819.819	17.161																																			
São Paulo (Congonhas) - Belo Horizonte (Confins)	2.357.451	14.500																																			
Porto Alegre - São Paulo (Guarulhos)	2.261.944	14.157																																			
Recife - São Paulo (Guarulhos)	2.257.179	12.676																																			
Salvador - Rio de Janeiro (Galeão)	2.166.994	12.919																																			
São Paulo (Congonhas) - Curitiba	2.016.967	12.249																																			
Brasília - São Paulo (Guarulhos)	1.908.830	13.648																																			
Rio de Janeiro (Galeão) - São Paulo (Guarulhos)	1.837.725	11.655																																			
<b>TOTAL (Brasil - Mercado Doméstico)</b>	<b>130.743.595</b>	<b>957.513</b>																																			

<sup>69</sup> Rego, T (2007). Aerolíneas de bajo costo en el mercado Argentino.

Low cost  
"x"  
(mercado  
aéreo  
argentino)

-Recuperación del tamaño del mercado. En 2012 fue de 7.442.955 pasajeros, desde el año 1999 que esta cifra no podía ser superada



Fuente: <http://www.gacetaeronautica.com/gaceta/wp-101/?p=4523>, elaborado sobre datos del INDEC

-Concentración tanto demográfica como de negocios en Buenos Aires por lo que las líneas aéreas enfrentan pocas rutas competitivas.

-Demanda no simétrica (como lo es en Brasil, Estados Unidos o Europa) debido a que son pocas las rutas en la que despegan con un coeficiente de ocupación del 100 %.

- El sistema de transporte aéreo es radial, es decir según el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016 citado por Wallingre (2010) "es uno de los factores críticos del desarrollo de la oferta la falta de políticas de conectividad, remarcando que el actual mapa de conectividad conduce dificultosamente a los destinos más lejanos del país y obliga a depender de su centro focal en la Buenos Aires".<sup>70</sup> Para Ballistrieri (2010) "el esquema histórico tendencial de organización del territorio argentino ha sido y sigue siendo de tipo radial, con predominio de la región pampeana y una sobredimensionada centralidad y concentración de actividades en el área metropolitana de Buenos Aires"<sup>71</sup>

En el año 2012 Aerolíneas Argentinas y el Ministerio de turismo presentaron el "Plan Operativo 2012" en el que entre otras acciones se incluyó la consolidación de los "corredores federales"

Para Wallingre (2013), "el denominado corredor federal es un ruta circular que le permite al pasajero ir tocando los aeropuertos que conectan con destinos turísticos internacionales, para, de esa forma, facilitar en particular a los turistas la visita de esos destinos sin tener que realizar las sucesivas conexiones desde aeroparque. De alguna manera, esta alternativa contribuye a descentralizar el plan de vuelos".<sup>72</sup>

"Por lo tanto, la evolución hacia un estadio más avanzado de las redes del transporte aéreo argentino implica mudar hacia una estructura territorial de centros y de radios capaz de canalizar vuelos transversales este/oeste y longitudinales norte/sur conectando destinos interiores sin paso obligado por Buenos Aires" (Ballistrieri, C. 2010)<sup>73</sup>

<sup>70</sup>Wallingre, N. (2010). *Responsabilidad del Transporte Aéreo en la dinámica territorial para el desarrollo del turismo argentino. El aporte pendiente.*

<sup>71</sup>Ballistrieri, C (2010). *Hacia la construcción del futuro transporte aéreo de cabotaje en la Argentina.*

<sup>72</sup>Wallingre, N. (2013). *Transporte aéreo. Su relación con el turismo y los servicios*

<sup>73</sup>Ballistrieri, C (2010). *Hacia la construcción del futuro transporte aéreo de cabotaje en la Argentina.*

