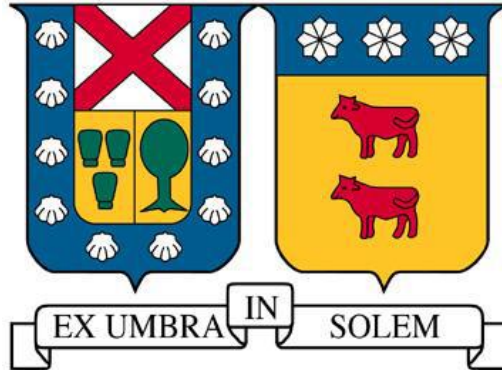


UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA
ACADEMIA DE CIENCIAS AERONÁUTICAS
SANTIAGO – CHILE



EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DE FOMENTO DE LA
COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DOMÉSTICO EN EL MERCADO
DE TRANSPORTE AÉREO DE PASAJEROS CANADIENSE

BELÉN DANIELA ARÉVALO VÁSQUEZ

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO EN AVIACIÓN COMERCIAL

PROFESOR GUIA : SR. NAHUEL NEMIÑA
PROFESOR CORREFERENTE : SR. OSVALDO BAHAMONDES M.

OCTUBRE 2016

Resumen

Al año 2016, en el mercado de transporte aéreo doméstico en Canadá se observan dos grandes potencias: Air Canada y WestJet. La primera, una aerolínea de bandera, con rutas tanto domésticas como internacionales, y la segunda, una aerolínea que comenzó sus operaciones bajo el concepto de bajo costo, pero ha ido evolucionando y expandiéndose a rutas internacionales transatlánticas, adoptando un modelo híbrido que combina ambas estrategias. Si bien existieron aerolíneas que intentaron ingresar al mercado usando el modelo de ultra bajo costo (Jetsgo, Roots Air y Greyhound Air) éstas no tuvieron éxito (ninguna logró mantenerse en el mercado por más de 1 año). Hoy en día existen 3 nuevas aerolíneas que quieren reintroducir el modelo de ultra bajo costo en el mercado local. Cada aerolínea tiene un enfoque y estrategias diferentes y, a su vez, cada una cuenta con barreras de entradas distintas que aún no les permiten comenzar a operar regularmente, siendo una de ellas, la que más atención y comentarios a generado, la restricción legal que se tiene en el país a la propiedad extranjera de una aerolínea, teniéndose que sólo un 25% de ésta puede pertenecer a extranjeros.

La presencia de este duopolio afecta tanto a los usuarios de los servicios de transporte aéreo, que no cuentan con más opciones económicas para moverse dentro del país o región, como a los nuevos entrantes al mercado, quienes se ven enfrentados a altas barreras de entrada y ardua competencia dentro del mercado (Air Canada y WestJet controlan un 85% del mercado de vuelos domésticos).

Lo que se busca lograr con esta memoria es, primero, estudiar y describir el actual mercado de transporte aéreo doméstico de pasajeros canadiense. En segunda instancia, se estudió y evaluó el mercado australiano, para luego compararlos y destacar las diferencias que permitirán encontrar la o las razones que están demorando el desarrollo de un mercado de bajo costo en el país, además de llegar a establecer el impacto que tendría el efectuar ajustes a la situación actual para lograr dicho desarrollo.

Para evaluar los mercados se estudió el ambiente externo de cada uno mediante un análisis PEST en donde se consideraron los siguientes factores:

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

PEST: Transporte Aéreo Comercial de Pasajeros

Políticos	Económicos
Entidades Reguladoras	Economía Local y Tendencias
	Tasa de Cambio
Legislación Actual	Precio del Combustible
	Ingreso y Gasto de los Hogares
Desregulación	Oferta y Demanda
	Evolución de los Precios
Política Aeroportuaria	Impuestos y Cargos
Asignación de “Slots”	Indicadores de la Industria
Sociales	Tecnológicos
Demografía	Soluciones Sustitutas
Distribución de los Ingresos	Inversión en Transporte Terrestre
Modas y Tendencias	Desarrollo de Nuevas Aeronaves
Movilidad Geográfica	Madurez de la Tecnología
Acceso al Medio de Transporte	Integración de Tecnología
Eventos e Influencias	Capacidad Aeroportuaria

Posteriormente se evaluaron los competidores de cada mercado aplicando el Modelo de Cinco Fuerzas de Porter en donde se analizó el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los competidores existentes y la amenaza de nuevos participantes. Respecto a este último punto se evaluó también la diferenciación del producto, requerimientos de capital, recursos, desventajas en costos independiente de la escala y las políticas gubernamentales que afectan a la competencia.

Del análisis individual de los mercados se obtuvieron las características más relevantes a comparar, las cuales se pudieron agrupar en 5 tópicos, con sus sub-tópicos respectivos:

1. Política
 - 1.1. Entidades reguladoras
 - 1.2. Legislación actual
 - 1.3. Política y red aeroportuaria

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

2. Economía
 - 2.1. Comportamiento de la economía local
 - 2.2. Indicadores de la industria
 - 2.3. Precio del combustible
 - 2.4. Comportamiento de los precios
 - 2.5. Impuestos y cargos
3. Demografía
 - 3.1. Distribución de ingresos y modas
 - 3.2. Acceso al medio de transporte
4. Soluciones sustitutas
 - 4.1. Avances de la tecnología
 - 4.2. Inversión en transporte terrestre
5. Duopolio

Finalmente, se plantearon las iniciativas que se deben tomar para poder incentivar la competencia del sector doméstico del mercado de transporte aéreo de pasajeros canadiense:

1. Lograr una disminución de los precios. Para ello se propuso:
 - 1.1. Monitoreo de los cargos por servicios aeronáuticos en los aeropuertos más importantes del país (Toronto y Vancouver),
 - 1.2. Puesto que los precios del combustible de aviación tenderán a la baja, esta disminución se debiera ver reflejada también en los precios que fijan las aerolíneas por sus servicios, y
 - 1.3. Disminuir o eliminar los cargos por concepto de utilización de terrenos (renta) donde se encuentran emplazados los aeropuertos. A su vez, para lograr esto se plantean dos opciones:
 - 1.3.1. Fijar un precio al inicio del contrato de arrendamiento y que se incluya en dicho contrato, o

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

- 1.3.2. Traspasar el título de propiedad al concesionario por el tiempo que dure el contrato de arrendamiento.
2. Generación de una mayor competencia con más participantes. Para ello se propuso:
 - 2.1. Aumentar el porcentaje permitido de propiedad extranjera de las aerolíneas que operan sectores domésticos de 25% a 49%,
 - 2.2. Condicionar los programas de viajero frecuente en el sector doméstico,
 - 2.3. Fomentar el uso de aeropuertos secundarios mediante:
 - 2.3.1. Aporte de los gobiernos a desarrollos de infraestructura, y/o
 - 2.3.2. Desarrollo de la conexión al transporte público terrestre entre estos aeropuertos y los centros urbanos más cercanos a ellos.
3. Complementar los ingresos de las aerolíneas mediante la operación de rutas internacionales de corta duración.
4. Adaptar el modelo de bajo costo al mercado canadiense guiándose por los siguientes principios:
 - 4.1. Evitar la competencia directa con cualquiera de las partes del duopolio presente en el país operando rutas secundarias,
 - 4.2. No sobrecargar a los usuarios con una larga lista de tarifas auxiliares, y
 - 4.3. Lograr una diferenciación del producto enfocándose en la calidad de servicio ofrecida.

Palabras Clave: Transporte Aéreo Comercial de Pasajeros, Aerolíneas de Bajo Costo, PEST, Cinco Fuerzas de Porter, ASK/ASM. RPK/RPM, Factor de Ocupación, Yield, RASK/RASM, Benchmarking, Canadá, Australia

Abstract

At 2016, there are two big participants in the Canadian domestic airline market: Air Canada y WestJet. The first one, a national airline, with both domestic and international routes, and the second one, an airline that started operations under the low cost model but has evolved and expanded to international transatlantic routes, adopting a hybrid model that combines both strategies. There were airlines that tried to enter the market under the low cost model (Jetsgo, Roots Air y Greyhound Air) but they did not succeed (neither of them lasted more than a year on the market). Nowadays there are three airlines wanting to reintroduce the low cost model into the local market. Each airline has a different focus and strategies and, because of this, has different barriers of entry that will not let them start operating regularly. One of them, the one that has created more discussion, is the legal restriction to foreign property in the country which states that an airline operating domestic routes can only be 25% foreign owned.

The duopoly in the market affects both the users of air transport, since they don't have more economic options to travel within the country or region, and the new participants entering the market, who have to surpass high barriers of entry and a tough internal rivalry (Air Canada and WestJet control 85% of domestic airline market).

The main objective of this investigation is, first, to study and describe the current situation of the Canadian domestic airline market. Second, to study and describe the Australian domestic airline market so they can later be compared and important differences can be highlighted in order to find the reasons that are slowing down the development of a low cost airline market in the country. Changes to the current market will arise and their impacts will be studied.

The evaluation of the markets was made by using a PEST analysis (environment) were the following factors were considered:

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

PEST: Domestic Airlines Market

Political	Economic
Regulatory Entities	Local Economy and Tendencies
	Exchange Rate
Current Legislation	Jet Fuel Prices
	Households income and expenses
Deregulation	Demand and Supply
	Evolution of Prices
Airport Policy	Charges, fees and taxes
“Slots” allocation	Industry Indicators
Social	Technologic
Demography	Substitutions
Income distribution	Investment on Ground Transport
Fashions and trends	Development of New Airlines
Geographic Mobility	Maturity of Technology
Access to Air Transport	Technology Integration
Events and Influences	Airport Capacity

Later the competition of each market was assessed using the Porter’s Five Forces model were the following aspects where analyzed: clients bargaining power, the threat of substitution, bargaining power of suppliers, rivalry within the industry and the threat of new entry. On this last point the following matters where studied: product differentiation, capital requirements, resources, cost disadvantages independent of scale and government policies affecting competition.

The most relevant features from the individual analysis of the markets where grouped in 5 topics, with their respective sub-topics:

1. Policy
 - 1.1. Regulatory entities
 - 1.2. Current legislation
 - 1.3. Airport network and policy
2. Economy
 - 2.1. Behavior of local economy

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

- 2.2. Industry indicators
- 2.3. Jet Fuel Prices
- 2.4. Price Index Behaviour
- 2.5. Charges, fees and taxes
- 3. Demography
 - 3.1. Income distribution and fashions
 - 3.2. Access to Air Transport
- 4. Substitute solutions
 - 4.1. Advances in technology
 - 4.2. Investment on ground transport
- 5. Duopoly

Finally, and from that comparison, the initiatives that should be taken in order to encourage competition in the Canadian domestic airline market are:

- 1. Achieve a decrease in prices. To this end it was proposed:
 - 1.1. Monitoring of air navigation charges at major airports (Toronto and Vancouver),
 - 1.2. Since jet fuel prices tend to fall, this decline should be reflected in the prices charged by the airlines for their services, and
 - 1.3. Reduce or eliminate charges for airports land use (rent). To accomplish this, two options arise:
 - 1.3.1. Set a price at the beginning of the lease that is included in the contract, or
 - 1.3.2. Transfer the land title to the concessionaire for the duration of the lease.
- 2. Generation of increased competition with more participants. To this end it was proposed:
 - 2.1. Raise the allowable percentage of foreign ownership of airlines operating domestic sectors from 25% to 49%,

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

2.2.Tying frequent flyer programs in the domestic sector, and

2.3.Encourage the use of secondary airports by:

2.3.1.Contribution of governments to infrastructure developments, and/or

2.3.2.Development of the connection to public ground transport between these airports and the closest urban centers.

3. Complementing airline revenues by operating international short-haul routes

4. To adapt the low cost model to the Canadian market guided by the following principles:

4.1.To avoid head-on competition against any of the parts of the country's duopoly operating secondary routes,

4.2.Do not overload user with a long list of ancillary fees, and

4.3.Achieve product differentiation by focusing on the quality of the service offered.

Keywords: Commercial Passenger Air Transport, Low Cost Airlines, PEST, Porter's Five Forces, ASK/ASM, RPK/RPM, Load Factor, Yield, RASK/RASM, Benchmarking, Canada, Australia.

Índice de Contenidos

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	6
ÍNDICE DE CONTENIDOS	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	15
ÍNDICE DE TABLAS.....	16
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	16
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES.....	19
1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	19
2. OBJETIVOS	21
3. METODOLOGÍA Y TEORÍA A UTILIZAR	23
4. ALCANCE	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	26
1. ESTADO DEL ARTE	26
1.1. <i>Transporte Aéreo Comercial de Pasajeros.....</i>	26
1.2. <i>Modelo de negocio: Aerolíneas de Bajo Costo.....</i>	29
1.2.1. Producto Simple:	33
1.2.1.1. Tarifas.....	33
1.2.1.2. Distribución	34
1.2.1.3. “Lujos”	35
1.2.2. Operación Simple:.....	38
1.2.2.1. Aeronaves	38
1.2.2.2. Sectores.....	39
1.2.2.3. Aeropuertos	40
1.2.2.4. Personal	41
1.3. <i>Métodos de evaluación de mercado.....</i>	44
1.3.1. Evaluación General del Ambiente.....	44
1.3.1.1. Análisis PEST.....	44
1.3.2. Evaluación de los Competidores.....	46
1.3.2.1. Cinco Fuerzas de Porter.....	47
1.4. <i>Indicadores operacionales y financieros</i>	56
1.4.1. Indicadores Operacionales.....	57
1.4.1.1. ASK/ASM	57
1.4.1.2. RPK/RPM.....	58

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

1.4.1.3.	Factor de Ocupación (FO)	58
1.4.1.4.	Cantidad de Pasajeros Transportados (PAX)	59
1.4.2.	Indicadores Financieros	59
1.4.2.1.	Rendimiento (Yield)	59
1.4.2.2.	Eficiencia (RASK/RASM).....	60
1.5.	<i>Método de comparación de mercados: Benchmarking</i>	60
1.5.1.	Benchmarking Interno.....	61
1.5.2.	Benchmarking Externo.....	61
1.6.	<i>Criterios considerados para la elección de Australia como mercado de comparación</i> 62	
1.6.1.	Economía.....	63
1.6.2.	Geografía.....	63
1.6.3.	Demografía.....	64
1.6.4.	Gobierno.....	66
2.	MARCO REGLAMENTARIO.....	66
2.1.	<i>Entes reguladores del mercado de Transporte Aéreo</i>	66
3.	MARCO CONCEPTUAL	68
3.1.	<i>Territorio</i>	68
3.2.	<i>Soberanía</i>	68
3.3.	<i>Canadá</i>	68
3.4.	<i>Australia</i>	70
3.5.	<i>Red Aeroportuaria</i>	72
3.6.	<i>“Coordinación de Aeropuertos</i>	73
3.7.	<i>“Slot” Aeroportuario</i>	73
3.8.	<i>Relación entre la oferta y demanda de Transporte Aéreo</i>	74
3.9.	<i>Estructura de la población</i>	75
3.10.	<i>Clases de pasajeros</i>	75
	CAPÍTULO III: CANADÁ	78
1.	ANÁLISIS PEST.....	78
1.1.	<i>Factores Políticos</i>	78
1.1.1.	Entidades Reguladoras	78
1.1.2.	Legislación Actual.....	79
1.1.3.	Desregulación	82
1.1.4.	Política Aeroportuaria	84
1.1.5.	Asignación de “Slots”.....	87
1.2.	<i>Factores Económicos</i>	88
1.2.1.	Economía Local y Tendencias	88
1.2.2.	Tasa de Cambio	89
1.2.3.	Precio del combustible de aviación	90

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

1.2.4.	Ingreso y Gasto de los Hogares	92
1.2.5.	Oferta y Demanda nacional	92
1.2.6.	Evolución de los Precios.....	93
1.2.7.	Impuestos y cargos	94
1.2.8.	Indicadores de la Industria.....	95
1.3.	<i>Factores Sociales:</i>	99
1.3.1.	Demografía.....	99
1.3.2.	Distribución de los ingresos	100
1.3.3.	Modas y tendencias	101
1.3.4.	Movilidad geográfica.....	102
1.3.5.	Acceso al medio de transporte	102
1.3.6.	Eventos e influencias.....	103
1.4.	<i>Factores Tecnológicos</i>	103
1.4.1.	Soluciones sustitutas.....	103
1.4.2.	Inversión en transporte terrestre	103
1.4.3.	Desarrollo de nuevas aeronaves.....	104
1.4.4.	Madurez de la tecnología.....	104
1.4.5.	Integración de tecnología en las compañías.....	104
1.4.6.	Capacidad aeroportuaria.....	105
2.	CINCO FUERZAS DE PORTER.....	106
2.1.	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	107
2.1.1.	Diferenciación del producto: servicios	107
2.1.2.	Requerimientos de capital	107
2.1.3.	Recursos	107
2.1.4.	Desventajas en costos independientes de la escala	108
2.1.5.	Políticas gubernamentales	108
2.2.	<i>Rivalidad entre competidores</i>	109
2.3.	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	110
2.4.	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	110
2.5.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	111
CAPÍTULO IV: AUSTRALIA		114
1.	ANÁLISIS PEST.....	114
1.1.	<i>Factores Políticos.</i>	114
1.1.1.	Entidades Reguladoras	114
1.1.2.	Legislación Actual.....	115
1.1.3.	Desregulación.....	117
1.1.4.	Política Aeroportuaria	118
1.1.5.	Asignación de “Slots”.....	119
1.2.	<i>Factores Económicos</i>	120
1.2.1.	Economía Local y Tendencias.....	120

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

1.2.2.	Tasa de Cambio.....	122
1.2.3.	Precio del combustible.....	123
1.2.4.	Ingreso y Gasto de los Hogares	123
1.2.5.	Oferta y Demanda nacional	124
1.2.6.	Evolución de los Precios.....	124
1.2.7.	Impuestos y cargos	125
1.2.8.	Indicadores de la Industria.....	126
1.3.	<i>Factores Sociales:</i>	129
1.3.1.	Demografía.....	129
1.3.2.	Distribución de los ingresos	130
1.3.3.	Modas, tendencias y movilidad geográfica.....	132
1.3.4.	Acceso al medio de transporte.....	133
1.3.5.	Eventos e influencias.....	133
1.4.	<i>Factores Tecnológicos</i>	133
1.4.1.	Soluciones sustitutas.....	133
1.4.2.	Inversión en transporte terrestre	134
1.4.3.	Desarrollo de nuevas aeronaves.....	135
1.4.4.	Madurez de la tecnología.....	135
1.4.5.	Integración de tecnología en las compañías.....	135
1.4.6.	Capacidad aeroportuaria.....	135
2.	CINCO FUERZAS DE PORTER.....	135
2.1.	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	136
2.1.1.	Diferenciación del producto: servicios	136
2.1.2.	Recursos	137
2.1.3.	Desventajas en costos independientes de la escala	137
2.1.4.	Políticas gubernamentales	138
2.2.	<i>Rivalidad entre competidores</i>	138
2.3.	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	138
2.4.	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	138
2.5.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	139

CAPÍTULO V: DISCREPANCIAS Y REFORMAS NECESARIAS..... 141

1.	CANADÁ VS AUSTRALIA	141
1.1.	<i>Política</i>	141
1.1.1.	Entidades reguladoras.....	141
1.1.2.	Legislación actual y desregulación.....	142
1.1.3.	Política y red aeroportuaria.....	142
1.2.	<i>Economía</i>	143
1.2.1.	Comportamiento de la economía local	143
1.2.2.	Indicadores de la industria	145
1.2.3.	Precio del combustible de aviación	146

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

1.2.4.	Comportamiento de los precios	146
1.2.5.	Impuestos y cargos	146
1.3.	<i>Demografía</i>	147
1.3.1.	Distribución de ingresos y modas	147
1.3.2.	Acceso al medio de transporte	147
1.4.	<i>Soluciones sustitutas</i>	147
1.4.1.	Avances de la tecnología	147
1.4.2.	Inversión en transporte terrestre	148
1.5.	<i>Duopolio</i>	148
2.	PROPUESTAS DE REFORMAS	149
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		153
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN		156
1.	BIBLIOGRAFÍA.....	156
2.	DOCUMENTOS	156
3.	LINKOGRAFÍA.....	159
ANEXOS		169
1.	ANEXO I: MAPAS POLÍTICOS	169
1.1.	<i>Canadá</i>	169
1.2.	<i>Australia</i>	170
2.	ANEXO II: MAPAS TRÁFICO AÉREO DOMÉSTICO	171
2.1.	<i>Canadá</i>	171
2.2.	<i>Australia</i>	172

Índice de Gráficos

GRÁFICA 1: TRANSPORTE AÉREO DE PASAJEROS EN CANADÁ, SECTOR DOMÉSTICO Y TRANSFRONTERIZO .	19
GRÁFICA 2: TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS CANADIENSES, SECTOR TRANSFRONTERIZO.....	20
GRÁFICA 3: DEMANDA DE TURISMO DOMÉSTICO EN CANADÁ, GASTO EN TRANSPORTE NO AÉREO (EN DÓLARES, A PRECIOS CONSTANTES DEL 2007).....	20
GRÁFICA 4: NÚMERO DE COMPAÑÍAS QUE HAN ENTRADO/SALIEDO DEL MERCADO DE BAJO COSTO.	32
GRÁFICA 5: REGULACIÓN EN EL SECTOR DE LAS AEROLÍNEAS, ESCALA DE 0 (MENOS RESTRICTIVO) A 6 (MÁS RESTRICTIVO).	83
GRÁFICA 6: CRECIMIENTO DEL PIB CANADIENSE.	88
GRÁFICA 7: VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN CANADIENSE.	89
GRÁFICA 8: PRONÓSTICO DEL PIB CANADIENSE (HASTA EL AÑO 2021).....	89
GRÁFICA 9: COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE CAMBIO Y EL PODER DE PARIDAD DE COMPRA.....	90
GRÁFICA 10: EVOLUCIÓN DEL PRECIO DEL COMBUSTIBLE DE AVIACIÓN.....	91
GRÁFICA 11: PROYECCIÓN DEL PRECIO DEL COMBUSTIBLE DE AVIACIÓN.	91
GRÁFICA 12: COMPORTAMIENTO DEL ÍNDICE DE PRECIOS EN CANADÁ Y ESTADOS UNIDOS.....	93
GRÁFICA 13: CRECIMIENTO DEL ASM EN EL MERCADO CANADIENSE.	95
GRÁFICA 14: CRECIMIENTO DEL RPM EN EL MERCADO CANADIENSE.....	96
GRÁFICA 15: POBLACIÓN CANADIENSE Y TASA DE CRECIMIENTO.	99
GRÁFICA 16: ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN CANADIENSE.	100
GRÁFICA 17: DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS POR EDAD, EN CANADÁ-	101
GRÁFICA 18: DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS POR TIPO DE FAMILIA, EN CANADÁ.	101
GRÁFICA 19: CRECIMIENTO DEL PIB AUSTRALIANO.....	121
GRÁFICA 20: VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN AUSTRALIANA.....	121
GRÁFICA 21: PRONÓSTICO DEL PIB AUSTRALIANO (HASTA EL AÑO 2011).....	122
GRÁFICA 22: COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE CAMBIO Y EL PODER DE PARIDAD DE COMPRA.....	123
GRÁFICA 23: ÍNDICES TARIFAS FULL ECONÓMICA Y ECONÓMICA RESTRINGIDA.....	124
GRÁFICA 24: ÍNDICES TARIFAS BUSINESS Y MEJOR DESCUENTO.....	125
GRÁFICA 25: CRECIMIENTO DEL ASK Y RPK EN EL MERCADO AUSTRALIANO.	127
GRÁFICA 26: POBLACIÓN AUSTRALIANA Y TASA DE CRECIMIENTO.....	129
GRÁFICA 27: ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN AUSTRALIANA.....	130
GRÁFICA 28: DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS EN AUSTRALIA.....	131
GRÁFICA 29: DISTRIBUCIÓN DE LA RIQUEZA EN AUSTRALIA	131
GRÁFICA 30: COMPARACIÓN PRONÓSTICOS DEL PIB DE CANADÁ Y AUSTRALIA.....	144
GRÁFICA 31: COMPARACIÓN COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE CAMBIO.	145

Índice de Tablas

TABLA 1: COMIENZO DE LA DESREGULACIÓN Y DESARROLLO DEL MODELO DE BAJO COSTO POR PAÍS/REGIÓN.	30
TABLA 2: NÚMERO DE COMPAÑÍAS QUE DEJARON EL MERCADO Y LA RAZÓN, POR CONTINENTE.	32
TABLA 3: CANTIDAD DE ASIENTOS OFRECIDOS POR AEROLÍNEAS ESTADOUNIDENSES, 2015.....	36
TABLA 4: COMPARACIÓN HORAS DE USO Y DISTANCIAS ENTRE AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO Y TRADICIONALES ESTADOUNIDENSES.....	40
TABLA 5: AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO VS TRADICIONALES.....	42
TABLA 6: FACTORES A EVALUAR EN ANÁLISIS PEST.....	46
TABLA 7: CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA Y RELACIÓN CON MODELO DE 5 FUERZAS DE PORTER.....	56
TABLA 8: ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ECONOMÍA DE CADA PAÍS CONSIDERADOS PARA COMPARACIÓN.	63
TABLA 9: ELEMENTOS BÁSICOS DE LA GEOGRAFÍA DE CADA PAÍS CONSIDERADOS PARA COMPARACIÓN.....	63
TABLA 10: COMPARACIÓN DE LAS ZONAS CLIMÁTICAS EN CANADÁ Y AUSTRALIA.	64
TABLA 11: ELEMENTOS BÁSICOS DEMOGRÁFICOS DE CADA PAÍS CONSIDERADOS PARA COMPARACIÓN.	64
TABLA 12: COMPORTAMIENTO DE PAX, FO, YIELD Y RASM EN EL MERCADO CANADIENSE.	96
TABLA 13: COMPORTAMIENTO DE PAX, FO, YIELD Y RASM EN EL MERCADO AUSTRALIANO.....	127
TABLA 14: COMPARACIÓN DE ENTIDADES REGULADORAS.....	141
TABLA 15: COMPARACIÓN DE LAS ECONOMÍAS LOCALES.	143
TABLA 16: COMPARACIÓN DEL PORCENTAJE DE CRECIMIENTO DE LOS FACTORES ECONÓMICOS DE LA INDUSTRIA.	145
TABLA 17: COMPARACIÓN DEL RENDIMIENTO Y EFICIENCIA DE LOS PARTICIPANTES DE CADA INDUSTRIA.....	145

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: MAPA DE DENSIDAD DE POBLACIÓN CANADIENSE.	65
ILUSTRACIÓN 2: MAPA DE DENSIDAD DE POBLACIÓN AUSTRALIANO.	66
ILUSTRACIÓN 3: MAPA DE AEROPUERTOS NAS.....	85
ILUSTRACIÓN 4: DESTINOS SERVIDOS POR AIR CANADA 97	97
ILUSTRACIÓN 5: DESTINOS SERVIDOS POR WESTJET.....	98
ILUSTRACIÓN 6: QUISCO DE AUTOSERVICIO DE CHECK-IN.....	105
ILUSTRACIÓN 7: PRINCIPALES AEROPUERTOS INTERNACIONALES Y DOMÉSTICOS AUSTRALIANOS.	119
ILUSTRACIÓN 8: PAÍSES DESTINO A LOS QUE OPERA JETSTAR 128	128
ILUSTRACIÓN 9: PAÍSES DESTINO A LOS QUE OPERA TIGERAIR.....	128
ILUSTRACIÓN 10: RED FERROVIARIA AUSTRALIANA.	134
ILUSTRACIÓN 11: EVOLUCIÓN DEL TRÁFICO AÉREO DOMÉSTICO CANADIENSE.	171

Introducción

Son muchos los cambios que han ocurrido en la industria comercial aeronáutica mundial desde sus inicios, en 1919. No sólo los adelantos en tecnología han jugado un papel importante en la evolución de ésta, sino que también lo han sido los usuarios y entes legislativos y gubernamentales de cada país. Fue uno de estos últimos el que incentivó la creación de uno de los modelos más revolucionarios del último tiempo cuando, en 1978, Estados Unidos introduce el Acta de Desregulación de Aerolíneas¹, cambiando por completo el funcionamiento de los servicios de vuelos domésticos e internacionales.

Southwest, en Estados Unidos, fue una de las primeras aerolíneas en explotar exitosamente el modelo de bajo costo, lentamente, desde 1978 a 1990, expandió su red a lo largo del país y ya en el año 2000 se encontraba consolidada como líder en el mercado. En Europa, un par de años luego de que se iniciara la liberalización de servicios aéreos intra-europeos en 1993, surgieron las primeras aerolíneas de bajo costo con servicios dentro de todo Europa, destacándose hasta hoy en día Ryanair y easyJet como las más exitosas. El modelo se extendió a la región de Asia-Pacífico, teniendo alrededor de 30 aerolíneas de este tipo en 2008², como también a Sudamérica, Rusia, Nueva Zelanda y Australia³. Sin embargo, en Canadá, no existen aerolíneas de bajo costo puras. Las hay modificadas, Air Canada Rouge, WestJet, Sunwing, pero no 100% de bajo costo, de aquí surge la pregunta, ¿por qué no existe una aerolínea de bajo costo pura en Canadá?

Al año 2016, en el mercado de transporte aéreo doméstico en Canadá se observan dos grandes potencias: Air Canada y WestJet. La primera, una aerolínea de bandera, con rutas tanto domésticas como internacionales, y la segunda, una aerolínea que comenzó sus operaciones bajo el concepto de bajo costo, pero ha ido evolucionando y expandiéndose a rutas internacionales transatlánticas, adoptando un modelo híbrido que combina ambas estrategias⁴. Si bien existieron aerolíneas que intentaron ingresar al mercado usando el modelo de ultra bajo costo (Jetsgo, Roots Air y Greyhound Air) éstas no tuvieron éxito

¹ Información obtenida del sitio web de la OACI

² Doganis, Rigas, *“Flying off Course”*, 132-133 p.

³ Lista de Aerolíneas de Bajo Costo según la definición de la OACI

⁴ Información obtenida del sitio web de WestJet

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

(ninguna logró mantenerse en el mercado por más de 1 año¹). Hoy en día existen 3 nuevas aerolíneas que quieren reintroducir el modelo de ultra bajo costo en el mercado local. Cada aerolínea tiene un enfoque y estrategias diferentes y, a su vez, cada una cuenta con barreras de entradas distintas que aún no les permiten comenzar a operar regularmente, siendo una de ellas, la que más atención y comentarios a generado, la restricción legal que se tiene en el país a la propiedad extranjera de una aerolínea, teniéndose que sólo un 25% de ésta puede pertenecer a extranjeros².

La presencia de este duopolio afecta tanto a los usuarios de los servicios de transporte aéreo, que no cuentan con más opciones económicas para movilizarse dentro del país o región, como a los nuevos entrantes al mercado, quienes se ven enfrentados a altas barreras de entrada y ardua competencia dentro del mercado (Air Canada y WestJet controlan un 85% del mercado de vuelos domésticos³).

Lo que se busca lograr con esta memoria es, primero, estudiar y describir el actual mercado de vuelos domésticos canadiense, en segunda instancia, se estudiará y evaluará el mercado australiano, para luego compararlos y destacar las diferencias que permitirán encontrar la o las razones que están demorando el desarrollo de un mercado de bajo costo en el país, además de llegar a establecer el impacto que tendría el efectuar ajustes a la situación actual para lograr dicho desarrollo.

Este trabajo de investigación será del tipo teórico, no experimental, donde se analizarán distintos factores (políticos, reglamentarios, económicos, entre otros) que afectan al mercado en un solo instante, sin manipulación por medio del investigador, obteniendo la información necesaria de manera documental.

No se abordará el estudio de factibilidad de ejecución de cualquier modificación que se crea pertinente realizar, como tampoco se adentrará en los cambios o ajustes que debería realizar un nuevo competidor para operar y mantenerse en el largo plazo.

¹ Según reportajes de prensa, links de acceso directo en Bibliografía

² Mencionada en reportaje de prensa del Financial Post, link de acceso directo en Bibliografía

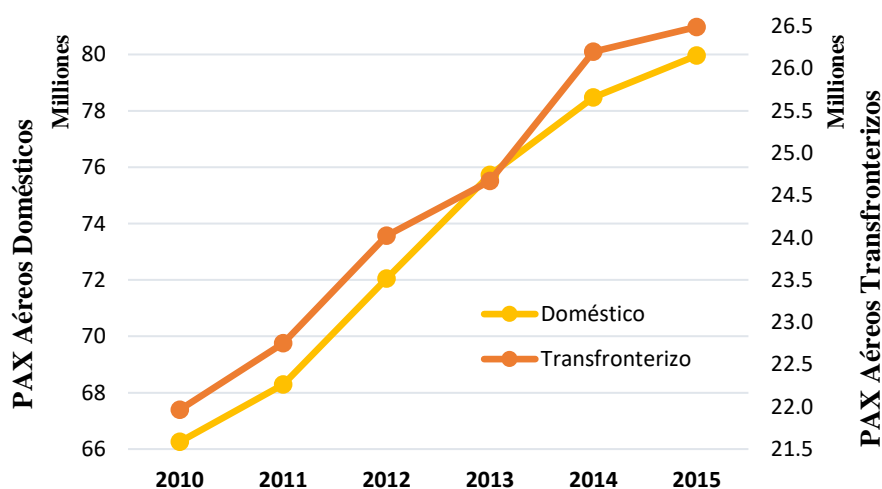
³ Dato obtenido del sitio web de Centre of Aviation, link directo en Bibliografía

Capítulo I: Antecedentes Generales

1. Justificación del Tema

Durante los últimos 5 años, en Canadá, se ha observado un aumento sostenido del movimiento doméstico y transfronterizo de pasajeros en el transporte aéreo, como lo muestra la gráfica 1. A su vez, y como se aprecia en la gráfica 2, el transporte terrestre transfronterizo (bus, tren y automóviles), en los últimos 10 años, también se ha incrementado. Por otra parte, y considerando la demanda de turismo en Canadá representada por la gráfica 3, se aprecia un aumento, por parte de la población, en el gasto en transporte aéreo, así como se observa una disminución, aunque leve, en el gasto en transporte terrestre (principalmente buses), lo que daría a inferir que los usuarios están dispuestos, y ya cambiando, la manera en que se desplazan dentro del país de la tierra al aire.

Gráfica 1: Transporte aéreo de pasajeros en Canadá, sector doméstico y transfronterizo¹.



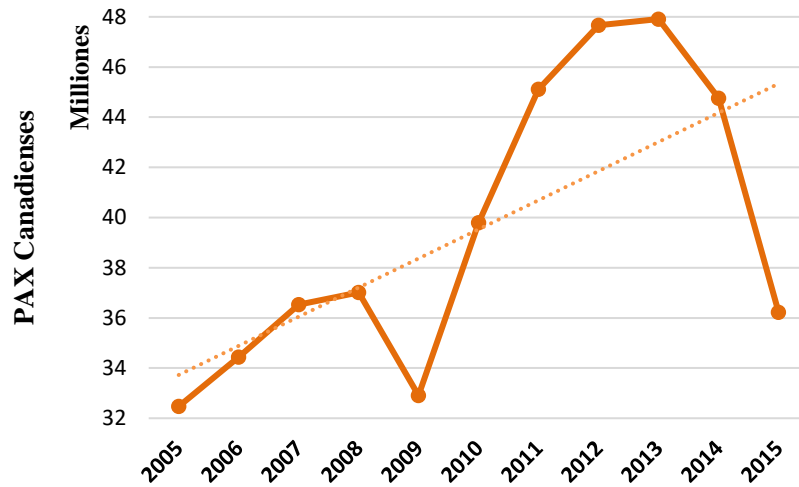
Fuente: Statistics Canada, Tabla 401-0044² construcción propia.

¹ Pasajeros de nacionalidad canadiense y extranjeros

² Link directo en Bibliografía

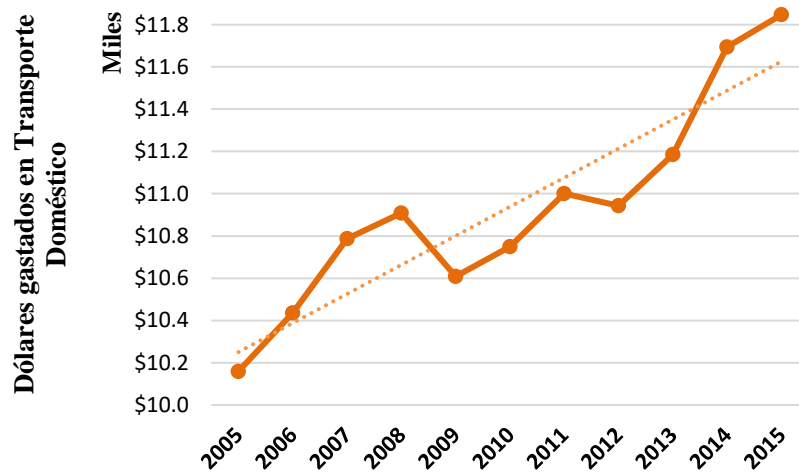
Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Gráfica 2: Transporte terrestre de pasajeros canadienses, sector transfronterizo



Fuente: Statistics Canada, Tabla 427-0001¹, construcción propia.

Gráfica 3: Demanda de Turismo doméstico en Canadá, gasto en transporte no aéreo (en dólares, a precios constantes del 2007)



Fuente: Statistics Canada, Tabla 387-0001², construcción propia.

Solamente observando estas tendencias es posible afirmar que la evolución y desarrollo de un mercado doméstico y transfronterizo de bajo costo es necesario en el país. De esta manera, aquellas familias que no pueden viajar dentro de la región por los altos precios, o aquellos usuarios que deciden hacer uso de la red de buses o conducir sus

¹ Ídem

² Link de acceso en Bibliografía

vehículos, podrán acceder y escoger un servicio de calidad y bajas tarifas para finalmente visitar a sus parientes en el otro lado del país, o realizar viajes más periódicos puesto que el tiempo y precio de éstos resulta conveniente.

Con esta investigación se espera ayudar a lograr una mayor comprensión del estado actual del mercado de bajo, y ultra bajo, costo canadiense, para poder identificar las áreas que necesiten realizar ajustes, tanto a nivel gubernamental (reglamentación y leyes vigentes) como de mercado (aerolíneas), y que puedan existir competidores capaces de establecerse en el mercado en el largo plazo.

Para lograr este cometido se compilará la información disponible, para analizarla y presentarla de manera que entregue una visión más clara de las razones que están frenando el desarrollo de un mercado ultra bajo costo canadiense con el mismo nivel de competencia interna que se observa en Europa o EEUU.

Durante la investigación, también se espera poder encontrar y definir relaciones entre oferta y demanda, qué criterios son los más recomendables y adecuados al estudiar y comparar diferentes mercados, así como también analizar qué impacto tendría en el mercado canadiense el efectuar cambios y mejoras a este que permitan la creación y desarrollo de un mercado de bajo costo competitivo y sustentable.

2. Objetivos

El Objetivo Principal de este trabajo de investigación es:

Identificar la(s) causa(s) que impide(n) el establecimiento y desarrollo de aerolíneas de ultra bajo costo en Canadá, y proponer potenciales ajustes o modificaciones a las líneas directrices que rigen este mercado, analizando y comparando, mediante Benchmarking, los mercados canadiense y australiano, para que exista, y se mantenga exitosamente en el largo plazo, un mercado de ultra bajo costo en el país.

Para lograr esto se plantearon los siguientes Objetivos Específicos con sus respectivos Núcleos Argumentales:

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

1.1.Describir el mercado canadiense de transporte aéreo doméstico y transfronterizo de pasajeros aplicando un análisis PEST y de 5 Fuerzas de Porter considerando indicadores operacionales y financieros propios a la industria.

1.1.1.¿Cuáles son los factores político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos que afectan al mercado de vuelos domésticos?

1.1.2.¿Cuáles es el estado actual de la rivalidad entre las empresas, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos en el mercado?

1.1.3.¿Se pueden establecer o conjeturar relaciones entre los factores en estudio y el estado del desarrollo actuales del mercado?

