

Universidad de la República  
Facultad de Ciencias Económicas y  
Administración

Monografía para la obtención del Título de Contador Público - Plan 90

# “Pluna como Empresa Mixta. Viabilidad y Perspectivas”



Cátedra: Economía Aplicada a la Empresa  
Tutor: Cr. Carlos Viera  
Montevideo, Abril 2011

Marcelo Castillo - Agustín Monteverde

## **ABSTRACT**

El presente trabajo de investigación monográfica tiene como cometidos la descripción de la situación actual de Pluna S.A., luego de que el 1º de Julio de 2007 se iniciara un nuevo proceso societario con la participación de Leadgate Investment en la conducción de la empresa y con la adquisición por parte del mencionado grupo inversor del 75% de las acciones de la compañía, quedando el 25% restante en manos del Estado.

Los autores se basaron en la Teoría Económica de Michael Porter como herramienta fundamental para el análisis de empresas y mercados, utilizando el Análisis de las 5 Fuerzas para evaluar la posición competitiva de la empresa frente a su entorno y las Estrategias Competitivas Genéricas para analizar los efectos de la estrategia adoptada por la empresa.

Para poder analizar a Pluna como línea aérea los autores debieron previamente comprender el complejo mundo de la industria aérea y realizar una descripción de ese mercado y sus principales componentes.

La intención de los autores en el trabajo es la de ir más allá de lo meramente descriptivo, por lo que se culmina el mismo con un análisis de las perspectivas futuras de la empresa y de las posibilidades con que cuenta la empresa en la actualidad o las acciones que puede tomar, para enfrentar esos desafíos en el corto y mediano plazo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores quieren agradecer a todos aquellos que colaboraron con parte de su preciado tiempo y con su valiosa información, al desarrollo de esta investigación.

En especial agradecemos a:

- Cr. Prof. Carlos Viera - Tutor de la investigación y Catedrático de Economía Aplicada a la Empresa.
- Matías Campiani - Socio de Leadgate Investment y Presidente de Pluna S.A.
- Lic. Patricia Pérez Ubal - Gerente de Sucursales Uruguay de Pluna S.A.
- Cr. Isidro Iglesias - Sub Gerente Financiero de Pluna S.A.
- Nelson Rosano - Gerente de Operaciones Aeropuerto Internacional de Carrasco.
- Gabriel Deservo - Operaciones Aeropuerto Internacional de Carrasco.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1 - RESEÑA HISTÓRICA .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 EL NACIMIENTO DE PLUNA .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 PRIMEROS PASOS.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 EXPANSIÓN Y ESTATIZACIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 PRIVATIZACIÓN .....</b>	<b>15</b>
1.5.1 DE 1991 A 2007.....	15
1.5.2 LA TRANSICIÓN HASTA LA REALIDAD ACTUAL.....	18
1.5.3 DE 2007 HASTA LA ACTUALIDAD .....	20
<b>CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS. MICHAEL PORTER.....</b>	<b>26</b>
2.1.1 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES .....	27
2.1.2 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES O COMPRADORES.....	28
2.1.3 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.....	29
2.1.4 AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS.....	30
2.1.5 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	31
<b>2.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS. M. PORTER .....</b>	<b>33</b>
2.2.1 LIDERAZGO EN COSTOS .....	34
2.2.2 DIFERENCIACIÓN .....	34
2.2.3 ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN.....	35
<b>2.3 REGULACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA.....</b>	<b>37</b>
2.3.1 ARGUMENTOS A FAVOR DE LA REGULACIÓN. LOS FALLOS DEL MERCADO... 37	
2.3.2 ARGUMENTOS A FAVOR DE LA DESREGULACIÓN.....	39
2.3.3 LA HISTORIA DE LA LIBERALIZACIÓN DEL MERCADO DE LAS LÍNEAS AÉREAS. 39	
2.3.4 EL CASO DE URUGUAY .....	45

<b>CAPÍTULO 3 - EL MERCADO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>49</b>
<b>3.1 EL TRANSPORTE AEROCOMERCIAL.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2 ORGANISMOS INTERNACIONALES DE CONTROL.....</b>	<b>54</b>
<b>3.3 AERONAVES .....</b>	<b>56</b>
<b>3.4 AEROPUERTOS .....</b>	<b>59</b>
<b>3.5 DETERMINANTES DE LA UTILIDAD.....</b>	<b>65</b>
3.5.1 EL TRANSPORTE DE PASAJEROS.....	65
3.5.1.1 LOS VUELOS REGULARES .....	65
3.5.1.1.1 LAS EMPRESAS DE SERVICIO COMPLETO (FSC).....	66
3.5.1.1.1.1 EL REVENUE MANAGEMENT .....	69
3.5.1.1.2 LAS EMPRESAS DE BAJO COSTO (LCC) .....	74
3.5.1.1.2.1 LOS INGRESOS POR SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.....	82
3.5.1.1.2 LOS VUELOS CHÁRTER .....	85
3.5.2 EL TRANSPORTE DE CARGA.....	86
<b>3.6 LOS COSTOS DEL SECTOR .....</b>	<b>88</b>
3.6.1 COSTO DIRECTO A LA REALIZACIÓN DEL VUELO .....	93
3.6.1.2 COSTO DIRECTO DE OPERACIÓN DE LA AERONAVE .....	98
3.6.1.3 COSTO DIRECTO DE ATENCIÓN AL VUELO .....	98
3.6.2 COSTO ESTRUCTURAL DE REALIZACIÓN DE VUELOS .....	99
3.6.2.1 COSTO ESTRUCTURAL DE AERONAVE.....	99
3.6.2.2 COSTO ESTRUCTURAL DE OPERACIONES DE AERONAVE .....	102
3.6.2.3 COSTO ESTRUCTURAL DE ATENCIÓN A LOS VUELOS .....	102
3.6.3 COSTO ESTRUCTURAL CENTRALIZADO + FILIALES .....	102
<b>3.7 EL MANEJO DE COSTOS DEL SECTOR Y DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO EN PARTICULAR.....</b>	<b>105</b>
3.7.2 COMBUSTIBLE .....	105
3.7.3 MANTENIMIENTO.....	108
3.7.4 MANO DE OBRA.....	109
3.7.5 TASAS AEROPORTUARIAS.....	114
3.7.6 SEGUROS .....	116
3.7.7-SERVICIO A PASAJEROS .....	116
3.7.8 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	117
3.7.9 GASTOS DE VENTAS .....	118
3.7.10 GASTOS FINANCIEROS .....	119
<b>3.8 OFERTA .....</b>	<b>120</b>
<b>3.9 DEMANDA.....</b>	<b>125</b>

3.8.1 ELASTICIDADES DE LA DEMANDA.....	128
3.8.2 LA DEMANDA A NIVEL MUNDIAL.....	134
3.8.3 LA DEMANDA DE PLUNA.....	140
<b>3.10 PRECIOS .....</b>	<b>143</b>
3.10.1 CONCEPTO DE PRECIO .....	143
3.10.2 LAS 4 “C” DEL PRICING .....	145
3.10.3 EL PRECIO EN PLUNA .....	146
<b>CAPÍTULO 4 - ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....</b>	<b>153</b>
<b>4.1 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES .....</b>	<b>154</b>
<b>4.2 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES O COMPRADORES .....</b>	<b>163</b>
<b>4.3 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.....</b>	<b>171</b>
<b>4.4 AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS. ....</b>	<b>174</b>
<b>4.5 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....</b>	<b>176</b>
<b>CAPÍTULO 5 - ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....</b>	<b>177</b>
<b>5.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>179</b>
<b>5.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS ADOPTADAS POR PLUNA .....</b>	<b>181</b>
<b>5.3 ANÁLISIS DE PLUNA TOMANDO EN CUENTA LOS 10 FACTORES ESTRATÉGICOS CLAVES PARA EL CLIENTE SEGÚN LA IATA .....</b>	<b>191</b>
5.3.1 PRECIOS .....	193
5.3.2- PROGRAMAS DE VIAJERO FRECUENTE .....	196
5.3.3- CONVENIENCIA DE LOS HORARIOS.....	197
5.3.4 EXPERIENCIAS PASADAS CON LA EMPRESA.....	201
5.3.5 SEGURIDAD OPERACIONAL .....	206
5.3.6- PUNTUALIDAD.....	207
5.3.7- CONFORT DE LOS ASIENTOS.....	209
5.3.8- CONVENIENCIA DEL AEROPUERTO.....	210
5.3.9- CONEXIONES .....	212
5.3.10- TIPO DE AVIÓN .....	214
<b>CAPÍTULO 6 - ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>215</b>

<b>CAPÍTULO 7 - CONCLUSIONES.....</b>	<b>228</b>
<b>7.1 SOBRE EL ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>230</b>
<b>7.2 SOBRE EL ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA .....</b>	<b>235</b>

# 1. RESEÑA HISTÓRICA

---

## **1.1 ANTECEDENTES**

En la década del veinte el mundo de la aviación civil en el Uruguay era muy reducido y casi inexistente y todo se encontraba localizado en el Aeródromo de Melilla, lugar distante, en aquellos años, para la ciudad de Montevideo.

Fue en los años treinta, cuando se afianzó el transporte de pasajeros, por vía aérea, a nivel mundial. Desde mediados de la década anterior, habían nacido varias compañías que tendrían vital importancia en el desarrollo del mismo. La Pan American World había nacido en 1928 y mientras que en Europa no se quedaron atrás otras empresas, como por ejemplo la alemana Lufthansa que se creaba en 1926.

Desde enero de 1925, los franceses habían desarrollado el transporte aéreo de correspondencia, entre Europa y el Río de la Plata, con "Aeropostale", predecesora de "Air France", uno de cuyos pilotos era Antoine de Saint Exupéry, el autor del clásico de la literatura "El Principito".

## **1.2 EL NACIMIENTO DE PLUNA**

En 1935, un joven aviador, Alberto Márquez Vaeza, con tan solo 29 años, junto con su hermano Jorge de 22 años, comienza a manejar la idea de crear una línea aérea

para el transporte de pasajeros, correspondencia y carga. Ambos eran propietarios de un negocio, en la Ciudad Vieja, que giraba en rubro de importaciones.

De común acuerdo, liquidan la casa importadora y con ese dinero comienzan la búsqueda de dos aviones para dar inicio a la nueva empresa. Corrían mediados del año 1935.

En su libro; "La historia de la aviación comercial en el Uruguay", su autor Juan Maruri señala que fue fundamental "el apoyo del embajador británico Eugen Millington Drake, quien consiguió un crédito en un banco de su país por 14 mil pesos oro uruguayos, que se sumaron a los que sacaron los Márquez Vaeza de la liquidación de la casa importadora, logró reunir los 47 mil pesos necesarios para adquirir en Inglaterra los aviones seleccionados, dos biplanos bimotores De Havilland D H 90 para dos pilotos y tres o cuatro pasajeros con los cuales iniciar la línea aérea"

En el mismo libro, el autor manifiesta, que se donaron, por parte de la esposa de Millington Drake, tres becas de estudio para preparar un piloto, un especialista en mantenimiento y para que Márquez Vaeza adquiriera conocimientos en lo referente a la gestión empresarial de una empresa aérea.

Sobre fines de setiembre de 1935, los hermanos Márquez Vaeza iniciaron los trámites en la Dirección Nacional de Aeronáutica Civil para la autorización de dos líneas aéreas, con fines comerciales.

Recién en febrero de 1936, por resolución del Poder Ejecutivo, se autoriza dicha explotación para cubrir ambas líneas desde Montevideo a Salto y Montevideo a

Rivera. Junto a esta resolución, se aprueban los estatutos en carácter provisorio de la empresa que girará bajo el nombre de Primeras Líneas Uruguayas de Navegación Aérea (Pluna).

Los dos aviones, comprados por los hermanos Márquez Vaeza llegaron en voluminosos cajones al puerto de Montevideo el 28 de octubre de 1936, y de allí fueron trasladados en ferrocarril hasta el aeródromo Boiso Lanza.

En menos de quince días, ambos aviones, estuvieron listos para volar. Fueron armados bajo la supervisión del ingeniero David Little, que había trabajado en la fábrica de aviones Havilland.

El bautismo de las dos máquinas se realizó en el aeródromo de Melilla, por monseñor Aragone, con madrinas incluidas, siendo bautizadas las máquinas con los nombres de "Churrinche" (por su llamativo color bermellón, similar al del pájaro de igual nombre) y "San Alberto" (en honor al padre de los hermanos Marquez Vaeza). Posteriormente de la parte oratoria se realizaron varios vuelos sobre la ciudad de Montevideo, llevando a varios de los invitados al acto, entre los que se encontraba el Ministro de Defensa, el militar y arquitecto Alfredo Baldomir.