	Entorno económico.																								
Gol (mercado aéreo brasileiro)	<p>“En la década de los ochenta y en los primeros años de los noventa el país pasó por una clara inestabilidad económica (manifestada, por ejemplo, por la crisis de la deuda y la hiperinflación) y político-institucional (marcada por los últimos años de los gobiernos militares, la transición hacia la democracia, la preparación y la aplicación de una nueva Constitución, etc.) que redujo el crecimiento económico. Sin embargo, a partir de la implementación del Plano Real de combate a la inflación en 1994, el país logró estabilizar su economía y su contexto político-institucional, lo que le permitió retomar su crecimiento económico” (Dos Santos, E. 2012)<sup>74</sup>. En el año 1999 la inestabilidad cambiaria afectó principalmente al tráfico aéreo internacional y la devaluación de la moneda afectó la actividad de las diversas líneas aéreas. En ese año cuatro compañías dominaban el mercado a nivel nacional e internacional en Brasil; éstas eran: VARIG, Transbrasil, Tam y Vasp. “No obstante, en el año 2000, a partir de la desvalorización de la moneda Real y la disminución de 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 brasileiro- 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 brasileiro, Gol comenzó a crecer a una tasa acelerada” (Rego, T. 2007)<sup>75</sup></p> <p>Según Dos Santos (2012) “la experiencia brasileña en las décadas más recientes sugiere, por lo tanto, que el país solo pudo empezar a crecer de una manera sostenible tras garantizar la estabilidad de su economía y del entorno político-institucional”<sup>76</sup>, lo cual queda evidenciado en la siguiente tabla</p> <table border="1" data-bbox="423 1230 1122 1696"> <thead> <tr> <th colspan="2">Variación anual del PBI brasileiro(%), de 2001 a 2011</th> </tr> <tr> <th>Año</th> <th>Var. Porcentual PIB (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2002</td><td>2,66</td></tr> <tr><td>2003</td><td>1,15</td></tr> <tr><td>2004</td><td>5,71</td></tr> <tr><td>2005</td><td>3,16</td></tr> <tr><td>2006</td><td>3,96</td></tr> <tr><td>2007</td><td>6,09</td></tr> <tr><td>2008</td><td>5,17</td></tr> <tr><td>2009</td><td>-0,33</td></tr> <tr><td>2010</td><td>7,53</td></tr> <tr><td>2011</td><td>2,73</td></tr> </tbody> </table> <p>Fuente: instituto brasileiro de geografía y estadística</p>	Variación anual del PBI brasileiro(%), de 2001 a 2011		Año	Var. Porcentual PIB (%)	2002	2,66	2003	1,15	2004	5,71	2005	3,16	2006	3,96	2007	6,09	2008	5,17	2009	-0,33	2010	7,53	2011	2,73
Variación anual del PBI brasileiro(%), de 2001 a 2011																									
Año	Var. Porcentual PIB (%)																								
2002	2,66																								
2003	1,15																								
2004	5,71																								
2005	3,16																								
2006	3,96																								
2007	6,09																								
2008	5,17																								
2009	-0,33																								
2010	7,53																								
2011	2,73																								

<sup>74</sup>Dos Santos, E. (2012). Estabilidad y crecimiento en Brasil.

<sup>75</sup> Rego, T (2007). Aerolíneas de bajo costo en el mercado Argentino.

<sup>76</sup>Dos Santos, E. (2012). Estabilidad y crecimiento en Brasil.

Low cost “x” (mercado aéreo argentino)	<p>En 2003 el PBI rondaba los \$256.023 millones en términos reales llegando a los \$468.301 millones en 2012.</p> <p>“En Argentina el crecimiento de la economía es sostenido, el mismo se puede dividir en tres etapas:</p> <p>2003 hasta 2007: el PBI creció a tasas promedio anuales del 9%.</p> <p>2008 hasta 2010: el crecimiento de la economía disminuyó hasta llegar a tasas de crecimiento negativas en el segundo trimestre del 2008 debido principalmente a la crisis internacional para luego recuperarse durante el 2009 y 2010.</p> <p>2011 el crecimiento de la economía argentina nuevamente se contrae, presentando un estancamiento en el 2012”.(Gabrielli,M.Serio,M.2013)<sup>77</sup></p> <p>Según el estudio realizado por la IATA: beneficios económicos del transporte aéreo en Argentina: “los factores que más afectaron la industria del transporte aéreo en Argentina en el 2008 y 2009 -crisis económica mundial y el aumento de los precios del petróleo- perturbaron también la industria del transporte aéreo a nivel mundial. La IATA estima que la industria de las aerolíneas comerciales sufrió una pérdida de US\$ 15.900 millones a nivel mundial en el 2008 y de US\$9.400 millones en el 2009. Tras la fuerte caída experimentada durante la recesión, una vez más se agregó capacidad al mercado de la aviación de Argentina a mediados de 2009 y el tráfico de pasajeros comenzó a aumentar hacia fin de año. Hacia fines del primer trimestre de 2010, la capacidad de transporte de pasajeros había aumentado 10-15% comparada con los niveles del año 2007, previos a la recesión, si bien el número de pasajeros embarcados permanecía aún en niveles inferiores como consecuencia de las todavía difíciles condiciones económicas”<sup>78</sup></p>
---	--