2.2.Describir el mercado australiano de transporte aéreo doméstico y transfronterizo de pasajeros aplicando un análisis PEST y de 5 Fuerzas de Porter, considerando indicadores operacionales y financieros propios a la industria.

1.2.1.¿Cuáles son los factores político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos que afectan al mercado vuelos domésticos y regionales en Australia?

1.2.2.¿Cuáles es el estado actual de la rivalidad entre las empresas, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos en el mercado australiano?

1.2.3.¿Cómo han afectado los factores en estudio en el desarrollo y evolución del mercado en Australia?

2.3.Comparar el mercado canadiense con el mercado australiano, mediante Benchmarking, para identificar las áreas que presentan una oportunidad de desarrollo y/o renovación, distinguiendo sus causas.

2.3.1.¿Cuáles son las áreas que presentan diferencias y/u oportunidades de fomento?

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

2.3.2. ¿Cuáles son las mejores prácticas del mercado australiano que podrían ser adoptadas por el mercado canadiense?

2.3.3. De las áreas y prácticas encontradas, ¿por qué existe dicha diferencia?

2.4. Proponer las reformas necesarias para disminuir o eliminar las discrepancias encontradas, examinando también el impacto que conlleva su ejecución.

2.4.1. ¿Qué cambios y/o mejoras es necesario ejecutar en las áreas encontradas del mercado canadiense para acercarse o asimilarse al australiano?

2.4.2. Cómo afectaría esta renovación, mejora y/o desarrollo al mercado de vuelos domésticos canadiense?

3. Metodología y Teoría a utilizar

Para determinar el diseño de la investigación a realizar se tienen tres elementos principales. En primer lugar, al no haber una manipulación de las variables en estudio por parte del investigador (no se puede interferir en la economía o legislación vigente del país), se tiene que la investigación es del tipo no experimental.

Luego, según la forma en que se observarán las variables en el tiempo, y puesto que la recolección de variables ocurre en un momento único, se puede añadir que la investigación también será del tipo transeccional, teniéndose que, inicialmente tendrá un carácter descriptivo, para luego adoptar un enfoque causal, terminando con uno correlacional.

Por último, y según la forma en que se obtuvo la información utilizada, se tendrá una investigación documental y de casos que ayuden a entender mejor el estado actual de los mercados en estudio.

Particularmente, cada Objetivo Específico tiene la siguiente metodología de estudio:

Objetivo Específico 1: Investigación No Experimental, Transeccional Descriptiva, Documental y De Caso.

Objetivo Específico 2: Investigación No Experimental, Transeccional Descriptiva, Documental y De Caso.

Objetivo Específico 3: Investigación No Experimental, Transeccional Causal y Documental.

Objetivo Específico 4: Investigación No Experimental, Transeccional Correlacional y Documental.

4. Alcance

El objetivo principal de este trabajo de investigación no es más que recolectar la información disponible que existe sobre la situación actual del mercado aeronáutico canadiense para poder inferir por qué, a la fecha, no cuenta con un mercado de bajo costo, siendo que, en otras regiones del mundo, como por ejemplo Australia, sí se tiene. Al encontrar estas posibles razones se construyó una lista con los potenciales cambios y ajustes que se tendría que llevar a cabo en Canadá para que se establezcan, exitosamente, aerolíneas de bajo, o ultra bajo, costo en el país, y se analizó el impacto que estos cambios conllevarían.

No es objeto de esta memoria el evaluar la factibilidad de efectuar dichas modificaciones, o estudiar cómo se podría adaptar un nuevo competidor a la situación actual para poder operar y mantenerse en el largo plazo. Estos análisis se dejan dispuestos para ser abarcados en otra ocasión.

Para cada Objetivo Específico, el tipo de estudio será como sigue:

Objetivo Específico 1: Descriptivo – Correlacional.

Objetivo Específico 2: Descriptivo – Correlacional.

En primera instancia se describirán los mercados aéreos domésticos y transfronterizos canadiense y australiano, destacando cualquier relación entre variables/fenómenos pertinentes a la investigación, como, por ejemplo, rentabilidad, crecimiento, restricciones, entre otros.

Objetivo Específico 3: Correlacional – Explicativo.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Una vez definidos ambos mercados se compararán para crear una lista con las diferencias y deficiencias de Canadá en relación al mercado australiano, encontrando las causas de dichas disconformidades.

Objetivo Específico 4: Proposicional – Correlacional.

Finalmente, se entregará una potencial propuesta de cómo disminuir o suprimir las discrepancias encontradas y el impacto que estas modificaciones traerían a la creación de un mercado de ultra bajo costo en Canadá.

Capítulo II: Marco Teórico

En el siguiente capítulo se presentan los conceptos clave para lograr los objetivos propuestos en esta memoria, dando a conocer tanto su profundidad como sus límites.

Para lograr esto se dividió el Marco Teórico en tres secciones, la primera siendo el Estado del Arte del Conocimiento, en donde se describen los conceptos pertinentes a la investigación. En segundo lugar, se presenta un Marco Reglamentario en el cual se presenta el escenario general que regula a la industria de transporte aéreo de pasajeros. Por último, se construyó un Marco Conceptual donde se define, y fijan alcances, de aquellos elementos que se consideran necesarios para lograr un mejor entendimiento del problema.

1. Estado del Arte

1.1. Transporte Aéreo Comercial de Pasajeros.

Cuando se habla de **transporte aéreo**, se refiere a la operación de una aeronave con el propósito de traslado de pasajeros, cargo o correo. Al establecer que este tipo de transporte es **comercial**, se define que este traslado se realiza por remuneración o alquiler, es decir, con fines de lucro¹.

Se conoce como “**vuelo**”, a la operación de una aeronave durante una, o múltiples, etapas del vuelo con el mismo número de vuelo, entendiéndose por **etapas del vuelo** al despegue y consiguiente aterrizaje de una aeronave².

Las etapas de vuelo se pueden clasificar como³:

1.1.1. Internacionales: donde una, o ambas terminales aéreas se encuentran en el territorio de un Estado distinto del Estado en el que la compañía aérea tenga su centro de actividad principal, por ejemplo: un vuelo directo desde Toronto, Canadá a Guadalajara, México, o

¹ OACI, Anexo 6: Operación de Aeronaves, Definiciones, 1-2 p.

² Glosario de términos construido por la OACI, link de acceso al documento en Bibliografía

³ Ídem

1.1.2.Domésticas: donde el vuelo se realiza dentro de los límites fronterizos de un Estado por una compañía cuyo centro de actividad principal se encuentra en ese Estado. Las etapas de vuelo entre un Estado y los territorios pertenecientes a él, así como también cualquier vuelo entre éstos territorios, se clasificará como doméstico. Definición que se aplica, aunque el vuelo cruce aguas internacionales o el territorio de otro estado, por ejemplo: un vuelo directo entre Anchorage, Alaska (EEUU) y Honolulu, Hawái (EEUU).

Así, se tiene que un **vuelo internacional** contiene una o más etapas de vuelo internacionales, y un **vuelo doméstico** sólo consta de etapas domésticas¹. Para efectos de esta memoria, es necesario definir además una subdivisión de los vuelos internacionales como lo son los **vuelos transfronterizos**, es decir, vuelos entre Canadá y Estados Unidos².

Los vuelos proporcionados por una compañía aérea se pueden catalogar como³:

1.1.3.Regulares: “vuelos programados y realizados de acuerdo a un horario publicado, o cuya regularidad o frecuencia le permiten ser reconocidos como una serie sistemática, con fines de lucro, que se encuentran abiertos a la reserva directa de los miembros del público; y los vuelos complementarios ocasionados por exceso de tráfico de los vuelos regulares”, o

1.1.4.No regulares: o también conocidos como vuelos chárteres, además de vuelos especiales incluyendo los turísticos, distintos a los regulares, también realizados con fines de lucro, pero de manera irregular. Para efectos de esta memoria no se considerarán los servicios de taxi aéreo, aviación corporativa comercial o vuelos a pedido.

Quienes operan estos servicios (domésticos/internacionales, regulares/no regulares) son, como ya se mencionó anteriormente, las compañías aéreas, o transportadores aéreos⁴.

¹ Glosario de términos construido por la OACI, link de acceso al documento en Bibliografía

² Definición según el Departamento de Estadísticas del Gobierno de Canadá, link en Bibliografía

³ Glosario de términos construido por la OACI, link de acceso al documento en Bibliografía

⁴ Ídem

En Canadá los transportadores aéreos se categorizan, según el tamaño de las aeronaves que operan, de tres maneras¹:

1.1.5. Taxi aéreo: aeronaves de un solo motor; aeronaves multi-motor, no turbo-jet, con un peso máximo de despegue de 8.618 kg o menor, y con una configuración de asientos, sin incluir los asientos de la tripulación, de 9 o menor; helicópteros multi-motor certificados para operar con un piloto y bajo reglas de vuelo visual; y cualquier aeronave autorizada por el Ministro para operar bajo esta categoría.

1.1.6. Operadores de acercamiento (regionales): aeronaves multi-motor, con un peso máximo de despegue de 8.618 kg o menor, y con una configuración de asientos, sin incluir los asientos de la tripulación, entre 10 y 19, inclusive; aeronaves turbo-jet con un peso máximo sin combustible de 22.680 kg o menor y para la cual se le ha otorgado un Certificado canadiense para el traslado de hasta 19 pasajeros; helicópteros multi-motor con una configuración de asientos, excluyendo tripulación, de entre 10 y 19, inclusive, a menos que esté certificado para operar con un piloto bajo reglas visuales de vuelo; y cualquier aeronave autorizada por el Ministro para operar bajo esta categoría.

1.1.7. Líneas aéreas: aeronaves, distintas a las autorizadas para operaciones de acercamiento, con un peso máximo de despegue mayor a 8.618 kg o para la cual se haya expedido un Certificado canadiense autorizando el transporte de 20 o más pasajeros; helicópteros con una configuración de asientos, excluyendo tripulación, de 20 o más; y cualquier aeronave autorizada por el Ministro para operar bajo esta categoría.

Un tipo de línea aérea de especial atención para efectos de este trabajo de investigación corresponde a las líneas aéreas de bajo costo, que corresponden a operadores con una estructura de costos menor en comparación a aerolíneas de red semejantes, y que

¹ Regulaciones de Aviación Canadienses, Parte VII

ofrecen tarifas a menor precio. Estas aerolíneas pueden ser independientes, divisiones o subsidiarias de aerolíneas de red, o, como en algunos casos, el ex brazo chárter de un grupo de aerolíneas¹.

Esta memoria de investigación se centrará en el mercado generado por el transporte aéreo comercial de pasajeros en servicios domésticos y transfronterizos, ya sean regulares o no regulares, ejecutados por los operadores regionales y líneas aéreas, enfocándose además en las aerolíneas de bajo costo.

1.2. Modelo de negocio: Aerolíneas de Bajo Costo.

“El efecto Southwest”, así llama la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) a la proliferación mundial de aerolíneas de bajo costo (o como también se les conoce, de ultra bajo costo), pues es de consenso general el atribuir el “nacimiento” de este modelo a dicha compañía.

El modelo tradicional de aerolíneas de red, aunque fue uno de los principales modelos usados hasta la década de los 80², tiene características que lo hacen, inherentemente, más costoso en su operación lo que se traduce en una oferta de tarifas de alto precio para los consumidores. En respuesta a esta situación surgieron dos modelos que buscaban una disminución de los precios al reducir sus costos operacionales. Uno de ellos es el modelo de chárteres o servicio no regular, el cual se expandió rápidamente entre la década de los 60 y 70, especialmente en Europa y, posteriormente, entre Norte América y el Caribe³.

El segundo, y más reciente, modelo es el de bajo costo. La aparición y crecimiento de este fenómeno están estrechamente vinculados con la propagación de los procesos de desregulación de los mercados, en un inicio, domésticos, y, posteriormente, internacionales, como se muestra en la tabla 1. Si bien ya existían aerolíneas operando bajo un modelo de bajos costos de operación, la eliminación de restricciones que trajo la liberación de mercados brindó la oportunidad de innovar y expandir este modelo.

¹ Según Glosario de términos construido por la OACI, link acceso a documento en Bibliografía

² Doganis, Rigas, “*Flying off Course*”, 131 p.

³ Doganis, Rigas, “*Flying off Course*”, 132 p.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Tabla 1: Comienzo de la desregulación y desarrollo del modelo de bajo costo por país/región.

Región (País)	Año en que iniciaron operaciones de Bajo Costo (Primera Aerolínea/Pionera)	Implementación desregulación
EEUU	1971 (Southwest Airlines)	1978
Reino Unido	1986 (Ryanair)	1986
Australia	1990 (Compass Airlines, se retiró en 1991)	1990
Nueva Zelanda	1994 (Kiwi Travel International Airlines, se retiró en 1996)	1984
Canadá	1996 (WestJet)	1996
Japón	1998 (Skymark Airlines)	1998
Malasia	2001 (Air Asia)	2001
Brasil	2001 (GOL)	1998
Sudáfrica	2001 (Kulula)	1999
Expansión UE	2002 (Skyeurope, se retiró en 2009)	2004
Golfo Pérsico	2003 (Air Arabia)	2003
India	2003 (Air Deccan, se retiró en 2008; JetKonnnect)	2003
Tailandia	2004 (Nok Air, Thai AirAsia)	2003
Singapur	2004 (Tiger Airways, Valuair)	2001
China	2005 (Spring Airlines)	En marcha

Fuente: Gross y Lück 2016

En Estados Unidos, Southwest (1971) fue una de las primeras aerolíneas en operar con un sistema de bajo costo y, una vez que se introdujo la desregulación de las aerolíneas en 1978, pudo expandirse al resto del país exitosamente, transformándose hoy en día en una de las aerolíneas de bajo costo líderes en la región. Entre 1993 y 1995 se produjo un máximo de este tipo de aerolíneas ingresando al mercado estadounidense, sin embargo, sólo una o dos aún seguían en operación al año 2008¹, como lo fue el caso de AirTran, antes Valujet, quien fuera adquirida por Southwest en 2011². De los nuevos entrantes más recientes se tiene Virgin America (2007)³ y JetBlue (2000)⁴, el primero fue adquirido por

¹ Doganis, Rigas, “Flying off Course”, 132 p.

² Información obtenida de sitio web de Southwest, link directo en Bibliografía

³ Información obtenida de sitio web de Virgin America, link directo en Bibliografía

⁴ Información obtenida de sitio web de JetBlue, link directo en Bibliografía

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Alaska Air Group en Abril de 2016¹, mientras que el segundo sigue en operación sin presentar señales de disminuir su crecimiento².

En Europa, si bien Ryanair comenzó a operar, y exitosamente, como una aerolínea de bajo costo dentro del Reino Unido en el año 1990 y luego de pasar por un proceso interno de reestructuración, su rápido crecimiento comenzó cuando se oficializó la liberalización del mercado intra-europeo en 1996³. La desregulación en Europa incentivó la creación de las aerolíneas easyJet (1995)⁴, Debonair (1996)⁵, Go (1998)⁶ y Buzz (2000)⁷, sin embargo, sólo la primera se encuentra aún en funcionamiento, teniéndose como participantes principales del mercado europeo en la actualidad a Ryanair y easyJet.

El éxito de Southwest, Ryanair y easyJet, ha alentado a otros a lanzar aerolíneas de bajo costo, y así como ha habido muchas entradas al mercado, ha habido también muchas salidas del mismo, como se muestra en la gráfica 4. Las razones de estas salidas pueden ser financieras (bancarrota), económicas (descontinuación producto de déficits, números rojos, grandes pérdidas, reestructuración), fusiones y adquisiciones (F&A), e incluso existieron compañías que fueron creadas, pero nunca iniciaron operaciones. De la tabla 2 se puede observar que, la mayoría de las aerolíneas que abandonó el mercado pertenecen a la región europea, donde la razón principal es financiera, mientras que, en Norteamérica, la segunda región con una mayor cantidad de salidas, la principal razón es económica.

¹ Según reportaje de prensa en el sitio web de Alaska Airlines, link directo en Bibliografía

² Información obtenida de sitio web de JetBlue, link directo en Bibliografía

³ Información obtenida de sitio web de Ryanair, link directo en Bibliografía

⁴ Información obtenida de sitio web de easyJet, link directo en Bibliografía

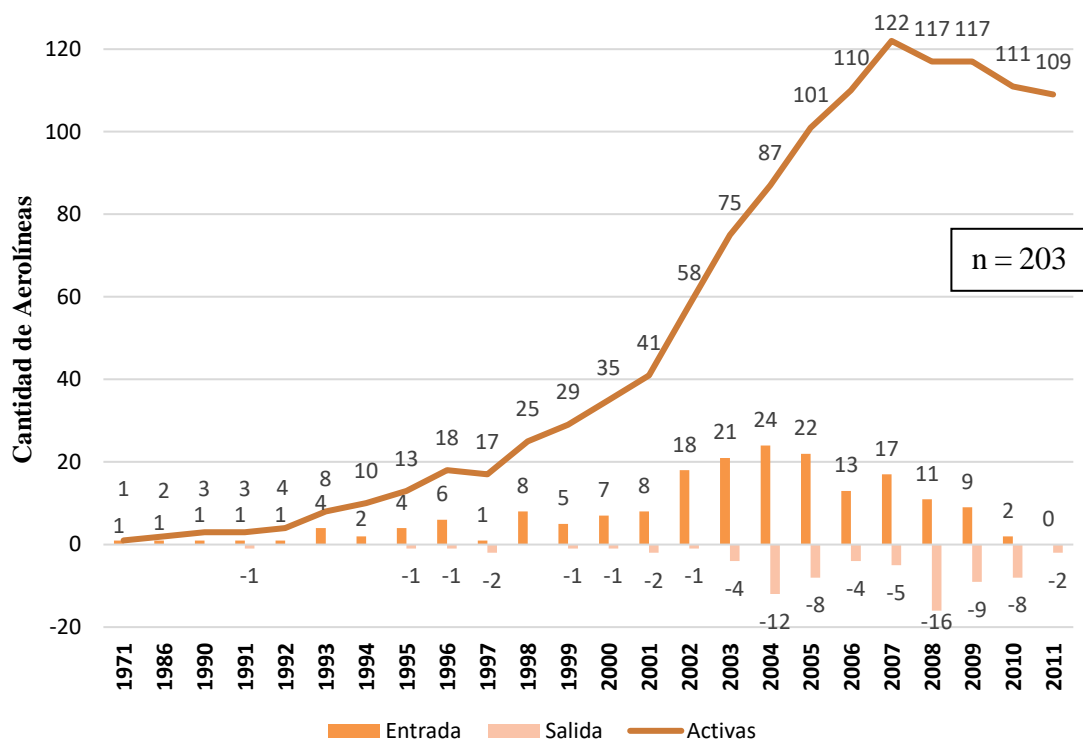
⁵ Información obtenida en reportaje de prensa de la BBC, link directo en Bibliografía

⁶ Información obtenida en reportaje de prensa del Daily Mail, link directo en Bibliografía

⁷ Información obtenida en reportaje de prensa del Independent, link directo en Bibliografía

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Gráfica 4: Número de compañías que han entrado/saliendo del mercado de bajo costo.



Fuente: Gross y Lück 2016

Tabla 2: Número de compañías que dejaron el mercado y la razón, por continente.

	Bancarrotas	Descontinuación	F&A	Nuevas/Nunca Comenzaron Operaciones	Total
África	1	0	1	1	3
Asia	4	0	3	1	8
Europa	18	4	12	8	42
Medio Oriente	1	1	0	3	5
Norteamérica	8	10	1	0	19
Oceanía	3	2	1	2	8
Sudamérica	5	0	3	1	9
Total	40 (43%)	17 (18%)	21 (22%)	16 (17%)	94 (100%)

Fuente: Gross y Lück 2016

Hoy en día existe una gran cantidad de aerolíneas en el mundo catalogadas como de bajo costo. Si se mira a la lista de éstas entregada por la OACI, ha habido más de 200 aerolíneas bajo esta definición, dentro de las cuales, alrededor de la mitad de ellas se

encuentra aún en operación. A pesar de la gran, y creciente, cantidad de aerolíneas, todas ellas utilizan distintos modelos y estrategias para reducir su estructura de costos. Por ejemplo, en Europa, easyJet, una de las aerolíneas de bajo costo líderes en su región, sólo ofrece vuelos de ida, mientras que, en Canadá, WestJet, también líder en su región y catalogada como de bajo costo, ofrece vuelos de ida y vuelta.

A pesar de sus diferencias internas, la esencia del modelo de bajo costo tiene dos características principales (Doganis 2010¹):

- I. Simplicidad: ofreciendo un producto o servicio simple, sin mayores lujos, basado en operaciones simples que minimicen los costos maximizando la eficiencia, y
- II. Creación de demanda: lo que se traduce a, “no sólo buscar satisfacer la demanda actual, sino que además buscar generar y estimular nueva demanda ofreciendo tarifas de bajo precio y volando a destinos que no han sido servidos en el pasado”.

Para lograr un producto simple, y crear demanda, los elementos fundamentales de la operación de una aerolínea de bajo costo se pueden definir como (Doganis 2006²; Gross y Lück 2016³):

1.2.1. Producto Simple:

1.2.1.1. Tarifas

1.2.1.1.1. Bajo Precio

Hasta dos tercios por debajo del precio de las aerolíneas de red en su cabina económica (ejemplo: Southwest vs Delta⁴), incluyendo bajas tarifas promocionales.

1.2.1.1.2. Esquema simple

¹ Doganis, Rigas, “*Flying off Course*”, 134 p.

² Doganis, Rigas “*The Airlines Business*”, 150-156 p.

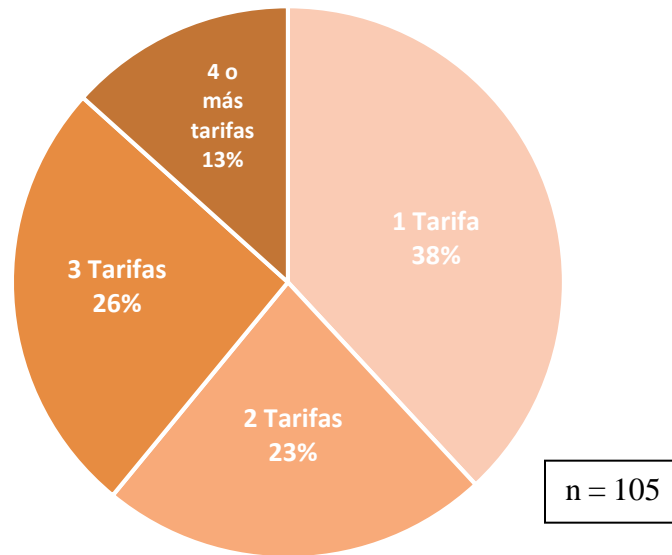
³ Gross, Sven, Lück, Michael, “*The Low Cost Carrier Worldwide*”, 5-15 p.

⁴ Comparándolos precios ofrecidos en sus sitios web para rutas y fechas similares

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Un 38% de aerolíneas de bajo costo sólo ofrecen un tipo de tarifa, mientras que un 13% de éstas ofrecen 4 o más tipos (Figura 1).

Figura 1: Cantidad de Tarifas ofrecidas por aerolíneas de bajo costo.



Fuente: Gross y Lück 2016

1.2.1.1.3. Unidireccionales

Considerando el Origen y Destino del pasajero, comúnmente, y dependiendo de la estrategia de cada aerolínea, la venta del pasaje sólo considera una sola dirección de viaje.

1.2.1.1.4. Sin Restricciones

Las tarifas ofrecidas, por lo general, no están sujetas a condiciones complejas, como por ejemplo estadía máxima/mínima en destino.

1.2.1.2. Distribución

1.2.1.2.1. Ventas Directas

La mayoría de las aerolíneas de bajo costo utilizan Internet como una herramienta para reducir costos ofreciendo la totalidad de sus asientos disponibles por este medio de manera directa a través de sus sitios web.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Algunas compañías aun utilizan agentes de viaje o sistemas informatizados de reserva (CRS por sus siglas en inglés).

1.2.1.2.2. Boleto electrónico

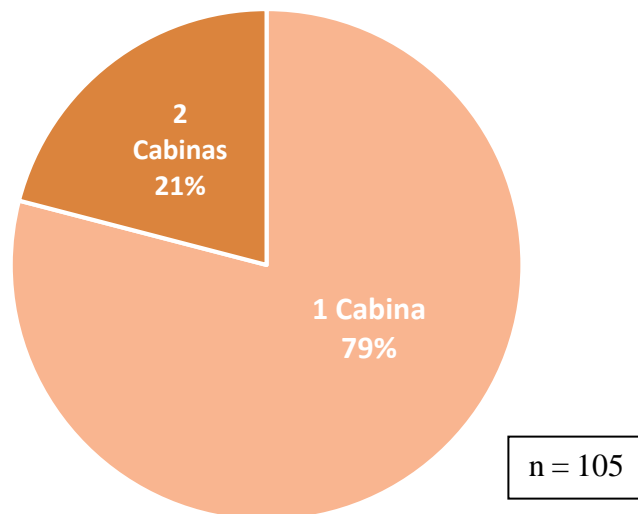
El ofrecer un servicio de “viaje sin boleto”, o boleto electrónico, también contribuye a la disminución en la estructura de costos.

1.2.1.3. “Lujos”

1.2.1.3.1. Un tipo de cabina

La mayoría de las aerolíneas de bajo costo ha optado por ofrecer un solo tipo de cabina (económica), como se muestra en la figura 2, y sólo un aproximado de 20% de ellas ofrece, además de ésta, una cabina Premium (económica Premium o Business).

Figura 2: Tipos de Cabina que ofrecen aerolíneas de bajo costo.



Fuente: Gross y Lück 2016

1.2.1.3.2. Alta densidad de asientos (configuración)

La cantidad de asientos que ofrecen también es mayor, como se puede apreciar en el ejemplo presentado por la tabla 3, lo que se traduce en mayores ingresos dada la mayor cantidad de pasajeros que se pueden trasladar.

Tabla 3: Cantidad de asientos ofrecidos por aerolíneas estadounidenses, 2015.

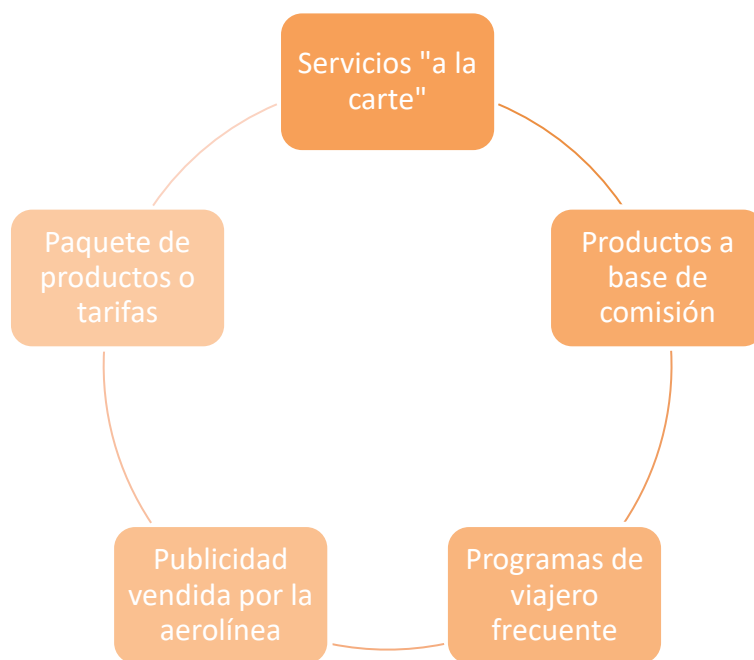
Aerolínea	Asientos	Aerolínea	Asientos
American	134	Southwest	142
United	138	Virgin America	143

Fuente: Airline Data Project¹, construcción propia.

1.2.1.3.3. Tarifas Auxiliares

Corresponden a aquellos ingresos obtenidos por medio de la venta directa a los pasajeros, o indirectamente como parte de la experiencia de viaje, de servicios no incluidos en el precio del boleto (IdeaWorksCompany), y se pueden clasificar en 5 categorías, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3: Categorías de tarifas auxiliares.



Fuente: construcción propia usando información proporcionada por IdeaWorksCompany².

¹ Link directo en Bibliografía.

² Ídem.

En los últimos 5 años (2010 a 2015), se ha estimado que, de la cantidad total mundial de ingresos de las aerolíneas, el porcentaje que corresponde a estas tasas auxiliares ha aumentado de 4.8% a 7.8%¹, por lo que es considerada una herramienta necesaria a la hora de generar mayores ingresos.

1.2.1.3.4. Servicios “a la carte”

Corresponden a las comodidades que los consumidores pueden agregar a su experiencia de viaje. Esta lista siempre está creciendo, sin embargo, se distinguen los siguientes servicios comunes:

1.2.1.3.4.1. Ventas a bordo de comidas/snacks y bebestibles

1.2.1.3.4.2. Equipaje facturado y exceso de equipaje

1.2.1.3.4.3. Asignación de asientos o cambios a mejores asientos dentro de una misma cabina

1.2.1.3.4.4. Soporte telefónico para reservas (centros de llamadas)

1.2.1.3.4.5. Cargos extra por compras con tarjeta de crédito

1.2.1.3.4.6. Check-in preferencial

1.2.1.3.4.7. Beneficios de embarque preferencial

1.2.1.3.4.8. Sistemas de entretenimiento a bordo

1.2.1.3.4.9. Acceso a Wifi en vuelo

1.2.1.3.5. Productos a base de comisión

Corresponden a las comisiones que reciben las aerolíneas con la venta de acomodaciones de hotel, alquiler de vehículos, y seguros de viaje, por medio de la página web de la aerolínea. También puede incluir la venta de productos duty-free en vuelo.

1.2.1.3.6. Programas de viajero frecuente

Esta categoría consiste en gran parte de la venta de millas/kilómetros o puntos a los socios del programa, que pueden ser cadenas hoteleras y compañías de

¹ Según comunicado de prensa IdeaWorks, link directo en Bibliografía

alquiler de automóviles, tarjetas de crédito asociadas con la aerolínea, compañías de comercio electrónico, retail, y servicios de comunicación.

1.2.1.3.7. Publicidad vendida por la aerolínea

Esta iniciativa es relativamente nueva (2010) e incluye cualquier iniciativa de publicidad vinculada a los viajes de los pasajeros. Estas actividades pueden ser:

1.2.1.3.7.1. Ingresos generados por la revista en vuelo

1.2.1.3.7.2. Mensajes publicitarios vendidos dentro o en la aeronave, puentes o puertas de embarque, y lounge en los aeropuertos

1.2.1.3.7.3. Colocación de productos de consumo y muestras en base a honorarios

1.2.1.3.8. Paquete de productos o tarifas

Algunas aerolíneas asignan una porción del precio asociado a un paquete de clase económica o productos como ingresos auxiliares. Ésta se determina asignando un valor de los ingresos a los servicios asociados en el paquete, como lo son equipaje facturado, embarque preferencial, y espacio de piernas extra en los asientos.

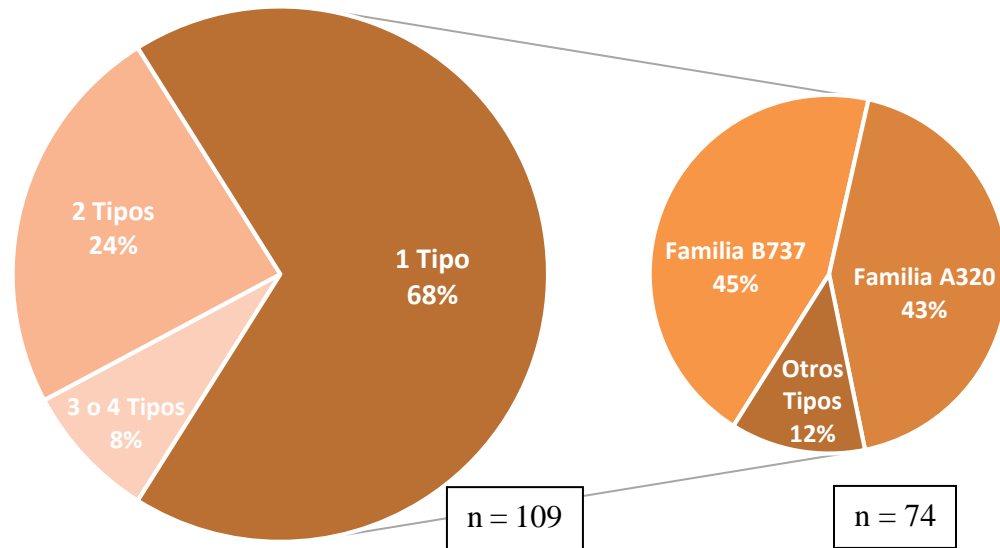
1.2.2. Operación Simple:

1.2.2.1. Aeronaves

1.2.2.1.1. Modernas y de un solo tipo

Aproximadamente, un 70% de las aerolíneas de bajo costo usan un solo tipo de aeronave, mientras que un 20% usa dos tipos, y un 10% tres o cuatro tipos de aeronaves distintas. De aquellas aerolíneas con un solo tipo, un 30% de las ellas escogió tener una flota compuesta por las variantes de Boeing B737, otro 30% opera aeronaves de la familia A320 de Airbus, mientras que un 8% utiliza una flota uniforme de otros tipos de aeronaves (Figura 4).

Figura 4: Tipos de aeronaves utilizadas por aerolíneas de bajo costo.



Fuente: Gross y Lück 2016

1.2.2.1.2. Horas de Uso

Las horas de utilización de las aeronaves de las aerolíneas de bajo costo son, por lo general, mayores a las de aerolíneas de red (Tabla 4) para un mismo tipo de aeronave, lo que se logra también, gracias a un corto tiempo de rotación en los aeropuertos. Más horas en vuelo implica una mayor cantidad de pasajeros que se pueden transportar, por lo tanto, se pueden generar más ganancias.

1.2.2.2. Sectores

La estructura de los itinerarios ofrecidos por las aerolíneas de bajo costo busca impactar la demanda para que esta se incline a su favor, al contrario de los itinerarios de aerolíneas tradicionales, que responden a la demanda actual. Para lograr esto se requiere que los sectores que operan sean:

1.2.2.2.1. Rutas cortas/medianas

Por lo general, las rutas de operación de estas aerolíneas, en promedio, son menores (Tabla 4), lo que se traduce en un aumento del margen de utilización

de las aeronaves. Nuevamente, más tiempo en vuelo significan mayores ingresos.

Tabla 4: Comparación horas de uso y distancias entre aerolíneas de bajo costo y tradicionales estadounidenses.

Aerolínea	Horas	Distancias (mi)	Aerolínea	Horas	Distancias (mi)
American	9.71	783	Southwest	10.36	707
United	9.18	1.032	Virgin America	10.93	1.413

Fuente: Airline Data Project, construcción propia¹.

1.2.2.2.2. Punto-a-Punto

Sus itinerarios están compuestos por vuelos directos entre las ciudades a las que sirven y, al contrario del modelo de redes utilizado por las aerolíneas tradicionales, no ofrecen conexiones o transbordos con otras aerolíneas. De esta manera se observan beneficios tanto para la aerolínea como para los pasajeros. Para la primera, los ingresos por concepto de tarifa no se diluyen entre dos o más participantes teniéndose que la totalidad de ésta es percibida por la aerolínea. Y para los pasajeros, los tiempos de viaje, y la posibilidad de retrasos por efecto dominó, se reducen.

1.2.2.2.3. Rutas “inexistentes”

Escoger rutas donde nadie más opera o que no son atendidas suficientemente para, por un lado, generar demanda, y por otro, evitar la competencia directa con otras aerolíneas, tradicionales o de bajo costo, por una misma ruta.

1.2.2.3. Aeropuertos

1.2.2.3.1. Uso de aeropuertos secundarios

El uso de aeropuertos secundarios para llevar a cabo sus operaciones también ayuda a la reducción de costos, principalmente, de tres formas:

1.2.2.3.2. Evitar competencia

¹ Link directo en Bibliografía.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Cuando fuese posible, evadir la competencia frontal con las grandes aerolíneas usando aeropuertos secundarios, terminales más pequeñas o antiguas para no comenzar una guerra de precios.

1.2.2.3.3. Bajos precios por utilización de aeropuerto

Los aeropuertos secundarios incentivan su uso ofreciendo menores precios de utilización, reduciendo los costos por utilización de aeropuertos.

1.2.2.3.4. Tiempos de rotación

Al ser estos aeropuertos menos congestionados, el tiempo de rotación en el aeropuerto es menor (entre 15 y 20 minutos) a la de los aeropuertos principales. Menos tiempo de taxeo, pues son de menor tamaño, implica menor cobro por uso de pista y menor uso de combustible; se tienen menos retrasos en las puertas de embarque y menor congestión en el circuito de aproximación de aterrizaje. Por otra parte, se tiene una disminución en el costo por personal, puesto que se maximiza su tiempo de uso (productividad) en un menor tiempo de utilización.

1.2.2.4. Personal

1.2.2.4.1. Alta motivación y productividad

Si bien los salarios que ofrecen estas aerolíneas son similares entre ellas, para lograr una ventaja competitiva de reducción de costos en este ámbito, las aerolíneas necesitan que sus empleados cuenten con altos niveles de motivación y productividad, además de crear un ambiente amigable con el cliente. Por otra parte, el contar con una cabina única y servicio de catering limitado les permite operar sus vuelos con la cantidad requerida de tripulantes de cabina mínima, lo que también adiciona una reducción extra de costos de personal.

Son todos estos elementos los que hoy en día definen el modelo de bajo costo para una aerolínea, y se pueden observar en la tabla 5, en contraste con el modelo de las aerolíneas de red tradicionales.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Tabla 5: Aerolíneas de Bajo Costo vs Tradicionales.

	Aerolíneas de Bajo Costo	Aerolíneas de Red Tradicionales - Principio de 2000
	<i>Producto Simple</i>	<i>Producto Complejo</i>
Tarifas	Bajo Precio	Precios más elevados para rutas similares
	Esquema Simple	Múltiples tarifas
	Unidireccionales	Viaje de ida y vuelta
Distribución	Sin Restricciones	Múltiples Restricciones
	Ventas Directas	Dependen de Agentes de Viajes
	Boleto Electrónico	Oficinas propias destinadas a la venta de Boletos/Centros de Llamados
"Lujos"	Un Tipo de Cabina	Multi-cabina
	Alta Densidad de Asientos	Densidad de Asientos menor
	Servicios "a la carte" (asignación de asientos, catering, equipaje facturado, etc.)	Servicios Incluidos (asignación de asientos, catering, equipaje facturado, etc.)
	<i>Operación Simple</i>	<i>Operación Compleja</i>
Aeronaves	Modernas y de un solo tipo	Diferentes tipos de aeronaves
	Altas Horas de uso	Bajas Horas de uso en Sectores Cortos
Sectores	Rutas cortas/medianas	Rutas varían desde ultra cortas a de larga duración
	Punto-a-punto, sin conexiones	Redes centralizadas (Hub and Spoke), con conexiones y transbordos
	Servicio en rutas "inexistentes"	Servicio en rutas con demanda
Aeropuertos	Uso de aeropuertos secundarios	Centradas en aeropuertos principales
	Cortos Tiempos de Rotación	Altos tiempos de rotación, incluso en rutas cortas
Personal	Cantidad necesaria mínima para operar, con un alto nivel de motivación y productividad	Exceso de Personal, sin la motivación suficiente para operar con altos niveles de productividad

Fuente: Doganis. Rigas, "Flying off Course".