### **1.3 PRIMEROS PASOS**



Ilustración 1 Publicidad "Itinerarios de Verano" de Pluna; Diciembre 1949

En la mañana del 20 de noviembre de 1936, comienza el primer vuelo regular de la flamante línea aérea, el "San Alberto" parte a las 8 de la mañana con destino a Salto, desde el aeródromo de Melilla al mando de los pilotos Walter Noack y Emilio Nudelman. Llevaban como pasajero pago a el teniente Artigas López, y de invitado a Juan Despósito, funcionario de la Dirección de Correos, junto con correspondencia y ejemplares del diario "El País". Regresaría a Montevideo en horas de la tarde, con tres pasajeros y correspondencia, aterrizando con el ocaso del día.

Tres días después, se hace el segundo vuelo regular a Salto, con "Churrinche", comandado por Walter Noack y llevando de copiloto a un español de nombre Cándido Fernández. En ningún lado se pudo consignar el tiempo de vuelo en que se realizaban estos trayectos.

El día 24 de noviembre se hace el primer vuelo a Rivera con una escala, en una improvisada pista, en el departamento de Tacuarembó. Un mes después se hace un vuelo inaugural a la ciudad de Paysandú.

Las primeras oficinas de Pluna se encontraban en la avenida Agraciada a la altura de Colonia (ubicación que se mantiene hasta el día de hoy) y los pasajeros eran llevados y traídos desde el aeródromo de Melilla, en el auto propiedad de los hermanos Márquez Vaeza. De esa forma se echó a volar Pluna.<sup>12</sup>

El primer año de actividad de Pluna fue todo un éxito, cerró con 2.000 horas de vuelos, 2.600 pasajeros, 20.150 kgs de carga, 20.000 cartas, 70.000 diarios y 1.700 kgs de encomiendas.

## **1.4 EXPANSIÓN Y ESTATIZACIÓN**

A medida que el país y la región fueron evolucionando, Pluna expandió sus rutas y en diciembre de 1947 realizó su primer vuelo regular a Brasil, uniendo las ciudades de Montevideo y Punta del Este con Porto Alegre, extendiendo posteriormente esta ruta hasta San Pablo; incorpora vuelos a Asunción del Paraguay y más adelante, en el año 1955 inauguró su puente aéreo a Buenos Aires; también inaugura el vuelo a Santa Cruz, Bolivia, y tiempo después comienza a cubrir las ciudades de Rosario y

---

<sup>1</sup> Diario la República, Lunes 20 de noviembre de 2006.

<sup>2</sup> <http://www.plunaea.com.uy/home/historia-de-pluna>

Córdoba en la República Argentina. Años más tarde realiza vuelos a Río de Janeiro y en mayo de 1981 incorpora la operación intercontinental a Madrid.



Ilustración 2 Las rutas de Pluna en 1955. Fuente: Publicado en Memorias del Tiempo de Vuelo el 26 de febrero de 2005

Ha sido la aerolínea bandera de los uruguayos y a pesar de haber transitado por períodos de sostenidos resultados negativos, los resultados de estudios de opinión pública determinan que los uruguayos aprecian mayoritariamente a la empresa.

Una de las características más destacables de la compañía es que no ha sufrido ningún accidente con pasajeros en toda su trayectoria.

El 12 de noviembre de 1951 por medio de la Ley Nº 11.740, Pluna, pasa a la órbita estatal y se convierte en ente autónomo.

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, reunidos en Asamblea General, decretan “se cree el ente autónomo, sobre la base de la sociedad de economía mixta existente, autorizándose la emisión de una deuda para la integración del nuevo capital”.

De esta forma, nace dicho Ente Autónomo denominado Primeras Líneas Uruguayas de Navegación Aérea "P.L.U.N.A.", persona jurídica de Derecho Público, cuyo domicilio legal y asiento principal sería la ciudad de Montevideo, sin perjuicio de las demás Agencias o Sucursales que se instalen dentro o fuera del país.

La empresa sufre una serie de cambios en lo que refiere a controles, dirección, políticas, objetivos principales, así como la forma de financiamiento y nuevas limitaciones para la toma estratégica de decisiones; como también para las futuras distribuciones de utilidades.

## **1.5 PRIVATIZACIÓN**

### **1.5.1 DE 1991 A 2007**

La corriente desreguladora que se había iniciado en los EEUU a fines de los 70<sup>3</sup> tuvo como consecuencia que muchos de los países, que habían apostado a tener líneas aéreas estatales (conocidas como aerolíneas bandera), comenzaran una serie de

---

<sup>3</sup> Ver en página 35

reformas. Estas implicaban la venta a privados o asociaciones mixtas que terminaban por abrir los mercados a la libre competencia y sacaban a las líneas aéreas de la órbita de la estrategia nacional.

El artículo 6° de la ley N° 16.211 del 1° de octubre de 1991 facultaba a Pluna a asociarse con capitales privados a fin de explotar sus líneas aéreas de transporte de pasajeros, correo y carga, a la vez que se flexibilizaban las barreras de entrada de otras compañías al mercado. La ley establecía que la asociación debía hacerse a través de la participación en sociedades comerciales, con integración de Pluna en la dirección y en el capital

En base a dicha ley, en junio de 1995, Pluna se asoció con Varig, creando una nueva empresa denominada Pluna Líneas Aéreas Uruguayas S.A.

El capital de la nueva empresa estaba distribuido entre Varig (49%), Pluna Ente Autónomo (48%), Víctor y Santiago Mesa (2%) y los funcionarios de Pluna (1%). Por ley el capital tener mayoría de nacionalidad uruguaya. Por contrato, la gerencia quedó en manos de Varig. El directorio de Pluna Líneas Aéreas Uruguayas S.A. quedó integrado por 7 miembros, cuatro miembros designados por Varig y tres por el Estado Uruguayo<sup>4</sup>.

Dicho contrato era por 10 años y su fecha de vencimiento fue el 27 de junio de 2005. Durante la duración del contrato, la empresa Pluna S.A configuró 3 veces la situación de quiebra de acuerdo a la ley 16060 de sociedades comerciales (quiebra técnica, cuando el capital integrado de la sociedad está por debajo del 25% del

---

<sup>4</sup> [http://www.espectador.com/1v4\\_contenido.php?id=63306&sts=1](http://www.espectador.com/1v4_contenido.php?id=63306&sts=1)

capital total) y a la fecha de vencimiento Varig enfrentaba un proceso concursal en Brasil que hacía inminente su desaparición. Esto hacía que Varig no tuviera posibilidades de realizar ningún tipo de reintegro de capital en Pluna S.A. que permitiera salir de esa situación y que la quiebra de la compañía brasileña amenazaba con arrastrar consigo a su filial uruguaya.

Se dependía exclusivamente del Estado uruguayo (quien era minoría en el Directorio) para su continuidad. Pero se tenía la dificultad adicional de que Varig no quería que se licuaran sus acciones por efecto de un reintegro de capital efectuado en solitario por Pluna Ente Autónomo, quien, por otra parte, al carecer de mayoría en la Asamblea de Accionistas, dependía de los acuerdos que se pudieran lograr con los socios privados a los efectos de disponer de dicha mayoría y efectuar el reintegro que sacara a Pluna S.A. de la situación de disolución.

Finalmente, esa mayoría necesaria se obtuvo en el mes de mayo de 2006, mediante un acuerdo con los señores Santiago y Víctor Hugo Mesa y la negociación de una salida limpia de Varig de la sociedad. Desde ahí el estado pasa a tener el 96.7% de las acciones de Pluna, haciéndose cargo de las deudas que tenía la empresa<sup>5</sup>.

Según el entonces Ministro de Transportes y Obras Públicas Víctor Rossi, la sociedad de Pluna con Varig dio lugar a la pérdida de 159 millones de dólares por parte del Estado<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> <http://www.plunaea.com.uy/pluna-informa/comunicados/30-informe-de-gestion-2005-2009>

<sup>6</sup> Diario El País 03-08-2009

## 1.5.2 LA TRANSICIÓN HASTA LA REALIDAD ACTUAL

A partir de ese momento, desde el Estado Uruguayo se plantearon los siguientes objetivos:

1. Mantener a Pluna S.A. como empresa en marcha, tomando en cuenta su carácter de empresa de bandera útil en el apoyo estratégico al desarrollo productivo del país -fundamentalmente en el sector turismo- al tiempo de asegurar las conexiones por vía aérea con el resto de la región y el mundo de manera soberana.
2. Realizar las acciones necesarias para remplazar al socio Varig, ya que las prioridades presupuestales que el país debía afrontar al inicio del actual período de gobierno hacían inviable encarar una solución que no contara con otro socio privado que aportara inversiones.

Con relación al primer objetivo, la situación de Pluna S.A. presentaba en marzo de 2005 varias debilidades organizativas y de gestión:

- a. Una flota de aviones muy envejecida (24 años de promedio en la flota propia)
- b. El área de mantenimiento totalmente desmantelada por decisión de Varig, realizándose el mantenimiento de la flota fuera del País –en los talleres de la empresa VEM, filial de Varig-. Por otra parte, la totalidad del parque de componentes propiedad de Pluna y

para los aviones de Pluna habían sido trasladados a los talleres de VEM en Brasil, extraviándose su identificación.

c. La gestión comercial de la compañía estaba muy debilitada ya que Varig era el agente general de ventas de Pluna en todo el mundo a excepción de Uruguay.

d. En Recursos Humanos, se evidenciaba una clara desmotivación en los funcionarios, fruto de las incertidumbres que rodearon el último período de gestión a cargo de Varig.

e. Pluna S.A. se encontraba en quiebra por tercera vez en diez años.

f. Extrema debilidad financiera.

Con relación al segundo objetivo, la amenaza fundamental estaba planteada en las dificultades financieras de Varig en Brasil y su situación concursal, que determinaban que el problema Pluna fuera un problema secundario para la empresa brasileña, al tiempo que la inminente desaparición de Varig arrastraría también a nuestra aerolínea de bandera.

Para hacer frente a la complicada situación financiera que atravesaba la empresa, se contrajo un empréstito con el B.R.O.U por 14 millones de dólares. Ese dinero sería destinado a la operativa diaria de la empresa que necesitaba capital de trabajo para poder desarrollarse normalmente.

La presidencia de la empresa en transición sería ejercida por Carlos Bouzas, quien fue el Director de Pluna E.A. en el período 2005-2010 y que pasara en 2007, con la llegada del grupo inversor, a ocupar uno de los dos cargos en el Directorio de Pluna S.A. que le corresponden al Estado Uruguayo.

### **1.5.3 DE 2007 HASTA LA ACTUALIDAD**

En estas condiciones el Estado uruguayo inició un proceso de búsqueda de un nuevo socio, para lo cual se designó a un “broker”<sup>7</sup>, Ficus Capital, encargado de instrumentar un llamado internacional (marzo de 2006). Dicho proceso concluyó el 4 de enero de 2007 en la asociación con el Consorcio Leadgate Investment<sup>8</sup>, el cual quedó como socio mayoritario (75% del capital). Dicho Consorcio tomó el control de la compañía el 1° julio de 2007 realizando el aporte de 15 millones de dólares. En función del contrato firmado, el Estado uruguayo debió aportar unos 28 millones de dólares para dejar a la empresa con un patrimonio positivo de 1 millón de dólares (operación que incluyó el Argentino Hotel de Piriápolis)<sup>9</sup>.

El consorcio Leadgate es un grupo de inversionistas integrado por capitales de varias nacionalidades. Sus principales referentes son 3 ciudadanos argentinos: Campiani, Demalde y Hirsh. El Grupo se dedica principalmente a la reestructura y el refluotamiento de empresas de países emergentes que tengan su posicionamiento

---

<sup>7</sup> Corredor o Agente intermediario entre comprador y vendedor

<sup>8</sup> <http://www.leadgate.biz/index.php>

<sup>9</sup> Fuente: Dossier Pluna Julio 07

ganado en el mercado pero que estén pasando por una coyuntura negativa y una pérdida de competitividad. Es así como en el año 2004 llegan a Uruguay adquiriendo la firma Parmalat Uruguay, transformándola en Ecolat Uruguay, logrando una completa reestructura y vendiéndola en el año 2007 al Grupo Maldonado, inversores estratégicos venezolanos que ya operaban en el ramo.