Según el informe de la CAT visión sobre el Transporte Aero comercial en Argentina: “el transporte aerocomercial se ve perjudicado por varios aspectos: los costos de explotación contienen no sólo un alto componente en moneda extranjera, sino que también han sufrido un importante aumento en el combustible que incrementó drásticamente su incidencia; manteniéndose también la carga fiscal e impositiva que los transportadores deben soportar, más allá de las presiones ante las demandas de incrementos salariales, y los perjuicios que también sufren, tanto las empresas como los usuarios, ante los paros sorpresivos de actividades de los distintos gremios”<sup>79</sup>

En conclusión las oscilaciones económicas y la incertidumbre continua del país son una barrera de entrada para el modelo de negocio porque dicho sector denota una gran inversión y altos costos fijos. “Si bien la situación actual desde el punto de vista económico es favorable para la iniciación del proyecto, la Argentina es un país cíclico gobernado por la incertidumbre y las visiones a corto plazo” (Rego, T. 2007).<sup>80</sup>

<sup>77</sup> Gabrielli, M. Serio, M.(2013). Análisis económico y social de la Argentina 2003-2012

<sup>78</sup> IATA. Beneficios económicos del transporte aéreo en Argentina.

<sup>79</sup> CAT (2006). Visión sobre Transporte Aero comercial en Argentina.

<sup>80</sup> Rego, T (2007). Aerolíneas de bajo costo en el mercado Argentino.