La OACI ha identificado tres factores¹ que han marcado el éxito del modelo de bajo costo. En primer lugar, señala que la desregulación de los mercados aéreos mundiales ha permitido a estas aerolíneas ofrecer un servicio innovador que ha dado lugar a una nueva

¹ Análisis de la OACI encontrado en su sitio web, link directo en Bibliografía

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

demanda de pasajeros, y a su vez ha generado un aumento en la participación de mercado de las aerolíneas de bajo costo teniéndose que, por ejemplo, en Europa, estas compañías capturan un 37% de la capacidad en la región. En segundo lugar, y a pesar de las diferentes estrategias que adoptan, las aerolíneas centran su foco en el cliente, identificando cuánto está éste dispuesto a pagar y así ofrecer los productos que satisfagan dicha demanda. Por último, y en una industria tan cíclica y sujeta a disturbios como lo es la industria del transporte aéreo de pasajeros, las aerolíneas de bajo costo han entendido que la mejor manera de mantener una ventaja competitiva es contar con una estructura de costos que siempre se incline a la baja, expandiendo los ingresos y maximizando la eficiencia.

En los últimos años, el modelo de bajo costo ha tenido que ir evolucionando, desprendiéndose de aquellas características “clásicas” del mismo, como lo son contar con un solo tipo de aeronaves, operar en aeropuertos secundarios, u ofrecer planes de viajero frecuente, para adaptarse a los nuevos desafíos del mercado. Es aquí que hay que hacer una distinción significativa para el presentes estudio, señalando que, dentro de la categoría de aerolíneas de bajo costo, se tiene una definición menos oficial de aquellas aerolíneas que intentan mantener las características clásicas del modelo, estas aerolíneas se consideran de ultra bajo costo. Por ejemplo, si bien WestJet es clasificada por la OACI como una aerolínea de bajo costo, su estructura de red, costos y oferta de servicios la alejan de la definición clásica de este modelo y la acercan al modelo de aerolíneas de red tradicionales, mientras que, si se observa a Southwest, easyJet o Ryanair, todas ellas aún conservan aquellas propiedades fundamentales del modelo de bajo costo, por lo que se considerarían de ultra bajo costo. En este estudio, cuando se habla de aerolíneas de bajo costo, el término se refiere también a las aerolíneas de ultra bajo costo. Por otra parte, cuando se evalúen rendimientos de las aerolíneas en cada mercado, las líneas aéreas de bajo costo que se considerarán son aquellas nombradas en la lista de aerolíneas de bajo costo entregada por la OACI.

Como es de esperar, no hay ningún modelo o estrategia que sea mejor que la otra, sólo dependerá de las características del mercado donde se quiere operar y de los pasajeros que se quiere atraer.

1.3. Métodos de evaluación de mercado

El estudio de una industria se debe realizar considerando dos puntos de vista relevantes¹:

- I. La evaluación General del ambiente, y
- II. La evaluación de los Competidores en la Industria.

A continuación, se describirán las herramientas que se utilizaron en esta memoria para llevar a cabo dichas evaluaciones.

1.3.1. Evaluación General del Ambiente.

Los factores que componen el ambiente general de un mercado son aquellos que los participantes de éste no pueden controlar y, por lo general, tampoco predecir. Una de las herramientas más utilizadas para evaluar dichos factores, y que se empleó en este estudio, es el análisis PEST.

1.3.1.1. Análisis PEST²

Corresponde a un análisis detallado de los componentes, o factores, que influyen en una industria. Es importante describir claramente el tema a analizar para no perder el foco de evaluación tanto al recolectar la información, como al entregar los resultados del análisis. Cada letra en el acrónimo denota un conjunto de factores, los que corresponden a:

1.3.1.1.1. Políticos

Estos factores consideran la situación política actual de un país, así como también el efecto de las condiciones políticas globales en dicho país y la industria. Se evalúan las políticas gubernamentales, leyes de impuestos y tarifas, regulación de los métodos de entrada, estabilidad del gobierno, entre otros. Así como también se incluyen regulaciones a los productos y servicios, a la competitividad, a las patentes, etc.

¹ Dess, Lumpkin, Eisner, Peridis, "Strategic Management, 39-59 p.

² Definición en base a sitios web PESTel Analysis y Business Balls, links directos en Bibliografía

1.3.1.1.2. Económicos

Incluyen todos los determinantes de la economía y su estado. Corresponden a factores que pueden ayudar a concluir la dirección en que se podría mover la economía. Algunos de los elementos a considerar son la tasa de inflación, tasas de interés, políticas monetarias o fiscales, entre otras.

1.3.1.1.3. Sociales

Cada país es distinto y tiene una distinta mentalidad, lo que genera un impacto en las empresas y la venta de sus productos y servicios. Conocer y comprender estos factores permite un mejor entendimiento del mercado y sus consumidores. Se pueden incluir en la evaluación, entre otros, las implicaciones culturales del país, estilos de vida, y estructuras domésticas.

1.3.1.1.4. Tecnológicos

Los avances en tecnología están en constante desarrollo y afectan a cada industria de manera diferente. Al estudiar estos factores se puede lograr conocer, o inferir, cómo reaccionan los consumidores a las nuevas tecnologías. Se pueden analizar nuevos descubrimientos, ritmo de obsolescencia o avances tecnológicos, así como también plataformas tecnológicas innovadoras, entre otros.

Una vez vistos y evaluados los factores externos que afectan a una industria se podrá encontrar relaciones entre ellos, por lo que resulta necesario definir estas relaciones y así lograr una mejor visión macro de la industria.

En el presente trabajo de investigación, la plantilla que se utilizó para efectuar el análisis PEST de los mercados canadiense y australiano incluye, pero no se limita, a los siguientes asuntos:

Tabla 6: Factores a evaluar en análisis PEST.

PEST: Transporte Aéreo Comercial de Pasajeros

Políticos	Económicos
Políticas gubernamentales	Economía local (PIB)
Legislación actual: Leyes de protección al consumidor Leyes de competencia Desregulación Propiedad extranjera Aeropuertos	Tendencias de la economía local
	Demanda nacional
	Precio del combustible
	Evolución de los precios
	Ingresos disponibles (cambios en el nivel de ingresos)
Legislación futura	Consumo de los hogares
Legislación internacional	Efectos del clima/Ciclos de mercado
Procesos y entidades reguladoras	Factores específicos de la industria: indicadores operacionales y financieros
Políticas fiscales	
Políticas comerciales	Tasas de cambio
Sociales	Tecnológicos
Demografía:	Soluciones sustitutas
Crecimiento de la población	Inversión en transporte terrestre
Evolución de la población	Desarrollo de nuevas aeronaves
Distribución de los ingresos	Madurez de la tecnología
Modas y tendencias	Innovación: integración de tecnologías en los procesos de las compañías
Movilidad geográfica	
Acceso al medio de transporte	
Eventos e influencias	Capacidad aeroportuaria

Construcción propia.

1.3.2. Evaluación de los Competidores.

La estructura de una industria tiene una fuerte influencia en la determinación de las “reglas del juego” y las estrategias potencialmente disponibles para los participantes de ésta¹. Para comprender las fuerzas que actúan en la industria, y su intensidad, se necesita conocer el tamaño de la industria y las tendencias principales de ésta, cuáles son las fuerzas competitivas más importantes, además de quiénes son los

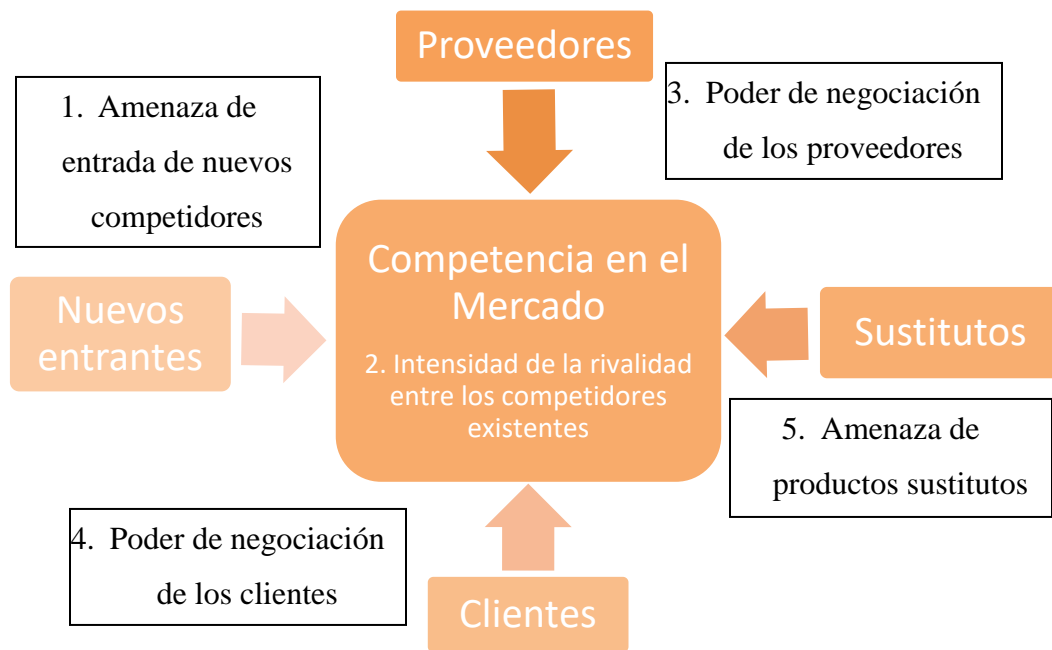
¹ Porter. Michael, “Competitive Strategy”, 3 p.

competidores en el mercado y cuáles son sus fortalezas relativas y participación¹. El modelo que se utilizó en este estudio, y que permite explicar y evaluar la estructura competitiva de una industria es el de las **Cinco Fuerzas de Porter**.

1.3.2.1. Cinco Fuerzas de Porter².

Michael E. Porter plantea que “en toda industria, el estado de la competencia depende de cinco fuerzas competitivas y, la fuerza colectiva de estas fuerzas determina el potencial de ganancias final de la industria, donde el potencial de ganancias es medido en términos de retornos de largo plazo sobre el capital invertido”. Estas fuerzas, mostradas en la figura 5, son:

Figura 5: Modelo de Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: Porter. Michael, “*Competitive Strategy*”, construcción propia.

1.3.2.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Se refiere a la posibilidad de que la estabilidad de las compañías en la industria se deteriore gracias a nuevos participantes³. La amenaza de nuevos entrantes

¹ Friend. Graham, “*Guide to Business Planning*”, 55 p.

² Porter. Michael, “*Competitive Strategy*”, 3-28 p.

³ Dess, Limpkin, Eisner, Peridis, “*Strategic Management*”, 46 p.

a una industria depende de las **barreras de entrada** presentes, en conjunto con la **reacción** que puede esperar el nuevo participante de los competidores existentes. Cuando las barreras son altas y/o las reacciones esperadas son de fuertes represalias por parte de los competidores consolidados, la amenaza de entrada de nuevos participantes es baja¹.

Si bien no únicas, existen seis fuentes principales de barreras de entrada²:

1.3.2.1.1.1. Economías de Escala.

Se refiere a la disminución del costo unitario de un producto o servicio a medida que el volumen absoluto de producción aumenta. La presencia de esta barrera desalienta la entrada de nuevos participantes pues los fuerza a, ingresar en gran escala, corriendo el riesgo de una fuerte reacción de parte de las firmas existentes en el mercado, o a ingresar a una menor escala y aceptar una desventaja de costo, ambas situaciones indeseables.

Las economías de escala se pueden presentar en casi cualquier función, etapa o proceso de un negocio, y se pueden manifestar de distinta manera dependiendo del tipo de industria. Entre ellas se puede tener:

1.3.2.1.1.1.1. Compartir funciones (costos), sujetas a economías de escala, con otros negocios en la compañía (en el caso de firmas con múltiples negocios).

1.3.2.1.1.1.2. Compartir bienes intangibles, como lo son, por ejemplo, nombre de marca o experiencia.

1.3.2.1.1.1.3. Economías de integración vertical, que se pueden dar, por ejemplo, cuando un negocio opera en etapas consecutivas, como pueden ser producción y distribución.

1.3.2.1.1.2. Diferenciación de Producto.

¹ Porter. Michael, "*Competitive Strategy*", 7 p.

² Porter. Michael, "*Competitive Strategy*", 7-13 p.

Ocurre cuando las empresas establecidas cuentan con identificación de marca y lealtad de los clientes, derivadas de publicidad previa, servicio al cliente, o simplemente ser los primeros en la industria. Esta barrera fuerza a los entrantes a gastar mucho para superar dichas lealtades de los clientes, lo que, muchas veces, implica pérdidas al inicio de la operación en la industria que pueden extenderse por largos periodos de tiempo.

1.3.2.1.1.3.Requerimientos de Capital.

Esta barrera se presenta cuando los nuevos entrantes deben invertir grandes recursos financieros para competir, especialmente si la inversión es riesgosa, como publicidad o investigación y desarrollo.

1.3.2.1.1.4.Acceso a los Canales de Distribución.

Sucede cuando el nuevo participante debe asegurar la distribución de su producto, sobre todo en canales utilizados por las compañías establecidas, en donde la nueva firma debe persuadir a los canales de aceptar su producto mediante, por ejemplo, acuerdos exclusivos, prácticas restrictivas, entre otras.

1.3.2.1.1.5.Desventaja en Costos Independientemente de la Escala.

Puede que las firmas establecidas posean ventajas de costos que no se pueden replicar, independientemente del tamaño y economías de escala alcanzadas. Dentro de estas ventajas, las más críticas son:

1.3.2.1.1.5.1.Propiedad tecnológica de un producto (conocimiento y patentes).

1.3.2.1.1.5.2. Accesos favorables a materias primas.

1.3.2.1.1.5.3. Locaciones favorables.

1.3.2.1.1.5.4. Subsidios por parte del gobierno.

1.3.2.1.1.5.5. Curva de aprendizaje o experiencia.

1.3.2.1.1.6.Políticas Gubernamentales.

El gobierno puede limitar, e incluso anular, la posibilidad de entrada a industrias con controles en, por ejemplo, licencias, límites al acceso de materias primas, o límites a la propiedad extranjera.

1.3.2.1.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes¹.

Cuando uno o más competidores sienten la presión, o ven la oportunidad, de mejorar su posición dentro de la industria en la que participan, es que se observa rivalidad entre los competidores. En la mayoría de los mercados, cuando las firmas son mutuamente dependientes, las maniobras competitivas de una empresa tienen efectos evidentes en los competidores o que puede iniciar represalias o esfuerzos por parte de estos para contrarrestar dichas maniobras. Este patrón de reacciones puede dañar o beneficiar a la industria dependiendo de los movimientos iniciados. Por ejemplo, una guerra de precios puede ser perjudicial mientras que una guerra de publicidad puede ser benéfica.

Una intensa rivalidad resulta de la interacción de diversos factores:

- 1.3.2.1.2.1. Gran cantidad de competidores o competidores igualmente equilibrados
- 1.3.2.1.2.2. Lento crecimiento de la industria.
- 1.3.2.1.2.3. Altos costos fijos o de almacenamiento
- 1.3.2.1.2.4. Falta de diferenciación o costos de cambio
- 1.3.2.1.2.5. Aumento de capacidad en grandes incrementos
- 1.3.2.1.2.6. Diversidad de competidores
- 1.3.2.1.2.7. Altas barreras de salida.

Los factores que determinan la competitividad de una industria pueden cambiar según el ciclo de vida de ésta, o cuando, por causa de una adquisición

¹ Porter. Michael, “*Competitive Strategy*”, 17-23 p.

se introduce una personalidad diferente al mercado, o incluso con la introducción de innovaciones tecnológicas.

Resulta importante realizar también un análisis conjunto de las barreras de entrada y salida de una industria. Si bien son conceptualmente distintas, por lo general, se relacionan entre ellas. La forma más fácil de evaluación se presenta en la figura 6 donde dichas barreras pueden ser altas o bajas.

Figura 6: Barreras de entrada/salida y Rentabilidad

		Barreras de Salida	
		Bajas	Altas
Barreras de Entrada	Bajas	Retornos bajos y estables	Retornos bajos y riesgosos
	Altas	Retornos altos y estables	Retornos altos y riesgosos

Fuente: Porter. Michael, “*Competitive Strategy*”.

Desde el punto de vista de los ingresos, la situación más favorable para una industria se presenta cuando se tienen altas barreras de entrada con bajas barreras de salida. Cuando ambas barreras son altas, los ingresos tienden a ser mayores, sin embargo, está acompañado de un mayor riesgo. Cuando ambas barreras son bajas la industria, si bien con ingresos estables, resulta monótona. El peor de los casos se da cuando las barreras de entrada son bajas pero las de salida son altas.

1.3.2.1.3. Amenaza de productos sustitutos¹.

Todas las firmas en una industria compiten con aquellos mercados que producen productos o servicios sustitutos. Estos productos alternativos limitan el potencial de rentabilidad de una industrial colocar un tope a los precios que la industria puede cobrar. Mientras más atractivo sea el rendimiento de los

¹ Porter. Michael, “*Competitive Strategy*”, 23-24 p.

precios de la alternativa ofrecida por los sustitutos, más firme será la tapa en los beneficios de la industria.

La identificación de productos sustitutos es una cuestión de búsqueda de otros productos servicios que puedan realizar la misma función que el producto o servicio de la industria, y que puede llevar a quien realiza este análisis a empresas muy lejanas a la industria.

Los productos sustitutos que merecen mayor atención son aquellos que:

- I. Están sujetos a tendencias que mejoran su equilibrio de precio-rendimiento con los productos de la industria, o
- II. Son producidos por industrias que obtienen altos beneficios.

1.3.2.1.4. Poder de negociación de los clientes¹.

Los clientes compiten con la industria forzando a la baja de los precios, negociando mejor calidad o más servicios, y poniendo a los competidores unos contra otros. El poder de los grupos de consumidores importantes a una industria depende de un número de características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras a la industria en comparación con su negocio en general. Un grupo de consumidores, o consumidor, será poderoso si las siguientes circunstancias son ciertas:

- 1.3.2.1.4.1. El grupo es concentrado o compra grandes volúmenes relativos a las ventas del vendedor. Esta situación se da, por lo general, con mercados que son proveedores de otras industrias.
- 1.3.2.1.4.2. Los productos comprados a la industria representan una fracción significativa de los costos o compras del consumidor, lo que los hace más sensibles al precio y por ende proclives a comprar de manera selectiva,

¹ Porter. Michael, “*Competitive Strategy*”, 24-27 p.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

- 1.3.2.1.4.3. Los productos que compran son estándares o indiferenciados, como lo son por ejemplo materias primas.
- 1.3.2.1.4.4. Se enfrenta a pocos costos de cambio dentro de la industria.
- 1.3.2.1.4.5. Percibe bajos beneficios, minimizando sus costos de compra y, por ende, haciéndolo más sensible a los cambios de precio.
- 1.3.2.1.4.6. Suponen una amenaza creíble de integración hacia atrás, es decir, pueden proveerse a sí mismos de los productos o servicios que ofrece la industria.
- 1.3.2.1.4.7. La calidad del producto de la industria es indiferente para la calidad del producto o servicio del consumidor, lo que, una vez más, lo vuelve sensible al precio.
- 1.3.2.1.4.8. Consumidores informados, sobre la demanda, precios del mercado, e incluso el costo de proveedores tienen una mayor capacidad de negociación de precios.

1.3.2.1.5. Poder de negociación de los proveedores¹.

Los proveedores ejercen poder de negociación sobre los participantes de una industria amenazando con subir sus precios o reducir la calidad de sus productos o servicios. Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores se reflejan a las que hacen poderosos a los consumidores, teniéndose que los proveedores tendrán mayor poder si:

- 1.3.2.1.5.1. Son dominados por algunas compañías y más concentrados que la industria a la que vende.
- 1.3.2.1.5.2. No está obligado a competir por ventas con otros productos sustituto a la industria.
- 1.3.2.1.5.3. La industria no es un cliente importante del proveedor.
- 1.3.2.1.5.4. El producto del proveedor es una entrada importante en el negocio del consumidor.

¹ Porter. Michael, “*Competitive Strategy*”, 27-28 p.

1.3.2.1.5.5. Los productos del proveedor son diferenciados o tienen un costo de cambio asociado.

1.3.2.1.5.6. El proveedor supone una amenaza creíble de integración hacia adelante.

La mano de obra también debe ser considerada como un proveedor que puede llegar a ejercer un gran poder. Los factores clave para evaluar el potencial poder de la mano de obra son su grado de organización y si es que el suministro de variedades escasas de trabajo se puede ampliar. Si la mano de obra es firmemente organizada o el suministro de trabajos poco comunes se ve impedido de crecer, el poder de la mano de esta mano de obra será alto.

1.3.2.1.6. Rol del Gobierno como Fuerza Competitiva¹.

Principalmente, el Gobierno ejerce un gran impacto en el establecimiento de barreras de entrada. Sin embargo, también puede afectar otros aspectos de la industria de manera directa o indirecta.

En algunas industrias el Gobierno actúa como consumidor o proveedor, así como también puede establecer límites en el comportamiento de las firmas como proveedores o consumidores mediante regulaciones. También puede afectar la posición de una industria favoreciendo la creación de sustitutos mediante la oferta de subsidios, por ejemplo, así como también puede afectar la rivalidad entre competidores influenciando el crecimiento de un mercado o estructura de costos.

Por esto es que es necesario evaluar cómo las políticas gubernamentales, presentes o futuras, afectarán a la industria, considerando estos efectos en cada una de las Cinco Fuerzas Competitivas.

¹ Porter. Michael, “*Competitive Strategy*”, 28-29 p.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Antes de aplicar el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es necesario contar con un resumen de la industria que contenga información básica sobre ésta, como, por ejemplo¹:

- i. Ingresos percibidos por las empresas en cada uno de los últimos 3 a 5 años,
- ii. Capacidad y utilización de ésta en los últimos 3 a 5 años,
- iii. Tendencias en los precios en los últimos 3 a 5 años,
- iv. Los competidores deben estar identificados por nombre, página web y participación de mercado, y/o
- v. Datos relevantes que se deben conocer antes de profundizar en sus interacciones o efectos.

Otro factor importante a considerar es el ciclo de vida de la industria, el cual está estrechamente relacionado con los cambios en la estructura de la misma y sus fuerzas competitivas. Cada etapa del ciclo afecta a cada fuerza de manera diferente, por lo que saber en cuál etapa se encuentra la industria es un complemento útil para entregar un mejor análisis competitivo. Las etapas del ciclo de vida de una industria son (1) Introducción, (2) Crecimiento, (3) Madurez, y (4) Declive, y sus características se pueden observar en la tabla 7².

NOTA: no confundir el Ciclo de Vida de una Industria con el Ciclo de Vida de un producto puesto que, la primera, se encuentra, generalmente en constante evolución, especialmente la industria del transporte aéreo.

¹ Friend. Graham, “*Guide to Business Planning*”, 53 p.

² Friend. Graham, “*Guide to Business Planning*”, 55 p.

Tabla 7: Ciclo de vida de la industria y relación con modelo de 5 Fuerzas de Porter.

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Nuevos entrantes	Pocos	Efecto de Arrastre	Consolidación	Salida
Poder de los Clientes	Bajo	Muy bajo, la demanda puede ser mayor a la oferta	Incrementando	Alto
Poder de los Proveedores	Medio	Alto	En declive	Bajo
Amenaza de Sustitutos	Inexistente	Baja	Creciendo	Los sustitutos puede que causen el declive
Rivalidad entre firmas	Baja	Baja, enfocada en el crecimiento	Intensa, dado que las firmas buscan crecimiento a expensas de los rivales	Disminuye debido a la salida de firmas

Fuente: Friend. Graham, "Guide to Business Planning".

1.4. Indicadores operacionales y financieros

Para poder obtener una imagen clara de la situación económica en un mercado en particular es necesario observar el desempeño y posición de sus participantes. Para conocer el desempeño de los competidores en el mercado de transporte aéreo de pasajero se cuenta con una amplia gama de indicadores que se pueden observar, sin embargo, existen ciertas características, transversales a la industria e independientes del tipo de competidor, que se deben considerar para reconocer aquellos indicadores de mayor relevancia.

Por ejemplo, el objetivo de las aerolíneas es igualar la oferta de servicios aéreos (elemento que los ejecutivos sí pueden controlar) con la demanda por estos servicios (la cual los ejecutivos pueden influenciar, pero no controlar) de manera que se generen niveles adecuados de rentabilidad. Además, la rentabilidad de una aerolínea dependerá de la interacción de tres variables clave:

- I. Los costos unitarios, que serán una función de las condiciones de oferta,
- II. Los ingresos unitarios o rendimiento, y

- III. Los factores de ocupación logrados, que, así como el rendimiento, están relacionados con la demanda.

Encontrar una combinación rentable es un proceso dinámico e interactivo el cual se ve dificultado debido a la inestabilidad de precios inherente a la industria.

Por otro lado, y dada la naturaleza altamente perecible del producto que ofrecen las líneas aéreas (una vez que el avión despegue con un asiento vacío, ese asiento se ha perdido para siempre), tiene más sentido apuntar a maximizar el rendimiento y los factores de ocupación¹.

De este análisis, así como también del estudio de la literatura pertinente a la economía de las aerolíneas y los reportes anuales entregados por las mismas, se tiene que los indicadores económicos más relevantes en el mercado de transporte aéreo de pasajeros, y que se consideraron en este estudio, son:

1.4.1. Indicadores Operacionales.

1.4.1.1. ASK/ASM

La abreviación de este indicador viene dada por su nombre en inglés Available Seat-Kilometers (Available Seat Miles), que se traduce a Asiento-Kilómetro Disponible (Asiento-Milla Disponible cuando se mide en millas). Un asiento-kilómetro (asiento-milla) está disponible cuando este asiento es volado un kilómetro (milla)². Es un indicador de la oferta de una línea aérea y corresponde a una medida de capacidad que se obtiene multiplicando el número de asientos ofrecidos en un vuelo por la distancia que este vuela³. Pueden ser calculados para un segmento y/o tramo de un vuelo (en el caso que este efectúe alguna escala), para un vuelo determinado, la aerolínea o la industria entera⁴.

¹ Doganis. Rigas, *“Flying off Course”*, 254-255 p.

² Glosario OACI

³ Doganis, *“Flying off Course”*, 326 p.

⁴ Afirmación que se infiere al observar los distintos reportes disponibles de aerolíneas e instituciones pertinentes

Ecuación 1: Asiento-Kilómetro (Milla) Disponible.

$$ASK (ASM) = n^{\circ} \text{ de asientos} \cdot \text{kilómetros(mi) volados}$$

1.4.1.2.RPK/RPM

Indicador abreviado por su nombre en inglés Revenue Passenger-Kilometers (Revenue Passenger-Miles), se traduce a Ingreso por Pasajero-Kilómetro (Milla). Un pasajero-kilómetro (pasajero-milla) entrega ingresos cuando éste es volado un kilómetro (milla). Es importante considerar que para este indicador se consideran sólo aquellos pasajeros que pagaron por su pasaje¹. Este índice entrega una medida de la demanda, o el tráfico, que tiene un vuelo (segmento y/o tramo), aerolínea o la industria y se obtiene multiplicando el número de pasajeros pagados por la distancia volada². La figura resultante es igual a la cantidad de kilómetros volado por todos los pasajeros.

Ecuación 2: Ingreso por Pasajero-Kilómetro (Milla).

$$RPK (RPM) = n^{\circ} \text{ de pasajeros pagados} \cdot \text{km (mi) volados}$$

1.4.1.3.Factor de Ocupación (FO)

Índice que describe el nivel de utilización de los asientos disponibles³ en un vuelo. Cada ruta tiene un factor de ocupación mínimo para que el vuelo sea rentable a un determinado precio, es decir, el punto de equilibrio del factor de ocupación, o como se le conoce en inglés Break-Even Load Factor⁴. El factor de ocupación mínimo varía según las rutas pues, y según su definición, depende de las tarifas, carga transportada, costo de ese vuelo para la línea aérea, entre otros⁵. Al igual que los dos indicadores anteriores, el FO se puede obtener para un segmento y/o tramo, vuelo, ruta, aerolínea o la industria⁶.

¹ Glosario OACI

² Doganis, “*Flying off Course*”, 327 p.

³ Definición de SAS Group, link directo en Bibliografía

⁴ Doganis, “*Flying off Course*”, 326 p.

⁵ Doganis, “*Flying off Course*”, 254 p.

⁶ Afirmación que se infiere al observar los distintos reportes disponibles de aerolíneas e instituciones pertinentes

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

El FO se obtiene expresando el total de pasajeros-kilómetro (RPK) como un porcentaje del total de asientos-kilómetro disponibles (ASK)¹.

Ecuación 3: Factor de Ocupación.

$$FO = \frac{RPK}{ASK}$$

1.4.1.4. Cantidad de Pasajeros Transportados (PAX)

Se obtiene contando sólo una vez cada pasajero en un vuelo bajo el mismo número de vuelo, ya sea para un vuelo, o la sumatoria de varios vuelos en un período de tiempo determinado².

1.4.2. Indicadores Financieros.

1.4.2.1. Rendimiento³ (Yield)

Corresponde al ingreso promedio percibido (renta) por pasajero (o pasajero-kilómetro), es decir, el ingreso promedio por unidad de producto vendido. Es una medida de la tarifa aérea ponderada pagada, o, en otras palabras, el precio al cual la aerolínea está vendiendo. Cuando las aerolíneas ofrecen más de un precio, el Yield dependerá de la combinación de esos diferentes tipos de tarifa y el número de boletos vendidos a cada una de esas tarifas. Otros factores que afectan el rendimiento, si es que se incluyen como parte de los ingresos, es la venta de complementos, como embarque preferencial o equipaje facturado. De esta definición es posible inferir que, para las aerolíneas, las rutas de alto Yield serán más interesantes.

Para calcular el Yield se dividen los ingresos totales de pasajeros por los ingresos por pasajero-kilómetro generados por ese vuelo:

Ecuación 4: Rendimiento.

$$Yield = \frac{Ingreso\ Neto}{RPK} \cdot 100$$

¹ Doganis, “*Flying off Course*”, 327 p.

² Demydyuk. Ganna, “*Choosing financial Key Performance Indicators*” Paper, 3 p.

³ Doganis, “*Flying off Course*”, 281 p.

1.4.2.2. Eficiencia¹ (RASK/RASM)

Generalmente denominado como una medida de los “ingresos unitarios” por pasajeros, lo que significa, cuánto dinero ingresa por cada asiento disponible. El acrónimo RASK (RASM) viene dado por su nombre en inglés Revenue per Available Seat-Kilometer (Seat-Mile), que significa Ingresos por Asiento-Kilómetro (Asiento-Milla) disponible. Este indicador se puede obtener para un vuelo, una ruta en particular y/o la aerolínea, lo que permite realizar comparaciones de rentabilidad entre vuelos, rutas y líneas aéreas.

Para calcular el RASK se dividen los ingresos por pasajeros, por los asientos-kilómetros disponibles, lo que es equivalente a la multiplicación del Factor de Operación y el Yield.

Ecuación 5: Eficiencia.

$$RASK (RASM) = \frac{\text{Ingreso Neto}}{ASK (ASM)} = FO \cdot Yield$$

1.5. Método de comparación de mercados: Benchmarking².

Benchmarking es un proceso que analiza y evalúa la manera en que una organización desarrolla sus funciones y actividades en un esfuerzo por identificar e implementar las mejores prácticas, tanto interna como externamente, en un programa de mejora continua, con el objetivo de ganar una ventaja competitiva. El proceso de benchmarking se inicia con un análisis de las actividades operacionales existentes, identificando las áreas a mejorar, para luego establecer un estándar de rendimiento en el que la actividad pueda ser medida. El objetivo es mejorar cada actividad para que pueda ser lo mejor posible.

El real punto de partida del proceso de benchmarking es definir el foco y dirección deseados para la compañía, identificando el negocio en el que se participa, así como también los negocios en los que no se forma parte. En segunda instancia se deben definir los puntos de comparación para el crecimiento de la organización, es decir, qué es lo que se busca lograr. Teniendo estos puntos claramente definidos será posible encontrar las

¹ Definición de Airline Data Project, link directo en Bibliografía

² Reider. Rob, “*Benchmarking Strategies*”

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

actividades y/o funciones críticas que necesitan análisis y evaluación para el desarrollo e implementación de mejores prácticas.

La evaluación de estas actividades debe hacerse, en primer lugar, de manera interna, permitiendo que las operaciones lleguen a ser lo mejor posibles desde adentro, y luego a través de comparaciones externas, donde se contrastan con otras organizaciones.

1.5.1. Benchmarking Interno.

Consiste en el análisis de las prácticas existentes dentro de varias áreas de operación de la compañía, identificando actividades, motivadores, y mejores rendimientos. Se enfoca en mirar a la compañía misma antes de mirar a otras. Además, entrega un marco para mejorar las operaciones internas a las mejores prácticas antes de compararlas con los referentes externos.

1.5.2. Benchmarking Externo.

Consiste en la comparación de las operaciones de la compañía con otras organizaciones en un estudio que puede ser:

1.5.2.1. Benchmarking Competitivo: observa e identifica las fortalezas y debilidades de los competidores directos. Ayuda a priorizar áreas específicas a mejorar.

1.5.2.2. Benchmarking de la Industria: más allá de la comparación directa, busca identificar tendencias, innovaciones, y nuevas ideas dentro de la industria en que se participa. Esta identificación puede ayudar a establecer mejores criterios de desempeño.

1.5.2.3. Benchmarking de mejor en su clase: busca, dentro de varias industrias, la identificación de prácticas nuevas e innovadoras, sin importar de dónde provengan. Este tipo de comparación se puede efectuar para una función específica o para un sistema organizacional.

Finalmente, para ejecutar el proceso de Benchmarking, hay que seguir los siguientes pasos:

- 1) Evaluación de las prácticas internas actuales (benchmarking interno),
- 2) Recolección de información para benchmarking externo,

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

- 3) Fase de análisis de la información recolectada, y
- 4) Fase de implementación o acción.

Si bien se acaba de describir el proceso de Benchmarking aplicado a una organización, para efectos del presente estudio, se realizaron algunos ajustes al procedimiento, además de considerar ciertos criterios, que permiten implementarlo a nivel de industria. Estos ajustes y consideraciones son:

- I. De acuerdo a los pasos a seguir en la definición dada anteriormente, el foco de atención se centró en el negocio del transporte aéreo doméstico de pasajeros, teniendo en consideración el tráfico transfronterizo. No se examinó el tráfico internacional de pasajeros.
- II. Los puntos a comparar se obtuvieron de los respectivos análisis PEST y de Cinco Fuerzas de Porter realizados a los mercados pertinentes, teniendo siempre en cuenta que el objetivo es analizar, particularmente, el mercado de aerolíneas de bajo costo.
- III. Se realizó un análisis interno del mercado canadiense con el objetivo de poder identificar por qué, a la fecha, aún no cuenta con un mercado establecido de aerolíneas ultra económicas.
- IV. El benchmarking externo realizado fue una mezcla de los tipos competitivo e industrial, en donde no sólo se buscaron las fortalezas y debilidades, sino que también tendencias e ideas innovadoras en la industria.

1.6. Criterios considerados para la elección de Australia como mercado de comparación

Para evitar crear ideales inalcanzables y poder extrapolar los resultados y mejores prácticas a la industria canadiense, de entre todos los mercados mundiales se seleccionó el australiano pues presenta ciertas semejanzas básicas que facilitan la comparación. Estas similitudes son:

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

1.6.1. Economía

Tabla 8: Elementos básicos de la economía de cada país considerados para comparación.

	Canadá	Australia
Posición mundial (PIB)	10°	12°
PIB nominal (US\$ billones)	1.550,54	1.339,54
PIB PPC per cápita (US\$)	44.310,12	45.514,18
Crecimiento PIB 2015	1,11%	1,5%

Fuente: Banco Mundial¹

1.6.2. Geografía

Tabla 9: Elementos básicos de la geografía de cada país considerados para comparación.

	Canadá	Australia
Área (km²)	9.984.670 (2° país más grande del mundo)	7.682.300 (6° país más grande del mundo)
Zonas Climáticas	6	6
Zonas Climáticas predominante	Ártica y Sub-ártica	Desierto y Praderas

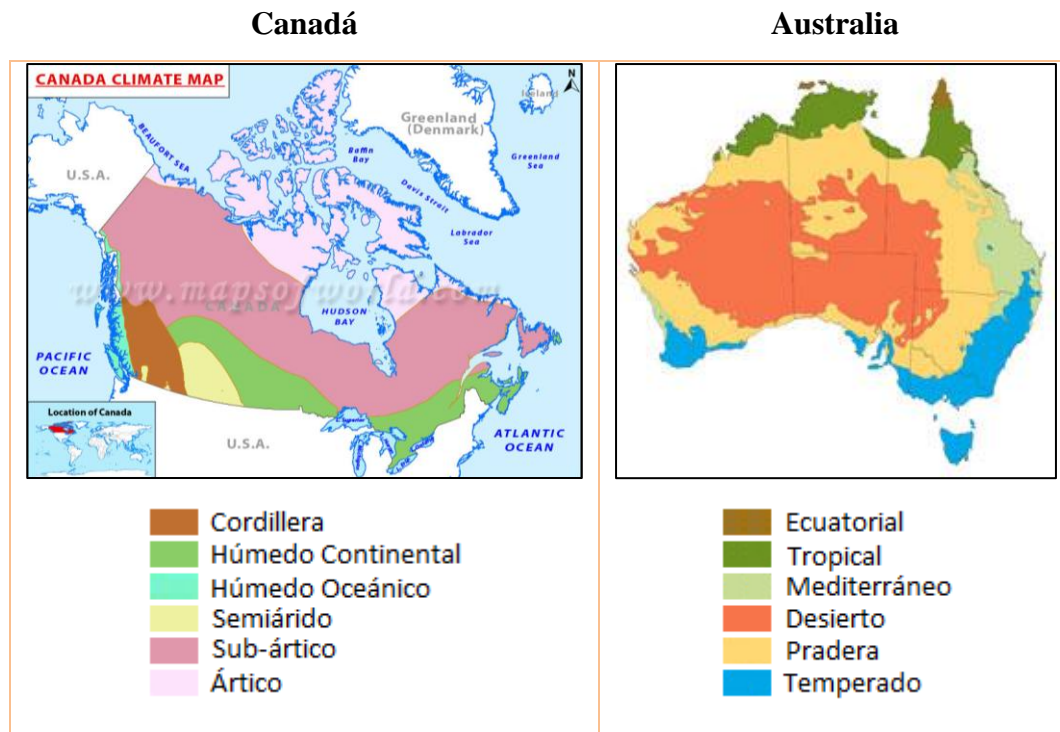
Fuentes: Departamento de Estadísticas del Gobierno de Canadá, Gobierno de Australia y Maps of World².

A pesar de que el clima en Australia es, en general, del tipo cálido y en Canadá es frío, al observar los mapas mostrados en la tabla 10, se puede apreciar que en ambos países se tiene un área de tamaño considerable en la cual predominan climas extremos que no son propicios para la vida (Desierto y Ártico) y que, como se corroborará en el siguiente punto, se consideran como áreas aisladas.

¹ Links directos en Bibliografía

²Ídem.

Tabla 10: Comparación de las zonas climáticas en Canadá y Australia.



Fuentes: Gobierno de Australia y Maps of World¹

1.6.3. Demografía

Tabla 11: Elementos básicos demográficos de cada país considerados para comparación.