En ese sentido desde el Grupo Leadgate no se esconde que su intención con Pluna es la de lograr la reestructura de la empresa para lograr una posterior ganancia con la venta de todo o parte de su paquete accionario. Se dice que parte de la negociación con el Estado Uruguayo previa a la adquisición incluyó la forma en la cual el Grupo Leadgate planea su eventual salida del proyecto. Hay 2 caminos posibles, la venta directa de acciones (que ya se implementó con la empresa Jazz) y la otra, preferida por los inversores y por el gobierno uruguayo, es la emisión pública de acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York o San Pablo, que de hecho se planea hacer en un futuro. La salvedad que tiene esa modalidad es que para lograr los requisitos que impone la mencionada Bolsa hay que tener una facturación de alrededor de 250 millones de dólares. Eso se espera lograr en un par de años con el crecimiento operativo por aumento de la flota<sup>10</sup>.

Los tres representantes de Leadgate ocupan cargos gerenciales en Pluna S.A, siendo Matías Campiani Presidente del Directorio y C.E.O de la compañía, Arturo Demalde también miembro del Directorio y Gerente de Transformaciones y Sebastián Hirsch Gerente Financiero y miembro del Directorio.

---

<sup>10</sup> N del A

La nueva compañía cuenta con 5 directores, 2 que pertenecen al consorcio Leadgate, 1 a la canadiense Jazz Airlines y 2 que representan los intereses del Estado Uruguayo.

El lanzamiento de la nueva alianza se hizo en julio de 2007, donde se hicieron los importantes anuncios del nuevo plan de negocios de la compañía y de la compra de nuevos aviones.

El plan de negocios incluía cuatro pilares básicos<sup>11</sup>:

- 1- Reforzar el puente aéreo con más frecuencias para convertirse en el líder en el transporte de pasajeros del Río de la Plata
- 2- Convertir a Uruguay en la puerta de entrada y salida a la región de mayor conveniencia para pasajeros de Europa y EEUU. Esto implicaba la explotación de la ruta Montevideo-Madrid y la búsqueda de poder penetrar nuevamente en los EEUU.
- 3- Ser el operador de tráfico regional de mayor eficiencia, para lo que se contaba con la adquisición de una nueva y uniforme flota de Jets Regionales.
- 4- Ser el operador de carga de preferencia para el puerto libre de Montevideo.

La visión de la empresa sería la de transformar a Pluna en la empresa más segura, eficiente y rentable de Sudamérica, que pudiera conectar los 150 millones de personas de la región entre ellos y con el resto del mundo. Se estaba cambiando la anterior visión de la empresa que era la de conectar los 3 millones de uruguayos

---

<sup>11</sup> Fuente: Pluna S.A.

con el mundo y con los uruguayos en el exterior, por considerarse limitada e inadecuada dada la globalización actual.

Se comenzó un proceso de rediseño de la empresa que implicó un cambio en la imagen institucional, la renovación de la flota, una política agresiva de precios, enfoque en técnicas modernas de ventas (internet, call center, revenue management, programas de viajero frecuente) que no se aplicaban anteriormente en la aerolínea, el establecimiento de indicadores de desempeño por áreas y la búsqueda de la información anticipada de ingresos y egresos de fondos para poder tomar acciones preventivas y correctivas. A la vez se buscó lograr estándares internacionales de excelencia en puntualidad y seguridad operacional.

Los primeros tiempos de la compañía al mando del nuevo grupo inversor no fueron fáciles. En 2008 se desató una de las crisis más agudas del petróleo que se conocieron, teniendo consecuencias nefastas en la industria de la aviación comercial. Ni las empresas de mayor envergadura se salvaron de sufrir cuantiosas pérdidas<sup>12</sup>.

Para Pluna esta crisis le significó el tener que discontinuar, en el mes de agosto de 2008, la operación de la ruta Montevideo-Madrid, bajo el argumento de que la ecuación no le era rentable a la empresa<sup>13</sup>.

El 26 de abril de 2009 se anuncia que Leadgate le vendía el 25% de las acciones a la firma canadiense Jazz Airlines<sup>14</sup> en 15 millones de dólares. El dinero de la

---

<sup>12</sup> <http://www.larepublica.com.uy/politica/315231-aerolineas-en-crisis-por-combustibles>

<sup>13</sup> [http://www.elpais.com.uy/08/08/29/pecono\\_366684.asp](http://www.elpais.com.uy/08/08/29/pecono_366684.asp)

<sup>14</sup> [www.flyjazz.ca](http://www.flyjazz.ca)

operación sería destinado por Leadgate para cubrir su parte en la capitalización por pérdidas acumuladas acordada con el Estado.

Jazz es una aerolínea que opera cerca de 800 vuelos a más de 80 destinos en Canadá y EEUU. Desde la empresa Pluna se destacaba el aporte de “capital inteligente” que se lograba al incorporar no sólo fondos frescos sino el “know how” de una empresa que facturó más de 1500 millones de dólares en 2009 en el mismo rubro.

Al día de hoy Pluna transporta más de 800.000 pasajeros con una flota de 10 aviones Bombardier CRJ 900 y factura alrededor de 100 millones de dólares por año. Para eso ofrece 220 frecuencias a 13 destinos de la región.

En el mes de octubre de 2010 se designó como Gerente General a Jorge Lepra (Ex Ministro de Industria, Energía y Minería y Embajador de Uruguay ante Francia y la Unesco) iniciándose una nueva etapa en la empresa. Campiani abandonó el cargo y se mantiene como presidente de la empresa.

## CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

---

## 2.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS. MICHAEL PORTER

Dadas las características del mercado donde interactúa la empresa caso de estudio, así como el relacionamiento que mantiene con su medio ambiente mediato e inmediato, sea éste, los proveedores, compradores, competidores y otros relacionados de forma directa e indirecta, es que nos pareció pertinente, someter dicho caso de análisis a la luz de la teoría de las cinco fuerzas que mueven la competencia de un sector, tal como lo plantea M. Porter<sup>15</sup> en su cap. 1 “Técnicas Analíticas Competitivas”, más precisamente en lo que refiere a los determinantes estructurales de la fuerza de la competencia, en una primera instancia.

Posteriormente, y ya en un nivel más amplio, aplicaremos al caso, como marco teórico; lo que el autor expone en el cap.2 “Estrategias Competitivas Genéricas”; ya que luego de haber hecho un estudio exhaustivo referente a la estrategia utilizada por la empresa Pluna, para mantenerse o intentar mantenerse competitiva en el mercado; hemos encontrado varios puntos perfectamente identificables de forma explícita que se alinean con lo que menciona Porter en su trabajo; lo cual permite enmarcar al caso de estudio en lo que es la teoría propuesta por el autor anteriormente mencionado.

Es así que haremos una breve mención de lo que plantea la teoría de M. Porter, cuyo marco normativo vertebrará nuestro trabajo.

---

<sup>15</sup> **Michael Eugene Porter** (n. 1947), es un economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad.

En relación a los determinantes estructurales de la fuerza de la competencia, donde Porter establece los cimientos básicos para la formulación de una estrategia competitiva en base al análisis estructural del sector, así como el relacionamiento de la empresa con su entorno, más precisamente con sus competidores; es donde éste menciona las 5 fuerzas que mueven la competencia en un sector, y que según sean las características de la empresa en particular, afectaran de forma positiva o negativa en el desempeño de ésta, es decir en su rentabilidad y posicionamiento en el ramo.

Porter menciona cinco fuerzas fundamentales de la competencia en un ramo o sector, estas son:

### **2.1.1 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

La ocurrencia de ciertas circunstancias o condiciones harán que el proveedor tenga cierto poder de influencia en el comprador que se reflejará finalmente en el poder de determinación de los precios así como en la calidad de los productos, trayendo aparejado un posible deterioro de los beneficios del sector comprador.

Estas circunstancias pueden ser:

- El grado de concentración de los proveedores respecto al sector a quien les vende.
- La no necesidad de competir con otros productos sustitutos.

- La empresa no es un cliente importante para el proveedor.
- El producto es un insumo muy importante para el comprador
- No hay facilidad de cambiar de proveedor

### **2.1.2 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES O COMPRADORES**

En una suerte de efecto “espejo”; podemos decir, que los factores que inciden de forma favorable en los proveedores; se verá reflejado en los compradores en sentido opuesto y viceversa.

Los compradores compiten en el sector ejerciendo presión para que la baja de precios así como la calidad de los productos sea superior. Esto depende, tal como lo vimos en el caso de los proveedores, de su situación o posicionamiento en el mercado; es decir, si se cumplen ciertas condiciones como ser:

- La concentración de estos al momento de comprar.
- El volumen de compras en relación a las ventas del proveedor.
- El porcentaje que representa en los costos del comprador la materia prima suministrada por el proveedor.
- La estandarización (o diferenciación) de los productos que demanda el comprador.
- El cambio de proveedor no implica grandes costos.
- Amenaza con una posible integración hacia atrás en su cadena de valor.

- El producto del proveedor no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador
- Se cuenta con información total acerca de los costos de los proveedores así como de la demanda y precios reales del mercado.

### **2.1.3 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

La rivalidad entre los competidores de un sector es producto de la necesidad u oportunidad que tienen los competidores de mejorar su posicionamiento en el mercado. Es así que como las empresas son mutuamente dependientes, cada cambio competitivo en el escenario generado por uno o más competidores trae aparejado un conjunto de acciones o reacciones por parte de los demás competidores, dejando a la empresa mejor o peor posicionada en el mercado.

Según Porter, la intensidad de la rivalidad entre éstos es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan. Estos pueden ser:

- La existencia de un gran número de competidores o competidores igualmente equilibrados
- Un crecimiento lento en el sector; que traerá como consecuencia una lucha más reñida por ganar participación en el mercado.
- Una estructura de costos fijos elevados.

- La falta de diferenciación en los productos que hacen que el comprador finalmente opte por el precio más bajo.
- Un incremento importante en la capacidad productiva, pujando a la baja los precios.
- Diversidad de competidores, ya sea por la estrategia adoptada para competir, así como la definición de objetivos.
- Existencia de fuertes barreras de salidas que hacen que el exceso de capacidad persista en el sector, determinando finalmente un bajo rendimiento.
- Existencia de barreras de ingreso.

En algunos casos con una combinación de esos elementos se puede hasta dar que una empresa pequeña limite la rentabilidad de una empresa de mayor porte.

Los intereses estratégicos elevados también pueden llevar a desestabilizar a los competidores mediante la determinación de ciertos objetivos, donde lo primordial es cumplirlos, así sea en detrimento de la rentabilidad y por ende presionando a la competencia a bajar sus precios.

Es bueno destacar que la intensidad de la rivalidad es cambiante a lo largo del tiempo, porque cambian los factores que la determinan; por ejemplo el cambio en la madurez de un sector, que a medida que se va consolidando, va trayendo aparejado una baja en los rendimientos.

#### **2.1.4 AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS**

El principal problema que representa la existencia de productos o servicios sustitutos para las empresas de un mismo sector industrial, es que éstos pueden llegar a limitar o ponerle un tope a los precios que dichas empresas pueden cargar de forma de obtener una buena rentabilidad.

Por esto es que tendrán que empeñarse por lograr una mejora continua en varios aspectos para no perder posicionamiento en el mercado; así sea con una fuerte publicidad del sector, mejorando la disponibilidad del producto o la calidad de éste, su forma de distribución, etc., de manera que el cliente lo obtenga de manera más fácil o rápida que el sustituto y así con otras variables, teniendo en cuenta que lo importante es que dichos productos no pierdan en desempeño ni en calidad o precio frente al sustituto

### **2.1.5 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

La amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, junto con la reacción de los competidores que conforman el mercado.

Existen seis factores principales que actúan como barreras para el ingreso:

- 1) Economía de Escala: que refieren a la reducción de los costos unitarios de un producto, dado el aprovechamiento de la capacidad

productiva, que le permite justamente producir a gran escala y por ende reducir costos.