	Infraestructura de transporte y tecnología																																						
Gol (mercado aéreo brasileiro)	<p>-Utiliza aeropuertos primarios, por lo que se puede inferir que la existencia de aeropuertos secundarios desarrollados no es un factor esencial para el despegue de una aerolínea de bajo costo.</p> <p>La industria aerocomercial civil brasilera tiene como entidad controladora y reguladora a la Agencia Nacional de Aviación Civil (ANAC), antiguamente conocida como el Departamento de Aviación Civil (DAC). “Infraero Aeroportos” administra los 67 mayores aeropuertos del país.</p> <p>- Dentro de las aerolíneas Sudamericanas posee una flota moderna conformada por 114 aeronaves de los modelos Boeing 737-700 y Boeing 737-800 cuya edad promedio es de 7 años.</p> <div data-bbox="423 512 1330 951" data-label="Figure"> <table border="1"> <caption>Edad promedio de la flota</caption> <thead> <tr> <th>Aerolínea</th> <th>Edad promedio (años)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Aerolíneas/Austral</td><td>8.5</td></tr> <tr><td>Air France</td><td>10.8</td></tr> <tr><td>Alitalia</td><td>8.2</td></tr> <tr><td>American Airlines</td><td>14.8</td></tr> <tr><td>Azul</td><td>1.8</td></tr> <tr><td>Avianca/TACA</td><td>7.0</td></tr> <tr><td>British Airways</td><td>13.5</td></tr> <tr><td>COPA</td><td>5.2</td></tr> <tr><td>Delta</td><td>16.8</td></tr> <tr><td>Easyjet</td><td>4.8</td></tr> <tr><td>GOL</td><td>7.2</td></tr> <tr><td>Iberia</td><td>9.2</td></tr> <tr><td>KLM</td><td>10.0</td></tr> <tr><td>LAN Airlines</td><td>6.5</td></tr> <tr><td>Lufthansa</td><td>12.8</td></tr> <tr><td>Ryanair</td><td>4.5</td></tr> <tr><td>TAM</td><td>7.0</td></tr> <tr><td>United</td><td>13.8</td></tr> </tbody> </table> <p>Fuente: gacetaeronautica.com</p> </div> <p>-Gol revolucionó la aviación brasilera al eliminar la emisión del billete tradicional y la intermediación. Eso facilitó la vida de los clientes y garantizó la disminución del precio de los pasajes. También innovó en la utilización de manuales totalmente electrónicos con el objetivo de que los profesionales encuentren fácilmente la información siendo más eficientes y ágiles.</p>	Aerolínea	Edad promedio (años)	Aerolíneas/Austral	8.5	Air France	10.8	Alitalia	8.2	American Airlines	14.8	Azul	1.8	Avianca/TACA	7.0	British Airways	13.5	COPA	5.2	Delta	16.8	Easyjet	4.8	GOL	7.2	Iberia	9.2	KLM	10.0	LAN Airlines	6.5	Lufthansa	12.8	Ryanair	4.5	TAM	7.0	United	13.8
Aerolínea	Edad promedio (años)																																						
Aerolíneas/Austral	8.5																																						
Air France	10.8																																						
Alitalia	8.2																																						
American Airlines	14.8																																						
Azul	1.8																																						
Avianca/TACA	7.0																																						
British Airways	13.5																																						
COPA	5.2																																						
Delta	16.8																																						
Easyjet	4.8																																						
GOL	7.2																																						
Iberia	9.2																																						
KLM	10.0																																						
LAN Airlines	6.5																																						
Lufthansa	12.8																																						
Ryanair	4.5																																						
TAM	7.0																																						
United	13.8																																						
Low cost “x” (mercado aéreo argentino)	<p>-Argentina cuenta con más de 120 aeropuertos públicos, unos 17 no poseen pistas pavimentadas, existiendo además 75 pistas privadas y 22 de carácter internacional. Del total, 57 forman parte del Sistema Nacional de Aeropuertos (SNA), de los cuales 38 son administrados por diferentes grupos concesionarios: 33 en manos de Aeropuertos Argentina 2000 (AA2000), 3 de London Supply, 1 de Aeropuertos del Neuquén SA y otro de Aeropuerto de Bahía Blanca SA.</p> <p>“El concesionario no es responsable de la seguridad de los mismos, la que está a cargo del Estado quien además debe fiscalizar las condiciones operativas. Por otro lado, el Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos (ORSNA), creado por el gobierno, tiene bajo su responsabilidad el control sobre el concesionario, haciendo que éste cumpla con las condiciones estipuladas en el contrato firmado y con la calidad de la prestación de los diversos servicios que alcanzan tanto a los pasajeros como a las empresas aéreas” (Wallingre.2013)<sup>81</sup></p>																																						

<sup>81</sup>Wallingre, N. (2013). Transporte aéreo. Su relación con el turismo y los servicios

## *Conclusiones*



El desarrollo socioeconómico de un país, requiere de un sistema de transporte eficiente, siendo éste un emblema de progreso y constitución infraestructural. El transporte forma parte del sistema turístico, siendo un elemento dentro de la teoría de los sistemas pilar en la actividad turística y en la oferta, con fundamentos basados en la planificación holística y convergente. La ausencia de transporte es sinónimo de ausencia política, como también de ausencia competitiva de cualquier destino turístico, ya sea emergente o no.

Por tanto, la expansión del transporte aéreo interno diferenciado, establece una necesidad de política turística en casos no solo de proyección, sino también de servicio.