	Canadá	Australia
Tamaño población (millones)	35.8	23.8
Tasa de crecimiento	0.86%	1.34%
Densidad de población (persona/km²)	4	3

Fuente: Banco Mundial²

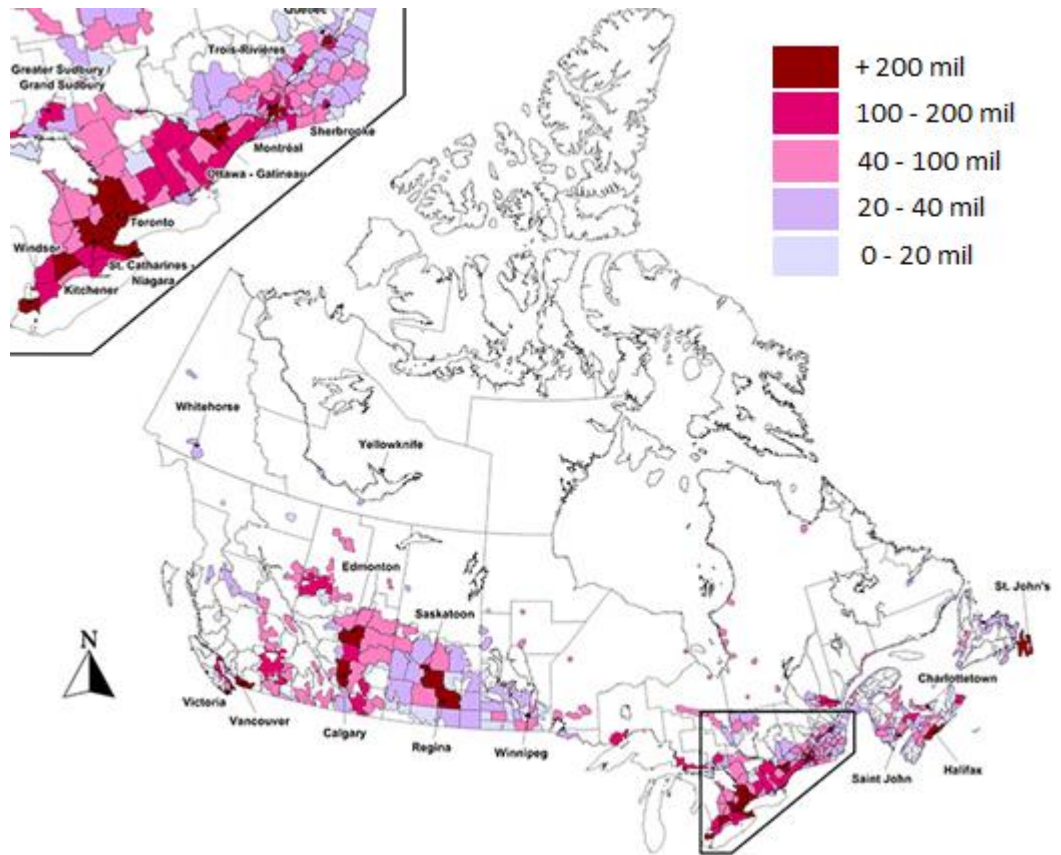
Como se mencionó en el punto anterior, las zonas climáticas tienen una gran influencia en relación a la concentración de la población en cada país como se puede ver en las ilustraciones 1 y 2.

¹ Links directos en Bibliografía.

² Ídem.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Ilustración 1: Mapa de densidad de población canadiense.



Fuente: Departamento de Estadísticas del Gobierno de Canadá¹.

¹ Link directo en Bibliografía.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

aéreo. Así es que, en 1944, y luego de que en la Convención Internacional de Chicago se estableciera un conjunto de reglas y regulaciones respecto a la navegación aérea mundial, también se estableció la Organización de Aviación Civil Internacional, OACI, cuyas actividades principales a cubrir son¹:

2.1.1. Aquellas que involucren la aplicación de reglas y regulaciones a los asuntos aeronáuticos que necesiten uniformidad a nivel mundial (licencias, procedimientos, reglas del aire, meteorología, mapas, entre otros.), y

2.1.2. Aquellas relacionadas a la aplicación práctica de los servicios e instalaciones de navegación aérea por los Estados y su implementación coordinada en áreas específicas.

De esta manera, la OACI, organismo especializado de la ONU, ejerce la administración y vela por la aplicación del Convenio sobre Aviación Civil Internacional (Convenio de Chicago). Trabaja en conjunto con los Estados para alcanzar un consenso sobre las normas y métodos recomendados para la aviación civil internacional además de creación de políticas que permitan una operación segura, eficiente, protegida, económicamente sostenible y ambientalmente responsable. Los estados aplican estas normas y políticas para garantizar la uniformidad de la red de vuelos mundial².

Como ya se mencionó, los Gobiernos son una parte fundamental para el desarrollo de la actividad aeronáutica. Cada uno redacta sus leyes y políticas de acuerdo a las guías entregadas por la OACI, y cada Gobierno cuenta con sus propias entidades reguladoras particulares.

Durante el desarrollo de esta memoria se detallaron los entes reguladores, así como también la legislación y políticas vigentes, pertinentes a los mercados en estudio.

¹ Información obtenida del sitio web de la OACI, link directo en Bibliografía

² Información obtenida del sitio web de la OACI, link directo en Bibliografía

3. Marco Conceptual

3.1. Territorio

Un territorio es la masa de tierra que forma parte, o es administrada, por un país o Estado¹. Para fines del Convenio de Chicago, “se consideran como territorio de un Estado las áreas terrestres y las aguas territoriales adyacentes a ellas que se encuentren bajo la soberanía, dominio, protección o mandato de dicho Estado”².

3.2. Soberanía

De misma manera, el Convenio reconoce que “los Estados contratantes reconocen que todo Estado tiene soberanía plena y exclusiva en el espacio aéreo situado sobre su territorio”³.

3.3. Canadá

Canadá se encuentra en el continente norteamericano ocupando la mitad de éste con Alaska y Groenlandia. Es el segundo país más grande del mundo con un área total de 9.984.670 km², de los cuales, más de un 27% se encuentra en la zona ártica del planeta. De este a oeste alcanza una distancia de 5.515 km y, de norte a sur de 4.634 km. Limita al oeste con el océano Pacífico y Alaska, al este con el océano Atlántico, al norte con el océano Ártico, y al sur con Estados Unidos, país con el cual comparten 8.890 km de frontera (incluyendo Alaska)⁴.

Es un país democrático, gobernado de acuerdo a una monarquía constitucional, en la que el Jefe de Estado, o Monarca, es reconocido como la Reina de Inglaterra. Cada acto del gobierno se realiza en el nombre de la reina, sin embargo, la autoridad para cada acto nace del pueblo canadiense. Todos los poderes de la Reina son ejercidos por su representante en el país, el Gobernador General⁵.

¹ Glosario OACI

² OACI, Convenio sobre Aviación Civil Internacional, Artículo 2

³ OACI, Convenio sobre Aviación Civil Internacional, Artículo 1

⁴ Información obtenida del Departamento de Estadísticas del Gobierno de Canadá, link directo en

Bibliografía

⁵ Forsey. Eugene, “*How Canadians Govern Themselves*”, 1 p.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

El sistema de administración canadiense se divide en tres brazos que trabajan en conjunto, los cuales son¹:

- 3.3.1. La Rama Ejecutiva, también llamada “el Gobierno”, es la que toma las decisiones del país y se encuentra constituida por el Monarca (representado por el Gobernador General), el Primer Ministro (reconocido como el Jefe de Gobierno) y el Gabinete,
- 3.3.2. La Rama Legislativa, que es la encargada de crear las leyes y está compuesta por el Senado y la electa “Casa de los Comunes”, y
- 3.3.3. La Rama Judicial, que corresponde a una serie de cortes independientes que interpretan las leyes aprobadas por las otras dos ramas.

Por otro lado, se tiene al Parlamento, compuesto por el Monarca, el Senado y la Casa de los Comunes, es decir, el Gobernador General en conjunto con la rama legislativa, quienes tienen el poder de crear leyes para el país en ciertas áreas de responsabilidad.

Canadá es además un Estado federal con 10 provincias autónomas y tres territorios con un menor grado de autonomía. Es por esto que cuenta con tres niveles de Gobierno²:

- 3.3.4. Nivel federal: que se ocupa de las áreas de la ley listadas en el Acta Constitucional de 1867, como, por ejemplo, defensa nacional, impuestos federales, oficina de correos, ley criminal, entre otras, y que, generalmente, afectan a todo el país,
- 3.3.5. Nivel provincial: en cada una de las 10 provincias, el gobierno provincial es responsable de las áreas listadas en el Acta Constitucional de 1867 (educación, acceso a salud, regulaciones de tránsito), a veces compartiendo responsabilidades con el gobierno federal. Los tres territorios tienen sus propios gobiernos cuyas responsabilidades son asignadas por el gobierno federal, y

¹ Parlamento de Canadá, “*Our Country, Our Parliament*”, 14 p.

² Parlamento de Canadá, “*Our Country, Our Parliament*”, 15-16 p.

3.3.6. Nivel municipal: basado en las ciudades, pueblos o distritos. Son responsables de áreas como por ejemplo bibliotecas, parques, policía local, estacionamiento, entre otras.

Las 10 provincias canadienses y tres territorios son¹²:

1. Provincias:

- Columbia Británica
- Alberta
- Saskatchewan
- Manitoba
- Ontario
- Quebec
- Nuevo Brunswick
- Nueva Escocia
- Isla del Príncipe Eduardo, y
- Terranova y Labrador

2. Territorios:

- Yukón
- Territorios del Noroeste
- Nunavut

3.4. Australia

Australia se encuentra en el continente oceánico, siendo el más grande de éste, y el sexto más grande del mundo con un área de 7.682.300 km². Situado entre los océanos Índico y Pacífico, alcanza distancias, de este a oeste, de aproximadamente 4.000 km, y de norte a sur de 3.200 km, con una línea costera de 36.735 km³.

¹ Información obtenida del Departamento de Estadísticas del Gobierno de Canadá, link directo en Bibliografía

² En la sección de Anexos se adjunta un mapa político de Canadá

³ Información obtenida del sitio web del Gobierno de Australia, link directo en Bibliografía

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Al igual que Canadá, Australia es un país democrático gobernado por una monarquía constitucional, en la que el Jefe de Estado es reconocido como la Reina de Inglaterra, cuyo representante en el país es el Gobernador General. También es un Estado federal compuesto, originalmente, por seis estados autónomos cuyas reglas de gobierno y áreas de legislación se detallaron en la Constitución Australiana de 1901. Los tres brazos de gobierno en Australia son¹:

3.4.1. Legislativo: también conocido como el Parlamento de Australia, es el responsable de debatir y votar nuevas leyes a introducir. El Parlamento consiste de la Reina (Gobernador General), el Senado y la “Casa de los Representantes”,

3.4.2. Ejecutivo: llamado Gobierno Australiano, es responsable de promulgar y mantener las leyes establecidas por el legislativo. Los miembros del legislativo que forman parte del ejecutivo son los ministros, quienes tendrán un área de responsabilidad (defensa, asuntos internos, salud, transporte, entre otros) llamada portafolio. Cada ministro estará encargado de un departamento, o asistir en la administración de uno, desarrollando políticas e implementando las leyes aprobadas por el Parlamento. Éste conjunto de ministros se llama Gabinete, y junto con su Líder, el Primer Ministro, forman parte del ejecutivo, y

3.4.3. Judicial: quien es el brazo legal del gobierno federal e independiente de los otros dos. Es el responsable de imponer las leyes y procurar que el legislativo y ejecutivo no actúen fuera de los poderes otorgados a ellos por la constitución o el Parlamento.

Como Estado federal, Australia cuenta con 6 estados independientes y 3 territorios y, al igual que Canadá, cuenta con tres niveles de gobierno²:

3.4.4. Federal: con poderes a nivel nacional, administra las leyes en relación a defensa, inmigración, asuntos internos, impuestos, etc.,

¹ Información obtenida del sitio web del Gobierno de Australia, link directo en Bibliografía

² Ídem

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

3.4.5. Estado/Territorio: se encarga de las leyes que el gobierno federal no cubre como, por ejemplo, hospitales, escuelas, policía y servicios de vivienda, y

3.4.6. Local: cuyos poderes están definidos por las Leyes Parlamentarias aprobadas por los parlamentos estatales, incluyen responsabilidades por regulación de construcciones, recolección de basura, control de mascotas y carreteras locales,

Los seis estados y tres territorios que componen al país son¹²:

1. Estados:

- Nueva Gales del Sur
- Queensland
- Australia del Sur
- Tasmania
- Victoria
- Australia del Oeste

2. Territorios:

- Territorio de la Capital de Australia
- Territorios del Norte

3.5.Red Aeroportuaria

Cada país cuenta con una definición propia y clasificación para su red o sistema de aeropuertos, sin embargo, una característica transversal a todos los Estados es que en cada uno de ellos se cuenta con aeropuertos internacionales, los cuales serán el nexo entre cada país, y aeropuertos regionales, que conectan al Estado internamente. El detalle de los sistemas de aeropuertos propios a los países en estudio en esta investigación, se dará durante el desarrollo de la misma.

¹ Ídem

² En la sección de Anexos se adjunta un mapa político de Australia

3.6. “Coordinación de Aeropuertos”¹

Corresponde al método que gestiona la capacidad de los aeropuertos aplicando las normas contenidas en las Directrices Mundiales de Slots, o WSG por su nombre en inglés: Worldwide Slot Guidelines. Este procedimiento busca maximizar el uso eficiente de la infraestructura aeroportuaria por lo que la coordina con las compañías aéreas y otros operadores de aeronaves para garantizar el funcionamiento del aeropuerto y transporte aéreo.

Las partes interesadas en llevar a cabo esta coordinación, además de las compañías aéreas y otros operadores, son quienes administran y gestionan las instalaciones aeroportuarias, las autoridades de control de tráfico aéreo, el facilitador de la coordinación del aeropuerto y las autoridades gubernamentales responsables del aeropuerto.

Para distinguir qué aeropuertos necesitan coordinación, éstos se clasifican en tres niveles:

3.6.1. Nivel 1: la capacidad de la infraestructura aeroportuaria es suficiente para satisfacer la demanda en cualquier franja horaria,

3.6.2. Nivel 2: existe una probabilidad de congestión durante algunos periodos del día, semana o temporada, que se puede resolver mediante ajustes de programación de mutuo acuerdo entre las aerolíneas y el facilitador que se nombrará para ayudar a lograr estos acuerdos, y

3.6.3. Nivel 3: la capacidad e infraestructura del aeropuerto no es suficiente para satisfacer la demanda por lo que se nombra a un coordinador que asigne Slots a las compañías y otros operadores.

3.7. “Slot” Aeroportuario²

También conocido como franja horaria, se conoce al permiso dado por un coordinador para una operación prevista, y que permite el uso de toda la infraestructura

¹ IATA, “*Directrices Mundiales de Slots*”, Sección 1, Subsecciones 1.1, 1.2, 1.3 y 1.4.

² IATA, “*Directrices Mundiales de Slots*”, Sección 1, Subsección 1.6; Sección 2, Subsección 8.1.1. (g) y 8.3.

aeroportuaria necesaria con fines de aterrizaje y despegue en un aeropuerto de Nivel 3 en una fecha y hora determinadas.

De entre los criterios de asignación de Slots se tiene que, primero se asignarán los Slots con Derecho Histórico, que corresponde a aquella franja horaria que ha sido utilizada, como mínimo, un 80% del tiempo durante el periodo asignado; luego se realizará cualquier cambio requerido a estos slots; posteriormente el coordinador creará un fondo de reserva de slots, que incluirá nuevos slots creados. La mitad de este fondo será asignado a nuevos entrantes teniendo en consideración las operaciones previstas para todo el año por parte de éstos, además de considerar periodos efectivos de operación, tipos de servicio y de mercado, competencia, vedas y requisitos de los pasajeros y otros usuarios.

3.8. Relación entre la oferta y demanda de Transporte Aéreo¹

El objetivo de una aerolínea es lograr igualar la oferta de servicios con la demanda de los mismos de una manera rentable, balanceando los costos, ingresos y factores de ocupación. Esta característica llama a poner énfasis en el conocimiento de la demanda que se intenta satisfacer, entendimiento que se refleja en la selección de aeronaves, desarrollo de rutas, horarios, planificación del producto, fijación de precios, e incluso publicidad.

Como en toda industria, la oferta y la demanda se afectan mutuamente, teniéndose, en términos generales, que factores como el tipo de aeronave, horarios de despegue y aterrizaje, frecuencia, nivel de precios, servicios de a bordo, o la calidad de la asistencia en tierra, entre otros, tendrán un cierto grado de influencia en la demanda de los pasajeros, su estacionalidad, propósito de viaje, o distancia a viajar, tendrán un efecto en la manera en que se ofrecerán los servicios.

Comprender y evaluar (pronosticar) la demanda por transporte aéreo conlleva a la provisión de servicios que, a su vez, afectará a dicha demanda, lo que hará necesario realizar ajustes en la oferta, los que nuevamente afectarán a la demanda, y así continúa el proceso interactivo de ajustes.

¹ Doganis, *“Flying off Course”*, 178-179 p.

Por otra parte, se tiene que mientras más competitivo y desregulado sea el mercado en que se participa, la interacción entre la oferta y la demanda será más interactiva.

3.9. Estructura de la población¹

Si bien no existe un sistema de clasificación oficial para las generaciones dentro de una población, distintas autoridades de análisis del turismo y viajes coinciden en la existencia de, a lo menos, cuatro generaciones que dictan las características que tendrá y buscará cada viajero. Éstas son:

3.9.1. “Milenials”: aquellos nacidos entre 1985 y 1995, aproximadamente, quienes, al año 2015, tendrían entre 20 y 30 años. Les encanta viajar y disfrutar de experiencias únicas y personalizadas, están conectados digitalmente, buscando consejos de sus pares y los mejores precios posibles, además de efectuar sus reservas mediante el uso de Internet.

3.9.2. Generación X: quienes tienen entre 31 y 50 años, aproximadamente. Generalmente con una pareja e hijos, por lo que sus períodos de viajes coinciden con las vacaciones escolares, además de preferir destinos más cálidos.

3.9.3. “Baby Boomers”: aquella entre 50 y 65 años, cuentan con dinero para viajar y lo gastan en viajes. Están prontos a retirarse por lo que viajar se vuelve una prioridad, y

3.9.4. Maduros: tienen más de 65 años, generalmente retirados por lo que viajar se vuelve en una especie de hobby.

3.10. Clases de pasajeros

En el mercado de transporte aéreo de pasajeros es necesario hacer la distinción entre “consumidor” y “cliente”, sobre todo para el marketing de las aerolíneas (Shaw).

Consumidor es el usuario final del servicio, quien realmente viaja, mientras que el Cliente es quien toma las decisiones del viaje. En algunos casos cliente y consumidor son

¹ Definición obtenida de reportajes de prensa, links directos en Bibliografía

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

la misma persona, en otros casos no, particularmente en el sector de viajes de negocios, donde las decisiones sobre cuál aerolínea elegir o qué clase de servicio se comprará, no son tomadas por el usuario final del servicio.

Es la motivación del viaje quien distingue, en gran parte, al cliente del consumidor, y las estrategias de marketing a adoptar. En términos generales, los motivos de viaje son por negocios o turismo, donde este último se divide en turismo vacacional, de larga o corta estadía, o visitas a amigos o familiares, o VFR por su nombre en inglés (Doganis). La principal diferencia entre estos grupos radica en quien paga por el pasaje, donde se tiene que, para un pasajero de negocios el dinero sale del bolsillo del empleador (cliente), mientras que, para el otro grupo, el dinero sale del bolsillo del consumidor. Se definen también los pasajeros que no caben en estas definiciones como “otros tipos”, donde se incluyen estudiantes viajando a su lugar de estudio, inmigrantes, o por razones médicas, entre otras.

Así, se tienen cuatro grupos principales:

- 3.10.1. Pasajero de negocios
- 3.10.2. Pasajero turístico
- 3.10.3. Pasajero turístico VFR
- 3.10.4. Otros pasajeros

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Teniendo presente la definición dada a los conceptos más relevantes para este estudio, el desarrollo del tema se dividió en 3 capítulos que facilitan su seguimiento, y dictan relación con el orden en que se presentaron los objetivos específicos.

En el siguiente, y tercer capítulo, se presentará el estudio del mercado de transporte aéreo doméstico de pasajeros en Canadá, en donde se analizará el ambiente externo general a éste, así como también el estado competitivo del mismo para luego entregar una primera selección de puntos débiles a considerar en los capítulos posteriores.

El cuarto capítulo incumbe al análisis del mercado de transporte aéreo doméstico de pasajeros en Australia, el cual se evaluó con los mismos criterios que el mercado canadiense lo que permite un análisis más adecuado de sus prácticas para una posterior comparación.

Por último, se tiene un quinto capítulo en el cual se analizarán las brechas encontradas entre cada mercado, identificando aquellas áreas que necesitan modificaciones en el mercado canadiense, además de entregar una propuesta con las reformas necesarias en dichas áreas que permitirán alcanzar el objetivo principal de este trabajo de investigación.

Capítulo III: Canadá

Con este capítulo se busca lograr el cumplimiento del primer objetivo específico planteado en los antecedentes del estudio. De la definición de evaluación de mercados entregada en el Marco Teórico, se tiene que el primer paso a tomar es realizar una evaluación general del ambiente en la industria del transporte aéreo doméstico y transfronterizo de pasajeros en Canadá, mediante el uso de un análisis PEST. En segunda instancia se evaluará el estado de los competidores en la industria mediante la implementación del modelo de Cinco Fuerzas de Porter. Finalmente, se estudiará la información recolectada para evaluar las prácticas internas actuales en el mercado canadiense e identificar sus puntos débiles.

1. Análisis PEST

1.1. Factores Políticos

1.1.1. *Entidades Regulatoras¹*

Dentro del Gobierno de Canadá, el Ministro de Transporte es el responsable de las actividades de “Transport Canada”, institución federal responsable de los programas y políticas de transporte en cualquiera de sus medios, 12 Corporaciones de la Corona, de entre las cuales se tiene a la Autoridad de Seguridad de Transporte Aéreo Canadiense, corporación responsable de proteger el sistema de transporte aéreo vigilando a pasajeros y su equipaje además de a los funcionarios aeronáuticos, la Agencia de Transporte Canadiense, quien regula el mercado del transporte para que éste sea competitivo y accesible, sirviendo, además como una autoridad que resuelve disputas sobre ciertas querrelas de servicios y tarifas del transporte por parte de las aerolíneas; un Tribunal y un Fondo. Dentro del portafolio de instituciones vinculadas al transporte en Canadá se tienen también Organizaciones de Gobierno Compartido, las que incluyen, entre otras, 21 Autoridades Aeroportuarias y NAV CANADA, compañía que posee y opera los servicios de navegación aérea civil en Canadá.

¹ Información obtenida de los sitios web del Gobierno de Canadá, la Autoridad de Seguridad de Transporte Aéreo Canadiense, la Agencia de Transporte Canadiense, NAV CANADA y Transport Canada links directos en Bibliografía

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Es “Transport Canada”, mediante la Dirección de Aviación Civil (también conocida como TCCA: “Transport Canada Civil Aviation”), quien se encarga de la promoción de la seguridad operacional del sistema de transporte aéreo mediante su Marco Regulatorio y actividades de supervisión.

1.1.2. Legislación Actual

Los documentos que regulan la aviación civil canadiense se clasifican según se muestra en la figura 7, donde se tienen, en primer lugar, las Actas o Leyes que han sido aprobadas por el Parlamento, seguido de las Regulaciones que indican cómo aplicar las disposiciones de las Actas, las Alertas de Seguridad que comunican cualquier información de seguridad operacional importante y contienen acciones recomendadas, Circulares de Asesoramiento que entregan ejemplos de los medios para demostrar el cumplimiento de las regulaciones y estándares, y Guías de Estudio o Referencia para ayudar en los procesos de otorgación de licencias¹.

Figura 7: Documentos Regulatorios del mercado canadiense.



Construcción propia.

De los documentos relevantes para este estudio se considerarán aquellos relacionados al ámbito del mercado de transporte aéreo y su regulación, sin considerar aquella documentación que regula el ámbito operacional pues se asume que está diseñada para cumplir con los estándares internacionales.

¹ Información obtenida del sitio web de Transport Canada, link directo en Bibliografía

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Como ya se mencionó anteriormente, cuando se habla de regulación del mercado, la Agencia de Transporte Canadiense es la autoridad encargada de velar por el cumplimiento de las leyes regulatorias y responsable de la administración de las reglas que éstas conllevan¹. La ley de mayor relevancia para ésta investigación es la Ley de Transporte en Canadá, o “Canada Transportation Act”, la que fue establecida en 1996 y cubre las disposiciones generales sobre el transporte en todos sus medios y define el poder de acción de la Agencia en el mercado en caso de encontrarse disconformidades que afecten al consumidor o aerolíneas².

De las Regulaciones que fueron pronunciadas bajo esta ley, la que compete a esta investigación son las Regulaciones del Transporte Aéreo, o “Air Transport Regulations”, que dan efecto a la regulación económica de la industria en Canadá estableciendo los criterios que deben cumplir las compañías aéreas respecto al transporte aéreo de pasajeros y/o carga³.

Entre ambas publicaciones, los temas a destacar son:

1.1.2.1.Requerimientos de propiedad canadiense, que han sido establecidos para asegurar que las decisiones estratégicas con respecto a los servicios aéreos domésticos en Canadá, u operados en nombre de Canadá en virtud de un acuerdo o arreglo de transporte aéreo, sean llevadas a cabo por personas canadienses, en donde se considera canadiense a un ciudadano o residente permanente, (...) una corporación, o entidad legal que haya sido conformada bajo las leyes de Canadá, a lo menos un 75% de los votos de interés sean poseídos y controlados por canadienses, además de ser “controlada de hecho” (se tiene el poder de controlar las actividades de decisión estratégica de la compañía, así como también la habilidad de manejar sus operaciones diarias) por canadienses⁴,

¹ Información obtenida del sitio web de la Agencia de Transporte Canadiense, link directo en Bibliografía

² Ley de Transporte Canadiense, Secciones 3 y 4(1)

³ Información obtenida del sitio web de la Agencia de Transporte Canadiense, link directo en Bibliografía

⁴ Ídem

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

- 1.1.2.2. Requisitos financieros para postulantes canadienses, por primera vez o restitución, a una licencia de operación de servicio aéreo doméstico usando una aeronave mediana (40 a 89 asientos) o grande (más de 89 asientos). Este es un requerimiento de entrada, o re-entrada, que busca asegurar que los postulantes poseen los recursos necesarios para operar, sin considerar los ingresos por operación, y cubrir los costos relacionados al inicio de operaciones de una nueva aerolínea durante un periodo de 90 días¹,
- 1.1.2.3. De acuerdo a la Ley de Transporte en Canadá, cuando un concesionario tenga la disposición de discontinuar, o disminuir la frecuencia, de una ruta doméstica, y por resultado se tenga que sólo se tendrá un, o ningún, operador ofreciendo el servicio en el área a lo menos una vez a la semana, se debe notificar a la Agencia, los concesionarios que operen en el área, miembros del gobierno local y a los residentes afectados por dicha decisión, para la discusión del impacto de ésta²,
- 1.1.2.4. La Ley también señala que, en caso de existir solo un concesionario sirviendo una ruta doméstica, la Agencia está autorizada a intervenir en el caso que las tarifas cobradas por dicho operador sean excesivas, en relación a la oferta del servicio³, y
- 1.1.2.5. Se establecen también en las Regulaciones los servicios básicos que deben ser ofrecidos por el operador de servicios domésticos para que se facilite el acceso y uso de servicios al pasajero, como pueden: ser asistencia en el proceso de check-in, en los procedimientos de embarque y desembarque, o servicio de comidas especiales cuando estén disponibles, entre otros⁴.

En cuanto a legislación de competencia, de la Ley o Acta de Competencia, “Competition Act”, se desprenden las Regulaciones respecto a las Actitudes Anticompetitivas de las Personas Operando un Servicio Doméstico, que definen aquellos

¹ Información obtenida del sitio web de la Agencia de Transporte Canadiense, link directo en Bibliografía

² Ley de Transporte Canadiense, Parte II, Sección 64, Subsecciones 64 (1), 64 (1.1) y 64 (1.2)

³ Ley de Transporte Canadiense, Parte II, Sección 66, Subsección 66 (1)

⁴ Regulaciones del Transporte Aéreo, Parte VII, Sección 147, Subsección 147 (1)

actos o conductas que actúan en desmedro de una competición sana en la oferta de servicios domésticos. Entre ellas se tienen¹:

- 1.1.2.6. Operar a capacidad, o incrementar la capacidad, con tarifas que no cubren los costos mínimos de operación,
- 1.1.2.7. Uso de una aerolínea de bajo costo, de segunda marca, como se describe en el punto anterior,
- 1.1.2.8. Acaparar las instalaciones aeroportuarias, o slots de despegue y aterrizaje, que son requeridos por otro operador, para las operaciones propias, y
- 1.1.2.9. Uso de comisiones o incentivos para la compra o venta de vuelos, uso de un programa de marketing de fidelización, o modificación de horarios, redes o infraestructura, con el propósito de eliminar a un competidor o impedir la entrada, o expansión, de éste al mercado.

Si a estas regulaciones, el gobierno decidiera añadir nuevas, ya sean operacionales, medio ambientales o de seguridad, esto podría tener efectos negativos en las aerolíneas, especialmente en su estructura de costos.

1.1.3. Desregulación

A pesar de que se considera el año 1996 (promulgación de la Ley de Transporte) como el año en que el sistema de transporte canadiense se desregularizó, la transportación aérea ya había iniciado este proceso en el año 1987 con la promulgación de la ley predecesora a la actual, el Acta de Transporte Nacional². Con esta Ley sólo se dejaron algunos requerimientos en cuanto a seguridad y control extranjero, requisitos que fueron traspasados a la ley actual.

En términos de regulación al sector de transporte aéreo, Canadá se encuentra levemente por sobre el promedio de la OCDE (Gráfica 5), esto, según la organización, debido a que la participación del país en acuerdos regionales, similares a los de la Unión Europea y su Área de Aviación Común, no es tan activa como su participación en

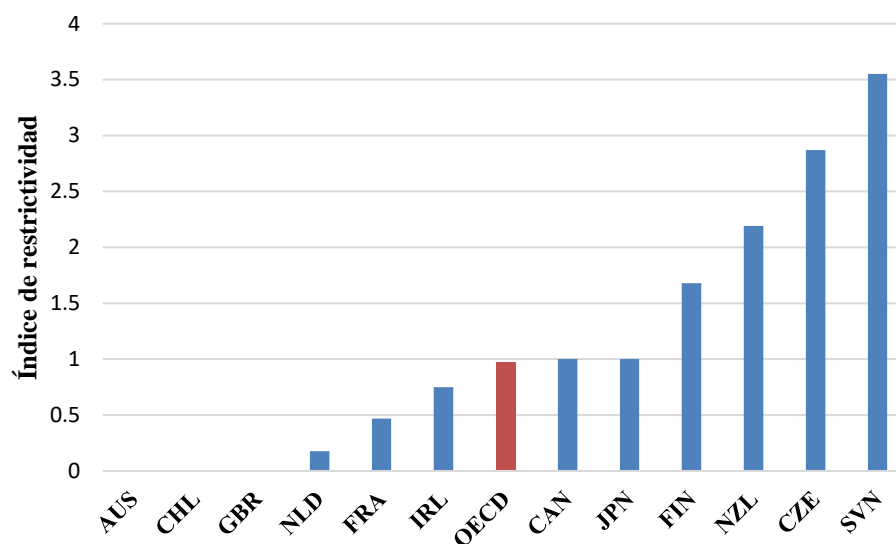
¹ Regulaciones respecto a las Actitudes Anticompetitivas de las Personas Operando un Servicio Doméstico, Sección 1

² Estudio Económico OCDE: Canadá 2016, 91 p.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Acuerdos de Servicios Aéreos y Cielos Abiertos con otras regiones para facilitar el transporte aéreo.

Gráfica 5: Regulación en el sector de las aerolíneas, escala de 0 (menos restrictivo) a 6 (más restrictivo).



Fuente: OECD¹

Como se puede apreciar, en Canadá aún hay espacio para mejorar en términos de desregulación, y un buen indicio sobre la dirección que desea tomar el país es que ya se han iniciado actividades de revisión de la legislación actual, como se puede apreciar en el Reporte de Revisión del Acta de Transporte en Canadá, el cual analizó los últimos 20 a 30 años para identificar las prioridades y acciones potenciales en el transporte que apoye al bienestar económico del país en el largo plazo, siendo una de estas acciones, aumentar el porcentaje de propiedad extranjera de 25% a 49%².

¹ Información obtenida del sitio web de la OCDE, link directo en Bibliografía

² Canada Transportation Act Review, "Pathways: Connecting Canada's Transportation System to the World", Volume 1, 196 p.

1.1.4. Política Aeroportuaria

La definición legal de Aeródromo en Canadá señala que éste corresponde a “un área de tierra, agua (incluyendo una superficie congelada), u otra superficie de soporte usada para el despegue y aterrizaje de aeronaves”. “Transport Canada” solo considera como Aeropuertos a aquellos aeródromos certificados, y para lograr dicha certificación, uno de los requisitos es albergar servicios aéreos regulares¹.

El sistema de aeropuertos canadiense consta de 148 aeropuertos clasificados en 5 grupos y el gobierno federal tendrá distintos niveles de participación en cada uno de ellos, de acuerdo a lo que establece la Política Nacional de Aeropuertos publicada en 1994²

1.1.4.1. Sistema Nacional de Aeropuertos³

Conocido como NAS por sus siglas en inglés (National Airports System), consta de 26 aeropuertos que enlazan al país internamente y con el resto del mundo y son considerados esenciales para el sistema de transporte aéreo nacional. Este sistema sirve un 94% del total de pasajeros regulares y carga en

Figura 8: Sistema aeroportuario canadiense.



Fuentes: Transport Canada, elaboración propia.

¹ Información obtenida del sitio web de Transport Canada, link directo en Bibliografía

² Ídem

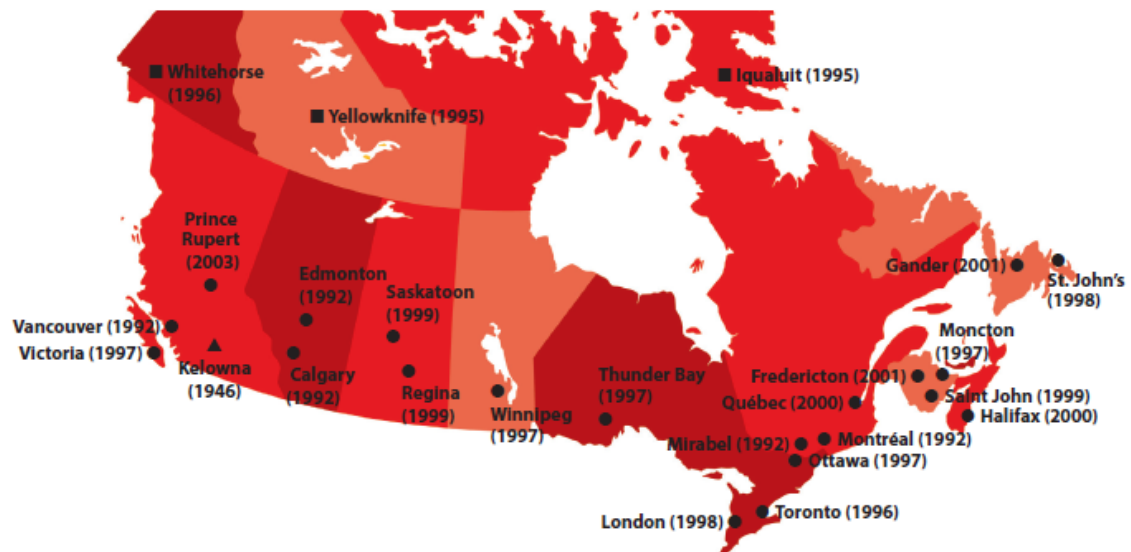
³ Información obtenida del sitio web de Transport Canada, link directo en Bibliografía

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Canadá, siendo los puntos de origen y destino de la mayoría de los servicios aéreos interprovinciales e internacionales.

Pertenece a este sistema los aeropuertos en cualquiera de las capitales (nacional, provinciales, y territoriales), así como también aquellos con un tráfico anual de 200 mil pasajeros o más. Los aeropuertos que mantengan niveles anuales de 200 mil pasajeros por tres años consecutivos son candidatos para inclusión en el NAS. A su vez, los aeropuertos con niveles anuales menores a 200 mil pasajeros por tres años consecutivos, y que no sirven a las capitales del país, no serán considerados parte del NAS.

Ilustración 3: Mapa de Aeropuertos NAS



Fuente: Canada Transportation Act Review

Si bien el gobierno garantiza la viabilidad del sistema y establece los estándares de seguridad que deben seguir estos aeropuertos, esto no significa que los financia y opera directamente. Estas funciones han sido concesionadas por el gobierno a Autoridades Aeroportuarias Canadienses que se preocupan de la operación, administración y desarrollo de los aeropuertos, volviéndolos más rentables, sensibles a las necesidades locales y capaces de igualar los niveles de servicio a las demandas locales. El rol más relevante del gobierno en este sistema es de propietario de las tierras en las que se encuentran emplazados, donde se destaca que, cuando el gobierno decide aumentar el valor de la renta,

los aeropuertos traspasan este costo a las aerolíneas, aumentando sus precios de utilización, lo que, inevitablemente afectará a los usuarios finales.

1.1.4.2. Aeropuertos Regionales y Locales¹

También manejan tráfico de pasajeros regulares, pero a niveles menores de 200 mil pasajeros anuales, por lo que no cumplen los criterios para pertenecer al NAS, sin embargo, son de importancia regional o local. Estos aeropuertos manejan el 6% restante del total de pasajeros regulares y carga del país.

Son 71 los aeropuertos que caben en esta categoría y que el gobierno está involucrado, en algún grado, en su operación. Sin embargo, el objetivo del gobierno es abandonar cualquier participación financiera, operacional o de propiedad, ofreciéndolas a entidades locales que podrán determinar y proveer los mejores niveles de servicio necesarios para la comunidad. Estas entidades pueden ser gobiernos provinciales o locales, comisiones, negocios privados, u otros interesados, en ese orden. A diferencia de las Autoridades Aeroportuarias que administran el NAS, los dueños de estos aeropuertos son libres de decidir sus opciones de administración en conformidad a las necesidades de la comunidad.

Aunque “Transport Canada” abandona el papel de operador, administrador y financiador de estos aeropuertos, seguirá garantizando una operación segura y efectiva de ellos, estableciendo los estándares de seguridad aplicables a todos los aeropuertos del país.

1.1.4.3. Aeropuertos menores²

Corresponden a 31 aeropuertos respaldados por el gobierno y que no manejan servicios regulares de pasajeros, sino que sirven para intereses locales, como la aviación general y recreacional. Algunos de estos aeropuertos son considerados “satélite”, y que ayudan a asegurar la operación segura y eficiente de los

¹ Información obtenida del sitio web de Transport Canada, link directo en Bibliografía

² Información obtenida del sitio web de Transport Canada, link directo en Bibliografía

aeropuertos internacionales mayores desviando las actividades de aviación deportiva de éstos.

La operación de los aeropuertos menores es realizada, generalmente, en nombre del gobierno general, por las municipalidades u otras entidades locales. Los aeropuertos satélites forman parte de las autoridades aeroportuarias de los aeropuertos que sirven, pero si la autoridad no quiere hacerse cargo, el aeropuerto satélite es manejado como menor.

1.1.4.4. Aeropuertos remotos¹

Son 13 en el país y están a cargo del gobierno. Son considerados remotos pues el transporte aéreo es el único medio confiable durante todo el año disponible para la comunidad a la que sirve. Bajo la Política Nacional de Aeropuertos, el gobierno seguirá financiando a estos aeropuertos reconociendo que es la única manera de permanecer accesibles durante todo el año.

1.1.4.5. Aeropuertos árticos²

Corresponden a 11 aeropuertos, 3 de los cuales forman parte del NAS³, y que son propiedad y operados por el gobierno.

1.1.5. Asignación de “Slots”⁴

En Canadá existen 2 aeropuertos de Nivel 3 que requieren de coordinación para la asignación de slots, y 3 aeropuertos de Nivel 2 que necesitan un coordinador, estos son:

1.1.5.1. YYZ, Toronto Pearson International Airport, Nivel 3

1.1.5.2. YVR, Vancouver International Airport, Nivel 3

1.1.5.3. YYC, Calgary International Airport, Nivel 2

1.1.5.4. YUL, Montreal – Pierre Elliott Trudeau International Airport, Nivel 2, y

1.1.5.5. YQB, Quebec City Jean Lesage International Airport, Nivel 2.

¹ Información obtenida del sitio web de Transport Canada, link directo en Bibliografía

² Ídem

³ Transport Canada, “*Transportation in Canada: Overview Report 2015*”, 10 p.