- 2) Diferenciación del producto: las empresas ya establecidas, cuentan con identificación de marca y lealtad entre los clientes; producto de su trayectoria pasada, siempre y cuando haya respondido bien a sus clientes; de ser así; implica una fuerte barrera de entrada para los posibles futuros competidores.
- 3) Requisitos de Capital: si bien no es un factor crítico hoy en día; la necesidad de hacer fuertes inversiones financieras, puede llegar a ser una barrera de ingreso importante, especialmente en el rubro de la publicidad, que deberá ser agresiva así como riesgosa; pudiendo convertirse en un costo hundido o irrecuperable.
- 4) Costos cambiantes: el costo de cambiar de proveedor, puede ser una importante barrera de entrada; y esto refiere a varios aspectos como ser: costos de reentrenamiento del personal, equipos, adaptaciones, rediseños, de forma que los proveedores de nuevos ingresos, tendrán que esforzarse mucho para ofrecer una mejoría en el costo o desempeño de sus productos para que el comprador opte por el actual como proveedor.
- 5) Acceso a los canales de distribución: la distribución del producto es uno de los eslabones finales y muy preponderante en el proceso de creación de valor final; es por esto que el hecho de tener acceso directo hacia el comprador, puede convertirse en una ventaja para el

proveedor y por ende una barrera de ingreso para el proveedor que carezca de dicha oportunidad. Abrirse camino, es decir ser aceptado por el distribuidor o ganarse el espacio para estar presente como marca, puede implicar costos importantes, por ejemplo, publicidad compartida, cánones por presencia en lugar de venta, comisiones, etc.

- 6) Desventajas en costos independientes de las economías de escala: Hay aquí una cantidad de factores que serán determinantes como barreras de ingreso pero que son independientes a la desventaja de tener una economía de escala. Ellos pueden ser factores tales como el know-how o secreto del producto patentado, el acceso favorable a las materias primas, una ubicación geográfica favorable, subsidios gubernamentales, la curva de aprendizaje (experiencia), entre otros; que podrán poner en jaque al éxito comercial del nuevo competidor.

## **2.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS. M.**

### **PORTER**

Como mencionamos en párrafos anteriores; ya en un nivel más amplio, las empresas deberán adoptar de forma individual o tal vez conjunta, alguna de las estrategias genéricas conceptualmente definidas por el autor para así poder hacer frente a las cinco fuerzas competitivas. La estrategia adoptada será una

herramienta fundamental para la supervivencia en el mercado de la empresa; tampoco será garantía de éxito, pero sí una condición necesaria hoy en día para poder mantenerse en el mercado.

Dichas estrategias son 3:

### **2.2.1 LIDERAZGO EN COSTOS**

Consiste en lograr el liderazgo total en costos en el sector, mediante un conjunto de políticas que se orientan a dicho objetivo fundamentalmente.

Este liderazgo en costos se logra básicamente con una alta productividad de forma eficiente y por ende, con importantes inversiones en lo que refiere a estructuras y plataformas de producción.

La fuerte atención en lo que es la administración y más específicamente en los controles de costos, se convierten en la piedra angular para que la implantación de dicha estrategia tenga éxito.

### **2.2.2 DIFERENCIACIÓN**

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único.

Mediante un diseño original, imagen de marca o tecnología, es que se logra que el producto o servicio sobresalga del resto de la oferta y le cree un valor agregado que sea percibido por el comprador como algo único y esté dispuesto a pagar un poco más por algo mejor o al menos diferente del resto. Con eso se logra finalmente una idealización hacia la marca así como una menor sensibilidad al precio resultante que permite obtener un margen promedio por encima de la competencia.

Es importante destacar que no hay que descuidar los costos pero, sin embargo, no son lo primordial para la empresa respecto a los objetivos definidos primordialmente.

### **2.2.3 ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN**

Finalmente, llegamos a éste tercer tipo de estrategia que consiste en enfocarse explícitamente en un grupo o subgrupo de compradores, o en un mercado geográfico en particular, o podría ser también en un segmento de la línea de producto.

Una vez definido el objetivo en particular, toda la organización canalizará sus recursos y esfuerzos de forma tal que la eficiencia o eficacia prevalezcan respecto a sus competidores y así sea percibido por el comprador, generando así un valor agregado para la empresa, el cual se traducirá en una mayor rentabilidad.

Con la adopción de ésta estrategia por parte de la empresa se podrá lograr un enfoque ya sea de bajo costo para el comprador o de diferenciación, lo cual le permitirá ser a la vez más elástico a las variaciones de los precios del producto que la empresa ofrece a dicho cliente.

Las estrategias genéricas definidas por Porter fueron concebidas en su libro “Estrategias Competitivas” de 1980. Esos modelos estáticos se correspondían con los mercados de la época, que se caracterizaban por ser poco dinámicos y el objetivo era sostener una ventaja competitiva.

En una revisión posterior, ya en 1990<sup>16</sup>, Porter reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de estas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.

El autor, se percató de que las ventajas duraban hasta que los competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiadador o el innovador sólo podrá explotar su ventaja durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa. Esto da lugar a modelos estratégicos que van cambiando en el tiempo a la velocidad de cambio del mercado.

---

<sup>16</sup> 1990 (The Competitive Advantage of Nations), Porter

## **2.3 REGULACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA**

### **2.3.1 ARGUMENTOS A FAVOR DE LA REGULACIÓN. LOS FALLOS DEL MERCADO.**

Rudigier Dornbush<sup>17</sup>, realiza en su libro “Macroeconomía, 13, Regulación de la Actividad Económica” un análisis crítico y una investigación empírica de la regulación y sus consecuencias en la práctica. Primero comienza por estudiar los argumentos de quienes están a favor de la regulación (La Escuela Intervencionista); luego revisa el alcance real de la regulación y la conducta de los organismos reguladores con el análisis de un par de casos prácticos y termina con el análisis de los movimientos a favor de la desregulación, típicamente representados por el caso de las líneas aéreas.

Los precios constituyen el mecanismo central de asignación de recursos en una economía de mercado. En competencia perfecta, cuando se vacían los mercados competitivos, el precio de equilibrio que iguala la cantidad demandada y la ofrecida también iguala la valoración marginal de los bienes con el costo marginal de ofrecerlos. Pero es posible que aunque se venda todo, los precios no reflejen la valoración de los consumidores o el costo de los productores. En este caso, hay un fallo en el mercado que da lugar a una ineficiente asignación de los recursos. Los

---

<sup>17</sup> Rudigier Dornbush: (1945-2002) economista alemán que se destacó como profesor en el MIT

argumentos económicos a favor de la regulación se basan en una o más de las siguientes fuentes de fallos:

1. El poder del monopolio: que lleva a restringir la producción para que los vendedores obtengan más beneficios elevando los precios por encima de los niveles competitivos. Cuando el monopolio se hace necesario por razones de eficiencia (monopolio “natural”), es precisa la regulación económica o la propiedad estatal.
2. Las externalidades: costos o beneficios que imponen ciertas actividades relacionadas con la producción o el consumo, a los consumidores o a las empresas no involucradas directamente. Constituyen un argumento a favor de la regulación de la contaminación, de la limitación del uso del suelo, del control de la radio y la televisión y de otros programas.
3. La información imperfecta: falla que se da en la realidad relacionada con uno de los supuestos en que se basa el modelo de la competencia perfecta. El supuesto es el que los compradores y vendedores saben todo lo que necesitan para buscar su propio interés. En la realidad los compradores pueden no ser conscientes de los riesgos que entrañan ciertos productos y los vendedores tienen pocos incentivos a proporcionar esa información. Los vendedores de trabajo pueden no ser conscientes de los peligros que a largo plazo puede traer cierta actividad a su salud.

### **2.3.2 ARGUMENTOS A FAVOR DE LA DESREGULACIÓN**

Como lo expresamos anteriormente Dornbush analizó los argumentos a favor de la desregulación mediante una revisión del caso de las líneas aéreas.

El argumento sobre la inestabilidad inherente del sector de las líneas aéreas que se utilizaba para justificar la regulación, no se veía respaldado por la experiencia en los mercados liberalizados. Al no haber evidencia de economías de escala o cualquier otra barrera de entrada, se concluyó que no había razón por la que la competencia no produjera un resultado satisfactorio.

La recientemente formulada teoría de los mercados desafiantes<sup>18</sup> reforzaba los argumentos que sustentaban la desregulación. Según esta, la ausencia de barreras de entrada o salida aseguraría la consecución de un equilibrio eficiente en la industria, incluso en rutas donde no existiera competencia directa. La competencia potencial, es decir, la mera posibilidad de que un competidor pudiera entrar en el mercado, llevaría a que incluso un operador monopolista ofertara su producto de manera eficiente.

### **2.3.3 LA HISTORIA DE LA LIBERALIZACIÓN DEL MERCADO DE LAS LÍNEAS AÉREAS.**

---

<sup>18</sup>W. Baumol, J. Panzer y B. Willing – 1982. *Contestable Market and the Theory of Industry Structure*

El movimiento que impulsó las políticas reguladoras en el mundo comenzó, como gran parte de las políticas económicas que se aplicaron a lo largo del siglo XX, en los EEUU. Por eso el análisis histórico de la regulación y posterior desregulación se hará enfocando en lo que aconteció en ese país.

A lo largo de toda la investigación se harán variadas referencias a las consecuencias del proceso desregulatorio por lo que este análisis resulta esencial para entender el proceso que produjo un cambio radical en el funcionamiento del sector y cuyos efectos siguen teniendo repercusiones aún hoy a 30 años de su puesta en marcha.

Ya a fines del siglo XIX había en los EEUU varias industrias que tenían organismos gubernamentales y leyes que se encargaban de tomar medidas que eliminaran los fallos de mercado que llevaban a imperfecciones en los precios que perjudicaban a los consumidores.

Tras los efectos negativos de la gran crisis de los años treinta, en 1938 se creó en EEUU la Civil Aeronautics Board (CAB) que se encargaba de distribuir las rutas entre las compañías y de fijar los precios. Entre otras medidas se prohibió la creación de nuevas compañías a nivel nacional, se investigaron todas las fusiones, se restringió el número de competidores en cada ruta y se prohibió la salida de una ruta a menos que se tuviera la explícita aprobación de la CAB.

El resto de los países nucleados en la OACI, en la convención mundial en Chicago el año 1944, recoge los principales lineamientos de las políticas implementadas por los EEUU y crea en su declaración final la verdadera “carta magna” de la aviación

comercial, estableciendo los principios fundamentales y el marco normativo de los temas más importantes que regulan la actividad<sup>19</sup>.

Las líneas aéreas al no poder aplicar políticas de competencias en precios se lanzaron en una carrera por ofrecer el mejor servicio al consumidor y el mayor número de vuelos por rutas. El mejor servicio y el exceso de vuelos en rutas que no lo merecían terminaban por subir los costos de las compañías que luego lograban, con un buen “lobby” ante los reguladores de la CAB, trasladar esos costos al consumidor final.

El otro inconveniente que tuvo esta política fue que se le imponían grandes trabas a las nuevas empresas que intentaban entrar en el mercado (que las dejaban en clara desventaja frente a las que ya operaban) y las destinaba a operar en las rutas menos rentables.

Los esfuerzos de la CAB fueron todos tendientes a que ninguna aerolínea de las tradicionales quedara fuera del negocio, y los esfuerzos de los administradores de las líneas aéreas fueron todos tendientes a complacer a los reguladores. El cliente no encontró en ninguna de las partes una respuesta efectiva a sus necesidades. El modelo se debilitaba y sus detractores afirmaban que lo que se había creado para corregir fallos en el mercado había terminado por introducir otra imperfección más.

Además, se había comprobado que en las rutas que realizaban recorridos adentro de los estados, con menos regulación ya que no dependían de la CAB sino que tenían su propio organismo estatal, mostraban precios sensiblemente menores a

---

<sup>19</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/oaci/oaci.shtml>

las interestatales aunque recorrieran distancias similares y tuvieran iguales niveles de tráfico.

Los economistas, si bien puntualizaban que son los políticos y no los economistas quienes toman las decisiones sobre qué organismos reguladores deben crearse y sus cometidos, coincidían que la regulación era solamente justificable en los casos en que se daba un monopolio natural.

Las presiones de la población en general y de un sector cada vez más mayoritario de legisladores que eran partidarios de liberalizar el sector chocaban contra los intereses de las empresas del sector que veían su continuidad amenazada y de los sindicatos de trabajadores del sector que veían con malos ojos la entrada de empleados sin sindicalizarse y la posible pérdida de la fuente laboral.

Las negociaciones entre las partes terminaron con el ofrecimiento de generosos subsidios a las mayores empresas del sector y beneficios de desempleo a los empleados en el caso de que perdieran la fuente laboral.

El resultado de este proceso fue la Airline Deregulation Act (Ley de Desregulación Aérea) de 1978, que le quitó los controles a la CAB en las rutas y los precios. Por primera vez en 40 años las compañías aéreas podían entrar en el mercado (desde 1981) y ampliar sus rutas o fijar sus precios a su antojo (1982).