En el nivel mundial se dan incentivos y se autorizan a empresas *de "bajo costo"* para vuelos de alta densidad de demanda. Para el uso de aeropuertos se operan desde los puntos más estratégicos, y las *de bajo costo* tienden a hacerlo desde los aeropuertos secundarios, debido a su menor costo operativo. Mientras tanto, el problema del transporte aéreo argentino debe asumirse como endémico debido a que desde sus orígenes en la década de 1920 ha atravesado diferentes alternativas que intentaron desde maximizar regulaciones hasta la flexibilización (competencia abierta o regulada, flexibilización bajo regulación), autorización de una mayor cantidad de empresas y frecuencias, descentralización del plan de rutas, tarifas más flexibles, etc. A pesar de las políticas implementadas ninguna han dado resultado y solo se han podido destacar algunos cortos períodos de auge y buen funcionamiento. Esto quiere decir que ninguna política ha logrado sostenerse en el tiempo, cuando todo plan de acción debe tener como objetivo ser prolongable a largo plazo, siendo que el turismo a nivel mundial es uno de los sectores productivos más dinamizadores del desarrollo socioeconómico.

Mientras que la demanda del turismo internacional e interno crece exponencialmente, la del transporte aéreo interno sigue estática, desacompañando el curso de evolución que experimenta la actividad turística a nivel mundial, siendo un compromiso político de necesidad ante una exigencia de servicio.

Es así que el sector empresario del turismo tiende a reclamar el aumento de frecuencias, el desarrollo de rutas que faciliten el desplazamiento por el interior del país como también la apertura a nuevas rutas aéreas. El transporte aéreo y el crecimiento del país van de la mano frente a una óptica social, que garantizan mejores posibilidades de ocupación territorial. Para ello, es necesario el incentivo a los nuevos factores de producción como el turismo, mediante subsidios a gobiernos provinciales en materia de transporte aéreo, por ejemplo en los cuales no existan rutas específicas en sus provincias y en sus diferentes destinos, para estimular sus estratos económicos locales.

Autorizando una mayor cantidad de vuelos no regulares, como también empresas de bajo costo hacia destinos turísticos masivos, tanto empresas nacionales o extranjeras, permite operar directamente desde su país de origen hasta los destinos turísticos.

Durante años, las únicas ofertas de servicios de transporte aéreo en el mercado nacional se plantearon como un servicio radial desde Buenos Aires hacia las ciudades del interior del país obligando a que el desplazamiento de una provincia a otra, sea en forma indirecta con "escala".

Aunque a partir del 2010 está en funcionamiento el "Corredor Federal" brindado por Aerolíneas Argentinas el desarrollo de una línea aérea de bajo costo sin escala en Buenos Aires implicaría:

- \_ Una solución a la limitada y centralizada oferta de transporte aerocomercial
- \_ Trabajar con bajos costos operativos,
- \_ Garantizar frecuencia y rapidez en los tiempos de traslado para los clientes.

A pesar de lo expuesto, el estudio comparativo de casos indica que la implementación de este sistema aéreo sería difícil debido a los vaivenes económicos, normativa legal y bandas tarifarias que existen.

De modo concluyente, la ausencia de políticas turísticas en materia de transporte aéreo interno lleva a un desajuste de las necesidades del mercado turístico, limitando el desarrollo de la actividad y la enajenación de la actividad frente a aquellos destinos alejados. Es imprescindible resolver con rapidez los huecos en las comunicaciones aéreas, para restaurar los desequilibrios regionales y la dispersión territorial acarreados por las distancias existentes entre los principales destinos turísticos y la centralización del transporte aéreo actual argentino, garantizando de este modo la conectividad desde el interior del país y el desarrollo del turismo.

## Bibliografía

### Libros

- Berg, B. 6ta. Edición. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Michigan: Pearson
- Bull, A. (1994). *La Economía del Sector Turístico*. Capítulos 4 y 5. Madrid: Alianza Economía.
- Marcigliano, A. (2007). *Cielos baratos. Historia y presente de las low cost*. Buenos Aires: Ladevi ediciones.
- Marcigliano, A. (2012). *El transporte aéreo después del petróleo*. “La encrucijada verde”. Buenos Aires: Fundación Proturismo.
- Organización Mundial del Turismo (2002). *El turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones*. Madrid: OMT.
- Potenze, P. (1998). *Catalogo historia del transporte aéreo argentino*. Buenos Aires: Edición del autor.
- Potenze, P. (2012). *Aviones, política y dinero*. Buenos Aires: Fundación proturismo
- Toyos, M; Massafra, M. (2009). *Como escribir una tesis en Turismo. Esquema metodológico*. Buenos Aires: Ediciones Turísticas.
- Valls, J. (2008). *Fenómeno low cost. El impacto en el factor precio*. Barcelona: Deusto.
- Wallingre, N. (2003). *Transporte aéreo en turismo*. Buenos Aires: Ediciones Turísticas.
- Wallingre, N. 2da. Edición ampliada (2013). *Transporte aéreo: su relación con el turismo los servicios*. Buenos Aires: Ediciones Turísticas.