⁴ World Slots Guidelines Anexo 11.12 – Contact List for level 2/3 Airports

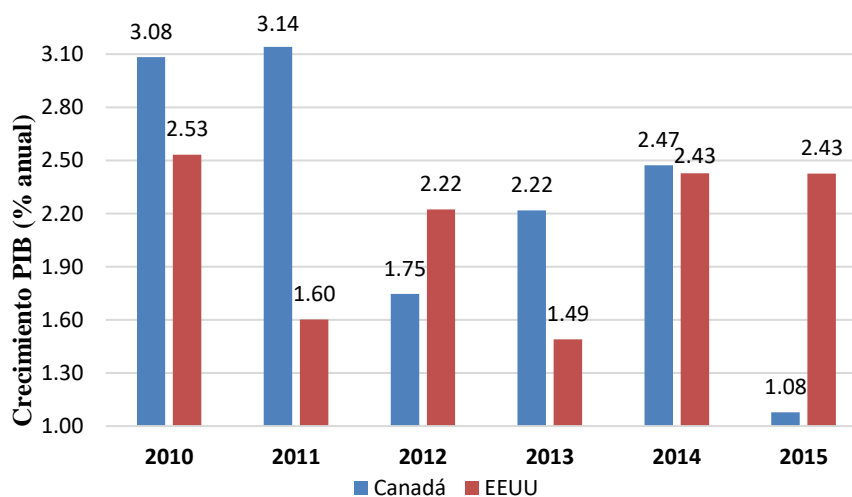
1.2. Factores Económicos

1.2.1. Economía Local y Tendencias¹

Canadá forma parte de los países del G7, siendo su economía, al año 2015, la décima del mundo en términos de PIB, según el Banco Mundial. Para ese año, su PIB nominal fue de US\$1.550,54 billones, con un PIB nominal per cápita de US\$43.248,53, el cual en términos de paridad de poder de compra fue de US\$44.310,12. Como se puede ver en la gráfica 6, el crecimiento en la economía ha disminuido en el último año teniéndose que fue de un 1,08%, sin embargo, los niveles de inflación se han mantenido relativamente bajos en los últimos 4 años, como se puede apreciar en la gráfica 7, que muestra, para el año 2015, un aumento de un % 1,11.

A pesar que el pronóstico para los años 2016 y 2017 indican una disminución en la economía, se espera una recuperación a partir del año 2018 con indicios saludables de crecimiento, como lo muestra la gráfica 8.

Gráfica 6: Crecimiento del PIB canadiense.

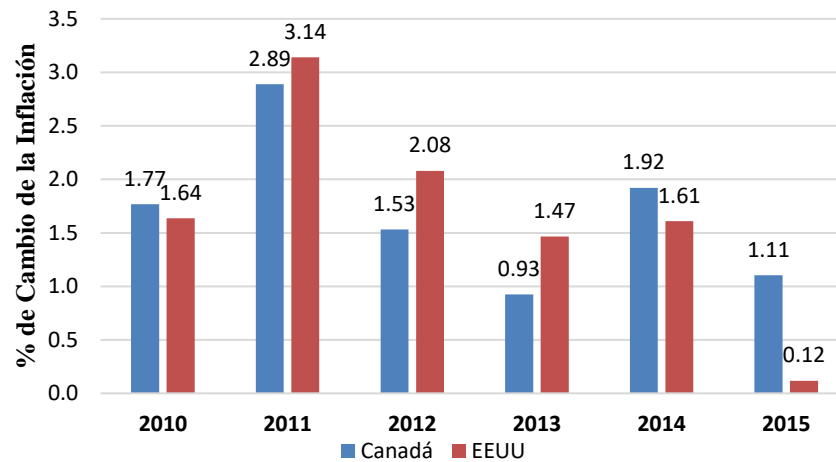


Fuente: Banco Mundial

¹ Información obtenida de los sitios web del Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional y el Departamento de Estadísticas del Gobierno de Canadá, links directos en Bibliografía

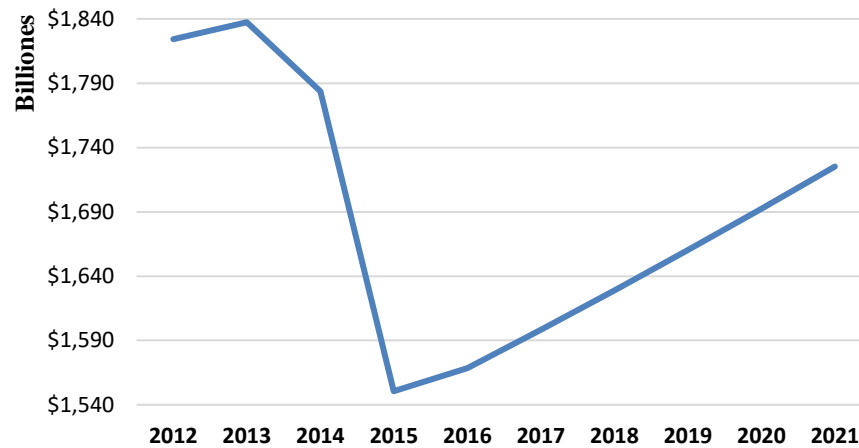
Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Gráfica 7: Variación de la inflación canadiense.



Fuente: Fondo Monetario Internacional

Gráfica 8: Pronóstico del PIB canadiense (hasta el año 2021)

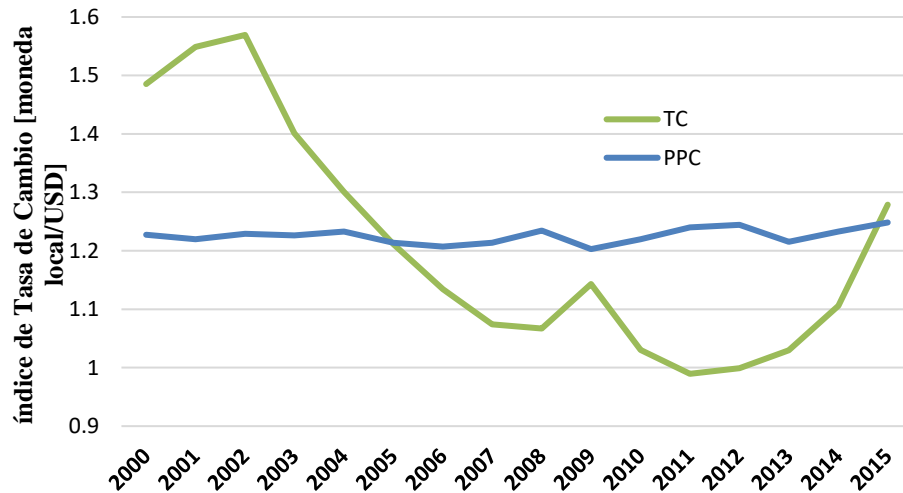


Fuente: Fondo Monetario Internacional

1.2.2. Tasa de Cambio

Como se muestra en la Gráfica 9, el dólar canadiense se ha ido debilitando desde el año 2013, situación que trae consecuencias tanto positivas como negativas. Afecta positivamente pues, a la hora de viajar, los residentes canadienses optan por el uso de aeropuertos domésticos en vez de utilizar los estadounidenses. Por lo demás, el bajo precio del dólar actúa como un incentivo que atrae a una mayor cantidad de visitantes extranjeros.

Gráfica 9: Comportamiento de la Tasa de Cambio y el Poder de Paridad de Compra.



Fuente: OCDE

Por el contrario, a la población canadiense se le hace más caro viajar, esto sumado al débil crecimiento que ha tenido la economía doméstica, se traduce en una restricción general del gasto de los hogares y los viajes de negocios.

Un débil dólar canadiense también afectará a las aerolíneas pues, a pesar de que éstas reciben sus ingresos en moneda local, sus costos son percibidos en dólar estadounidense, lo que vuelve al negocio menos rentable gracias a la tasa de cambio¹.

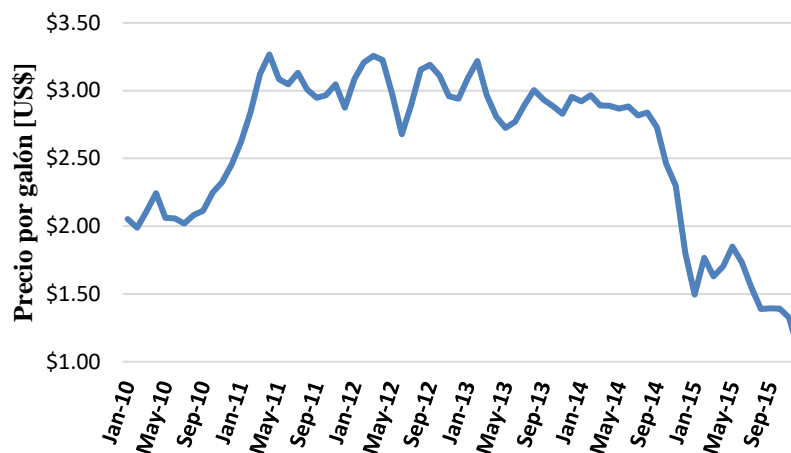
1.2.3. Precio del combustible de aviación

Combustible es uno de los factores principales, y fijos, en la estructura de costos de cualquier aerolínea por lo que una disminución en su precio, asumiendo que todos los demás factores se mantienen iguales, se traduce en un aumento del nivel de ingresos.

¹ Por ejemplo, y como lo menciona WestJet en su memoria anual 2015, los costos de combustible son percibidos en USD por lo que la tasa de cambio juega un rol fundamental.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

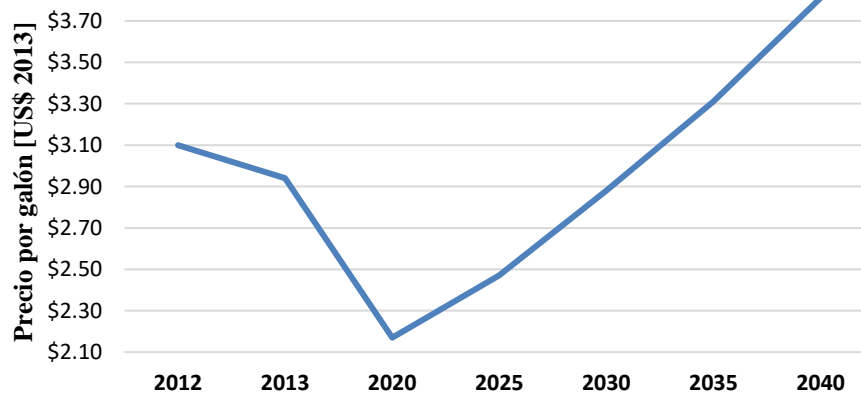
Gráfica 10: Evolución del precio del combustible de aviación.



Fuente: US Energy Information Administration

Al observar el comportamiento histórico del precio del combustible de aviación hasta el año 2015 (Gráfico 10) se tienen dos situaciones. En primer lugar, los bajos niveles actuales han beneficiado a las aerolíneas aumentando su rentabilidad. Por otro lado, y no obstante el precio del combustible es susceptible a periodos de volatilidad, en el largo plazo, y como lo plantean las proyecciones de la Administración de Información Energética de los Estados Unidos representadas en la Gráfica 11, la tendencia general será al alza, por lo que la industria deberá enfocarse en el uso de aeronaves más eficientes, así como también buscar relaciones estratégicas con los proveedores de combustible para lograr minimizar sus costos.

Gráfica 11: Proyección del precio del combustible de aviación.



Fuente: US Energy Information Administration

1.2.4. Ingreso y Gasto de los Hogares¹

Al año 2014, el ingreso promedio de las familias en Canadá fue de CAD\$51.960, mientras que sus gastos, para el mismo año, fueron de CAD\$59.047, de los cuales, CAD\$676 corresponden a gastos de transporte aéreo, que equivale a un 1.14% del total de gastos de los hogares².

Como ya se mencionó anteriormente, si el crecimiento de la economía canadiense continúa teniendo índices débiles, los hogares optarán por una disminución del gasto en el que incurren en transporte aéreo, lo que se traduce en una oportunidad para el surgimiento de aerolíneas que ofrezcan servicios más económicos que los actuales en el mercado.

1.2.5. Oferta y Demanda nacional

Si bien es difícil poder establecer un valor numérico a la oferta y demanda del servicio de transporte aéreo, resulta más conveniente analizar los factores externos que podrían afectarlas.

Como lo menciona WestJet en su Memoria Anual del año 2015, las economías locales³ tendrán efecto en la oferta cambiando la importancia, y por ende cantidad de oferta, que las compañías le dan a ciertas rutas. En el mismo documento se hace mención sobre el efecto negativo que tendría el debilitamiento del dólar canadiense en comparación al estadounidense lo que generaría un aumento de los costos operacionales, y de manera contraria, los pronósticos de bajos precios del combustible de aviación significarán una ayuda al incremento de ingresos.

Los factores meteorológicos también afectarán a la oferta y demanda, teniéndose que, y dependiendo la estación del año, algunas rutas disminuirán, o terminarán, su frecuencia, mientras que otras aumentarán o comenzarán, por ejemplo, WestJet cuenta con un servicio de verano que opera, entre otros destinos, entre Toronto y Nashville. Otro efecto del clima en Canadá se observa en los meses de invierno, en donde el exceso de precipitaciones,

¹ Información obtenida del sitio web del Departamento de Estadísticas del Gobierno de Canadá, links directos en Bibliografía

² Gasto de los hogares no incluye pago de impuestos, contribuciones o donaciones a caridad.

³ Recordar que Canadá es un Estado Federal con 10 provincias y 3 territorios autónomos

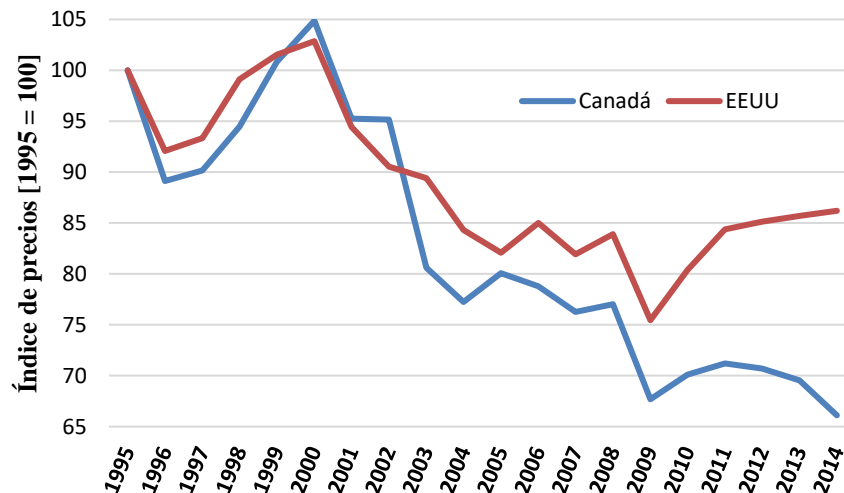
Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

mezclado con extremas bajas temperaturas (especialmente en el Este del país), juega en contra de la puntualidad de las operaciones de las compañías llegando, en algunos casos, a causar la cancelación de vuelos.

1.2.6. Evolución de los Precios

Como se aprecia en la gráfica 12, hasta el año 2000, los precios del transporte aéreo doméstico canadiense disminuyeron más de lo que lo hicieron los precios estadounidenses, sin embargo, y como lo expresa un estudio económico de la OCDE, para rutas similares, los precios desde aeropuertos canadienses son mayores que desde aeropuertos estadounidenses, lo que genera una fuga de ingresos.

Gráfica 12: Comportamiento del índice de precios en Canadá y Estados Unidos.



Fuente: OCDE

La falta de opciones más económicas de transporte doméstico en el país justifica las preocupaciones que puedan surgir en cuanto al estado de la competitividad interna (monopolios, duopolios), la que también se puede ver afectada por las barreras de entrada existentes (propiedad extranjera) y los cargos aeroportuarios y de impuestos. El mismo estudio de la OCDE también cita que “estudios anteriores (Canadian Transportation Act Review Panel, 2011) muestran que la competencia entre aerolíneas de bajo costo resulta en una disminución de los precios dentro del país, además de sugerir que, una reducción de las barreras de entrada, produciría menores precios y consolidaría una competitividad interna más amplia”.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Cabe mencionar la constante guerra de precios a la que se enfrentan las aerolíneas canadienses, principalmente debido a la demanda interna actual por transporte aéreo y a la falta de desarrollo y promoción de los aeropuertos menores de su red. Entre Air Canada y WestJet, es el primero quien sirve la mayor cantidad de rutas nacionales¹ haciendo uso de más aeropuertos regionales/locales.

1.2.7. Impuestos y cargos²

Del reporte económico de la OCED se desprende un resumen con las tasas y cargos que son adicionales a las tarifas que ofrecen las aerolíneas, éstos son:

1.2.7.1. Cargos por servicio, que corresponden a los cargos que deben ser cancelados al momento de comprar el servicio, incluyendo el cargo por el costo a la aerolínea de prestación del servicio. Estos incluyen la renta del aeropuerto, cargos de navegación, pagos al municipio por uso de las tierras y cargos de combustible.

1.2.7.2. Cargos de terceros, que son cualquier impuesto o cargo establecido por un gobierno, autoridad pública o aeroportuaria, o agente de gobierno. Estos incluyen cargos por seguridad de los pasajeros, cargos para mejoras del aeropuerto, e impuestos a la venta.

El mismo reporte indica que los altos cargos que imponen los aeropuertos canadienses puede estar jugando en contra de una competencia doméstica saludable pues cualquier aumento de precios cobrados por los aeropuertos a las aerolíneas será transferido directamente a los consumidores mediante un aumento de precio de las tarifas ofrecidas. Con esto, y cuando sea posible, los usuarios optarán por menores precios, los que son posibles de encontrar en los aeropuertos al otro lado de la frontera, en Estados Unidos.

¹ Por medio de Air Canada Express. Lista de destinos en Anexos, link de acceso en Bibliografía.

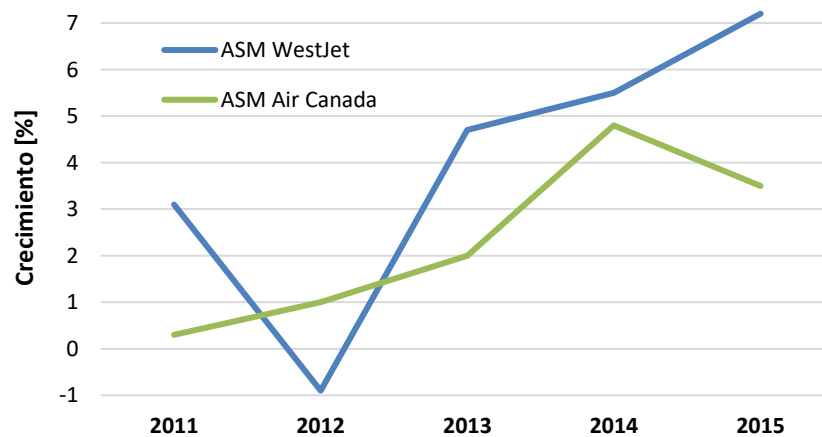
² Regulaciones del Transporte Aéreo – Publicidad de los Precios de Servicios Aéreos: nota de interpretación, Parte IV, 02-10, link de acceso en Bibliografía, y Estudio Económico de la OCDE: Canadá, 96 p.

1.2.8. Indicadores de la Industria

Para el análisis de los indicadores de la industria canadiense, como se mencionó en el Marco Teórico de esta investigación, se consideraron aquellas aerolíneas que figuran en la lista de Aerolíneas de Bajo Costo de la OACI, las que corresponden a WestJet, un subsidiario de Air Canada y Sunwing. Sin embargo, sólo se consideraron WestJet y Air Canada puesto que, a pesar que Sunwing está catalogada como aerolíneas de Bajo Costo, su foco de negocios es el de destinos vacacionales en EEUU, el Caribe y Centro América con vuelos chárter ofrecidos por temporadas.

Resulta necesario aclarar también que los indicadores que se presentan a continuación fueron obtenidos de las Memorias Anuales de cada aerolínea de los años 2011 a 2015. De éstos documentos se pudieron obtener datos de crecimiento de capacidad (ASM) y tráfico (RPM) del sector doméstico, además de cantidad de pasajeros (PAX), para cada una de ellas, no obstante, el crecimiento de los indicadores de ocupación (FO), rendimiento (Yield) y eficiencias (RASM) se muestran para todos sus sectores, domésticos e internacionales.

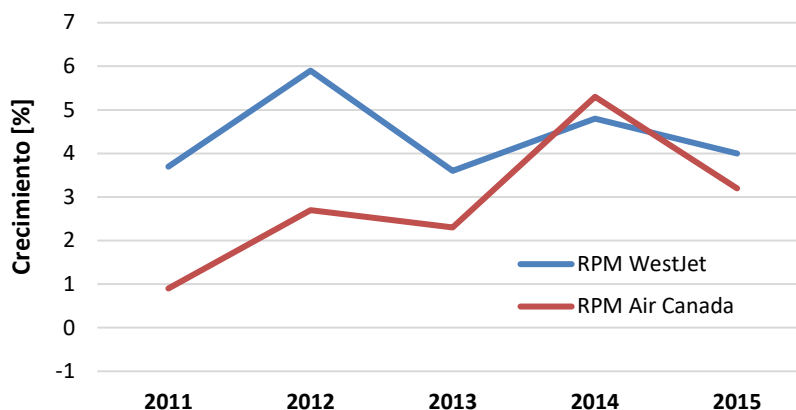
Gráfica 13: Crecimiento del ASM en el mercado canadiense.



Fuente: Memorias Anuales WestJet y Air Canada

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Gráfica 14: Crecimiento del RPM en el mercado canadiense.



Fuente: Memorias Anuales WestJet y Air Canada

Tabla 12: Comportamiento de PAX, FO, Yield y RASM en el mercado canadiense.

		2011	2012	2013	2014	2015
WestJet	FO (%)	79.70	82.80	81.70	81.40	80.00
	PAX	16,040,682	17,423,352	18,485,144	19,651,977	20,281,376
	Yield (CAD cents)	18.18	18.77	18.69	19.09	18.72
	RASM (CAD cents)	14.50	15.53	15.28	15.54	14.98
	FO (%)	81.60	82.70	82.80	83.40	83.50
Air Canada	PAX	33,900,000	34,900,000	35,800,000	41,153,774	43,731,234
	Yield (CAD cents)	18.70	19.00	19.10	18.90	18.00
	RASM (CAD cents)	15.30	15.80	15.90	15.80	15.10

Fuente: Memorias Anuales WestJet y Air Canada

Como se observa en la gráfica 13, la capacidad de ambas aerolíneas ha ido en constante aumento, especialmente para WestJet en el último año, donde muestra un aumento de 7.2% en comparación al 3.5% de Air Canada para el mismo período. Escenario similar se aprecia en el tráfico de cada aerolínea (gráfica 14), que también sigue aumentando.

Si se observa la tabla 12 con la información de las aerolíneas en todos sus sectores, se tiene que, a pesar de que Air Canada cuenta con un mayor FO y cantidad de pasajeros trasladados, su Yield es menor al de WestJet en los últimos dos años del período en observación, situación que probablemente se da debido a la estructura de costos de cada

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

aerolínea y al hecho de que WestJet, a diferencia de Air Canada, opera bajo un concepto de bajos costos en todos sus servicios.

Finalmente, y al analizar las ilustraciones 4 y 5, se distinguen los distintos destinos regionales (Norteamérica) a los que ambas aerolíneas operan. Se destaca el caso de WestJet y la multiplicidad de destinos en Estado Unidos.

Ilustración 4: Destinos servidos por Air Canada



Fuente: sitio web de Air Canada

Ilustración 5: Destinos servidos por WestJet.



Fuente: sitio web de WestJet

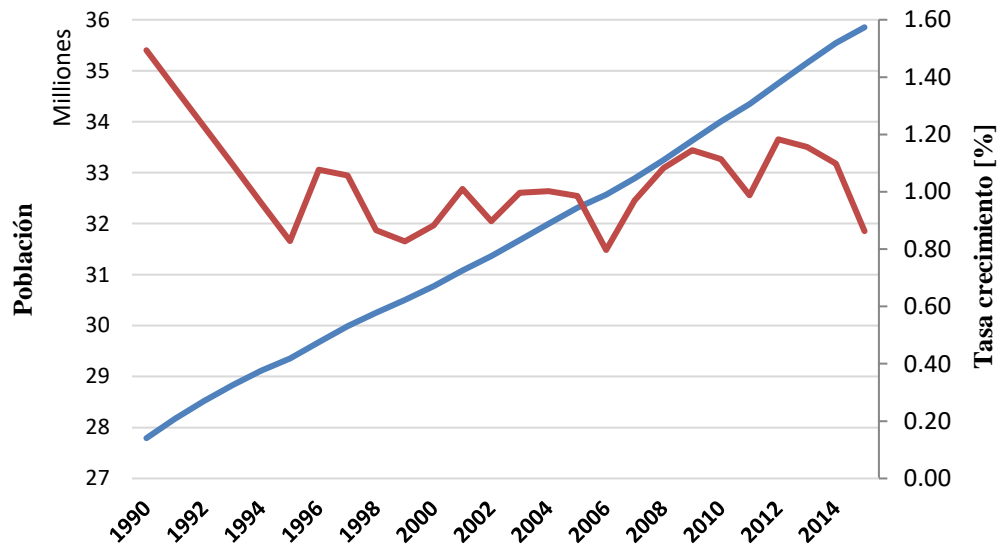
1.3. Factores Sociales:

Cuando se analizan los factores sociales que afectan a la industria del transporte aéreo de pasajeros, se están evaluando los factores principales que actúan en la relación de la oferta y la demanda de los servicios, éstos pueden ser:

1.3.1. Demografía¹

La población canadiense ha ido aumentando de forma lineal en el tiempo (Gráfica 15) teniéndose que, al año 2015, se estima que es de aproximadamente 35.8 millones de habitantes con una tasa de crecimiento de 0.86% respecto al año anterior, y cuya esperanza de vida es alrededor de los 82 años.

Gráfica 15: Población canadiense y tasa de crecimiento.



Fuente: Banco Mundial

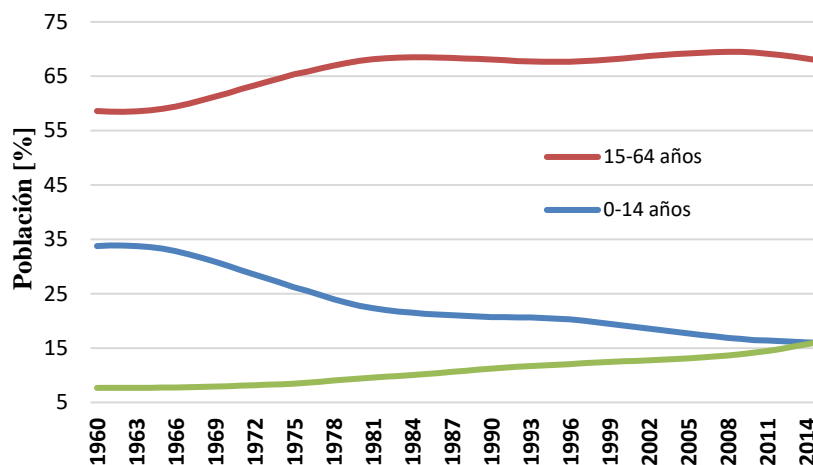
Como se puede apreciar de la gráfica 16, la estructura de la población también ha cambiado y se observa que la cantidad de habitantes de 65 años o más ha ido aumentando, mientras que los habitantes entre 0 y 14 han disminuido drásticamente alcanzando niveles similares a los de adultos mayores, estimándose que al año 2015 se encuentran por debajo

¹ Información obtenida del sitio web del Banco Mundial, links directos en Bibliografía

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

de éstos. Por otro lado, aquellos habitantes entre 15 y 64 años se han mantenido relativamente constantes en el tiempo formando la mayoría de la población canadiense.

Gráfica 16: Estructura de la población canadiense.



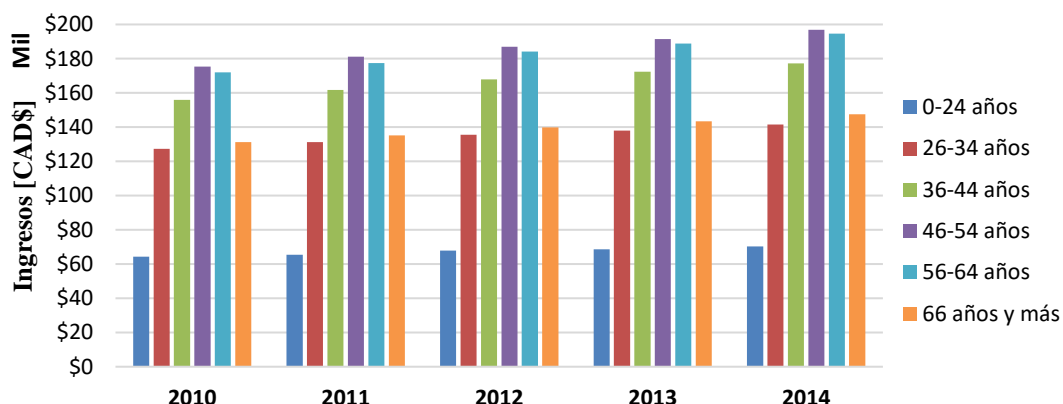
Fuente: Banco Mundial

1.3.2. Distribución de los ingresos¹

De los datos estadísticos que maneja el gobierno de Canadá, entre los años 2010 y 2014, se observa (gráfica 17) que la mayoría de los ingresos se concentran en los miembros de la población entre 36 y 64, generación X y Baby Boomers, seguido por los jóvenes-adultos (26 a 34 años), milenials, y los adultos mayores (66+ años). Un análisis más detallado (gráfica 18) muestra que, de las familias de padres solteros, quienes concentran los ingresos son aquellos mayores de 46 años, mientras que, quienes están solteros, muestran una concentración de ingresos entre los 26 y 54 años.

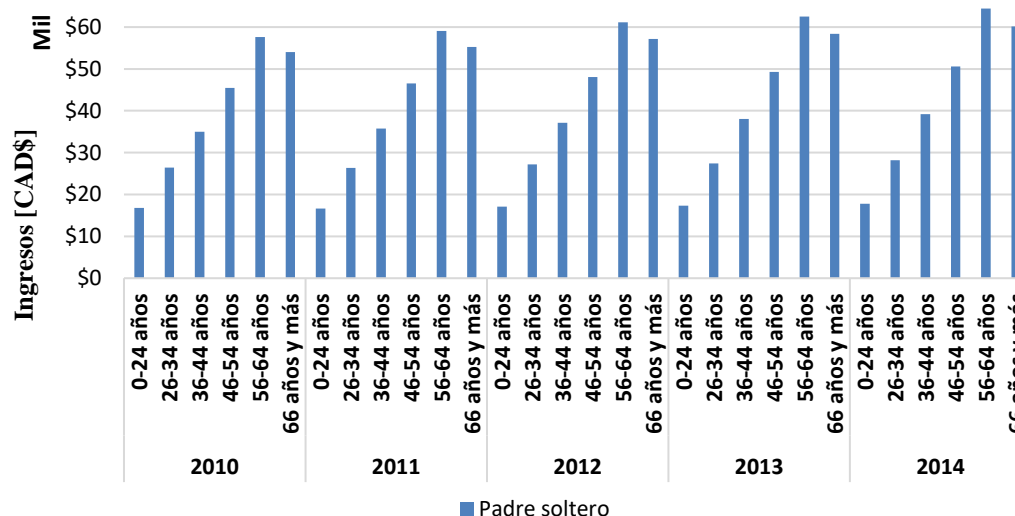
¹ Información obtenida del Departamento de Estadística del Gobierno de Canadá, link directo en Bibliografía

Gráfica 17: Distribución de ingresos por edad, en Canadá-



Fuente: Statistics Canada

Gráfica 18: Distribución de ingresos por tipo de familia, en Canadá.



Fuente: Statistics Canada

1.3.3. Modas y tendencias

De acuerdo a reportajes de prensa canadienses¹, una de las tendencias que está en aumento son los viajes en solitario. En general, esta modalidad aumentó en un 24% respecto al año 2015, siendo una opción popular entre los solteros, viajeros frecuentes y primerizos, cantidad que se ha duplicado para estos dos últimos.

¹ Links directos en Bibliografía

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Otra tendencia que se ha mantenido en los últimos 5 años, según el reporte de la red de asesores de viajes de lujo Virtuoso, son los viajes multigeneracionales, o “en familia”, quienes buscan acceder a destinos que puedan satisfacer las necesidades de todas las generaciones, como, por ejemplo: Centro América con su mezcla de aventuras y relaxo en sus playas o centros invernales con múltiples actividades para todos los gustos.

Cabe agregar, además, que, a la hora de hacer negocios, la industria canadiense sigue prefiriendo reuniones en persona en vez de videoconferencias cuando se trata de lograr acuerdos o cerrar tratos, lo que indica que este tipo de viajero, de negocios, no debiera disminuir su volumen.

1.3.4. Movilidad geográfica

Como ya se ha mencionado anteriormente, la disminución en el crecimiento de la economía, sumado con la caída del dólar canadiense, puede forzar a la población a, o limitarse a viajes dentro del país, o reducir sus gastos en transporte.

1.3.5. Acceso al medio de transporte

Al observar la ilustración 11, en la sección de anexos de este estudio, se observa el crecimiento que ha tenido en los últimos 30 años el tráfico doméstico, notándose que se aglomera en las ciudades más cercanas a la frontera con Estados Unidos, lo que es congruente con la densidad de población del país, la cual concentra la mayor parte de la población en dichas áreas. También se observa el crecimiento que muestran aquellos territorios remotos, en donde se operan servicios en volúmenes mucho menores pero que mantienen a la comunidad conectada.

Se tiene también que, en las ciudades más importantes del país, como lo son Toronto, Montreal o Vancouver, sus aeropuertos cuentan con servicios de transporte público que los conectan con los centros de cada ciudad ayudando a la conectividad del sistema.

1.3.6. Eventos e influencias¹

Los principales eventos que influenciarán el comportamiento de la oferta y la demanda corresponden a:

1.3.6.1. Terrorismo. Su efecto inmediato se refleja en una reducción significativa de la demanda.

1.3.6.2. Pandemias. Como por ejemplo el virus Zika, que también tendrá un efecto negativo en la demanda de transporte aéreo, especialmente a destinos vacacionales.

1.3.6.3. Desastres naturales y clima. Dependiendo de la severidad de éstos pueden afectar la oferta llegando a cancelar operaciones por tiempos indefinidos.

1.4. Factores Tecnológicos

1.4.1. Soluciones sustitutas

En términos tecnológicos, y cuando se habla de pasajeros de negocios, las teleconferencias, o video conferencias son un factor que hay que considerar pues corresponden a un importante sustituto de los servicios de transporte aéreo.

De acuerdo a Shaw (2011), esta tecnología supone una amenaza en el largo plazo en el sector particular de pasajeros de negocios. Los competidores deberán replantear sus estrategias de marketing además de ajustar las frecuencias, conexiones y horarios de sus vuelos para que el servicio mantenga niveles de ingresos rentables².

1.4.2. Inversión en transporte terrestre

Canadá cuenta con un sistema ferroviario el cual es usado, principalmente para el transporte de carga, mientras que el transporte de pasajeros es realizado con fines, mayormente, turísticos, lo que no supone una real amenaza para el transporte aéreo de pasajeros.

En cuanto al transporte público, cualquier inversión destinada a mejoras en éste beneficia a la industria pues facilita el acceso de los consumidores a los aeropuertos por

¹ WestJet, Memoria Anual 2015, 96 p.

² Shaw. Stephen, "Airline Marketing and Management", 76-77 p.

lo que se esperaría que los gobiernos decidieran implementar este tipo de servicios en aquellos aeropuertos que no lo poseen.

Se destacan también los avances en tecnologías en la eficiencia de los automóviles, así como también los cambios en los recursos energéticos requeridos para su uso, especialmente con la introducción de automóviles electrónicos.

1.4.3. Desarrollo de nuevas aeronaves

Este factor, de acuerdo a Shaw, tendrá un efecto mayor en la industria pues los diseñadores y fabricantes se están enfocando en aeronaves que permitan volar mayores distancias de manera más eficientes lo que, por una parte significaría una reducción de vuelos con conexiones pues será posible realizar vuelos directos en aquellas rutas, lo que a su vez conlleva un posible efecto negativo, especialmente a aerolíneas de red que cuenten con Hubs pues, otras aerolíneas, tendrán la opción de sobrevolar sus centros lo que podría desviar la demanda y dirigirla a aquellos operadores¹.

Aeronaves más eficientes significa, también, un menor consumo de combustible para las mismas rutas lo que generaría una reducción en los costos operacionales.

1.4.4. Madurez de la tecnología²

Este factor se aprecia, principalmente, en las aeronaves, donde se tiene una relación directa entre la edad de éstas y los costos de mantenimiento en que incurrirán las aerolíneas: a mayor edad de flota, mayores serán los costos de mantenimiento.

1.4.5. Integración de tecnología en las compañías³

Las compañías aéreas hacen uso de los avances tecnológicos para automatizar ciertos procesos operacionales y comerciales como pueden ser control, comunicaciones o reservas, entre otros, así como también para mantener un alto nivel de privacidad tanto de los registros de la aerolínea, como de la información personal y financiera de sus clientes.

¹ Shaw, "Airline Marketing and Management", 79-80 p.

² WestJet, Memoria Anual 2015, 41 p.

³ WestJet, Memoria Anual 2015, 43 p.

Cualquier interrupción de servicios o violación de privacidad no sólo afectará al negocio de las compañías, sino que también su reputación y la satisfacción del cliente.

Adicionalmente se tiene que, la integración de nuevas tecnologías, vendrá asociada con desafíos en la estructura de costos, recursos humanos y desarrollo de control interno.

1.4.6. Capacidad aeroportuaria

Los desarrollos en tecnología deben estar orientados a facilitar el procesamiento de pasajeros dentro del aeropuerto, como ya lo hace el sistema CUPPS, que permite el check-in de pasajeros, para diferentes aerolíneas, de manera autodidacta y sin necesidad de que éste tenga que esperar en largas filas, mediante el uso común de infraestructuras¹ (ilustración 6).

Ilustración 6: Quisco de autoservicio de Check-in



Fuente: [http: página web del Aeropuerto John Wayne](http://pagina web del Aeropuerto John Wayne)

¹ Como en el aeropuerto Internacional John Wayne, y muchos otros.

2. Cinco Fuerzas de Porter

Antes de realizar este análisis es necesario aclarar quiénes son los competidores en el mercado de transporte aéreo doméstico de pasajeros. Como ya se mencionó en la sección 1.2.8. del análisis PEST, las compañías que se consideraron en este estudio son¹:

I. Air Canada:

- Nombre comercial: Air Canada Jetz, Air Canada Express
- Sitio Web: www.aircanada.ca
- Participación de mercado (doméstico): 50%²

Subsidiarias:

- Nombre comercial: Air Canada rouge
Sitio Web: www.AirCanadarouge.com
- Nombre comercial: Jazz Air Canada Express
Sitio Web: www.flyjazz.ca

II. WestJet:

- Nombre comercial: WestJet
- Sitio Web: www.westjet.com
- Participación de mercado: 34.6%³

Subsidiaria:

- Nombre comercial: WestJet encore
Sitio Web: www.westjet.com

Los datos económicos de cada aerolínea fueron vistos en la sección 1.2.7. del análisis PEST.

¹ Información obtenida de los sitios web de Transport Canada y Centre of Aviation, links directos en Bibliografía

² Incluye Air Canada Jazz y Air Canada Rouge

³ Incluye WestJet Encore

2.1. Amenaza de nuevos competidores

Al año 2016, existen 3 aerolíneas que desean reintroducir el modelo de ultra bajo costo al mercado doméstico: NewLeaf Travel Co., Canada Jetlines Ltd. y Enerjet Ltd¹. Cada una de ellas plantea un modelo de negocio distinto y, a su vez, se enfrenta a distintas barreras de entrada, las cuales se incluyen a continuación.