Los efectos de corto plazo que tuvo la medida fueron (ROBERT W. POOLE, 1998):

- Abandono de las rutas menos rentables por las grandes compañías (rutas que comenzaron a ser operadas paulatinamente por compañías más pequeñas que fueron apareciendo con el correr de los años).
- Creación del sistema de operación Hub and Spoke<sup>20</sup>, donde los principales aeropuertos servían de centro de distribución (Hub) que conectaba con las ciudades menos importantes (Spoke).
- Puesta en marcha de nuevas aerolíneas, entre las que se destacan las que adoptaron un nuevo modelo de negocios que se las conoció como “empresas de bajo costo”.
- Reducción drástica de las tarifas (hasta 1/3 de 1977 a 1992 en números constantes)
- Aumento del tráfico de pasajeros.

Por desgracia para la industria aérea, los costos del combustible, la recesión económica y la sobreexpansión desenfrenada a raíz de la desregulación comenzó a tener consecuencias negativas y comenzó una etapa crítica en la que la mayoría de las empresas tuvieron problemas de liquidez y bancarrota que llevaron en muchos casos a la quiebra. Se destaca el caso de la otrora poderosa PAN-AM, quien fuera la compañía más importante de los EEUU y quebró en 1991.

A pesar de las consecuencias negativas de la desregulación hay coincidencias en que la medida cumplió con su objetivo principal que era el de favorecer al público en

---

<sup>20</sup> Ejes y Radios

general. Economistas del Brookings Institution and George Mason University estimaron que el ahorro por año que tuvieron los consumidores gracias a las tarifas más bajas y a la libre competencia en el sector llega a U\$S 19.4 billones.

Además, pasados los años 90 que fueron catastróficos para el sector, las compañías sobrevivientes (con American Airlines y United a la cabeza en el plano internacional y con Southwest y Delta en el plano doméstico) se reestructuraron y salieron fortalecidas con nuevas herramientas de administración y nuevas estrategias que les han permitido obtener nuevamente resultados positivos y reforzar su condición de líderes mundiales del transporte aéreo de pasajeros.

Cabe destacar que si bien los países afiliados a la OACI han aplicado políticas desreguladoras, la aviación comercial sigue siendo una actividad altamente regulada.

Las “Libertades del aire” consagradas en la Convención de Chicago, permiten a los países aplicar políticas proteccionistas en lo que respecta al control de sus cielos. En casi ningún país del mundo una aerolínea extranjera puede operar en mercados domésticos de otros países.

EEUU en los años posteriores a la desregulación salió a propiciar acuerdos de cielos abiertos con otros países, principalmente con la Unión Europea. Estos acuerdos le permiten a las aerolíneas de los países que los firman explotar rutas entre cualquier ciudad de ambos territorios. Lo que hacen los países firmantes es concederse mutuamente algunas de las libertades del aire que son de pertenencia soberana de cada país. De esa manera por ejemplo American Airlines puede explotar la ruta

Londres-Madrid por el acuerdo de cielos abiertos que firmaron los EEUU con el Reino Unido.

Uruguay tiene al día de hoy firmados acuerdos de cielos abiertos con Chile y Paraguay.

### **2.3.4 EL CASO DE URUGUAY**

A principios de setiembre de 1935 se crea en nuestro país la Dirección Nacional de Aviación Civil, más tarde llamada Dirección Nacional de Aviación Civil e Infraestructura Aeronáutica (DINACIA)<sup>21</sup> que tiene a su cargo todo lo concerniente a la aviación y al espacio aéreo uruguayo. Depende jerárquicamente del Ministerio de Defensa y forma parte de la OACI.

El organismo sigue la sugerencia de la OACI de que las actividades relacionadas a la aviación comercial deberían estar supervisadas por los estados y éstos se deben encargar de controlar los fallos del mercado que se producen en esa industria mediante la aplicación de legislación reguladora y de proteger su derecho soberano sobre las libertades del aire.

Años más tarde, el 12 de noviembre de 1951, mediante la ley nº11740, se pasaba a la órbita estatal a la empresa Pluna, que por aquellos años ya estaba funcionando como Sociedad de Economía Mixta con participación del Estado Uruguayo.

---

<sup>21</sup> Recordar que Pluna se crea el mes de octubre del mismo año

Dicha ley además de privatizar la empresa, recogía varios aspectos de las políticas reguladoras que se aplicaban en los EEUU, como ser la fijación de tarifas sometidas a la aprobación del estado (art. 13 ley 11740) y el no otorgamiento de nuevas autorizaciones para operar nuevas rutas sin el consentimiento de las autoridades de Pluna (art. 14 ley 11740).

Los acontecimientos que derivaron en la supresión de los cometidos del CAB en los EEUU, con la consiguiente liberalización del mercado de las líneas aéreas, llevaron a que muchos de los países que tenían aerolíneas de bandera le vendieran a privados parte o la totalidad de la propiedad de esas empresas. Hubo una tendencia creciente a que los estados se liberaran de funciones que no eran consideradas inherentes a la actividad estatal y los hechos que propiciaron la desregulación en EEUU demostraban que la aviación comercial no lo era.

Así British Airways pasó a manos de privados en 1987, Japan Airlines en 1987, Lan Chile fue privatizada en 1989 y Aerolíneas Argentinas en 1990<sup>22</sup>.

Uruguay no escapó de esta tendencia de corte mundial y en el año 1991, se aprueba la ley Nº 16.211 y su decreto reglamentario Nº 722/91. Dicha ley, en su 2, le daba facultades a Pluna para asociarse con privados bajo la modalidad de empresa mixta. A la vez actualizó el artículo 3 de la ley Nº 11.740 en lo que se establecían que los cometidos de la empresa estatal eran los vuelos de cabotaje principalmente y los vuelos internacionales como actividad residual. También se la liberaba del cometido legal de “Propender, en el cumplimiento de sus propios fines, a difundir en sus servicios externos el conocimiento del país en lo relativo a sus Instituciones,

---

<sup>22</sup> Fuente: Historia de cada compañía Wikipedia.

Cultura, Industria, Turismo, etc., fomentando el intercambio cultural y económico con los países en que tengan Agencias o representantes y utilizando para ello los medios de propaganda que considere adecuados”.

Desde ahora el directorio de Pluna quedaba habilitado a determinar según la conveniencia económica de la empresa los destinos y las tarifas. Los representantes del estado en la S.A. que se creaba eran los encargados de velar por que se cumplieran los intereses estratégicos del país con su aerolínea de bandera. La aerolínea no podía, por ley, tener una participación menor del 51% de las acciones en manos de uruguayos.

También se liberaba la posibilidad de que otras empresas pudieran aparecer a competir en el mercado.

La privatización fue resistida desde diversos sectores sociales y políticos y se logró cambiar la redacción inicial de la ley mediante un plebiscito nacional en 1991, principalmente en los artículos referentes a los mecanismos de la elección del socio privado.

Tras varias idas y vueltas, en junio de 1995 se firma un contrato por 10 años con la empresa brasileña Varig, el cual finalizó en el año 2005.

# CAPÍTULO 3. EL MERCADO DE LA EMPRESA

---

### **3.1 EL TRANSPORTE AEROCOMERCIAL**

El mercado en el cual opera la empresa se caracteriza por ser exclusivamente de servicios, más precisamente de transporte; en el que se ofrece el traslado de pasajeros o de mercancías de manera regular, es decir con un itinerario preestablecido.

El transporte aéreo o transporte por avión es el servicio de trasladar de un lugar a otro pasajeros o cargamento, mediante la utilización de aeronaves, con fin lucrativo.

Es el más seguro y veloz de los medios de transporte y ha sido uno de los factores, junto con Internet, más influyentes en el proceso de globalización de los mercados. No se puede desconocer el efecto multiplicador del transporte aéreo en el desarrollo económico, político y social de los pueblos, así como tampoco se puede desconocer que desde que se inventó el avión el sistema económico mundial creció sustancial y rápidamente. El intercambio del comercio y la industria aumentó, y otros sectores conexos mantuvieron un proceso de expansión paralela, como es el caso del turismo y la gestión empresarial.

<b><u>Características del transporte aéreo:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Rapidez:</b> es el medio de transporte más rápido para largas distancias. Resulta imprescindible para envíos urgentes, de mercancías perecederas o de alto valor monetario.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Seguridad:</b> es el medio de transporte con menor tasa de siniestralidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Coste elevado:</b> también resulta el más costoso por kg o m<sup>3</sup> transportado entre todos los medios de transporte.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Carga limitada:</b> debido a la capacidad de carga por peso o por volumen del avión y las medidas de las puertas y accesos, aunque existen excepciones</li> </ul>

Tabla 1 Características del transporte aéreo

Se organiza con las características de los *mercados oligopólicos*<sup>23</sup>, donde hay pocos vendedores o prestadores del servicio y muchos demandantes. Debido a que hay pocos proveedores del servicio, cada uno está al tanto de la acción del otro y sus decisiones afectan o causan influencias en las decisiones de los demás competidores del sector.

En los mercados oligopólicos los proveedores se aprovechan de su posición dominante ante los compradores y los precios son más altos que el costo marginal de producir una unidad adicional, o sea que no se llegaría a precios de equilibrio.

Pero profundizando en las características del mercado, se puede encontrar que las características del mercado de las líneas aéreas si bien son las de un mercado

<sup>23</sup> ECONOMIA - Fischer, Dornbusch y Schmalensee — Capítulos 11 y 12

oligopólico, concuerdan más con las que definen Baumol, Panzer y Wiling<sup>24</sup> en lo que llamaron la teoría de los *mercados desafiantes*. Según esta teoría, hay mercados en los que se configuran situaciones de monopolio u oligopolio pero los márgenes de ganancia son tan estrechos (como es el caso de las aerolíneas) que la amenaza de un competidor potencial a la entrada en el mercado provoca en las empresas que ya están dentro del sector una “contestación” o un “desafío” haciendo uso de su posición dominante, con la cual la única salida que les queda para eliminar el riesgo que el competidor potencial ponga en peligro su supervivencia es la aplicación de la regla de la competencia perfecta, disminuyendo su precio de venta hasta que sea igual al costo marginal.

Es un mercado que se encuentra fuertemente condicionado por factores exógenos como el precio del petróleo, la situación geopolítica (guerras, terrorismo, etc.), el impacto medioambiental y la economía global. Esto le da un alto grado de inestabilidad e imprevisibilidad, que ha forzado a las aerolíneas a reestructurarse y optar por estrategias más flexibles, que les permitan responder eficazmente a cambios en su entorno operativo.

La industria aérea mundial opera generalmente entorno a períodos de supervivencia, adaptación, recuperación e innovación. Esta realidad ha obligado a muchas aerolíneas a impulsar, ahora más que nunca, estrategias de negocios más flexibles.

Luego de los ataques terroristas en Estados Unidos del 11 de Septiembre del 2001, la industria aérea debió afrontar una etapa de marcada supervivencia. Estos

---

<sup>24</sup> Baumol, Panzer y Wiling (1982- *Contestable Market and the Theory of Industry Structure*)

eventos desafortunados llevaron a la industria a una situación de gran debilitamiento económico y financiero, resultando en un número récord de casos de quiebra, fusiones y adquisiciones. La industria global de aviación civil sufrió financieramente y aún continúa recuperándose. En 2002, las aerolíneas en EE.UU. perdieron \$10 billones de dólares<sup>25</sup>.