### Tesis

- Arbesù, A. (2003). *Posible nuevo escenario competitivo del Ferrocarril de Alta Velocidad: las compañías aéreas de bajo costo*. Tesis. Universidad Politécnica de Catalunya. Departamento de infraestructura del transporte y del territorio
- Btsh, F. (2010). *¿Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, de una aerolínea de bajo costo en uno desarrollado?* Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas
- Capurro, J (2005). *Desarrollo de una nueva Línea Aero comercial en Argentina para vuelos no regulares, regionales y de cabotaje, a destinos específicamente*

*turísticos*". Trabajo Final (Tesis). Maestría en Evaluación de Proyectos. UCEMA-ITBA.

- Daguerre, H. (2009). *El desarrollo de los modelos de negocio Low Cost para el sector aéreo comercial y su sustentabilidad mediante la aplicación de TI*. Tesis de la Licenciatura en Análisis de Sistemas de Información. Universidad ORT Uruguay. Facultad de Ingeniería.
- Querol i Ars, R. (2007). *Estudio para la implementación de una aerolínea de bajo costo en Latinoamérica*. Tesis de grado. Universidad de San Andrés.
- Helmbold, R. (2004). *Crisis de las aerolíneas mundiales*. Monografía de graduación. Universidad Nacional de Mar del Plata. FCEyS. Área turismo.
- Meissner, M. (2008). *Las líneas aéreas de bajo coste: fundamentos teóricos y estudio empírico sobre su impacto en el transporte aéreo y en la estructura del sector turístico en Europa*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales. Universidad de Málaga.
- Rego, T. (2007). *Aerolínea de bajo costo en el mercado Argentino. El caso de LAPA y su comparación con Gol y las condiciones actuales de mercado*. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de San Andrés.

#### Artículos

- Ballistreri, C. (2010). *Aerolíneas regionales. Caso Neuquén- Argentina. Prefactibilidad económica y diseño a partir de un hub*. Actas del IV Congreso de la RED IBEROAMERICANA DE INVESTIGACIÓN EN TRANSPORTE AÉREO. pp. 57-71.
- Ballistreri, C. (2010). *Hacia la construcción del futuro transporte aéreo de cabotaje en la Argentina*. Revista Transporte y Territorio. N°2. pp.18-37.
- Ballestreri, C. (2008). *Desregulación Aérea Argentina. Las nuevas relaciones costo – espacio*. Observatorio Geográfico América Latina, 8 EGAL.
- Barrios, M. (2010). *Modelos de negocios*. Universidad Americana.
- Cruz, O. (2004). *Desarrollos del Transporte Aéreo al comienzo del nuevo milenio. El papel de los transportistas de Bajo Coste*. Mediterráneo Económico. N°5. pp. 254-257.
- Dos Santos, E. (2012). *Estabilidad y crecimiento en Brasil*. Revista CIDOB d'afers internacionals. N° 97-98. pp. 55-66.
- Garriga, J. (2008). *El bajo costo y la nueva aviación comercial*. Ingeniería y Territorio. N° 83. Pp. 80- 89.
- Grimson, A. (2008). *La aviación civil en la Argentina*. The Center for Migration and Development. Princenton University.
- Gutiérrez, A.; Rearte J. (2012). *Presentación: Dossier Transporte y moviidades en ciudades intermedias de Argentinas*. Revista Transporte y Territorio. N°7. pp.1-8
- Iturriza, J. (1993). *Transporte y ordenamiento territorial*. En seminario de transporte y organización territorial.