2.1.1. Diferenciación del producto: servicios

A pesar de que existen 39 compañías aéreas aprobadas y certificadas para operar en el sector doméstico canadiense², son sólo dos de ellas las que concentran el mayor porcentaje de participación de mercado y, por ende, cuentan con la ventaja de ser uno de los primeros en instalarse en éste, como lo fue WestJet en el mercado de bajo costo. Cuando un nuevo competidor inicie sus operaciones, indudablemente tendrá que batallar por una posición de mercado contra esta aerolínea.

Una situación que el gobierno debiera prestar atención, para que no constituya una barrera de entrada estratégica considerable³, es el uso de los programas de viajero frecuente de las aerolíneas, los que podrían reducir el deseo de los consumidores de cambiar de una aerolínea a otra.

2.1.2. Requerimientos de capital

Esta barrera de entrada, como ya se mencionó en el análisis PEST, busca asegurar que los nuevos participantes puedan cubrir sus costos de iniciación durante los primeros meses de operación.

2.1.3. Recursos⁴

Si se dificulta el acceso a slots en los aeropuertos, o no es posible contar con el personal necesario para llevar a cabo las operaciones, evidentemente se genera una barrera de entrada estructural. En el caso de los slots, los nuevos entrantes compiten contra las aerolíneas y operadores establecidos, quienes poseen derechos históricos sobre los slots y

¹ Según reportaje del Financial Post, link directo en Bibliografía

² Según registros de Transport Canada, link directo en Bibliografía

³ Estudio Económico de la OCDE: Canadá 2016, 94 p.

⁴ Shaw, “*Airline Marketing and Management*”, 87-90 p.

pueden conseguirlos libres de costos. En el caso del personal, específicamente mantenimiento, este servicio se puede adquirir mediante externalización.

2.1.4. Desventajas en costos independientes de la escala¹

Si bien, en el mercado de bajo costo no se tienen economías de escala debido a la simpleza del producto, Shaw (2011) comenta que tampoco se tienen desventajas de curva de aprendizaje pues el uso de modelos de “puesta en marcha” de aerolíneas, populares entre nuevos participantes, es cada vez más común. Se tiene, sin embargo, que, en Canadá, esta desventaja sí tiene un cierto grado de efecto pues, a la fecha, solo una aerolínea ha logrado establecerse exitosamente en el mercado de bajo costo (WestJet), mientras que muchas otras que también lo intentaron (Jetsgo, Roots Air) no tuvieron el éxito esperado.

2.1.5. Políticas gubernamentales

Los límites a la propiedad extranjera y el control de facto que impone el gobierno a los operadores puede generar diversas consecuencias, plantea la OCDE, como, por ejemplo, restricciones de financiamiento, inversión, experiencia y adopción de nuevas tecnologías y mejores prácticas.

Si se mira el comportamiento que ha tenido el mercado canadiense, en cuanto a la entrada y salida de nuevos participantes, sólo se encontrarán múltiples historias de fracasos, lo que debiera hacer suponer que la amenaza de nuevos entrantes se vería disminuida debido a la inestabilidad e incertidumbre sobre el futuro de las nuevas aerolíneas cuando comienzan sus operaciones. Sin embargo, y como se mencionó al inicio de esta sección, existen tres propuestas de aerolíneas que desean comenzar operaciones en el país.

Resumiendo, las aerolíneas establecidas tendrán que estar pendientes y preparadas a enfrentar a la nueva competencia pues, a pesar de la amplia lista de intentos infructuosos de establecer una nueva aerolínea de bajo costo en el país, algunos individuos seguirán intentándolo.

¹ Shaw, “*Airline Marketing and Management*”, 87-90 p

2.2. Rivalidad entre competidores

En muchas industrias, las firmas ya establecidas evitan cualquier cambio que desafíe su posición de mercado, situación que también se da en el mercado de transporte aéreo. Por otra parte, y recordando el reporte económico de la OCDE, cuando los mercados son poco regulados, son más propensos a una competencia más intensa.

Observando, brevemente, el escenario del mercado europeo, resumido por Shaw¹, cuando se alcanzó la liberación total de la industria, las aerolíneas establecidas continuaron operando de forma normal, con aeronaves similares, sin realizar mayores modificaciones de configuración de asientos, frecuencias u horarios, manteniendo los servicios de a bordo y sus políticas tarifarias, ofreciendo distintos tipos de cabina e implementando restricciones a las tarifas de bajo precio que buscaban evitar que fueran compradas por los pasajeros de negocios. Esto dio paso a un fácil crecimiento de las aerolíneas de bajo costo en la región, en donde algunas llegaron a desplazar a las grandes aerolíneas de algunas rutas (Air France abandonó sus rutas entre Londres y Burdeos, Toulouse y Marsella²).

La industria aeronáutica, por naturaleza, es altamente competitiva y, si bien el mercado doméstico en Canadá no está totalmente desregulado como en Europa, sí cuenta con un número considerable de competidores, de diferentes tamaños, que mantienen conectado al país. Como ya se ha mencionado anteriormente, la amenaza de ingreso de un nuevo competidor resulta en un aumento de la rivalidad y competitividad de precios la que, en Canadá, ha probado que puede llegar al punto de eliminar a estos nuevos entrantes. De entre los competidores existentes en Canadá se destacan dos de ellos, los que, como señala WestJet en su Memoria Anual del año 2015, están constantemente compitiendo en precios con las aerolíneas de menor participación de mercado quienes disminuyen algunos de sus precios, por debajo de los de la industria, para desviar la demanda hacia ellas.

¹ Shaw, *“Airline Marketing and Management”*, 85-86 p.

² Doganis, *“Flying off Course”*, 154 p.

En cuanto a las rutas que operan los dos competidores considerados en este análisis, Air Canada, por medio de Air Canada Express, opera una mayor cantidad de aeropuertos regionales/locales y menores que WestJet

2.3. Amenaza de productos sustitutos

El producto, o servicio, sustituto que representa un mayor riesgo para la industria, y ya fue discutido en el análisis PEST, son los métodos electrónicos de comunicación que afectan, principalmente, al sector de pasajeros de negocios, quienes ya no necesitarán viajar para presenciar reuniones. De todas maneras, se debe recordar que, para los canadienses, efectuar negocios cara a cara es una parte vital para las compañías.

También es necesario considerar el transporte terrestre como la principal amenaza en el sector de viajes de placer para vacacionar o VFR. Si el precio del combustible disminuye, la amenaza de sustitución aumenta, por ende, la demanda de transporte aéreo doméstico se verá afectada. Por otro lado, una mayor inversión, desarrollo y ampliación de la red ferroviaria también supondrá una amenaza directa de sustitución, sobre todo si los precios por utilización de este medio disminuyen.

2.4. Poder de negociación de los clientes

Cuando se habla de los clientes de las aerolíneas, Shaw incluye a los agentes de viajes y operadores turísticos quienes, en los años 90, llegaron a tener un alto poder de negociación de precios con las aerolíneas a las que servían debido, también, a los acuerdos y planes corporativos que mantenían entre ellos. Con esta situación surgía una amenaza de integración vertical de estos operadores y agencias los que, al ver que su clientela aumentaba, les resultaba más conveniente adquirir algunas aeronaves para prestar, ellos mismos, los servicios de transporte. Este caso se encuentra con la aerolínea Sunwing, quien forma parte de una corporación que incluye en su portafolio, además de la aerolínea, servicios de agencia de viajes, operadores turísticos y hotelería¹.

En Canadá, el uso de agentes de viajes es más popular entre aquellos viajeros en busca de vacaciones con “todo incluido”, o cuando se tiene in grupo de tamaño

¹ Folleto corporacional de Sunwing, link de acceso en Bibliografía

considerable (multigeneracionales) que van a realizar el viaje. Cabe señalar que, tanto Air Canada como WestJet ofrecen servicios de agentes vacacionales¹.

Los canales de distribución también afectan el poder de los clientes. Se han vuelto sofisticados y populares, además de observarse un aumento en su uso tanto en los pasajeros como en las agencias de viajes, quienes cuentan con un alto grado de precios entre los competidores, lo que conlleva a un aumento de la competitividad de precios para atraer la demanda. Esto genera una disminución en el rendimiento (Yield) de las aerolíneas, además de impactar negativamente a los ingresos de las mismas, sobre todo si este efecto no se contrarresta internamente (aumentos de factor de ocupación y/o mayor reducción de costos)².

2.5. Poder de negociación de los proveedores³

Aquellas compañías que cuenten con flotas univariadas sólo podrán obtener servicios, o piezas de repuesto, directamente de los fabricantes, o por medio de un reducido número de intermediarios especializados. Si los fabricantes o intermediarios deciden terminar sus contratos o aumentar sus precios, se tendrán efectos negativos en las aerolíneas quienes, inevitablemente, verán un aumento en su estructura de costos. Sin embargo, y de forma opuesta, al tener la necesidad de una gran cantidad de piezas y partes iguales, es posible acordar mejores precios con los fabricantes y proveedores. Existe también la presión, por parte de las aerolíneas, de cambiarse de proveedor, sobre todo en Canadá donde las empresas son proveedores de elección en las cadenas de suministros globales de los Fabricantes de Equipos Originales como lo son Boeing, Airbus, Bombardier y Embraer.

Como es común de las aerolíneas proporcionar servicios de agentes vacacionales, e incluso hoteles, es necesario crear y mantener acuerdos saludables con los hoteles en destino que permitan mantener una ventaja competitiva de precios.

¹ Observando los sitios web de cada una

² WestJet, Memoria Anual 2015, 46 p.

³ Según información entregada por WestJet en su Memoria Anual 2015, 40-47 p.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Las autoridades aeroportuarias también deben ser consideradas como proveedores importantes pues, para llevar a cabo las operaciones de las aerolíneas, éstas necesitan hacer uso de las instalaciones aeroportuarias. Si éstas operaciones dependen en gran parte de ciertos aeropuertos, cualquier aumento de precios por parte de las autoridades aeroportuarias, y/o interrupción de operaciones por motivos meteorológicos o factores que las aerolíneas no pueden controlar, tendrán un impacto negativo en las compañías, tanto operacional como económicamente.

Finalmente, es necesario mencionar también el poder de negociación de la mano de obra. Para mantener las operaciones diarias de las aerolíneas, la máxima utilización de ésta es fundamental, situación que genera un aumento de costos de este componente. Por otro lado, la alta utilización puede hacerla más propensa a la formación de sindicatos, o amenazas de formar uno cuando no se tengan, sobre todo si los trabajadores no se encuentran contentos con sus condiciones de trabajo y beneficios, lo que vuelve a la mano de obra en un factor influyente, con la capacidad de renegociar los términos y de sus contratos. Por ello es que las compañías deben procurar que sus empleados vean sus necesidades satisfechas, no solo para evitar el aumento de los costos, sino que también para mantener una cultura corporativa atractiva para el cliente.

Otra característica importante de la mano de obra es el grado de especialización que debe tener (entrenamiento, experiencia, acreditación, autorizaciones de seguridad) lo que debe impulsar a las compañías a buscar maneras de contratar, entrenar y retener a sus trabajadores para que el desempeño operacional no se vea comprometido.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Luego de realizar los análisis del medio ambiente y competitivo del mercado de transporte doméstico canadiense, se observa que existe una amplia cantidad de factores que delimitan su comportamiento y características. De todos ellos, los que se consideran más relevantes, y a modo de resumen, son:

1. Estados Unidos, país con el que comparte gran parte de su frontera, juega un papel importante en el desarrollo del mercado, sobre todo porque la salud de la economía de éste, influenciará a la economía canadiense.
2. Un factor recurrente durante todo el análisis es la limitación del gobierno a la propiedad extranjera de las aerolíneas domésticas, lo que juega en contra de una expansión en la competencia, principalmente, elevando las barreras de entrada.
3. La densidad poblacional del país también tiene un rol importante en la competencia dentro del mercado pues genera focos de concentración que se pueden encontrar sólo en aquellas ciudades que comparten la frontera con Estados Unidos, donde se tienen mayores niveles de tráfico de pasajeros y operaciones, y, por ende, mayor competencia.
4. Respecto al punto anterior, se destaca también que el país cuenta con aeropuertos menores que pueden alojar operaciones nacionales, sin embargo, los focos de desarrollo y promoción se centran en los aeropuertos principales, lo que está limitando el potencial de crecimiento y uso de la red de aeropuertos nacional.
5. Las tasas aeroportuarias también tienen un rol importante en el mercado pues influyen directamente la determinación de los precios que las compañías cobrarán por sus servicios y, como ya se mencionó, afectarán al nivel de demanda doméstico desviándolo a Estados Unidos y sus aeropuertos más económicos.
6. Finalmente, otra situación que llama la atención es la notoria presencia de un duopolio en el mercado, con participantes que se encuentran tan arraigados que, a la fecha, la introducción de nuevos competidores ha resultado muy difícil. A pesar de esto, el sistema tiene potencial para incluir un tercer participante, el cual deberá escoger cuidadosamente los pasos a seguir si el objetivo es implantarse en un mercado tan intensamente dominado por dos potencias.

Capítulo IV: Australia

Al igual que en el capítulo anterior, con esta sección se busca cumplir con el segundo objetivo específico planteado en los antecedentes de este reporte y, para lograrlo, se realizará un análisis PEST del mercado de transporte aéreo doméstico en Australia, seguido de un análisis competitivo.

1. Análisis PEST

1.1. Factores Políticos.

1.1.1. *Entidades Reguladoras*

Para poder facilitar la administración del país, el Gobernador General de Australia establece Departamentos de Estados y Agencias, detallando las responsabilidades de éstas y los ministros mediante Órdenes de Disposiciones Administrativas, o Administrative Arrangements Orders (AAO), donde cada ministro tendrá un portafolio a su cargo como miembro del Gabinete¹.

De acuerdo a la última AAO², el Departamento de Infraestructura y Desarrollo Regional, entre otros tópicos, se preocupa de la Aviación Civil y Aeropuertos, mediante la Autoridad de Seguridad de Aviación Civil, cuya función principal es conducir las regulaciones de seguridad operacional de las operaciones aéreas³.

Como se verá más adelante, el sector doméstico del país se encuentra altamente desregulado, sin embargo, existe una autoridad encargada de promover la competencia y el comercio justo en los mercados en beneficio de los consumidores, negocios, y la comunidad, además de regular los servicios nacionales de infraestructura. Esta entidad es la Australian Competition & Consumer Commission (ACCC) cuyo rol en la aviación y aeropuertos es el monitoreo y publicación de información relativa a los precios, costos,

¹ Información obtenida del sitio web del Gobierno de Australia, link directo en Bibliografía

² 14 de Septiembre de 2016, link directo en Bibliografía

³ Información obtenida del sitio web de la Autoridad de Seguridad de Aviación Civil, link directo en Bibliografía

beneficios y calidad del servicio e instalaciones aeronáuticas y plazas de aparcamiento en cuatro de los aeropuertos principales del país (Brisbane, Melbourne, Perth y Sídney)¹.

1.1.2. Legislación Actual²

El marco reglamentario en Australia se establece desde el Acta de Aviación Civil de 1988, que busca mejorar y promover la seguridad de la aviación civil³. Se desprenden de ésta ley las Regulaciones de Aviación Civil (CAR por su nombre en inglés) de 1988, las que están siendo gradualmente reemplazadas por las Regulaciones de Seguridad de Aviación Civil (o en inglés CASR) de 1998⁴.

Las CAR son respaldadas por las Órdenes de Aviación Civil (CAOs), publicadas por CASA y que deben ser cumplidas; y las Publicaciones de Asesoramiento de Aviación Civil (CAAPs), que proporcionan orientación e información en temas determinados o métodos aceptables para cumplir con las CAR.

A su vez, las CASR se dividen en un número de partes con sus respectivos documentos de soporte que se clasifican en (1) Manuales de Estándares (MOS) y que comprenden las especificaciones con las que se debe cumplir; las (2) Circulares de Asesoramiento (ACs) que entregan recomendaciones para cumplir con las Regulaciones; y los (3) Métodos Aceptables de Cumplimiento y Textos de Orientación (AMC/GM) que entregan ejemplos de cómo cumplir con los requerimientos de las CASR.

Desde la desregularización de las aerolíneas en 1990⁵, la legislación vigente en el país es, principalmente, relativa a la seguridad de la operación de las aeronaves y servicios aéreos, la cual no se considerará en este estudio pues se asume que cumple con los estándares internacionales.

¹ Información obtenida del sitio web de la Australian Competition & Consumer Commission, link directo en Bibliografía.

² Información obtenida del sitio web de la Autoridad de Seguridad de Aviación Civil, link directo en Bibliografía.

³ Acta de Aviación Civil de 1988, Parte I, Sección 3A

⁴ Es necesario referirse a ambas regulaciones pues las dos están en efecto

⁵ Bureau of Transport and Communication Economics, "Report 73: Deregulation of Domestic Aviation – The First Year", 1991, xi p.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Uno de los documentos de interés corresponde a la Orden de Aviación Civil 82.5 – Condiciones a los Certificados de Operadores Aéreos autorizando operaciones de transporte público regular en aeronaves de alta capacidad, la cual se desprende del Acta de Aviación Civil de 1988 y las Regulaciones de Aviación Civil de 1988, y que entrega obligaciones de los Operadores respecto a:

- 1.1.2.1. Instalaciones con las que deben contar para llevar a cabo las operaciones,
- 1.1.2.2. Sistema de Gestión de la Seguridad,
- 1.1.2.3. Programas de entrenamiento,
- 1.1.2.4. Tripulación de Vuelo, entre otras¹.

La competencia del sector aeronáutico, incluyendo el mercado doméstico, es regulada por la Comisión Australiana de Competición y Consumidor, autoridad independiente que también vela por el comercio justo y la protección al consumidor haciendo cumplir el Acta de Competencia y Consumidor del 2010 para remediar, por ejemplo, prácticas anticompetitivas, mal uso del poder de mercado o fusiones y adquisiciones que pudiesen dañar la competitividad del mercado. En general, para operar servicios aéreos domésticos, las aerolíneas deben cumplir las condiciones de licencias y asegurar un cumplimiento constante de las leyes y regulaciones de la industria para hacer frente a las preocupaciones de seguridad, seguridad operacional, responsabilidad y congestión de tráfico². Se destaca:

- 1.1.2.5. Las aerolíneas domésticas pueden ser en un 100% de propiedad extranjera, incluyendo aerolíneas extranjeras, sujeto a la aprobación de la Junta de Revisión de Inversión Extranjera,
- 1.1.2.6. Con la excepción de algunas rutas críticas por su tráfico ligero, en general, las rutas domésticas son libres de restricciones,
- 1.1.2.7. El acceso de las aerolíneas a los slots y servicios aeroportuarios es, en gran parte desregulada, a excepción del Aeropuerto de Sídney, y
- 1.1.2.8. Debido a preocupaciones de poder de mercado, existe un leve monitoreo de precios costos, ganancias y calidad de los servicios aeronáuticos y

¹ Civil Aviation Safety Authority, “Civil Aviation Order 82.5 – Conditions on Air Operator’s Certificates authorising regular public transport operations in high capacity aircraft”, 2015

² OCDE Comité de Competencia, “Note by Australia: Airline Competition”, 2014, 5 p.

estacionamiento de automóviles en los cuatro aeropuertos más grandes del país¹.

1.1.3. Desregulación²

A inicio de los 50's, en Australia sólo operaban dos aerolíneas, Trans-Australia Airlines (TAA³), de propiedad del gobierno, y Australian National Airways (ANA), de propiedad privada. TAA contaba con un fuerte apoyo gubernamental por lo que el futuro financiero de ANA no se veía muy austero. De esta situación, en 1952, se crea el Acuerdo de Aviación Civil entre ambas aerolíneas, pero no se restringió la entrada de nuevos participantes al sector doméstico, el acceso de éstos a nuevas rutas, o que otras aerolíneas importaran nuevas aeronaves. ANA fue, finalmente, adquirida por Ansett Transport Industries (ATI) en 1957, lo que dio paso al Acuerdo de Aviación Civil de 1957, el que sólo permitía la operación de TAA y Ansett en rutas nacionales. En un inicio el mercado doméstico se estabilizó. Pero para 1972 surgieron críticas sobre la falta de competitividad en éste, ambas aerolíneas operaban las mismas rutas, con las mismas aeronaves, en los mismos horarios a los mismos precios. Finalmente, en 1981 se introdujo un nuevo Acuerdo, el que pretendía elevar el nivel de competencia de la industria, sin embargo, sólo era aplicable a las rutas nacionales.

En 1987, y después de que el gobierno realizara una revisión de las políticas actuales que reveló, entre otras cosas, un gran nivel de insatisfacción del público, el Gobierno anunció que terminaría el Acuerdo actual en 1990, permitiendo que el mercado operara bajo las restricciones de las políticas competitivas generales establecidas.

En la práctica, el Gobierno retiró toda regulación económica de las siguientes áreas:

1.1.3.1. Controles sobre la importación de aeronaves,

¹ OCDE Comité de Competencia, "Note by Australia: Airline Competition", 2014, 2 p.

² Bureau of Transport and Communication Economics, "Report 73: Deregulation of Domestic Aviation – The First Year", 1991, 3-5 p.

³ TAA comenzó sus operaciones en 1946, en el año 1986 cambió su nombre a Australian Airlines y, en 1992 fue adquirida por Qantas, por lo que, desde 1993, comenzó a operar bajo el nombre de Qantas Airways. [link directo a la información en Bibliografía]

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

1.1.3.2. Determinación detallada de la capacidad de pasajeros que se podía proveer por cada aerolínea,

1.1.3.3. El Comité Independiente de Tarifas Aéreas, que establecía los precios de los servicios regulares de pasajeros, fue abolida, permitiendo una libre determinación de los precios, y

1.1.3.4. Restricciones a la entrada de nuevos operadores al sector.

1.1.4. Política Aeroportuaria¹

En Australia existen más de 2.000 aeropuertos o aeródromos. La gran mayoría son pequeños, privados y no disponibles para el uso público – o al menos no destinados para el Transporte Público Regular o chárteres. La Autoridad de Seguridad de la Aviación Civil es la entidad encargada de certificar y registrar los aeropuertos los aeropuertos que pueden ser usados para albergar servicios de transporte público regular. Son 317 los aeropuertos australianos que están certificados (190) o registrados (127). Aquellos que son certificados están habilitados para albergar aeronaves de más de 30 asientos, y aquellos que están registrados sólo aeronaves de entre 9 y 30 asientos.

De forma general, todos los aeropuertos y aeródromos del país se clasifican en:

1.1.4.1. “Aeropuertos Privatizados”: eran operados por la Corporación Federal de Aeropuertos, pero ahora son concesionados al sector privado quienes los operan comercialmente bajo el régimen regulatorio del Acta de Aeropuertos de 1996,

1.1.4.2. Aeropuertos regionales de propiedad estatal y local: mientras que algunos son operados por los gobiernos que los poseen, en otros se contratan compañías privadas encargadas de su operación, mientras que un número menor de ellos son concesionados,

1.1.4.3. Aeropuertos militares: aunque son destinados para uso militar, cinco de ellos permiten la actividad civil y militar, y

¹ Australian Airports Association, “Australia’s Regional Airports: Facts, Myths & Challenges”, 2012, 10-11 p.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

aerolíneas regionales. Adicionalmente, existen regulaciones a los precios que puede cargar el aeropuerto a las aerolíneas regionales por el uso de sus instalaciones¹.

Los 8 aeropuertos que están clasificados como de Nivel 3 por la IATA en Australia son²:

1.1.5.1.ADL, Aeropuerto Internacional de Adelaida,

1.1.5.2.BNE, Aeropuerto de Brisbane,

1.1.5.3.CNS, Aeropuerto de Cairns,

1.1.5.4.DRW, Aeropuerto Internacional de Darwin,

1.1.5.5.OOL, Aeropuerto de la Costa Dorada,

1.1.5.6.MEL, Aeropuerto Internacional Tullamarine,

1.1.5.7.PER, Aeropuerto de Perth, y

1.1.5.8.SYD, Aeropuerto Internacional Kingford Smith, o Aeropuerto de Sídney.

1.2. Factores Económicos

1.2.1. Economía Local y Tendencias³

Al año 2015, la economía australiana es la decimosegunda del mundo en términos de PIB, según el Banco Mundial. Para ese mismo año, el PIB nominal del país fue de US\$1.339,54 billones, con un PIB nominal per cápita de US\$56.327,72, el cual en términos de paridad de poder de compra fue de US\$45.514,18. De las gráficas 19 y 20 se observa que el crecimiento de la economía del país en los últimos tres años se ha mantenido cercana al 2%, por debajo de la tendencia histórica (alrededor de un 3%⁴). A su vez, el nivel de inflación aumentó en el último año un 1.5%, encontrándose por debajo del promedio (2,88%⁵) para el mismo período.

Si bien la economía local ha disminuido en los últimos 3 años, se espera que continúe un crecimiento sostenido desde el año 2016, como lo muestra la gráfica 21.

¹ OCDE Comité de Competencia, “Note by Australia: Airline Competition”, 2014, 2 p.

² World Slots Guidelines Anexo 11.12 – Contact List for level 2/3 Airports

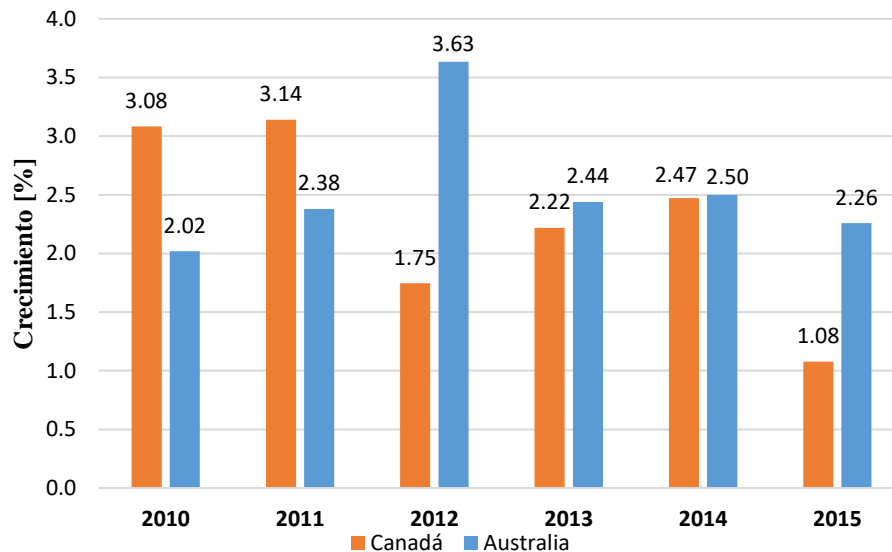
³ Información obtenida de los sitios web del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, links directos en Bibliografía

⁴ Desde el año 1960 al año 2015

⁵ Ídem.

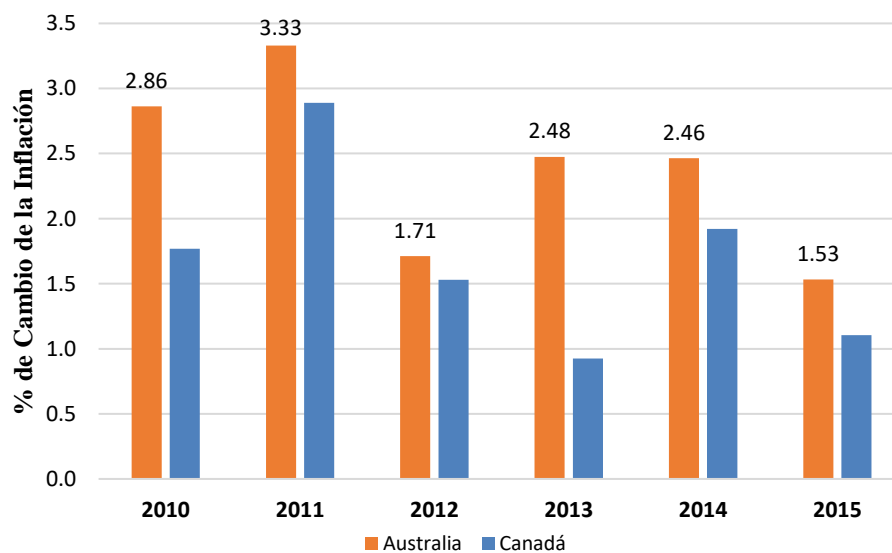
Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Gráfica 19: Crecimiento del PIB australiano



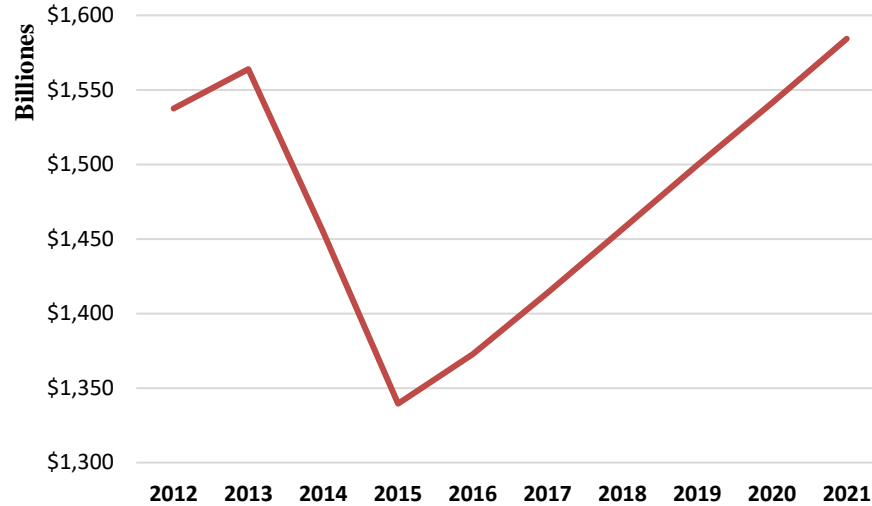
Fuente: Banco Mundial

Gráfica 20: Variación de la inflación australiana.



Fuente: Fondo Monetaria Internacional

Gráfica 21: Pronóstico del PIB australiano (hasta el año 2021)



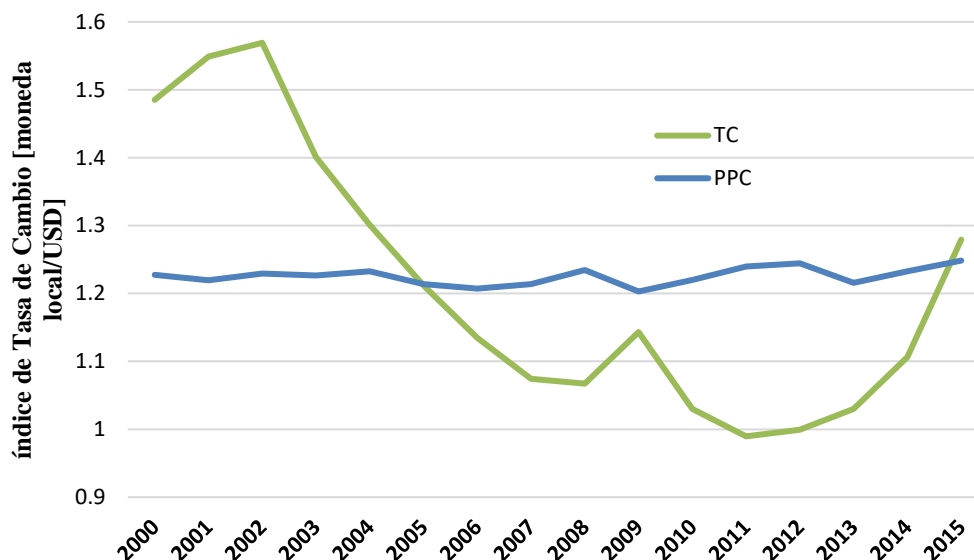
Fuente: Fondo Monetario Internacional

1.2.2. Tasa de Cambio

De la gráfica 22 se observa como el dólar australiano se ha ido debilitando desde el año 2012, así como también que el índice del nivel de la paridad del poder de compra ha ido aumentando en el período observado.

Así como en el caso canadiense, la debilitación del dólar australiano puede incentivar la cantidad de visitas extranjeras. Y aunque a pesar de que podría significar una restricción en el gasto de los hogares y transporte doméstico, el pronóstico de crecimiento sostenido de la economía para los próximos años entrega indicios de que éste no sería el caso.

Gráfica 22: Comportamiento de la Tasa de Cambio y el Poder de Paridad de Compra.



Fuente: OCDE

1.2.3. Precio del combustible

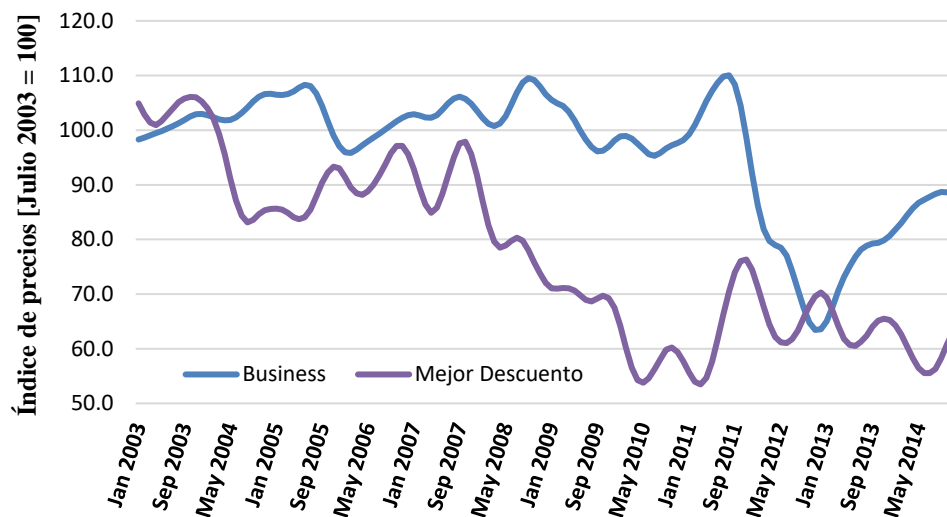
El análisis de este factor es común para los participantes de la industria y ya fue realizado en el capítulo anterior.

1.2.4. Ingreso y Gasto de los Hogares

De acuerdo a los últimos estudios y encuestas del Australian Bureau of Statistics, el ingreso promedio de las familias en Australia es de AUD\$998 a la semana (aproximadamente AUD\$51.896 al año), y sus gastos, son de AUD\$1.236 a la semana (aproximadamente AUD\$64.272). A pesar de que no se cuenta con información sobre el porcentaje del gasto de los hogares en transporte aéreo, un indicador similar es el gasto en vacaciones, el cual corresponde a AUD\$52 a la semana (aproximadamente AUD\$2.704 al año), que corresponde a un 4.2% del gasto de los hogares.

De acuerdo a estos números, es evidente que el pueblo australiano seguirá acomodando parte de sus gastos en transporte aéreo, lo que también se puede reforzar con los favorables pronósticos de crecimiento de la economía del país.

Gráfica 24: Índices tarifas Business y Mejor Descuento



Fuente: BITRE

1.2.7. Impuestos y cargos¹

En el sector doméstico, las tasas y cargos adicionales a las tarifas ofrecidas por las aerolíneas son:

1.2.7.1. Cargos de seguridad y protección, cargo a ser recolectado en todo billete emitido a pasajeros que arriben o despeguen en vuelos domésticos, independientes del lugar de emisión y, dependiendo del aeropuerto, puede cubrir a las unidades antiterroristas de primera respuesta y cargos por chequeo de seguridad,

1.2.7.2. Cargo por servicio al pasajero, que se recolecta de todo pasajero que arribe o despegue en un vuelo doméstico en cualquiera de los, aproximadamente, 80 aeropuertos regionales del país²,

1.2.7.3. Impuesto al ruido en el aeropuerto de Adelaida, gravado a todo pasajero que arribe o despegue en vuelos domésticos en dicho aeropuerto, y

¹ IATA List of Ticket and Airport Taxes and Fees, 2009

² Australian Taxation Office, Australian Government

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

1.2.7.4. Impuestos a los bienes y servicios (10%), aplicable a todo billete que sea doméstico en su totalidad (no tramos de un vuelo internacional) y que haya sido comprado dentro de Australia.

Otros cargos, como, por ejemplo, combustible o servicios de navegación, se incluyen en la oferta final de los precios de cada tarifa¹.

Evidentemente, un aumento en cualquiera de estos componentes significará un aumento en el precio final de los servicios y, posiblemente, una disminución de la demanda de dicho servicio.

1.2.8. Indicadores de la Industria

De acuerdo a la lista de Aerolíneas de Bajo Costo de la OACI, las aerolíneas que operan rutas, tanto domésticas como internacionales, bajo el modelo de bajo costo son Jetstar, Tigerair y Virgin Australia. A pesar de que se observan tres competidores principales, en Febrero del 2015, Virgin Australia Group terminó de adquirir la totalidad de Tigerair Australia para poder competir en el segmento del mercado de viajes de presupuesto², mientras que, por otra parte, Jetstar corresponde a una subsidiaria de propiedad total de Qantas Group que opera en el segmento de mercado más sensible al precio³.

Los indicadores que se muestran a continuación fueron obtenidos del sitio web del Bureau of Infrastructure, Transport and Regional Economics de Australia, de las series de tiempo de la Actividad de Aviación Doméstica considerando el período de tiempo entre los años 2011 y 2015. Esta información incluye los pasajeros trasladados entre aeropuertos domésticos como parte de un vuelo internacional operado por aerolíneas domésticas. Para el caso de los indicadores de rendimiento (Yield) y eficiencia (RASK), esta información se obtuvo de los reportes anuales de Qantas Group y Virgin Australia Group.

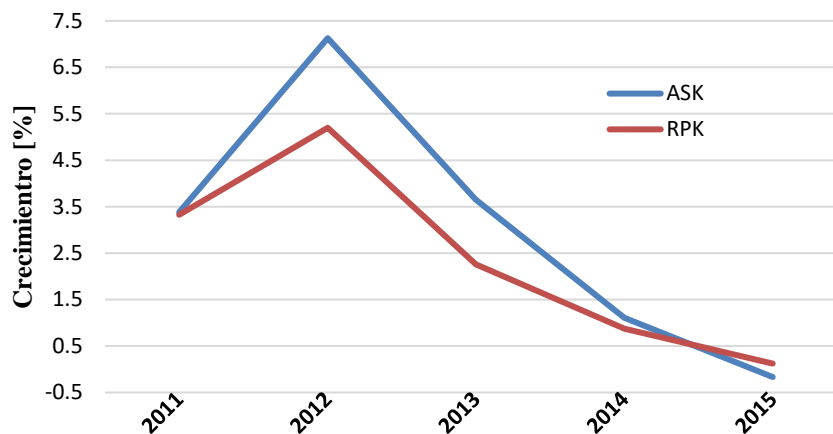
¹ Reportaje de la BBC, 15 de Enero de 2016, link en Bibliografía.

² Memoria Anual 2015 de Virgin Australia.

³ Sitio web de Jetstar, link en Bibliografía.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Gráfica 25: Crecimiento del ASK y RPK en el mercado australiano.



Fuente: ABS

Tabla 13: Comportamiento de PAX, FO, Yield y RASK en el mercado australiano

		2011	2012	2013	2014	2015
Virgin	FO (%)	78.98	77.56	76.51	76.33	76.55
	PAX	54,300,012	56,539,569	57,521,573	57,516,705	57,506,150
	Yield (AUD cent)	9.90	11.09	11.08	11.37	11.60
	RASK (AUD cent)	7.89	8.66	8.38	8.91	9.02
Qantas	Yield (AUD cent)	10.94	11.22	10.99	10.29	10.40
	RASK (AUD cent)	8.76	8.80	8.19	7.96	8.23

Fuente: ABS y Memoras Anuales Virgin y Qantas

De la gráfica 25 se aprecia que la capacidad del sector, hasta el año 2014, seguía aumentando consistentemente, presentando una caída de un 0,16% en el año 2015, mientras que, para el mismo período, el tráfico del sector, aunque mostrando un menor incremento año a año desde el 2014, no ha disminuido.