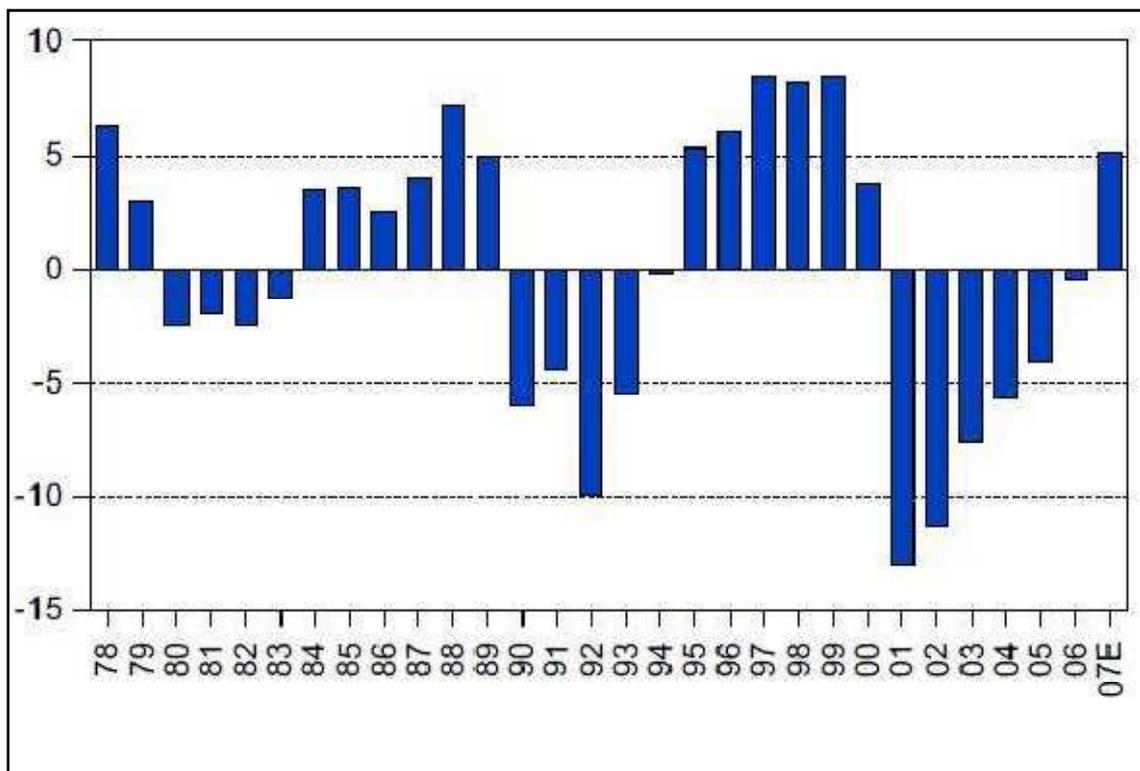


Tabla 2 Ganancia/pérdida neta de las empresas aéreas a nivel mundial para el período 1978-2007 (Morrell 2008).

<sup>25</sup> Wensveen, J.G. 2007 - Air Transport: A Management Perspective

La reciente crisis del petróleo del año 2008, seguida de la crisis financiera de 2009<sup>26</sup>, han representado otros eventos negativos para la industria, forzando a muchas aerolíneas a asumir nuevamente posiciones de supervivencia y a emprender fusiones y transformaciones.

Las nuevas aerolíneas cuentan con una ventaja comparativa implícita frente a las empresas existentes, ya que sus estrategias no cargan sobre sus hombros con un legado de deudas, pesadas estructuras y modelos de negocios obsoletos.

La industria del transporte aéreo presenta favorables características en su demanda de largo plazo debido a la competitividad que mantiene como medio de transporte en largas distancias y a las buenas perspectivas que existen en materias de crecimiento económico y crecimiento del comercio internacional.

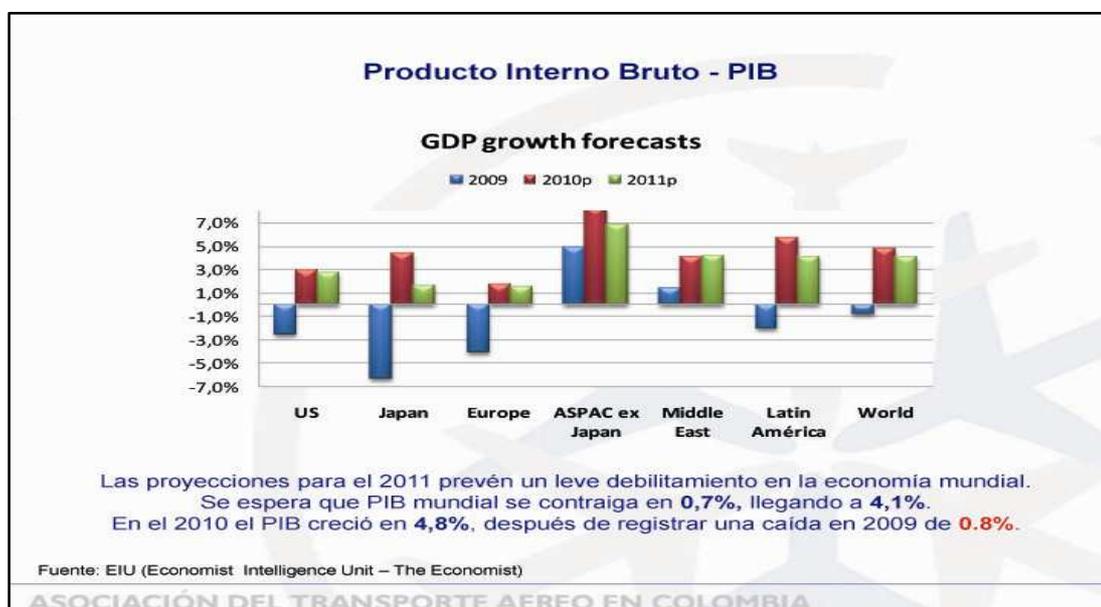


Ilustración 3 Evolución y Proyección PBI Global.

<sup>26</sup> Primera vez en que la economía mundial tuvo crecimiento negativo desde 1929

## 3.2 ORGANISMOS INTERNACIONALES DE CONTROL

El servicio de transporte aerocomercial como se conoce actualmente comenzó a utilizarse con mayor frecuencia después de la Segunda Guerra Mundial, momento en el cual las naciones contaban con un exceso de aeronaves funcionales.

Los países miembros de la ONU se vieron en la necesidad de ejercer un control global y organizado de la aviación civil, debido a que ésta estaba tomando dimensiones impensadas y los riesgos inherentes al tráfico aéreo habían aumentado considerablemente. En 1944 se crea la OACI (Organización de Aviación Civil Internacional)<sup>27</sup>, con el fin de estudiar los problemas de la aviación civil internacional y promover reglamentos y normas únicas en la aeronáutica mundial. Ahí se asentaron las bases de las regulaciones del transporte aéreo.

Esta organización tiene su consejo central con sede en Montreal y cada país miembro tiene su propio organismo regulador local, que en el caso de Uruguay es la DINACIA (Dirección Nacional de Aviación Civil e Infraestructura Aeronáutica)<sup>28</sup>. La DINACIA, que depende del Ministerio de Defensa, tiene como cometidos controlar el espacio aéreo local e implantar los procedimientos y las normativas propuestas por la OACI, así como también reportar información estadística al organismo internacional.

---

<sup>27</sup> [www.icao.int](http://www.icao.int)

<sup>28</sup> [www.dinacia.gub.uy](http://www.dinacia.gub.uy)

Así como los estados se unieron en un organismo global de control, las empresas aéreas hicieron algo parecido, formando la IATA (Asociación de Transporte Aéreo Internacional, fundada en La Habana, Cuba, 1945)<sup>29</sup>, que la definen como un instrumento para la cooperación entre aerolíneas, que promueve la seguridad, confianza y economía en el transporte aéreo en beneficio de todos los consumidores. Representa a 260 aerolíneas que se traducen en el 94% de los horarios internacionales de tráfico aéreo. .

En 1991, para tener representación unificada de intereses ante la OACI, los aeropuertos crean la ACI (Airports Council International)<sup>30</sup>, donde se tratan temas de interés común y se elevan propuestas al organismo rector mundial en relación a la seguridad, medio ambiente, calidad en el servicio, rentabilidad y recomendaciones técnicas.

Estas organizaciones han concentrado sus esfuerzos en liberar y optimizar el mercado, de manera que se busca maximizar su utilidad y beneficios así como la mejora continua para el consumidor del servicio.

Cada país tiene soberanía en los cielos de sus fronteras reconocidas, consagradas en la declaración de la Convención de Chicago de la OACI en 1944 como las “libertades del aire”<sup>31</sup>. Para cruzar o aterrizar por un país se requiere el consentimiento previo de la autoridad nacional correspondiente<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> [www.iata.org](http://www.iata.org)

<sup>30</sup> [www.airports.org](http://www.airports.org)

<sup>31</sup> <http://www.icao.int/icaonet/dcs/7300.html>

<sup>32</sup> En 1983 un vuelo de Korean Air se desvió de su curso y entró en cielos soviéticos y fue derribado inmediatamente.

Debido a la participación de los gobiernos en el transporte aéreo, donde es mucho más activa que en otras ramas de la economía, se le fueron imponiendo al comercio aéreo diferentes grados de proteccionismo. Para sortear estas medidas proteccionistas (que se han ido levantando con la liberalización del transporte aéreo<sup>33</sup>) se busca realizar acuerdos bilaterales o multilaterales llamados “acuerdos de cielos abiertos”, donde se liberalizan los mercados del transporte aéreo de los países firmantes y se minimiza la intervención gubernamental. Uruguay firmó acuerdos de cielos abiertos con Chile y Paraguay, y son los que le permitieron a Pluna operar un vuelo interno en Chile (Santiago-Punta Arenas) y un vuelo internacional entre Chile y Paraguay (Asunción-Santiago).

### **3.3 AERONAVES**

Los aviones de transporte de pasajeros, también denominados aviones comerciales son los que las compañías aéreas usan explícitamente para el transporte de pasajeros. Se suelen dividir en dos categorías; aviones de pasillo único (“narrow-body”), con un diámetro de fuselaje entre 3 y 4 metros de ancho y aviones de doble pasillo (“wide-body”) con un fuselaje entre 5 y 6 metros de ancho.

Desde que se inventó la aviación como medio de transporte, los países desarrollados comenzaron a invertir en investigación y desarrollo de tecnología aeronáutica, sobre todo con fines militares. Los grandes avances cualitativos en la

---

<sup>33</sup> Ver Página 28 “LA HISTORIA DE LA LIBERALIZACIÓN DEL MERCADO DE LAS LÍNEAS AÉREAS”

materia se dieron no por casualidad en el correr de las Guerras Mundiales, siendo a fines de la Segunda (1944) cuando aparecen los primeros aviones con motor a reacción, que obtienen propulsión mediante la expulsión de gases a altas velocidades, provocando un cambio radical en la industria y desplazando a los aviones con turbohélice. En 1952 se realiza el primer vuelo comercial con aviones de esas características.

Pluna no fue hasta fines de los años 70 cuando cambió su flota completamente a aeronaves con motores a reacción, aunque en 1969 ya había adquirido un Boeing 737 que tuvo que devolver al fabricante por complicaciones financieras.

El otro gran avance que marcó una época fue cuando los franceses pusieron en el aire al Concorde en el 1969, avión que volaba a velocidades superiores a las del sonido (supersónico) y que desde 1976 hasta 2003 operó activamente en rutas comerciales. Se abandonó su uso debido a los altos costos de los vuelos y de mantenimiento del avión, aparte de que era muy criticado por la contaminación acústica que causaba, lo que le valió la suspensión de los permisos para sobrevolar los cielos de algunos países.

Los Concorde eran construidos conjuntamente por la British Aircraft Corporation y por la francesa Aérospatiale.

Las 3 mayores empresas que integran la industria aeronáutica (en aviones entregados por año y personal ocupado) son la norteamericana Boeing, la europea Airbus (con sede en Toulouse-Francia pero también con capitales alemanes y británicos) y la brasileña Embraer (líder del segmento de los jets regionales).

Uno de los aviones de pasillo único más vendidos en el mundo es el Boeing 737. El avión de pasajeros con mayor capacidad de transporte de viajeros es el Airbus A380, avión que puede llegar a transportar alrededor de 800 personas, en vez de las aproximadamente 500 que lleva un 747. El Boeing 747 fue presentado por primera vez en el año 1969.

Desde la desregulación de los mercados de las líneas aéreas, se han podido clasificar tres etapas diferenciadas en el comportamiento de las empresas del sector. Una primera etapa fue la implementación de los modelos Hub-Spoke por los operadores de red más importantes, otra fue la aparición de las empresas de bajo costo y la tercera es la generalización del uso de los Jets Regionales como modelo de eficiencia en los vuelos domésticos y de corta distancia<sup>34</sup>.

Entre 2000 y 2009, el número de aeronaves de transporte aéreo comercial en servicio aumentó alrededor del 18%, pasando de 20.456 a 24.110 (excluyendo las aeronaves con masa máxima de despegue inferior a 9 000 kg). En el marco de estos totales, los números correspondientes a las aeronaves de turboreactor aumentaron en un 27%, pasando de 16.004 a 20.275, durante el mismo período. Hay una cantidad importante de aeronaves pedidas en cada fabricante, lo que augura un crecimiento mayor del parque de aeronaves<sup>35</sup>.