- López, M. (2011). *Brasil: entorno macroeconómico de un país emergente*. Observatorio de la Economía Latinoamericana. N° 156.
- Martín, L; Alonso, G; Benito, A. (2013). *Viabilidad de una nueva compañía aérea de bajo coste en Brasil*. Actas del IV Congreso de la RED IBEROAMERICANA DE INVESTIGACIÓN EN TRANSPORTE AÉREO. pp. 337- 351.
- Montero Ferreiro, D. (2013). *Indicador del nivel de acceso al transporte aerocomercial*. Actas del IV Congreso de la RED IBEROAMERICANA DE INVESTIGACIÓN EN TRANSPORTE AÉREO. pp. 364- 375.
- Muñoz, J.; García, F. (2006). *Consideraciones y perspectivas de la estrategia de bajo costo. Aplicación al sector hotelero*. Boletín Económico de ICE. N° 2871. pp. 27-36.
- Oroná, N.; Godoy, R. (2013). *Desarrollo del plan estratégico de una aerolínea de cabotaje sin escala en Buenos Aires*. Actas del IV Congreso de la RED IBEROAMERICANA DE INVESTIGACIÓN EN TRANSPORTE AÉREO. pp. 389-403.
- Potenze, L (2013). *¿Qué hacemos con Aerolíneas Argentinas? La gaceta aeronáutica*. <http://www.gacetaaeronautica.com/gaceta/wp-101/?p=5907>.
- Potenze, L (2013). *El transporte aéreo en 2012 (III): Argentina*. <http://www.gacetaaeronautica.com/gaceta/wp-101/?p=4523>
- Rodríguez Herráez, B; Vargas Pérez, A; Montes Gutiérrez, M. (2008). *Las compañías de bajo coste y sus usuarios. El caso de España*. Estableciendo puentes en una economía global. Vol. 2. pp. 32-45.
- Tudurí, C. (2004). *Low cost, llegan vientos de cambio*. Editur. N° 2310. pp. 24-29.
- Wallingre, N. (2009). *Limitaciones del transporte aerocomercial argentino al desarrollo del turismo. Análisis del caso: transporte interno en Argentina*. Anuario Turismo y Sociedad. Vol. X. pp. 70-85.
- Wallingre, N. (2010). *Responsabilidad del Transporte Aéreo en la dinámica territorial para el desarrollo del turismo argentino. El aporte pendiente*. Revista Transporte y Territorio. N° 2. pp. 99-120.
- Wallingre, N. (2001). *Transformaciones en el transporte aéreo de Argentina debidas a la Reforma del Estado*. Estudios y Perspectivas en turismo. Vol.10. N° 3 y 4.

## Informes

- Aerolíneas Argentinas (2013). *Informe de gestión período 2012*. Buenos Aires.
- ANAC (2013). *Anuario do transporte aéreo 2012*. Dados Estatísticos e Econômicos de 2012.
- ANAC (2013). *Anuario do transporte aéreo 2011*. Dados Estatísticos e Econômicos de 2011.
- CAT (2006). *Visión sobre el transporte Aerocomercial en Argentina*. Buenos Aires.
- FIPE (2012). Ministério do Turismo. *CARACTERIZAÇÃO E DIMENSIONAMENTO DO TURISMO DOMÉSTICO NO BRASIL – 2010/2011*. San Pablo
- Gabrielli, M. Serio, M. (2013). Análisis económico y social de la Argentina 2003-2012. Asociación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas.
- IATA (2008). *Beneficios económicos del Transporte Aéreo en Argentino*. Buenos Aires.
- OMT (2013). *Políticas de turismo y de transporte aéreo*. Vigésima reunión de la Asamblea General de la OMT. Documento de antecedentes para el debate general.

## Páginas Web consultadas.

- <http://clacsec.lima.icao.int/CLAC-Legislacion/Arg-CodAeronautico.pdf>
- <http://www.aerolineas.com.ar>
- <http://www.voegol.com.br/es-ar/a-gol/quem-somos/aliancas/paginas/default.aspx>
- <http://www.gacetaeronautica.com/gaceta/wp-101>
- <http://www2.anac.gov.br/estatistica/anuarios.ASP>