De la tabla 13, se observa que el FO del sector mostraba una tendencia a la baja para el período analizado, sin embargo, el año 2015, a pesar de que el ASK disminuyó, el FO aumentó. Por otra parte, y comparando los rendimientos de Qantas Group y Virgin Australia Group, se tiene que el Yield de Virgin fue mayor al de Qantas, situación que también se tiene para sus RASK.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Finalmente, una rápida mirada a las rutas que ofrece Jetstar y Tigerair, ilustraciones 8 y 9, refleja que es necesario operar las rutas internacionales de corta distancia para poder potenciar la generación de ingresos de la aerolínea.

Ilustración 8: Países destino a los que opera Jetstar



Fuente: sitio web Jetstar

Ilustración 9: Países destino a los que opera Tigerair



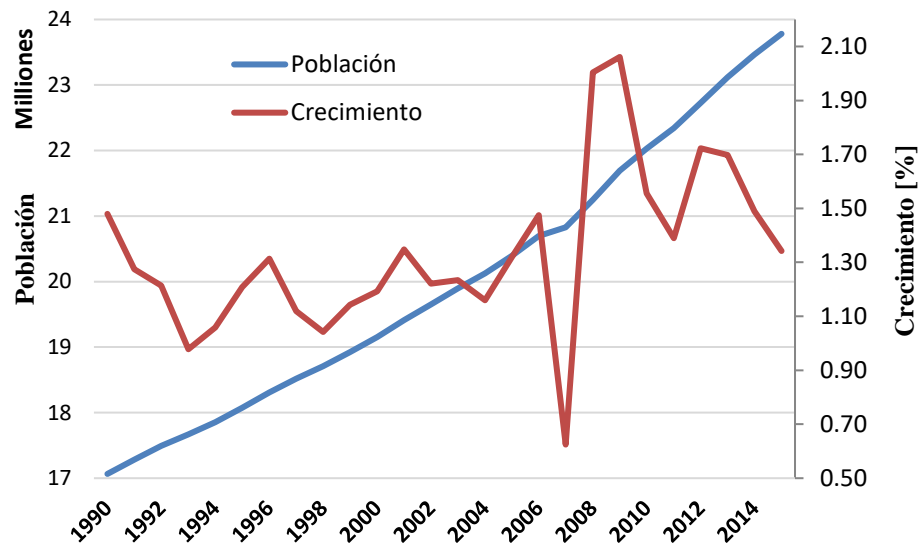
Fuente: sitio web Tigerair Australia

1.3. Factores Sociales:

1.3.1. Demografía¹

Con el aumento en forma lineal en el tiempo (gráfica 26) de la población australiana se estima que, al año 2015, ésta es de alrededor 23.8 millones de personas con una tasa de crecimiento, respecto al año anterior, de un 1.34%, y cuya esperanza de vida es alrededor de los 82 años.

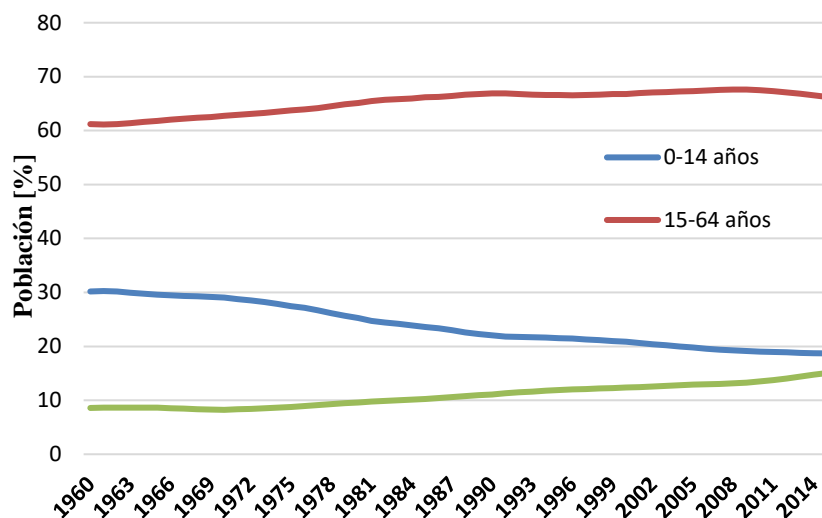
Gráfica 26: Población australiana y tasa de crecimiento



Fuente: Banco Mundial

¹ Información obtenida del sitio web del Banco Mundial, links directos en Bibliografía

Gráfica 27: Estructura de la población australiana



Fuente: Banco Mundial

La gráfica 27 muestra la evolución y cambios en la estructura de la población australiana, donde se tiene que los habitantes de entre 15 y 64 años conforman la mayoría de ésta, mientras que los habitantes de entre 0 y 14, y mayores de 65 años forman el resto. Se destacan los cambios en estos últimos dos grupos, donde el primero ha ido disminuyendo en el tiempo mientras que el segundo ha aumentado, pero a pesar de ello, la cantidad de adultos mayores aún se encuentra por debajo del grupo de entre 0 y 14 años.

1.3.2. Distribución de los ingresos

Para analizar la distribución de ingresos y la riqueza de los hogares australianos, el Australian Bureau of Statistics utiliza el sistema de quintiles¹. De la gráfica 28, que muestra la distribución de ingresos, se observa que, de los hogares jóvenes², alrededor de un 60% de éstos pertenece a los tres quintiles superiores, mientras que en los hogares de edad más avanzada³ se tiene que un 60% pertenece a los quintiles inferiores. Sin embargo, y como lo muestra la gráfica 29, que presenta la distribución de la riqueza de los hogares, un casi el 60% de los hogares más jóvenes pertenecen a los dos quintiles más bajos,

¹ Se clasifican los hogares de menor a mayor ingreso o riqueza y luego se divide en cinco grupos iguales, donde el primer quintil es el de menor ingresos o riqueza y el quinto el de mayor ingresos o riqueza.

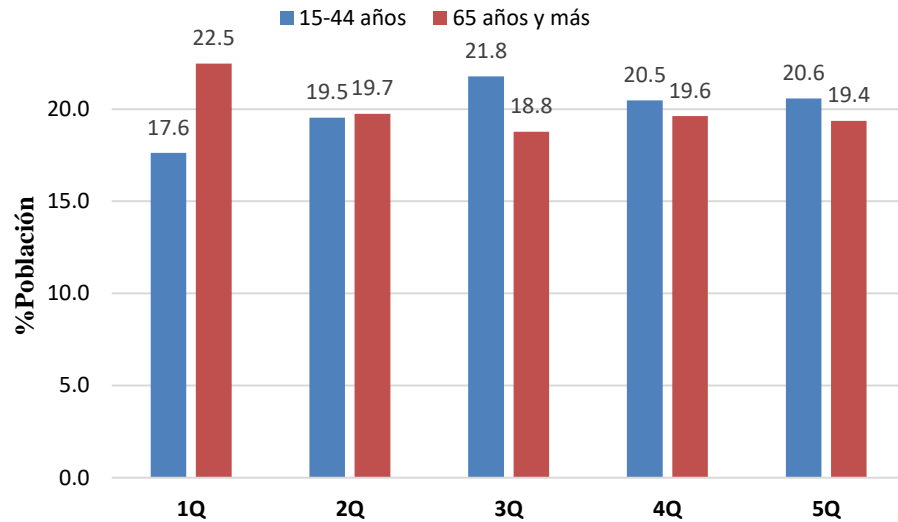
² Hogares jóvenes se consideran aquellos donde la(s) persona(s) considerada(s) tiene entre 15 y 44 años.

³ Aquellos donde la(s) persona(s) considerada(s) tiene más de 45 años.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

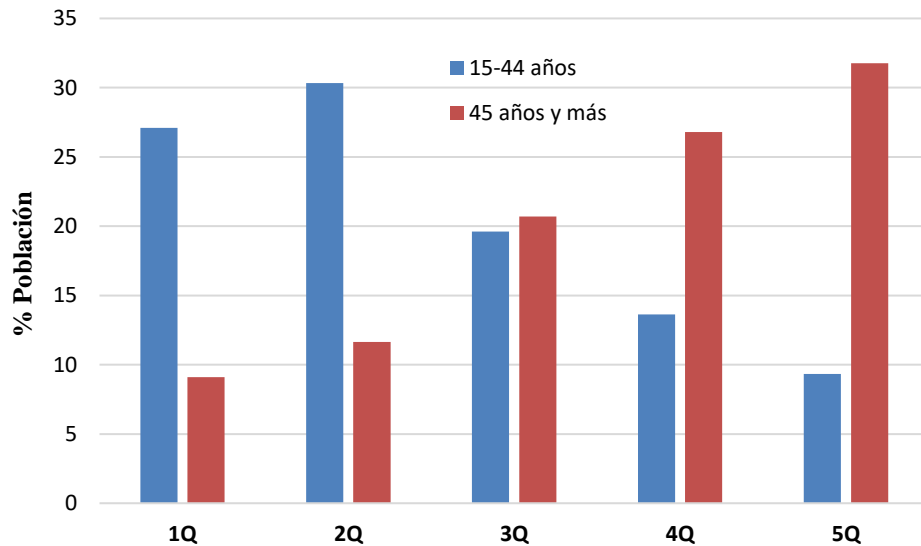
mientras que, en los hogares mayores, se tiene la situación contraria, con un 60% de éstos hogares en los dos quintiles más altos.

Gráfica 28: Distribución de ingresos en Australia



Fuente: ABS

Gráfica 29: Distribución de la riqueza en Australia



Fuente: ABS

1.3.3. Modas, tendencias y movilidad geográfica.

Según un comunicado del Reserve Bank of Australia (2015), desde el año 2008 la demanda interna de turismo se ha ido debilitando, mostrando, al año 2014, los primeros signos de recuperación.

La demanda de turismo interno se puede clasificar como turismo, o viajes, de negocios, y turismo, o viajes, de “ocio”, siendo este último alrededor de tres cuartos de la totalidad de viajes domésticos. El mismo comunicado anuncia que, entre los años 2011 y 2013, el crecimiento de los viajes de negocios fue mayor al de los viajes de placer, lo que se puede atribuir a:

1.3.3.1.El aumento de la apreciación que sufrió el dólar australiano impulsó la demanda de turismo internacional,

1.3.3.2.El moderado ritmo de crecimiento de la economía local incitó a una disminución en el gasto de los hogares, y

1.3.3.3.El alza de los precios de transporte doméstico en relación al internacional.

A pesar de esto, la actual disminución de la apreciación del dólar australiano está impulsando a un nuevo aumento de la demanda de turismo interno. Es necesario mencionar que los bajos precios del combustible han incentivado el uso de vehículos motorizados como medio de transporte de preferencia, lo que supone una competencia directa al transporte aéreo.

Por otra parte, el sector de viajes de negocios es altamente cíclico¹ y dependiente de la calidad de la economía, así como también del comportamiento del sector de recursos y minería. Por un lado, las firmas se inclinarán por una disminución en los costos de traslado y alojamiento, y por otro, la disminución de la necesidad de mano de obra, principalmente en el sector minero, se traduce en una disminución de la demanda de transporte aéreo doméstico, y lo seguirá siendo mientras continúe esta tendencia.

¹ Económicamente hablando.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

En cuanto a la demanda de viajes internacionales, de los diez destinos más populares para visitar por los australianos, ocho de ellos se encuentran en el área Asia-pacífico, sector de importancia para las aerolíneas que necesitan de estos sectores. La razón principal de viajes internacionales corresponde a VFR o vacaciones (80%), mientras que un 10% es por negocios. Finalmente, los grupos etarios que más viajan internacionalmente son la Generación X y Baby Boomers (entre 45 y 55 años), correspondiendo a alrededor de un 19%, y los Milenials (entre 25 y 29 años), que corresponden a un 9,3%.

1.3.4. Acceso al medio de transporte

En la sección de anexos se incluyen las imágenes que denotan la concentración de la población en el país y cómo se relaciona con una conglomeración del tráfico aéreo en las mismas áreas. Se observa que a lo largo de la costa este del país se presenta una mayor densidad de población y tráfico, mientras que sólo en áreas puntuales de la costa oeste, norte y sur del país se tienen zonas similares, pero más aisladas. Por lo demás, en las zonas centrales se tiene una densidad de población mucho menor lo que se traduce en una menor cantidad de rutas a esas áreas.

Al igual que en Canadá, los aeropuertos más importantes del país, como Sídney, Adelaida, Perth o Melbourne, tienen servicios de transporte público que permiten una mayor y mejor conexión entre los aeropuertos y los usuarios.

1.3.5. Eventos e influencias

Al igual que en el análisis del ambiente del mercado canadiense, los eventos que influenciarán el comportamiento de la oferta y la demanda son el terrorismo, pandemias y/o desastres naturales y clima.

1.4. Factores Tecnológicos

1.4.1. Soluciones sustitutas

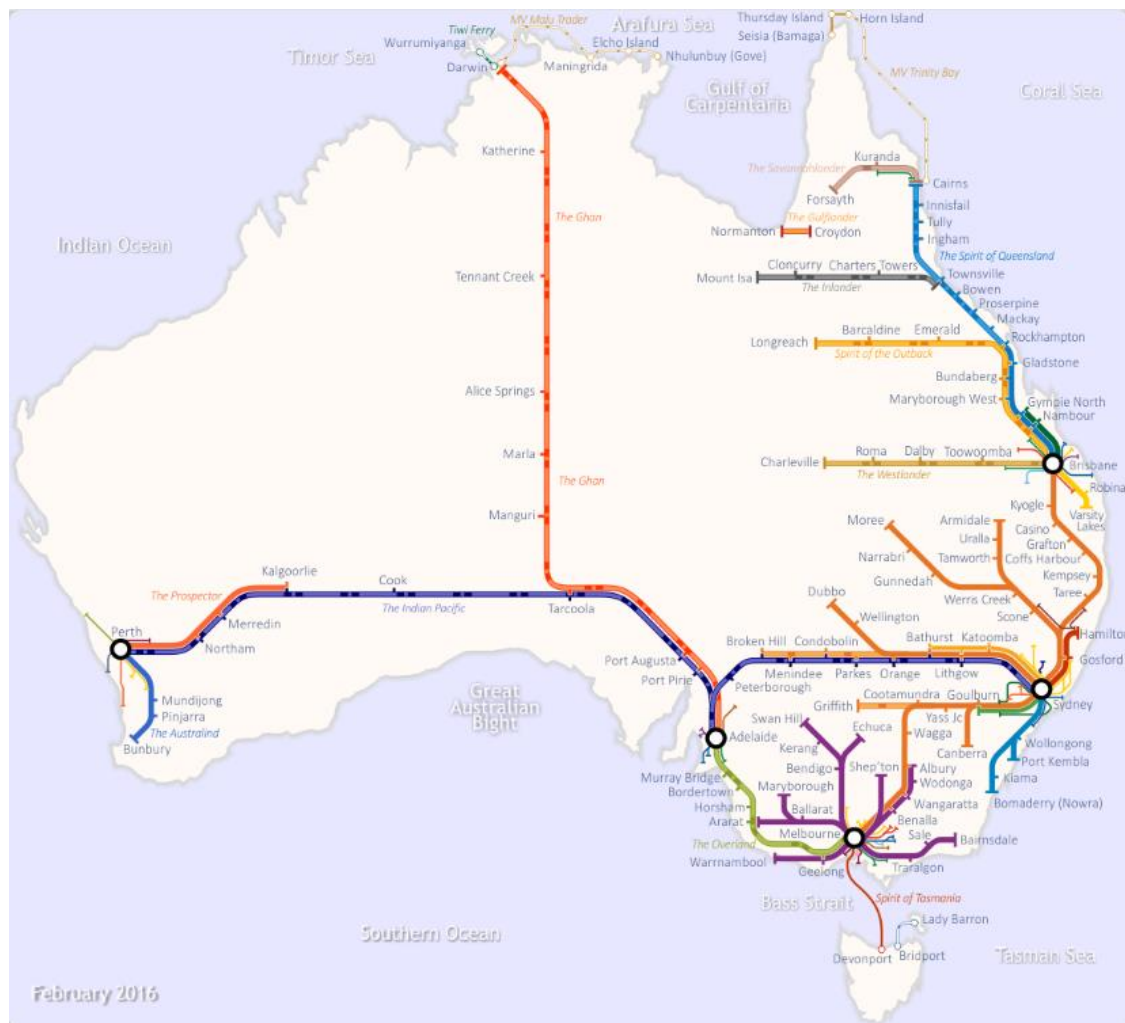
De igual forma que para el mercado canadiense, los avances en las tecnologías de la comunicación y teleconferencias permitirán a las firmas llegar a eliminar, en algunos casos, la necesidad de realizar viajes de negocios, lo que significaría una disminución de la demanda de transporte aéreo con esta finalidad.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

1.4.2. Inversión en transporte terrestre

Como se ve en la imagen xx, Australia cuenta con una red ferroviaria que conecta a las principales ciudades del país, e incluso, para algunas rutas, permite trasladar automóviles entre ellas. Estas rutas son las que suponen una amenaza directa de sustitución de transporte aéreo, mientras que aquellas rutas locales actúan como un arma de doble filo, pues pueden llegar a reemplazar la necesidad de transporte aéreo o servir como un medio de facilitación del acceso de los usuarios a los aeropuertos.

Ilustración 10: Red ferroviaria australiana.



Fuente: Australian Rail Maps

1.4.3. Desarrollo de nuevas aeronaves

Los efectos de este factor, se sienten de igual manera en el mercado australiano que en el mercado canadiense, donde las mejoras en eficiencia de las aeronaves y motores significaría una disminución de costos de operación de las aerolíneas.

1.4.4. Madurez de la tecnología

Al igual que en el análisis del mercado canadiense, la edad de la flota de las aerolíneas tendrá un efecto en la estructura de costos de las aerolíneas de forma que, a mayor edad, se incurrirá en mayores costos de mantenimiento.

1.4.5. Integración de tecnología en las compañías

La principal integración de tecnología en las aerolíneas australianas se observa en la interface con el cliente en los procesos de check-in y en los servicios de entretenimiento de a bordo, como lo mencionan las memorias anuales (2015) de los grupos Qantas y Virgin Australia.

1.4.6. Capacidad aeroportuaria

Como ya se mencionó en el punto anterior, y en el análisis del mercado canadiense, las nuevas tecnologías y avances deben enfocarse a apoyar la facilitación de los procesos en el aeropuerto. Siguiendo la tendencia mundial, en Australia, y al igual que en Canadá, se cuenta con módulos que permiten el check-in directo por el pasajero, lo que no solo reduce tiempos de espera de éste, sino que también reduce la cantidad de counters y espacio para filas de esperas necesarias para la operación de las aerolíneas en el aeropuerto.

2. Cinco Fuerzas de Porter

Los competidores principales del mercado doméstico de transporte aéreo de pasajeros australiano identificados por CAPA Centre for Aviation, y que serán considerados para el análisis competitivo del mercado, son:

I. Virgin Australia

- Nombre comercial: Virgin Australia Airlines Pty Ltd.
- Sitio web: <https://www.virginaustralia.com>

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

- Tigerair
 - Nombre comercial: Tiger Airways Australia Pty Ltd.
 - Sitio web: <https://tigerair.com.au>

I. Qantas

- Nombre comercial: Qantas Airways Limited
- Sitio web: <http://www.qantas.com>

- Jetstar
 - Nombre comercial: Jetstar Airways Pty Ltd.
 - Sitio web: <http://www.jetstar.com>

La participación de mercado del grupo Virgin, al año 2015, es de alrededor de 36,79%, mientras que la participación del grupo Qantas es de 63,21%¹

Los datos económicos de cada aerolínea fueron vistos en la sección 1.2.7. del análisis PEST.

2.1. Amenaza de nuevos competidores

Como ya se mencionó en el análisis PEST, con la desregulación de las aerolíneas, las barreras de entrada al mercado son virtualmente nulas, por lo que se tuvieron diferentes aerolíneas intentando entrar al mercado doméstico, pero muy pocas logrando quedarse. De hecho, aquellas que sí lograron mantenerse, como lo fue Tigerair, fueron absorbidas por alguno de los grupos. Jetstar por otra parte es el brazo de bajo costo con el que el grupo Qantas pretende llegar a aquellos pasajeros que son más sensibles al precio.

2.1.1. Diferenciación del producto: servicios

La estrategia principal con la que las aerolíneas pretenden generar una diferenciación del producto, se enfoca en la calidad del servicio ofrecido a los clientes (entretenimiento de a bordo, proceso de check-in más expedito y automatizado, lounges, entre otros), así

¹ Información obtenida del sitio web de Aspire Aviation, link directo en Bibliografía.

como también buscan generar ventajas competitivas que provengan de mejoras en puntualidad y frecuencia.

Es en estas últimas características se está enfocando un nuevo participante al sector, Airly, el cual cuenta con un modelo de operación distinta al actual, que ofrece vuelos ilimitados entre Sídney, Melbourne y Canberra a cambio de una cuota inicial de afiliación más una cuota mensual que permite el acceso ilimitado a este servicio, que pretende reducir los tiempos de viaje en hasta dos horas para esas rutas y está dirigido al pasajero de negocios¹.

2.1.2. Recursos

El mercado doméstico australiano se encuentra saturado, lo que se refleja en los largos tiempos de espera que se han presentado en distintos aeropuertos alrededor del país (hasta 90 minutos)². Esta situación incentiva el uso de aeropuertos secundarios, como lo quiere hacer Airly para llevar a cabo sus operaciones, lo cual también ayuda al acceso a slots de aeropuertos, proceso que no es tan competitivo como en los aeropuertos principales.

Sin embargo, si una nueva aerolínea deseara iniciar operaciones en alguno de los aeropuertos más importantes del país, el acceso a slots se podría transformar en una barrera estructural.

2.1.3. Desventajas en costos independientes de la escala

En el mercado australiano, específicamente en el sector de bajo costo, no se tienen economías de escala ni de curva de aprendizaje. No obstante, en el caso particular de Airly, sí se tendría una desventaja de curva de aprendizaje puesto a que se presenta un modelo de operación nuevo para la región y que, a pesar de ser exitoso en Estados Unidos, no se sabe si lo será en Australia.

¹ De acuerdo a reportaje de The Sydney Morning Herald, link en Bibliografía.

² De acuerdo a reportaje de The Sydney Morning Herald, link en Bibliografía.

2.1.4. Políticas gubernamentales¹

Amenazas de cambios en las regulaciones al mercado doméstico que permitan a aerolíneas extranjeras operar rutas domésticas podría afectar la competencia y estrategias que adopten las aerolíneas del sector.

2.2. Rivalidad entre competidores

Sin dejar de lado la naturaleza competitiva de la industria aeronáutica, y considerando que se dice que un mercado poco regulado será más propenso a una competencia más intensa, en el caso de Australia, como lo menciona el comunicado del Reserve Bank of Australia, Qantas y Virgin cesaron la guerra por capacidad que habían mantenido en el último tiempo y, según lo que refleja sus memorias anuales, se están centrando en una diferenciación de producto y mejor calidad del servicio, lo que, como indica Porter, beneficia a la industria.

2.3. Amenaza de productos sustitutos

Para el caso australiano, el servicio sustituto de mayor relevancia es el transporte terrestre. Como se mencionó durante el análisis PEST, por un lado, la baja en el precio del combustible alejará a los usuarios del transporte aéreo, y, por otro lado, la extensa y conveniente red ferroviaria con la que cuenta el país, también resulta ser una gran amenaza para la demanda de transporte aéreo doméstico.

2.4. Poder de negociación de los clientes

La estrategia adoptada por los grupos Qantas y Virgin² busca abarcar todos los tipos de pasajeros, por ello es que ambos cuentan con sus líneas con servicios “de lujo”, para aquellos pasajeros que busquen una experiencia de viaje más completa, y sus brazos de bajo costo, que busca atraer a aquellos pasajeros que son más sensibles al precio y no les importa sacrificar “lujos” en pos de una reducción de los precios a pagar. De esta manera, el poder de negociación de los usuarios se reduce pues se le ofrecen todas las opciones disponibles, sin embargo, y como ha sido reiterado, si se produce un aumento sustancial

¹ De acuerdo a reportaje de la ABC, link en Bibliografía.

² Observada de sus memorias anuales.

de los precios, en relación al gasto al que el usuario está dispuesto a incurrir en transporte aéreo, la demanda de éste disminuirá pues el usuario preferirá otro medio de transporte, especialmente para un viajero de “ocio”¹.

2.5. Poder de negociación de los proveedores

Puesto que ambos grupos cuentan con una flota de aeronaves multivariada y centros de mantenimiento propios, el poder de negociación de los proveedores de partes y piezas no es fuerte, lo que no afecta negativamente a la estructura de costos de los grupos.

Al igual que en Canadá, las aerolíneas australianas prestan servicios de agencia de viaje, hotelería, y arrendamiento de vehículos, por lo que también deben procurar mantener y cultivar acuerdos y contratos con los proveedores en destino de esos servicios.

Se deben considerar también a las autoridades aeroportuarias y los proveedores de servicios de navegación, los que, si llegan a elevar sus cargos, podrían forzar a las aerolíneas a subir sus precios y, por ende, disminuir la demanda de transporte aéreo.

Por último, y de misma manera que en el mercado canadiense, la mano de obra puede llegar a tener un alto poder de negociación si es que no se mantienen canales abiertos de comunicación. Además, es necesario invertir en capacitación y entrenamiento, ofreciendo beneficios tentadores que logren retener a los trabajadores con un grado de especialización adecuado.

¹ Considerando que el costo de cambio se traduce en un mayor tiempo de viaje, el cual el usuario acepta.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

De todos los factores analizados, los más relevantes son:

1. La desregulación comercial del sector doméstico, en donde, virtualmente, cualquier aerolínea puede operar las rutas nacionales, no se tienen mayores restricciones a la entrada de nuevos competidores ni requerimientos de servicios entregados.
2. Observando las rutas ofrecidas, particularmente, por las aerolíneas de bajo costo, es necesario operar rutas internacionales de corto recorrido a los destinos de mayor popularidad (Nueva Zelanda, Fiji, Singapur, etc.) para generar mayores ingresos.
3. Se destaca también que, a pesar de que en el último año se observó una disminución en la cantidad de pasajeros desplazados y la capacidad ofrecida por las aerolíneas, los factores de ocupación y tráfico de éstas se vieron incrementados, lo que permitió no sólo un aumento del rendimiento de las aerolíneas, sino que también de su eficiencia.
4. Por último, y a pesar de que se tienen cuatro participantes principales en el mercado, técnicamente se cuenta con un duopolio compuesto por los grupos Qantas y Virgin Australia. Sin embargo, como se tiene una marcada diferencia en los servicios que ofrecen (tradicionales y bajo costo), el foco de competencia está cambiando a una diferenciación del producto ofrecido.

En el siguiente capítulo se compararán los mercados canadiense y australiano para poder encontrar las diferencias principales entre ellos, y lograr proponer los cambios que son necesarios para fomentar e impulsar una mayor competencia de las aerolíneas de bajo costo en Canadá.

Capítulo V: Discrepancias y Reformas necesarias

Con este capítulo se busca cumplir con los dos últimos objetivos específicos de este estudio. Para ello, primero, se establecerá una base de comparación entre ambos países y mercados que, no sólo permitirá encontrar las diferencias más importantes entre éstos, sino que también extrapolar resultados y mejores prácticas. De esta manera se validarán los cambios y ajustes a proponer para que se fomente el desarrollo de un mercado de bajo costo competitivo en Canadá. Finalmente se analizarán los posibles impactos que tendría el llevar a cabo las reformas propuestas.

1. Canadá vs Australia

1.1. Política

Al comparar los factores políticos de cada país, las diferencias de mayor importancia encontradas son:

1.1.1. Entidades reguladoras

	Canadá	Australia
Seguridad, operación y licencias	Transport Canada por medio de su Dirección de Aviación Civil: Transport Canada Civil Aviation	Departamento ministerial de Infraestructura y Desarrollo Regional por medio de la Civil Aviation Safety Authority
Competencia	Canadian Transport Agency, enfocada a una regulación de las aerolíneas y sus precios	Australian Competition and Consumer Commision, enfocada principalmente a la regulación de los aeropuertos principales del país (Brisbane, Melbourne, Perth y Sídney)

Tabla 14: Comparación de entidades reguladoras

Como se muestra en la tabla 14, en Australia, se produce un monitoreo de los precios de los servicios aeronáuticos prestados en los aeropuertos principales del país, mientras que, en Canadá, se monitorean, entre otros, los precios cobrados por las aerolíneas. Del análisis del mercado canadiense se destaca, también, la necesidad de evitar actitudes

anticompetitivas, las cuales son probables de surgir por el uso de programas de viajero frecuente¹ de las aerolíneas. De esta manera, los usuarios tendrán una mayor libertad de decisión a la hora de elegir entre operadores.

1.1.2. Legislación actual y desregulación

Comparando la legislación actual de cada país, se notan varias características que afectan a cada mercado, sin embargo, las diferencias más relevantes son:

1.1.2.1. En Canadá, existen límites a la propiedad extranjera de las aerolíneas que operan en el sector doméstico, las cuales deben ser, a lo menos, 75% de control canadiense. Los principales efectos de esta limitación se ven representados como una restricción en el mercado al acceso de financiamiento, inversión, experiencia, adopción de nuevas tecnologías y mejores prácticas. Todas características necesarias para incentivar el desarrollo del mercado de aerolíneas ultra económicas, sector en el que no se tiene tanta experiencia.

1.1.2.2. Las restricciones, o reglas, que aún se mantienen en el mercado canadiense están orientadas al beneficio de los usuarios y una mejor accesibilidad a los servicios, lo que, especialmente para los sectores remotos de Canadá, resulta necesario para mantener la conectividad del país.

1.1.3. Política y red aeroportuaria

Canadá cuenta con una red aeroportuaria definida, la cual está compuesta por cinco grupos de aeropuertos clasificados según su importancia y/o locación. Australia, por otro lado, sólo diferencia a sus aeropuertos entre privatizados (concesionados) o de propiedad estatal, independiente de si son internacionales, primarios o secundarios.

¹ WestJet y Air Canada ofrecen estos programas.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

A pesar de no contar con una estructura tan definida como la canadiense, en los aeropuertos más importantes australianos, sí se monitorean los precios cobrados por los servicios de navegación y uso de los mismos.

Finalmente, se observa también que, mientras Australia cuenta con 8 aeropuertos de Nivel 3, la mayoría en la costa este del país, Canadá sólo tiene 2. Esto da una señal clara del espacio que tiene el mercado canadiense para seguir creciendo. Por lo demás, un mayor incentivo al uso de aeropuertos secundarios, sobre todo en rutas nacionales, puede fomentar la entrada de nuevos competidores al mercado, dado que se podrán beneficiar de las menores tasas aeroportuarias y tiempos de espera debido a congestión en horas peak.

1.2. Economía

Una comparación más detallada de la economía de cada país arroja los siguientes resultados¹:

1.2.1. Comportamiento de la economía local

	Canadá	Australia
<i>Posición mundial (PIB)</i>	10°	12°
<i>PIB nominal [US\$ billones]</i>	1.550,54	1.339,54
<i>PIB nominal per cápita [US\$]</i>	43.248,53	56.327,72
<i>PIB PPC per cápita [US\$]</i>	44.310,12	45.514,18
<i>Tasa de crecimiento economía</i>	1,08%	2%
<i>Tasa de crecimiento inflación</i>	1,11%	1,5%
<i>Tasa de Cambio [moneda local/USD]</i>	1,28	1,33
<i>Paridad de Poder de Compra (PPC) [moneda local/USD]</i>	1,25	1,49
<i>Ingreso de los hogares [moneda local]</i>	\$51.960	\$51.896
<i>Gasto hogares [moneda local]</i>	\$59.047	\$64.272
<i>Gasto hogares en transporte aéreo/vacaciones [%]</i>	1,14%	4,2%

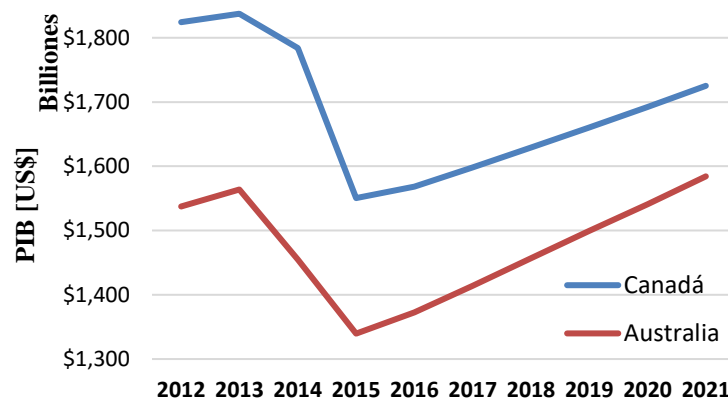
Tabla 15: Comparación de las economías locales.

¹ Al año 2015.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Uno de los puntos relevantes que se presentan en la tabla 15 es la diferencia en el porcentaje del gasto de los hogares que éstos hacen en transporte aéreo/ocio. Esto puede deberse a que, en Australia, los hogares tienen acceso a menores precios, a diferencia de los hogares canadienses.

Gráfica 30: Comparación pronósticos del PIB de Canadá y Australia.

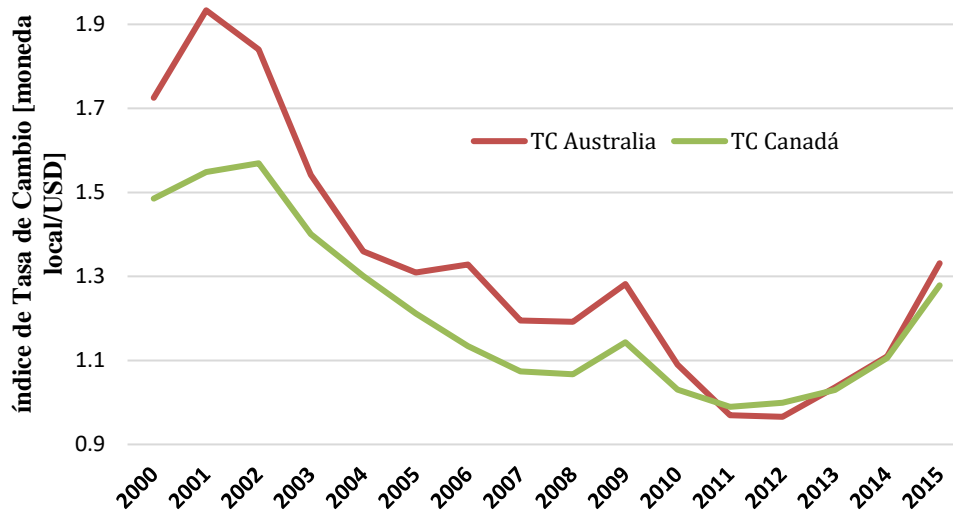


Como se observa de la gráfica 30, y a pesar de que ambas economías mostraron señales de debilitamiento desde el año 2013, se espera que comiencen a dar señales positivas de recuperación y crecimiento a partir del año 2016. Sin embargo, la economía australiana muestra un mayor incremento en comparación a Canadá¹, lo que puede contribuir a evitar una mayor disminución en el gasto de los hogares, mientras que en Canadá los hogares pueden llegar a tener actitudes más conservadoras en cuanto al gasto en que incurren.

Por otra parte, el nivel de apreciación del dólar canadiense y australiano se ha comportado de manera similar como se ve en la gráfica 31, en donde se nota también que la apreciación de ambas monedas va en aumento lo que podría significar un incentivo en la demanda de viajes, sobre todo internacionales. Hasta ahora, la demanda interna se puede beneficiar de los turistas extranjeros, sobre todo estadounidenses, que necesiten desplazarse dentro del país.

¹ Entre los años 2016 y 2021 Australia mostrará un aumento cercano a US\$212 billones mientras que Canadá sólo aumentará alrededor de US\$157 para el mismo período.

Gráfica 31: Comparación comportamiento de la tasa de cambio.



1.2.2. Indicadores de la industria

	Canadá [%]	Australia [%]
ASK/ASM	5,35	(0,17)
RPK/RPM	3,6	0,12
PAX	5,3	(0,02)
FO	(0,8)	0,3

Tabla 16: Comparación del porcentaje de crecimiento de los factores económicos de la industria¹.

	Canadá [centavos]		Australia [centavos]	
	West,Jet	Air Canada	Virgin	Qantas
Yield	18,72	18	11,60	10,40
RASK/RASM	14,98	15,1	9,02	8,23

Tabla 17: Comparación del rendimiento y eficiencia de los participantes de cada industria².

Como se observa de la tabla 16, en el caso de Australia, el tráfico de aeronaves (demanda: RPK) ha aumentado, mientras que la capacidad (oferta: ASK) disminuyó. Considerando que el nivel de pasajero se mantiene (-0,02%), se infiere que las aerolíneas

¹ Al año 2015.

² Al año 2015, en moneda local.

australianas ajustan su oferta al correcto nivel de demanda del mercado aprovechando un “exceso” de demanda que incrementa el FO y mejora los niveles de ingresos. En el caso de Canadá, la oferta (ASK) supera a la demanda (RPK) en un 2% lo que quiere decir que el mercado canadiense tiene un exceso de oferta que es aprovechado por el consumidor.

De la tabla 17, y comparando los rendimientos de las aerolíneas observadas, se tiene que, para el caso de WestJet y Virgin, catalogadas como de bajo costo, éstos son mayores que sus contrapartes tradicionales. Como se mencionó en el desarrollo del análisis PEST canadiense, esto se puede explicar, en gran parte, a la simplicidad del modelo con el que operan estas aerolíneas.

Del análisis del mercado australiano, se destaca además la necesidad de operar rutas internacionales de corta distancia para complementar la red ofrecida, además de agregar una fuente extra de ingresos.

1.2.3. Precio del combustible de aviación

Del análisis de este punto, realizado en el tercer capítulo de este trabajo de investigación, se tiene que ambos mercados se verán beneficiados por la tendencia a la baja de los precios del combustible pues significará una reducción en los costos. Sería de esperar que esta disminución se viera también reflejada en el nivel de precios, lo que incentivaría el aumento de la demanda de transporte aéreo.

1.2.4. Comportamiento de los precios

El análisis de este factor indica que en ambos mercados los niveles de precios deberían disminuir si lo que se busca es incentivar la demanda interna. En el caso particular de Canadá esto se vuelve necesario si se quiere evitar desviar la demanda a Estados Unidos en aquellas ciudades que comparten la frontera con este país.

1.2.5. Impuestos y cargos

En el caso particular de Canadá, los altos cargos por servicio y tarifas aeroportuarias están dañando la competencia y, por ende, la oferta y demanda interna de transporte aéreo, pues estos costos son traspasados directamente al pasajero por medio de las tarifas que ofrecen las aerolíneas.

1.3. Demografía

Recordando los criterios presentados en el Marco Teórico para la selección de un mercado de comparación, se destaca que la densidad de población de Canadá y Australia es 4 y 3 personas por km², respectivamente.

Otra característica relevante es la estructura de la población, donde se observa que, en ambos países la mayoría de ésta tiene entre 15 y 64 años, sin embargo, en Canadá, la población mayor a 65 años es mayor a la población menor a 14 años, mientras que en Australia se da una situación contraria. Al ser la población canadiense de edad más avanzada que la australiana, se espera que las modas y tendencias que afectan a la demanda de la primera sean distintas a las de la segunda.

1.3.1. Distribución de ingresos y modas

En ambos países, los ingresos son mayores en los hogares cuyos proveedores tienen entre 26 y 54 años. Esto, sumado a las tendencias observadas en cada región, indica que, para fomentar la demanda interna de transporte aéreo será necesario que las aerolíneas se enfoquen en los pasajeros de “ocio” creando estrategias de marketing adecuadas para la promoción del uso del transporte aéreo por sobre el terrestre.

1.3.2. Acceso al medio de transporte

Ambos mercados se comportan de forma similar respecto a este punto, teniendo una concentración del tráfico de pasajeros en ciertas áreas del país. En el caso de Canadá, y para evitar congestiones que se puedan traducir en mayores tiempos de espera¹, resulta vital hacer uso de aeropuertos secundarios.

1.4. Soluciones sustitutas

Dentro de este punto se tienen dos temas a considerar:

1.4.1. Avances de la tecnología

Principalmente en Canadá, la modernización de los medios de comunicación juega en contra de la demanda interna de transporte aéreo por parte de los pasajeros de negocios.