Otra empresa que se destaca en el mercado es la canadiense Bombardier. Bombardier, con sede en Montreal, actúa en el ramo de la producción de material

---

<sup>34</sup> Robert W. Poole, 1998

<sup>35</sup> Fuente: [www.icao.int](http://www.icao.int)

de ferrocarril, donde es considerada líder mundial, y aviones regionales por intermedio de su unidad de negocio Bombardier Aerospace.

Pluna, junto al anuncio del plan de negocios que implementaría la nueva directiva en julio de 2007 se comprometió a adquirir 10 jets regionales para atender y aumentar la presencia de la empresa en la región de manera eficiente. La elección se haría entre Embraer y Bombardier.

En marzo de 2008 se adquieren, por intermedio del grupo Leadgate y con el estado uruguayo como garante del 100% de la operación, 7 aviones CRJ900 Next Gen de la empresa canadiense Bombardier, de 90 plazas. En el año 2010 se incorporaron 3 aviones más, ya sin garantía soberana, y se proyecta comprar otros de la misma empresa, de 50 ó 90 plazas, para atender rutas de menor demanda pero que implicarían la ampliación de la network regional. La intención de la empresa es conformar una flota de entre 16 a 20 aviones con los cuales alcanzaría una facturación anual de 200 millones de dólares, cifra con la que se espera obtener resultados positivos sostenidos en el tiempo.

### **3.4 AEROPUERTOS**

Son otro de los elementos imprescindibles para la prestación de este servicio.

Proveen la infraestructura necesaria y generalizada para agilizar el mercado.

Los aeropuertos pueden ser militares, civiles o mixtos. Cada aeropuerto está identificado por un código que difiere según la IATA o la OACI. El código IATA es el conocido por el público de tres caracteres ya que es el que aparece en las pizarras de los aeropuertos y en los billetes de pasaje de avión y en los equipajes (Carrasco: MVD, Laguna del Sauce: PDP, etc.). El código OACI, de 4 caracteres, sirve más para tareas de control, e incluye en su nomenclatura además de los aeropuertos, las estaciones meteorológicas o Centros de Control Aéreos.

Como partes principales de un aeropuerto se citan las siguientes:

- Áreas generales de estacionamiento de servicio y carga.
- Áreas reservadas exclusivamente para el estacionamiento de aeronaves.
- Áreas para aeronaves civiles en los aeropuertos mixtos, civiles y militares.
- Zonas militares en los aeródromos mixtos civiles y militares.
- Áreas reservadas para las operaciones de carga y descarga de mercancías.
- Zonas internacionales.
- Áreas para el calentamiento de motores.
- Área de hangares.
- Área de servicio de combustible.
- Áreas de servicios comunes (facturación, aduanas, zonas comerciales, parking, representación de diferentes aerolíneas, alquiler de coches, reserva de hoteles)

<b><u>SERVICIOS AERONÁUTICOS</u></b>		<b><u>SERVICIOS</u></b> <b><i>NO</i></b>
		<b><u>AERONÁUTICOS</u></b>
<b>OPERACIONALES</b>	<b>HANDLING</b>	<b>COMERCIALES</b>
1.- Control del tráfico aéreo	1.- Limpieza de la aeronave	1.- Tiendas libres de impuestos
2.- Servicios meteorológicos	2.- Provisión de energía y combustible	2.- Otras tiendas al por menor
3.- Telecomunicaciones	3.- Carga y descarga de equipaje y mercancías	3.- Bares y restaurantes
4.- Policía y seguridad	4.- Manejo de equipaje, mercancías y pasajeros	4.- Servicios de ocio
5.- Servicios de bomberos, ambulancias y primeros auxilios		5.- Hoteles
6.- Mantenimiento de pistas y calles de rodadura		6.- Bancos
		7.- Alquiler y estacionamiento de automóviles
		8.- Centros de conferencias

Tabla 3 Clasificación de actividades aeroportuarias (Betancor y Trujillo)

El terminal de carga es el encargado de favorecer el flujo de mercancías de entrada y salida en el aeropuerto. Por ello está dotado de los mecanismos suficientes para

llevarlo a cabo (zona de despacho aduanero, consolidación, descarga, carga, trasbordo, etc.).

Los aeropuertos también pasaron por la misma etapa de estatización y posterior privatización que vivieron las líneas aéreas.

Entre los factores que impulsan la privatización se enumeran<sup>36</sup>:

- Consideraciones financieras, pues debido al continuo aumento del tráfico aéreo, se necesitan grandes inversiones que los Estados no pueden encontrar para crear capacidad adicional. Podría transferirse la carga de financiar los programas de construcción de aeropuertos al sector privado cuando los volúmenes de tráfico son relativamente elevados.
- Actualmente, los Gobiernos tienden a apartarse de las actividades de servicios públicos que no son básicos, y los aeropuertos se consideran como un sector que no es básico.
- La comunidad de negocios y las finanzas se da cuenta en general de que con una situación de monopolio, un crecimiento continuo del tráfico y una buena corriente de fondos, un aeropuerto puede ser una buena propuesta de inversión y, por lo tanto, está emergiendo gradualmente una industria mundial de gestión de aeropuertos.

En la actualidad se trabaja con sistema interconectado hub-spoke (ejes-radio) que define puertos claves de trasbordo y embarque, los aeropuertos internacionales constituyen los hubs mientras que los diversos destinos a los cuales se tiene acceso

---

<sup>36</sup> Kesharwani (1999)

son los spokes. De esta manera se interrelacionan los puntos de embarque y los destinos, agilizando y conectando a las distintas empresas y sus rutas para así agilizar y volver más eficiente el mercado.

El desarrollo de la actividad aérea depende de la utilización de las infraestructuras aeroportuarias en unas condiciones adecuadas. En la actualidad, muchos de los principales aeropuertos están saturados, ello limita el crecimiento de las compañías aéreas y afecta la calidad del servicio. El número limitado de “slots” (derechos de aterrizaje y despegue otorgados por la autoridad aeroportuaria durante un periodo de tiempo determinado) disponibles en muchos aeropuertos de alta densidad de tráfico supone la principal limitación para acceder a ellos. Ello dificulta la capacidad de las líneas aéreas para añadir rutas o frecuencias a sus programas, impidiendo también sus incrementos en las utilidades. Además las compañías deben seguir usando sus slots para mantener sus derechos.

Resulta fundamental por estas razones, la adopción de tecnología de vanguardia en la construcción o refacción de aeropuertos, ya que eso se traducirá en eficiencia y finalmente en menores costos por facilidad de circulación, descongestionamiento y diseños apropiados para el tránsito de pasajeros y cargas.

La IATA ha venido denunciando en sus informes anuales la insuficiencia de capacidad que tendrían varios aeropuertos, principalmente los más grandes. Se considera que el nivel de inversiones en dicha infraestructura viene siendo insuficiente para atender la demanda y para acompasar eficientemente el crecimiento esperado del mercado aéreo.



## **3.5 DETERMINANTES DE LA UTILIDAD**

### **3.5.1 EL TRANSPORTE DE PASAJEROS**

#### **3.5.1.1 LOS VUELOS REGULARES**

La principal línea de negocios que se ha desarrollado en el transporte aerocomercial es la del transporte regular de pasajeros.

Dentro de las empresas que se dedican a prestar ese servicio nos encontramos con una gran división que surge al comparar los diferentes servicios que se incluyen con el precio del pasaje.

Hay empresas que mantienen la estrategia de incluir la mayor cantidad de servicios accesorios que les sea posible (perfeccionada con el correr de los años, donde la competencia se centraba solamente en las prestaciones accesorias), que son conocidas como las “Full Service Carriers” (FSC en adelante). Popularmente se las bautizó como las “Legacy Carriers” es decir las “transportadoras del pasado”, por ser las herederas del viejo sistema regulatorio.

Hay otras que pensaron su estrategia eliminando todos los servicios accesorios que les fue posible, que son conocidas como las “Low Cost Carriers” (empresas de bajo costo, en adelante LCC).

### **3.5.1.1.1 LAS EMPRESAS DE SERVICIO COMPLETO (FSC)**

Las FSC son empresas que manejan por lo general extensas porciones de mercado.

Las aerolíneas han reconocido que la maximización de sus beneficios se encuentra más en la concentración de las rutas, es decir en llevar mayor cantidad de pasajeros dentro de una ruta, que en alcanzar una gran cantidad de destinos.

La mayor parte de los costos son fijos, por lo que los costos de llevar pasajeros adicionales son proporcionalmente bajos y hace que se intente explotar al máximo el rendimiento de las rutas.

Tramitan el permiso de cada ruta una sola vez y les sirve para operar esa ruta mientras que las condiciones bajo las que presta el servicio no cambien.

Dentro de la estrategia de mejorar la calidad del servicio, este tipo de líneas aéreas intenta optimizar sus centros de distribución de pasaje coordinando el programa de todos sus vuelos. Son conocidas por esta estrategia como “operadores de red”.

Quienes funcionan como operadores de red tienen un aeropuerto (o varios, depende el tamaño) como aeropuerto base de la compañía, al que utilizan como “Hub”<sup>37</sup>. La clave es desarrollar un eficiente trazado de rutas y horarios para que los diferentes vuelos conecten entre sí en ese aeropuerto base o Hub, ofreciendo un buen servicio de rápidas conexiones que les permita captar además de los pasajeros que realizan la ruta punto a punto, los pasajeros que puedan hacer uso de la conexión.

---

<sup>37</sup> Centro de Distribución.

Tienen la ventaja competitiva de poseer los slots de los mayores aeropuertos y de las mayores ciudades, con mayor tráfico de pasajeros<sup>38</sup>.

Pluna funciona como un operador de red teniendo al Aeropuerto de Carrasco como sede de su promocionado "Hub del Sur".

Como las empresas se han preocupado en especializarse en determinadas rutas para optimizar la rentabilidad buscan, para lograr un mayor alcance territorial, acuerdos bilaterales con otras empresas con el fin de realizar la ruta de manera conjunta (acuerdos de código compartido) o grandes alianzas estratégicas de empresas que buscan tejer las más grandes redes de tráfico aéreo, optimizando conexiones, disminuyendo costos y fidelizando al cliente.

En la industria de aviación civil, un acuerdo de código compartido<sup>39</sup> es un acuerdo suscrito por dos aerolíneas para explotar conjuntamente una determinada ruta. De tal forma, ambas aerolíneas venden asientos para un mismo vuelo y éste tiene dos números de vuelo distintos, uno para cada compañía. Luego el vuelo es operado realmente por una única compañía siendo ésta la "compañía explotadora" y la otra, encargada de comercializar el pasaje se denominada "compañía de marketing"; de ésta manera:

- Las compañías pueden ofrecer más alternativas de destinos, itinerarios y conexiones con una inversión mínima, es decir, sin la inversión de capital que les demandaría volar con sus propios aviones.

---

<sup>39</sup> "Codeshare" en Inglés

- Acceso a nuevos mercados, ya que les permite controlar nuevos segmentos de mercado incrementando los coeficientes de ocupación sin aumentar necesariamente el número de vuelos.
- Posibilidad de utilizar los derechos de tráfico previamente adquiridos por la aerolínea "socia del código compartido" para acceder a nuevos destinos<sup>40</sup>
- Estas pueden recibir comisiones adicionales, cosa que, por ejemplo, no ocurre en los acuerdos interlineales.
- Los pasajeros también pueden conservar una cuenta de millas de viajero frecuente, en lugar de múltiples diferentes

Este tipo de alianzas de estrategia que ayuda a la optimización de funcionamiento de las compañías como de mercados, se puso a prueba en el año 1990 mediante un acuerdo entre American Airlines y Qantas (australiana). Las dos compañías llegaron a un acuerdo de cooperación que fusionó muchos de sus vuelos. En esencia, el acuerdo permitió a American Airlines vender billetes en vuelos de Qantas, y a Qantas vender billetes en vuelos de American.

Las grandes alianzas de aerolíneas aerocomerciales le han brindado mayor conectividad y beneficios al pasajero, así como le han permitido a las grandes empresas extender sus redes por todo el globo.