¹ Un aumento de tiempo de espera puede producir una disminución de la demanda puesto que el consumidor ya no considerará conveniente utilizar el medio de transporte.

Como en el país aún se valoran las negociaciones presenciales las aerolíneas deben crear estrategias de marketing que atraigan a estos clientes.

Otro aspecto importante del desarrollo de tecnologías se refleja en el uso que le dan las aerolíneas, sobre todo las australianas de bajo costo, a éstos, beneficiando al usuario y ayudándole con la facilitación tanto del proceso de check-in como la gestión de su vuelo. En Canadá, la mayor integración de tecnología se realiza en las terminales aeroportuarias con los quioscos de autoservicio de check-in, por ejemplo.

1.4.2. Inversión en transporte terrestre

A este factor se le pueden dar connotaciones positivas o negativas dependiendo del punto de vista.

Por un lado, y dada la geografía canadiense, el país debe buscar una integración entre los servicios de transporte terrestre y aéreos intentando que se complementen, de forma similar a Australia. También es necesaria una expansión hacia los aeropuertos secundarios para facilitar su acceso y uso por parte de los usuarios.

Por otro lado, el transporte terrestre es el medio de transporte que representa una mayor amenaza y, para combatirla, es necesario que los precios ofrecidos por las aerolíneas canadienses disminuyan. La necesidad y deseo de viajar existen, sin embargo, las altas tarifas actuales, complementado con una disminución en el nivel de precios del combustible y lento crecimiento de la economía local, o permiten que el usuario escoja otro medio de transporte, o lo vuelven altamente sensible al precio por lo que decide cancelar sus planes de realizar el viaje. De esta manera se refleja, también, el poder e influencia que tendrán los clientes cuando los costos de cambio no son elevados.

1.5. Duopolio

Como último punto de comparación se tiene que, en ambos mercados existe la presencia de un duopolio, sin embargo, el poder de éste se ve más marcado en la industria canadiense en donde, históricamente, tanto Air Canada como WestJet han dificultado la entrada y, posterior operación, de los nuevos competidores que han intentado instalarse en el éste.

2. Propuestas de Reformas

Una de las formas más eficientes de estimular la demanda de servicios de transporte aéreo es disminuir los precios de éstos. La amenaza de entrada, o directamente entrada, de un nuevo competidor al mercado tendrá el mismo efecto: el nuevo entrante ingresará ofreciendo un nivel de precios más bajo al actual¹, los participantes existentes igualarán sus precios y esto generará un aumento de la demanda. Este aumento, si se mantiene un mismo nivel de capacidad, producirá un incremento en los FO en los participantes existentes². Hay que considerar también que una mayor apreciación del dólar canadiense desviarán esta nueva demanda al otro lado de la frontera si es que no se ofrecen precios más bajos que en Estados Unidos. Para poder conseguir una disminución de las tarifas ofrecidas y mantener la demanda en el país se proponen las siguientes medidas:

2.1. Monitorear y controlar los cargos por servicios de navegación y uso de aeropuertos, principalmente en los aeropuertos internacionales de Vancouver y Toronto, de esta manera se el mercado podrá contar con aeropuertos secundarios, en las inmediaciones de los centros urbanos, con menores cargos de servicio.

2.2. Disminuir, o eliminar, los cargos por concepto de utilización del terreno (renta) en el cual se emplazan los aeropuertos concesionados. Actualmente, estos cargos se relacionan con los ingresos que percibe el aeropuerto por lo que, si éste genera más ingresos, la renta a pagar también aumentará. Éstos cargos son traspasados a las aerolíneas, quienes los traspasan a los usuarios por medio de sus tarifas. Para alcanzar este cometido se plantean las siguientes opciones:

2.2.1. Fijar un precio por la duración del contrato que beneficie tanto al propietario del terreno como al concesionario, o

¹ Pues necesita atraer parte de la demanda

² Al contar con la ventaja de ser los primeros en instalarse en el mercado, los usuarios tienden a confiar en ellas y, si los precios son iguales a los de la nueva competencia, seguirán prefiriéndolos.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

2.2.2. Los títulos de propiedad debieran ser traspasados al concesionario por el tiempo que dure el contrato, incluyendo el valor de éste en la oferta inicial de concesión.

2.3. Puesto que se pronostica una tendencia a la baja en el precio del combustible de aviación, esta disminución de costos se debiera reflejar también en el precio ofrecido por las aerolíneas. Este punto resulta importante para los participantes existentes pues mejoraría la apreciación que el usuario tiene sobre ellos.

Un mercado será competitivo si cuenta con una gran cantidad de participantes. En el caso de Canadá y el mercado de aerolíneas ultra económicas, esta competencia es casi inexistente, por lo que, si el objetivo es fomentar la entrada de nuevos competidores se proponen las siguientes medidas:

2.4. Aumentar el porcentaje de propiedad extranjera de las aerolíneas que operan servicios domésticos en Canadá de un 25% a un 49%. Los beneficios que esta medida acarrearía se demuestran con el caso de Canada Jetlines, aerolínea que cuenta con el interés de inversionistas extranjeros, los cuales también traen experiencia en la instauración en el mercado de una nueva aerolínea ultra económica, pero no pueden hacer uso efectivo de ella mientras no se cambie esta restricción.

2.5. Fomentar el uso de aeropuertos menores mediante:

2.5.1. Aportes al desarrollo de infraestructuras por parte de los gobiernos federal o locales, y

2.5.2. Apoyo a la conectividad y accesibilidad de los usuarios a la red por medio del transporte público terrestres proporcionando servicios que conecten los aeropuertos a las urbes metropolitanas más cercanas a ellos.

Recordar que los aeropuertos menores tienen una menor congestión de tráfico tanto en el lado aire como en el lado tierra, además de que sus cargos y tarifas son más bajas, comparadas con las de aeropuertos principales. Estas características significan

una ventaja en la estructura de costos de las aerolíneas lo que debiera incentivarlas a hacer uso de estos emplazamientos.

2.6. La Canadian Transport Agency debería monitorear, y condicionar si fuese necesario, el uso de los programas de viajero frecuente que ofrecen las aerolíneas¹ sobre todo en vuelos domésticos. De esta manera los usuarios no se verían atados a una aerolínea y contarían con la libertad de escoger a su proveedor de servicios. El beneficio para los nuevos competidores se percibe de esta manera, dado que, si el servicio que ofrecen es innovador, económico y conveniente, los usuarios podrán hacer uso de éste.

Observando las rutas ofrecidas tanto en Australia como en Canadá por las aerolíneas de bajo costo, y considerando las condiciones geográficas y demográficas canadienses, operar sólo a nivel nacional a la escala que buscan los nuevos entrantes al mercado, no permitirán mantener niveles de ingresos que generen beneficios por lo que los competidores en el mercado de aerolíneas ultra económicas en Canadá deberán:

2.7. Operar rutas internacionales de bajo costo que apoyen los ingresos de la aerolínea.

Finalmente, es necesario considerar las particularidades del mercado canadiense al ingresar a este. Por ello es que, cualquier nuevo potencial competidor necesitará:

2.8. Adaptar la implementación del modelo de bajo costo al mercado local teniendo en cuenta los siguientes elementos:

2.8.1. En Canadá existe un duopolio con un alto nivel de competencia y operando rutas nacionales clave por lo que resulta de gran importancia evitar competir en esos sectores con estos participantes. La mejor manera de llevar esto a cabo es mediante el uso de aeropuertos menores,

¹ Tanto Air Canada como Westjet ofrecen estos programas

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

2.8.2. No sobrecargar al pasajero con altas tasas auxiliares, como, por ejemplo, cobros por primera maleta registrada en vuelos internacionales o transfronterizos, y

2.8.3. La alta competitividad de la industria asegura que los participantes existentes igualarán los bajos precios de entrada de un nuevo competidor, por ello resulta necesario adoptar el ejemplo australiano y diferenciar el producto ofrecido mediante una mejor calidad de servicios, en términos del desarrollo del viaje¹.

¹ Por ejemplo, integrando tecnologías que proporcionen una mejor experiencia de viaje al pasajero.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

El modelo de aerolíneas de bajo costo es un fenómeno que ha ido ganando mayor relevancia con el tiempo puesto que, independiente de los shocks a los que se enfrente la industria (desastres naturales, terrorismo, entre otros), sigue entregando beneficios al final de cada período. No es de extrañar entonces que hayan sido tanto los intentos alrededor del mundo por instalarse en el mercado utilizando este modelo de operación. A pesar de los múltiples intentos de ingreso al mercado, sólo algunas compañías han logrado encontrar la combinación adecuada que les permite mantenerse vigentes en él. Se tienen ejemplos en Estados Unidos, Europa, Asia, Australia e incluso Rusia, sin embargo, en Canadá, no parece ser un modelo viable.

El objetivo principal de esta investigación era descubrir las causas de esto y, una vez que se tuvo una visión clara de cómo se comporta el mercado actualmente, analizar los ámbitos de éste que se deberían modificar para facilitar la sobrevivencia de un mercado de aerolíneas ultra económicas.

Se analizó además una región similar que ya cuente con este tipo de sector para posteriormente poder compararlos y poder identificar las características esenciales que debiera tener un mercado de esta clase para poder perdurar en el largo plazo. Conociendo estas características se podrían proponer medidas o reformas necesarias para crear la base desde la cual podrá desarrollarse este modelo en el país.

De las iniciativas que se deben tomar para poder incentivar la competencia del sector doméstico del mercado de transporte aéreo de pasajeros canadiense se planteó:

1. Lograr una disminución de los precios. Para ello se propuso:
 - 1.1. Monitoreo de los cargos por servicios aeronáuticos en los aeropuertos más importantes del país (Toronto y Vancouver),
 - 1.2. Puesto que los precios del combustible de aviación tenderán a la baja, esta disminución se debiera ver reflejada también en los precios que fijan las aerolíneas por sus servicios, y

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

- 1.3. Disminuir o eliminar los cargos por concepto de utilización de terrenos (renta) donde se encuentran emplazados los aeropuertos. A su vez, para lograr esto se plantean dos opciones:
 - 1.3.1. Fijar un precio al inicio del contrato de arrendamiento y que se incluya en dicho contrato, o
 - 1.3.2. Traspasar el título de propiedad al concesionario por el tiempo que dure el contrato de arrendamiento.
2. Generación de una mayor competencia con más participantes. Para ello se propuso:
 - 2.1. Aumentar el porcentaje permitido de propiedad extranjera de las aerolíneas que operan sectores domésticos de 25% a 49%,
 - 2.2. Condicionar los programas de viajero frecuente en el sector doméstico,
 - 2.3. Fomentar el uso de aeropuertos secundarios mediante:
 - 2.3.1. Aporte de los gobiernos a desarrollos de infraestructura, y/o
 - 2.3.2. Desarrollo de la conexión al transporte público terrestre entre estos aeropuertos y los centros urbanos más cercanos a ellos.
3. Complementar los ingresos de las aerolíneas mediante la operación de rutas internacionales de corta duración.
4. Adaptar el modelo de bajo costo al mercado canadiense guiándose por los siguientes principios:
 - 4.1. Evitar la competencia directa con cualquiera de las partes del duopolio presente en el país operando rutas secundarias,
 - 4.2. No sobrecargar a los usuarios con una larga lista de tarifas auxiliares,
 - 4.3. Lograr una diferenciación del producto enfocándose en la calidad de servicio ofrecida.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Las principales barreras que se encontraron durante el desarrollo de este trabajo de investigación fue el acceso a fuentes de información válidas, actuales y disponibles. En muchos casos se contaba con la información necesaria para evaluación en un país, pero no para el otro, como lo fue el caso, por ejemplo, de los ingresos y gastos de los hogares en cada país, en donde, para Australia, no se disponía de información relativa a la porción de los gastos de los hogares destinada al transporte aéreo mientras que sí se tenía para Canadá. En otros casos fue necesario manipular los datos disponibles para poder obtener la información necesaria, como sucedió al obtener los rendimientos de las aerolíneas en Australia, los cuales debieron ser calculados por la autora y, por ende, tienen un porcentaje de error asociado.

Los métodos de evaluación utilizados en esta investigación resultaron ser adecuados para lograr el objetivo principal planteado, el cual sólo pretendía un análisis externo del mercado de aerolíneas de bajo costo en Canadá. Para lograr resultados aún más detallados sería necesario evaluar el comportamiento de más participantes de la industria, como lo son las aerolíneas regionales, para así lograr una visión más profunda de las reglas de competencia implícitamente establecidas en el mercado. Por lo demás, también sería necesario separar la investigación por regiones pues, cada una de ellas se comportará de forma diferente, con distintas dificultades y oportunidades que son imposibles de evaluar al realizar una mirada macro de la industria.

Con todo lo anterior, y dado el acceso parcial a la información, los resultados expuestos se consideran una buena aproximación al estado y comportamiento actual de ambos mercados.

Bibliografía y Fuentes de Información

1. Bibliografía

Dess, Gregory G., Lumpkin, G. T., Eisner, Alan B., Peridis, Theodore, *“Strategic Management: creating competitive advantages”*, 2a Edición- Canadá, Edit. McGraw-Hill Ryerson, 2009, 39 – 59 p.

Doganis, Rigas, *“Flying off course: Airline economics and marketing”*, 4a edición- Reino Unido, Edit. Routledge, 2010, 131-135, 154, 178-179, 254-255, 281, 326-327 p.

Doganis, Rigas, *“The Airline Business”*, 2a edición- Reino Unido, Edit. Routledge, 2006, 150-156 p.

Friend, Graham, *“Guide to Business Planning”*, 2a edición- EEUU, Edit. Bloomberg Press, 2009, 53-55 p.

Gross, Sven, Lück, Michael, *“The low cost carrier worldwide”*, 2a edición- Reino Unido, Edit. Routledge, 2016, 5-15 p.

Porter, Michael E., *“Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors”*, 1a edición- EEUU, Edit. The Free Press, 1980, 3-29 p.

Reider, Rob, *“Benchmarking Strategies: a tool for profit improvement”*, 1a Edición- EEUU/Canadá, Edit. John Wiley & Sons, Inc. 2000, viii-ix, 14-15, 29-31, 234-236 p.

Shaw, Stephen, *“Airline Marketing and Management”*, 7ª Edición- Reino Unido, Edit. Ashgate, 2011, 43, 76-77, 79-80, 85-90 p.

2. Documentos

Air Transportation Regulations (SOR/88-58), Part VII, Section 147, Subsection 147 (1)

Air Transportation Regulations – Air Services Price Advertising: Interpretation Note, Part IV. Disponible en:

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

— <https://www.otc-cta.gc.ca/eng/publication/air-transportation-regulations-air-services-price-advertising-interpretation-note>, fecha de acceso, 02 de Octubre de 2016

Annual Energy Outlook 2015 with projections to 2040, US EIA, Abril 2015, Appendix A12, A-25 – A-26 p.

Australian Airports Association, “*Australia’s Regional Airports: Facts, Myths & Challenges*”, 2012, 10-11 p. Disponible en:

— <https://airports.asn.au/web/dev/uploads/others/Australia's%20Regional%20Airport%20Facts%20Myths%20and%20Challenges.pdf>, fecha de acceso, 25 de Septiembre de 2016.

Bureau of Transport and Communication Economics, “*Report 73: Deregulation of Domestic Aviation – The First Year*”, 1991, xi, 3-5 p. Disponible en: http://bitre.gov.au/publications/1991/files/report_073.pdf, fecha de acceso, 08 de Octubre de 2016

Canadian Aviation Regulations (CAR’s), Part VII.

Canada Transportation Act (S.C. 1996, c. 10), Sections 3 and 4 (1).

— Part II, Section 64, Subsections 64 (1), 64 (1.1) and 64 (1.2).

— Part II, Section 66, Subsection 66 (1).

Canada Transportation Act Review, “*Pathways: Connecting Canada’s Transportation System to the World*”, Volume 1, 2015, 196 p.

Civil Aviation Safety Authority, “*Civil Aviation Order 82.5 – Conditions on Air Operator’s Certificates authorising regular public transport operations in high capacity aircraft*”, 2015. Disponible en: <https://www.legislation.gov.au/Details/F2015C00131>, fecha de acceso, 08 de Octubre de 2016.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Demydyuk, Ganna, “*Choosing financial Key Performance Indicators: The Airline Industry case*”, Jan. 2011, Winter Global Conference on Business and Finance (GCBF), Las Vegas, Nevada, EEUU

Directrices Mundiales de Slots (WSG), IATA, 7ª Edición, 2015

— Sección 1, Subsecciones 1.1, 1.2, 1.3 y 1.4.

— Sección 1, Subsección 1.6; Sección 2, Subsección 8.1.1. (g) y 8.3.

Forsey, Eugene A., “*How Canadians Govern Themselves*”, 9a edición- Canadá, Gobierno de Canadá, 2016, 1 p

IATA, *List of Ticket and Airport Taxes and Fees*, 2009, disponible en: <http://clacsec.lima.icao.int/2016-P/Estudios/IATA-tax.pdf>, fecha de acceso 08 de Octubre de 2016.

ICAO, *Annex 6: Operation of Aircraft*, definitions.

ICAO, *Glossary*, Main terms used in civil aviation statistics. Disponible en:

— <http://www.icao.int/Search/pages/results.aspx?k=glossary>, fecha de acceso, 23 de Agosto de 2016

List of LCC based on ICAO definition, disponible en:

— <http://www.icao.int/sustainability/Documents/LCC-List.pdf>, fecha de acceso, 24 de Agosto de 2016

OACI, *Convenio sobre Aviación Civil Internacional*, 9ª Edición, 2006, Artículo 1, 2

OCDE, “*Note by Australia: Airline Competition*”, Comité de Competencia, 2014, 2, 5 p. Disponible en:

— [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=D AF/COMP/WD\(2014\)24&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=D AF/COMP/WD(2014)24&docLanguage=En), fecha de acceso, 05 de Octubre de 2016

OCDE *Economic Surveys: Canada 2016*, 91, 94, 96 p.

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

Parlamento de Canadá, “*Our Country, Our Parliament*”, 2009, 14-16 p.

Qantas, Memoria Annual 2015.

Regulations Respecting Anti-Competitive Act of Persons Operating a Domestic Service, Section 1

Sunwing Brochure, disponible en <http://www.sunwingtravelgroup.com/en/About-Us/Our-History>, fecha de acceso, 21 de Septiembre.

Transport Canada, “*Transportation in Canada: Overview Report 2015*”, 2015, 10 p. Disponible en:

— https://www.tc.gc.ca/media/documents/policy/2015_TC_Annual_Report_Overview-EN-Accessible.pdf, fecha de acceso, 30 de Agosto

Virgin Australia, Memoria Anual 2015.

WestJet, Memoria Anual 2015, 40-47 p.

WSG Annex 11.12 – Contact List for Level 2/3 Airports, disponible en <http://www.iata.org/policy/infrastructure/slots/Pages/slot-guidelines.aspx>, fecha de acceso, 15 de Septiembre de 2016

3. Linkografía

— Fecha de acceso, 23 de Agosto de 2016

<http://www.icao.int/about-icao/History/Pages/civil-aviation-pre-icao.aspx>

<http://www.icao.int/about-icao/History/Pages/Milestones-in-International-Civil-Aviation.aspx>

<https://www.westjet.com/en-ca/about-us/story>

<http://www.cbc.ca/news/canada/jetsgo-shuts-down-strands-travellers-1.558749>

<http://www.cbc.ca/news/business/roots-air-grounded-air-canada-takes-stake-in-parent-firm-1.277279>

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

<https://www.flightglobal.com/news/articles/greyhound-abandons-low-cost-air-service-20596/>

<http://business.financialpost.com/news/transportation/why-an-ultra-low-cost-airline-cant-get-off-the-ground-in-canada>

<http://centreforaviation.com/analysis/newleaf-the-canadian-ulcc-readies-for-launch-as-a-virtual-airline-and-westjet-is-ready-to-pounce-289811>

<http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a33?RT=TABLE&themeID=1918&spMode=tables&lang=eng>

<http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a33?RT=TABLE&themeID=2721&spMode=tables&lang=eng>

<http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a33?RT=TABLE&themeID=2721&spMode=tables&lang=eng>

— Fecha de acceso, 31 de Agosto de 2016

<http://www.statcan.gc.ca/pub/51-004-x/51-004-x2015011-eng.htm>

<http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/regulations/sor-88-58/page-1.html#docCont>

— Fecha de acceso, 06 de Septiembre de 2016

<http://www.swamedia.com/channels/By-Date/pages/2011-to-present>

<https://www.virginamerica.com/cms/about-our-airline/corporate-facts.html>

<http://www.jetblue.com/about/ourcompany/history.aspx>

http://splash.alaskasworld.com/Newsroom/ASNews/ASstories/AS_20160404_025411.asp

<http://investor.jetblue.com/investor-relations/financial-information/quarterly-results/26-07-2016.aspx>

<http://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

http://corporate.easyjet.com/about-easyjet/our-journey.aspx?sc_lang=en

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/462754.stm>

<http://www.dailymail.co.uk/news/article-114799/Budget-airline-easyJet-buys-rival-Go.html>

<http://www.independent.co.uk/news/business/klm-launches-no-frills-airline-buzz-1121270.html>

<http://web.mit.edu/airlinedata/www/2015%2012%20Month%20Documents/Aircraft%20and%20Related/Small%20Narrow/Average%20Seat%20Capacity%20of%20Total%20Small%20Narrowbody%20Fleet.htm>

<http://www.ideaworkscompany.com/news-research/page/3>

<http://web.mit.edu/airlinedata/www/2015%2012%20Month%20Documents/Aircraft%20and%20Related/Small%20Narrow/Average%20Daily%20Block%20Hour%20Utilization%20of%20Total%20Small%20Narrowbody%20Fleet.htm>

<http://web.mit.edu/airlinedata/www/2015%2012%20Month%20Documents/Aircraft%20and%20Related/Small%20Narrow/Average%20Stage%20Length%20Flown%20of%20Total%20Small%20Narrowbody%20Fleet.htm>

<http://www.icao.int/sustainability/Pages/Low-Cost-Carriers.aspx>

— Fecha de acceso, 11 de Septiembre de 2016

<http://www.ideaworkscompany.com/ancillary-revenue-defined>

<http://pestleanalysis.com/what-is-environmental-analysis/>

<http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>

— Fecha de acceso, 19 de Septiembre de 2016

<http://www.sasgroup.net/en/sas-traffic-and-capacity-definitions/>

http://web.mit.edu/airlinedata/www/Res_Glossary.html

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

<http://www.australia.gov.au/about-australia/australian-story/austn-weather-and-the-seasons>

<http://www.mapsofworld.com/canada/thematic-maps/canada-climate-map.html>

<http://www.statcan.gc.ca/pub/91-214-x/2010000/m003-eng.htm>

<https://aifs.gov.au/publications/families-regional-rural-and-remote-australia/figure1>

<http://www.icao.int/about-icao/pages/foundation-of-icao.aspx>

http://www.icao.int/about-icao/Pages/ES/default_ES.aspx

<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-402-x/2012000/chap/geo/geo-eng.htm>

<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-402-x/2012000/chap/geo/c-g/desc/desc01-eng.htm>

<http://www.australia.gov.au/about-australia/our-country>

<http://www.australia.gov.au/about-government/how-government-works>

<http://www.australia.gov.au/about-government/how-government-works/federal-government>

<http://www.peo.gov.au/learning/fact-sheets/three-levels-of-law-making.html>

<http://www.australia.gov.au/about-government/states-territories-and-local-government>

— Fecha de acceso, 24 de Septiembre de 2016

<https://www.canada.ca/en/transport-canada.html>

<http://www.catsa.gc.ca/about-us>

<https://www.otc-cta.gc.ca/eng/our-organization-and-role>

<http://www.tc.gc.ca/eng/aboutus-abouttc.html>

<http://www.navcanada.ca/en/about-us/Pages/default.aspx>

<http://www.tc.gc.ca/eng/civilaviation/menu.htm>

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

<http://www.tc.gc.ca/eng/civilaviation/opssvs/management-services-reference-centre-menu-113.htm>

<https://www.otc-cta.gc.ca/eng/acts-and-regulations>

<https://www.otc-cta.gc.ca/eng/faqs-air-transportation-regulations>

<https://www.otc-cta.gc.ca/eng/canadian-ownership>

<https://www.otc-cta.gc.ca/eng/publication/financial-requirements-guide-air-licence-applicants#toc-tm-1>

http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-canada-2016/regulation-in-the-airlines-sector_eco_surveys-can-2016-graph42-en#.V-9_TigrLIU

— Fecha de acceso, 25 de Septiembre de 2016

<https://www.tc.gc.ca/eng/programs/airports-policy-requirements-2947.html>

<https://www.tc.gc.ca/eng/programs/airports-policy-menu-71.htm>

<https://www.tc.gc.ca/eng/programs/airports-policy-nas-1129.htm>

<https://www.tc.gc.ca/eng/programs/airports-policy-regional-74.htm>

<https://www.tc.gc.ca/eng/programs/airports-policy-small-75.htm>

<https://www.tc.gc.ca/eng/programs/airports-policy-remote-312.htm>

<https://www.tc.gc.ca/eng/programs/airports-policy-arctic-70.htm>

— Fecha de acceso, 27 de Septiembre de 2016

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CA>

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CA>

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=CA>

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CA>

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

— Fecha de acceso, 28 de Septiembre de 2016

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=66&pr.y=3&sy=2010&ey=2015&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=156%2C111&s=PCPIPCH&grp=0&a>

— Fecha de acceso, 30 de Septiembre de 2016

<http://data.imf.org/?sk=388DFA60-1D26-4ADE-B505-A05A558D9A42&ss=1393552803658>

http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-canada-2016/key-challenges-for-the-canadian-economy_eco_surveys-can-2016-graph6-en;jsessionid=qjec4ofswxj7.x-oecd-live-02

https://www.eia.gov/opendata/qb.cfm?sdid=PET.EER_EPJK_PF4_RGC_DPG.M

http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-canada-2016/real-average-domestic-air-fares_eco_surveys-can-2016-graph41-en#.V-906ygrLIU

— Fecha de acceso, 01 de Octubre de 2016

http://blog.virtuoso.com/traveler_trends/the-truth-about-how-different-generations-travel/

http://www.travelpress.com/travelbrands-carrys-new-ceo/#.V_CdVygrK01

http://blog.virtuoso.com/traveler_trends/the-truth-about-how-different-generations-travel/

http://blog.virtuoso.com/traveler_trends/the-truth-about-how-different-generations-travel/

http://blog.virtuoso.com/traveler_trends/the-truth-about-how-different-generations-travel/

<http://ac.fltmaps.com/en>

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

<https://www.westjet.com/en-ca/travel-info/flight-info/route-map>

<http://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.LE00.IN?locations=CA>

<http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=CA>

<http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=eng&id=1110012>

<http://www.ctvnews.ca/business/rise-of-the-wander-woman-solo-travel-rising-among-superboomers-1.2404033> 10-01

http://blog.virtuoso.com/traveler_trends/multigenerational-travel-made-easy/

http://www.travelpress.com/canadian-businesses-still-value-face-face/#.V-_d-igrK00

— Fecha de acceso, 02 de Octubre de 2016

<http://www.statcan.gc.ca/pub/91-214-x/2010000/m003-eng.htm>

<http://www.ocair.com/newsletter/September2012/story3/>

<http://wwwapps.tc.gc.ca/saf-sec-sur/2/CAS-SAC/olsrler.aspx?id=52-62&lang=eng>

<http://centreforaviation.com/analysis/newleaf-the-canadian-ulcc-readies-for-launch-as-a-virtual-airline-and-westjet-is-ready-to-pounce-289811>

<http://wwwapps.tc.gc.ca/saf-sec-sur/2/CAS-SAC/olsrler.aspx?id=179-78&lang=eng>

<http://wwwapps.tc.gc.ca/saf-sec-sur/2/CAS-SAC/olsrler.aspx?id=50-02&lang=eng>

<http://wwwapps.tc.gc.ca/saf-sec-sur/2/CAS-SAC/olsrler.aspx?id=88-93&lang=eng>

<http://wwwapps.tc.gc.ca/saf-sec-sur/2/CAS-SAC/olsrler.aspx?id=179-03&lang=eng>

<http://business.financialpost.com/news/transportation/why-an-ultra-low-cost-airline-cant-get-off-the-ground-in-canada>

<http://wwwapps.tc.gc.ca/saf-sec-sur/2/CAS-SAC/olsrlel.aspx?lang=eng>

— Fecha de acceso, 05 de Octubre de 2016

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

<http://www.sunwingtravelgroup.com/en/About-Us/Our-History>

<http://www.australia.gov.au/about-government/departments-and-agencies>

<https://www.dpmc.gov.au/sites/default/files/publications/ao-010916.pdf>

<https://www.casa.gov.au/landing-page/about-us>

<https://www.accc.gov.au/about-us/australian-competition-consumer-commission>

<https://www.accc.gov.au/regulated-infrastructure/airports-aviation/accc-role-in-airports-aviation#airlines>

<https://www.casa.gov.au/rules-and-regulations/standard-page/aviation-legislation>

<https://www.casa.gov.au/rules-and-regulations/standard-page/acceptable-means-compliance-and-guidance-material>

<http://trove.nla.gov.au/people/599352?c=people>

<http://www.qantas.com/travel/airlines/route-maps/global/en>

— Fecha de acceso, 09 de Octubre de 2016

<http://data.imf.org/?sk=388DFA60-1D26-4ADE-B505-A05A558D9A42&sId=1393552803658>

<https://data.oecd.org/conversion/exchange-rates.htm#indicator-chart>

<http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/Lookup/by%20Subject/6523.0~2013-14~Main%20Features~Household%20Income%20and%20Wealth%20Levels~5>

<http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/Latestproducts/6530.0Main%20Features22009-10?opendocument&tabname=Summary&prodno=6530.0&issue=2009-10&num=&view>

<https://www.moneysmart.gov.au/managing-your-money/budgeting/spending/australian-spending-habits>

— Fecha de acceso, 12 de Octubre de 2016

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

<https://www.ato.gov.au/law/view/document?docid=GII/GSTIITH7/NAT/ATO/00001>

<http://www.bbc.com/news/business-35311224>

http://bitre.gov.au/statistics/aviation/air_fares.aspx

<https://www.ato.gov.au/law/view/document?docid=GII/GSTIITH7/NAT/ATO/00001>

<http://www.bbc.co.uk/news/business-3531122>

<http://www.jetstar.com/au/en/about-us/jetstar-group/jetstar-airways>

<https://www.virginaustralia.com/au/en/about-us/company-overview/investor-information/annual-reports/>

<http://investor.qantas.com/investors/?page=annual-reports>

<http://www.jetstar.com/us/en/planning-and-booking/where-we-go/route-map>

<https://tigerair.com.au/destinations>

<http://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/DetailsPage/6523.02013-14?OpenDocument>

— Fecha de acceso, 14 de Octubre de 2016

<http://www.rba.gov.au/publications/bulletin/2015/mar/pdf/bu-0315-3.pdf>

<https://auspost.com.au/travel-essentials/how-australians-travel>

<http://www.qantas.com/travel/airlines/route-maps/global/en>

<http://www.railmaps.com.au/austrail.htm>

<http://centreforaviation.com/analysis/australia-domestic-airline-market-outlook-qantas-group-reins-in-capacity-as-virgin-continues-growth-218946>

<http://www.aspireaviation.com/2015/09/15/virgin-australia-rite-of-passage/>

<http://www.smh.com.au/business/aviation/startup-airly-aims-to-disrupt-how-you-fly-from-sydney-to-melbourne-20160108-gm1q38.html>

Evaluación de la Viabilidad de Fomento de la Competitividad del Sector Doméstico en
el Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros Canadiense

[http://www.smh.com.au/business/federal-budget/government-plan-lets-you-skip-airport-
queues--if-you-are-willing-to-pay-20160504-golxvu.html](http://www.smh.com.au/business/federal-budget/government-plan-lets-you-skip-airport-queues--if-you-are-willing-to-pay-20160504-golxvu.html)

[http://www.abc.net.au/news/2015-05-25/qantas-and-virgin-to-fight-foreign-
competition/6495294](http://www.abc.net.au/news/2015-05-25/qantas-and-virgin-to-fight-foreign-competition/6495294)

Anexos

1. Anexo I: Mapas políticos

1.1. Canadá



Fuente: Gobierno de Canadá

1.2. Australia

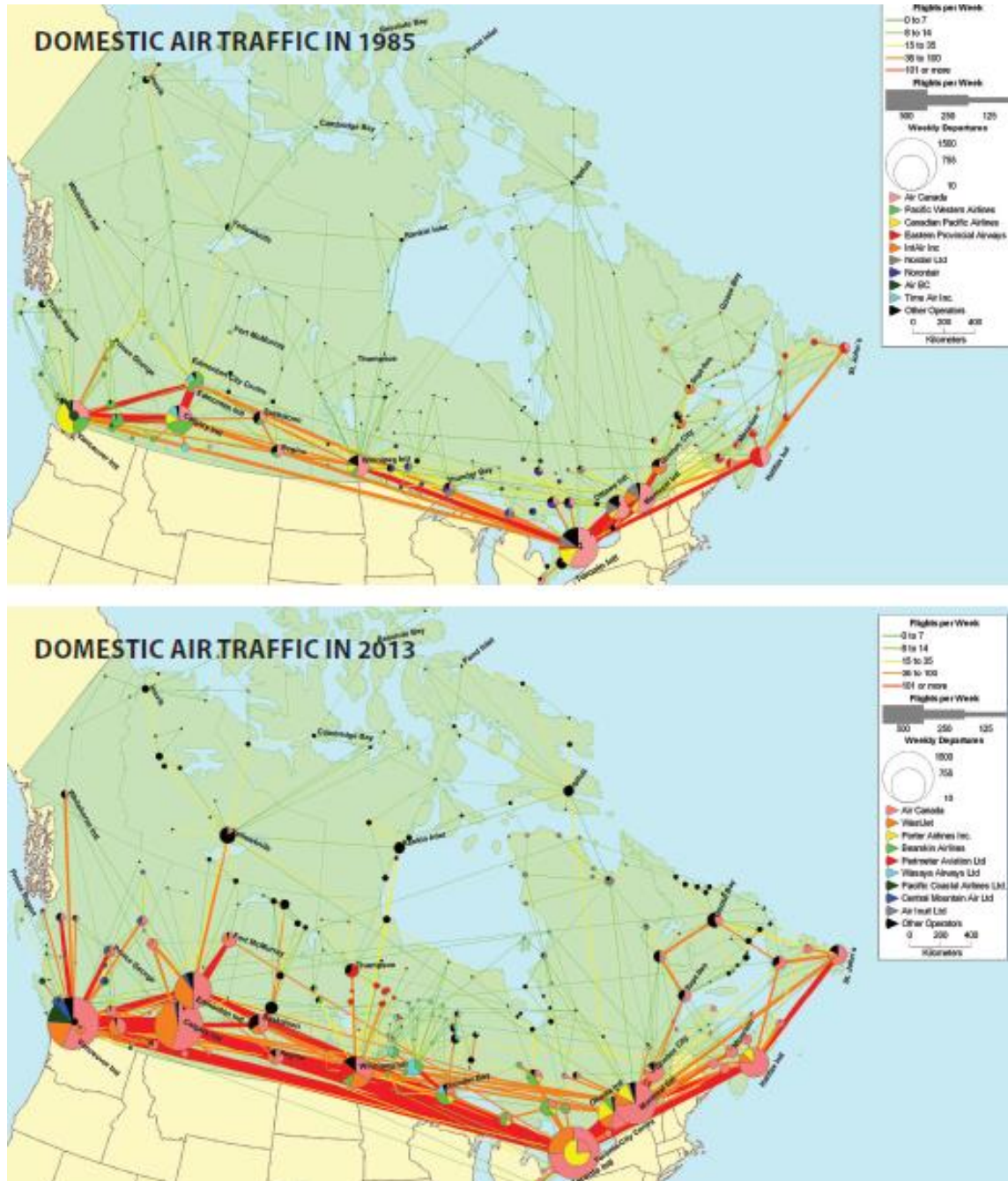


Fuente: Gobierno de Australia

2. Anexo II: Mapas tráfico aéreo doméstico

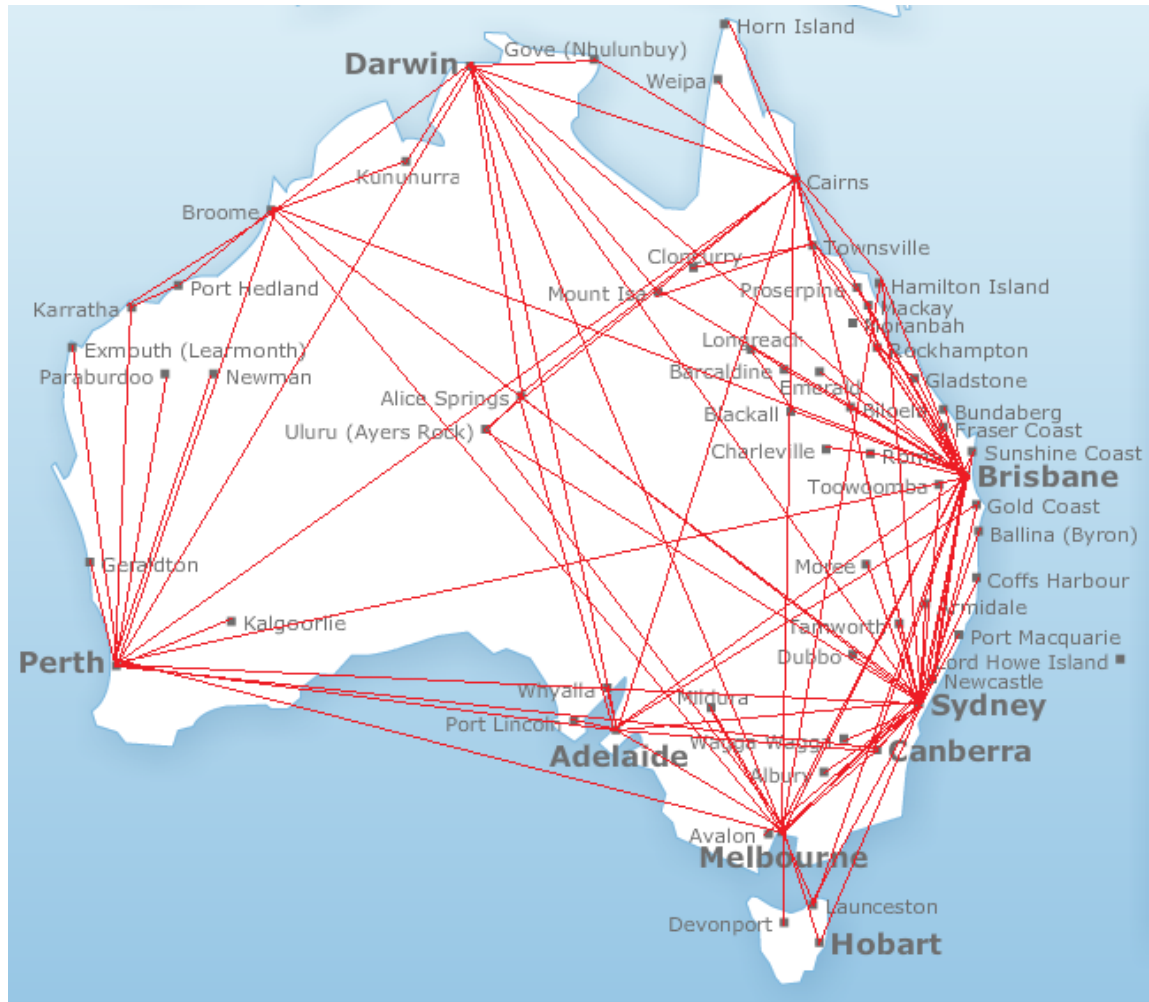
2.1. Canadá

Ilustración 11: Evolución del tráfico aéreo doméstico canadiense.



Fuente: Canada Transport Act Review

2.2. Australia



Fuente: Sitio web Qantas