Las tres mayores alianzas estratégicas son:

---

40

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n9/alianzas\\_estrageticas.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/alianzas_estrageticas.htm)

- **Star Alliance**<sup>41</sup>: Fundada en 1997, con 28 miembros entre los que destacan Air Canadá, Lufthansa, United Airlines, Continental Airlines, Singapur Airlines, y TAM. En 2008 transportaron en conjunto 627 millones de pasajeros.
- **SkyTeam**<sup>42</sup>: Fundada en 2000, 13 miembros entre los que se encuentran Air France, Air Europe, Alitalia y Delta. En 2008 transportaron 385 millones de pasajeros.
- **Oneworld**<sup>43</sup>: Fundada en 1999, 11 miembros entre los que están AA, British Airways, Iberia, LAN y Japan Airlines. En 2008 transportaron 335 millones de personas.

Estas alianzas representan el 73% del mercado mundial y siguen sumando socios, aunque la aceptación está sujeta a exigentes condiciones de seguridad operacional puestas por los miembros participantes.

### 3.5.1.1.1 EL REVENUE MANAGEMENT

Quienes han sido alguna vez pasajeros en un vuelo regular de una línea aérea están familiarizados con el hecho de que es común ver 2 pasajeros sentados en asientos contiguos, butaca con butaca, en la misma clase y recibiendo ambos idénticos servicios, pero una ha pagado por el boleto de ida y vuelta un importe sensiblemente diferente al pagado por el otro.

---

<sup>41</sup> [www.staralliance.com](http://www.staralliance.com)

<sup>42</sup> [www.skyteam.com](http://www.skyteam.com)

<sup>43</sup> [www.oneworld.com](http://www.oneworld.com)

Probablemente uno haya adquirido el pasaje con mucho tiempo de anticipación y otro (el que pagó más) lo haya comprado los últimos días.

La técnica que aplicó la aerolínea para determinar el precio de cada uno de esos asientos y cuándo ofrecerlos a ese precio se conoce en la literatura de habla inglesa como “Revenue Management” o “Yield Management” (en adelante RM) y su aplicación ha sido de vital importancia para la supervivencia de las líneas aéreas luego de la desregulación de los mercados. En español su mejor acepción es “Gestión del Ingreso”.

Los autores consideran oportuno hacer un análisis más profundo de este concepto porque es una herramienta de uso generalizado en el sector (también lo utiliza Pluna desde la llegada del nuevo socio) y su comprensión resulta clave para saber cómo hace el sector para gestionar los ingresos y determinar su utilidad.

Todo comenzó en el año 1972, cuando Kenneth Littlewood propuso que cuando existen dos precios para un bien, se debe vender al precio bajo hasta que la probabilidad de vender al precio alto sea mayor que la razón entre el precio bajo y el alto. Esta regla (Littlewood’s rule) sería en unos años la base para los algoritmos de optimización utilizados por los sistemas automatizados de RM<sup>44</sup>.

Con la aceleración del proceso desregulatorio en EEUU en 1978, que terminaba con la protección monopólica del estado a las líneas aéreas dentro de ese país, se liberó la entrada de competidores al mercado y también las tarifas aéreas. Aparecieron

---

<sup>44</sup> Kenneth Littlewood, “Forecasting and Control of Passenger Bookings. 1972

nuevos competidores y las denominadas “Big 12”<sup>45</sup> comenzaron a desaparecer o se vieron en serios problemas financieros. En el año 1981 apareció People Express Airlines y comenzó a ganar participación y a convertirse en una tremenda amenaza para las “Big 12”. People Express es probablemente el caso más notable de las LCC en esos años<sup>46</sup>.

La respuesta de American Airlines a esa competencia agresiva en precios llegó finalmente el 21 de diciembre de 1985 con el lanzamiento de las “Ultimate SupersAAver” (USS). Tarifas que tenían descuentos de hasta un 80% sobre la tarifa normal de un mercado. Aunque las “Big 6” ya habían lanzado tarifas reducidas para competir con las LCC, la diferencia en este caso fue que American lo hizo implementando un sistema llamado Dinamo.

Dinamo era el sistema automatizado que desarrolló AA para incorporar la regla de Littlewood en sus decisiones. Este sistema calculaba en forma dinámica la probabilidad de vender el último asiento en la tarifa ‘full’ y de ese modo optimizaba la cantidad de asientos que se ofrecían a la tarifa USS (la de menor precio).

Resulta ilustrativa la frase que utilizaba Robert Crandall<sup>47</sup> quién dijo: “Si en una ruta tengo 2.000 pasajeros y 400 precios, obviamente, me faltan 1.600 precios”.

---

<sup>45</sup> Las “**Big 12**” eran las compañías que disfrutaban de la protección del Estado de los EEUU desde 1937: American, Continental, Delta, Northwest, United, US Airways, Pan American, TWA, Eastern, Braniff, Republic and Western. Las últimas 6, entre las que destaca la otrora poderosa Pan-Am, quebraron luego de la desregulación, por lo que hoy es común ver citar a las “**Big 6**” haciendo referencia a las 6 primeras que todavía existen.

<sup>46</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Peoplexpress\\_Airlines](http://en.wikipedia.org/wiki/Peoplexpress_Airlines)

<sup>47</sup> Presidente de American Airlines desde 1980 hasta 1998. Fue quién implementó por primera vez las prácticas del RM y los programas de fidelidad del sector aéreo

Se estima que en los primeros tres años la implementación del sistema Dinamo le valió a AA 1.400 millones de dólares. Por otro lado, People Express pasó de ser una compañía muy admirada y rentable a la bancarrota en un año.

La respuesta a los problemas de las líneas aéreas no era vender una porción de sus asientos a una tarifa competitiva (máxime cuando en promedio el 30% de los asientos iban vacíos), sino que era identificar dónde estaba ese 30%. Especialmente porque los pasajeros que estaban dispuestos a pagar las tarifas 'full' eran, generalmente, los que compraban más a última hora. Esto hacía necesario hacer un pronóstico de cuántos de esos pasajeros iban a querer comprar en cada vuelo para así poder guardarles asientos hasta el último momento. Ésa era la misión de Dinamo.

Se dice que el RM consiste en la asignación del precio correcto a la unidad correcta de capacidad y al cliente correcto, de forma que se consiga el máximo beneficio posible<sup>48</sup>.

Es venderle al cliente el costo de oportunidad, quien compra hoy un pasaje para dentro de un tiempo va a pagar menos que quien compre el mismo vuelo pero con menor tiempo de anticipación. La empresa fija ciertas franjas tarifarias y a medida que se acerca el tiempo del vuelo y siguiendo determinadas reglas de decisión va suprimiendo las tarifas de las franjas más baratas.

Hoy en día la ciencia del RM ha avanzado mucho, la regla de Littlewood fue generalizada a casos con más de dos tarifas por Peter Belobaba en 1987<sup>49</sup> y hoy

---

<sup>48</sup> (SMITH, 1992)

existen modelos de optimización que incorporan los efectos de red, como el hecho de que en un avión entre dos ciudades viajan pasajeros que conectan con otros vuelos a diferentes destinos o que en un hotel hay que optimizar la capacidad en una noche para huéspedes con diferentes fechas de entrada y salida. Los modelos de proyección de demanda también se han visto beneficiados por el uso de herramientas estadísticas cada vez más avanzadas.

Debido a los importantes beneficios económicos que le reportó a aquellas empresas que lo adoptaron, su uso se extendió de las líneas aéreas a otros sectores como los hoteles, empresas de alquiler de coches, operadores turísticos, agencias de viajes, restaurantes, etc. La aparición de internet ha contribuido favorablemente a la aplicación de estas técnicas, sobre todo acercando a la oferta y a la demanda en lo que respecta a reservas anticipadas y a distancias remotas, así como las compras on-line.

Existen incluso algunas publicaciones específicas dedicadas exclusivamente al RM como "Journal of Revenue and Pricing Management" (editada a partir del 2002), o congresos monográficos ya consolidados como el "Reservations & Yield Management" organizado por "AGIFORS"<sup>50</sup>, que celebra en 2004 su 9ª edición y conferencias anuales como "IATA Revenue Management and Pricing Management Conference".

El hecho de poder segmentar correctamente el mercado es fundamental para el éxito de estas estrategias. Otras características que se deben cumplir para poder

---

<sup>49</sup> Peter P. Belobaba, "Airline Yield Management, An Overview of Seat Inventory Control," 1987

<sup>50</sup> Airline Group of the International Federation of Operational Research Societies

aplicar correctamente la técnica son costos marginales de venta bajos y costos marginales de producción altos.

El asiento de avión que salga no vendido, o una habitación de hotel desocupada por una noche, se pueden asimilar a un producto perecedero que se echa a perder, no le reporta ningún rédito a la empresa y la reacción de la empresa es ofrecerlo con descuentos. El RM se encarga de determinar cuándo y a cuánto.

En Pluna hay un equipo completo que se dedica a estudiar los comportamientos de la demanda y de la competencia para actuar en consecuencia. Los más experimentados se encargan de las reacciones agresivas ante un cambio en la demanda o una oferta de un competidor, mientras que el resto atiende los comportamientos más normales de la oferta y la demanda y de las políticas más a largo plazo, que no tienen consecuencias inmediatas en los ingresos.

Matías Campiani señalaba que en Pluna manejaban la caja sabiendo con varias semanas de anticipación cuál sería el flujo de caja (ingresos y egresos) que iban a tener y que cuánto mejor afinada estuviera esa información, más efectivas serían las decisiones que se tomaran<sup>51</sup>.

### **3.5.1.1.2 LAS EMPRESAS DE BAJO COSTO (LCC)**

La desregulación en los EEUU dejó a las grandes empresas de ese país al descubierto con grandes estructuras organizacionales y elevados costos

---

<sup>51</sup> Entrevista a M. Campiani en Semanario “Voces del Frente” 22-05-2008

operacionales que les hacían perder capacidad de responder a los rápidos desafíos que el libre mercado les imponía. Habían pasado años en un proceso de concentración y dominio de los grandes aeropuertos y compitiendo en servicios que rayaban lo exagerado para ganar clientes y estaban de cierta manera presos de esas estrategias incambiadas por años.

En 1967 se había fundado en Texas una aerolínea de nombre Southwest que consiguió con la CAB los permisos necesarios para operar rutas en Texas. Tras unos años de duras batallas legales con las empresas que ya operaban esas rutas, molestas por las prácticas comerciales que aplicaba, pudo conseguir en 1970 que se rechazaran sin comentarios por la Corte Suprema las querellas en su contra<sup>52</sup>.

Esta aerolínea había roto los esquemas de sus competidoras con un innovador modelo empresarial en el cual en vez de seguir agregando servicios adicionales para captar clientes, suprimía varios de los que se consideraban inherentes al servicio en sí de transportar pasajeros, bajando considerablemente los costos. Los vuelos que eligió para operar eran esencialmente cortos y en vez de ofrecer varios tipos de tarifas tenía una estructura tarifaria única.

En 1973 la empresa reportó ganancias y ha sido la única empresa del sector que ha continuado con resultados positivos sostenidamente durante 38 años.

Las empresas que pudieron sumarse a la competencia en los países que iban aplicando políticas desreguladoras del mercado aéreo (fundamentalmente en EEUU primero y en Europa luego) lo hicieron aplicando modelos similares al de

---

<sup>52</sup> Wikipedia

Southwest y han tenido resultados por lo general altamente satisfactorios en comparación con las FSC.

La explosión de este fenómeno se vio principalmente del 2000 en adelante, cuando el mercado aéreo fue severamente sacudido por fenómenos como el terrorismo, las enfermedades (SARS y Gripe Aviar) y las subas del petróleo que hicieron tambalear a las compañías tradicionales mientras que las compañías de bajo costo se mantuvieron en positivo.

Las LCC (Low Cost Carrier) o compañías de bajo costo basan su estrategia en ofrecer tarifas más reducidas; su operación está centrada en aeropuertos secundarios de las grandes ciudades, utilizan un único tipo de flota con aviones de poca capacidad y rutas cortas, los servicios ofrecidos al pasajero son más sencillos y limitados, y canalizan la mayor parte de sus ventas a través de internet (Tanto Southwest en EEUU como Ryanair en Europa superan el 75% de billetes vendidos por este medio) y de servicios telefónicos<sup>53</sup>.

El uso de aeropuertos secundarios de las grandes ciudades, les da importantes ventajas competitivas por la disponibilidad de slots (frente a la gran congestión de los grandes aeropuertos y la poca disponibilidad de nuevos vuelos) y los bajos costos aeronáuticos, favoreciendo la puntualidad en las salidas y arribos.

La flota uniforme reduce los costos de mantenimiento, tripulación y capacitación; la menor capacidad de sus aviones hace que el índice de ocupación sea superior y las

---

<sup>53</sup> Fuente: [www.icao.int](http://www.icao.int)

rutas cortas permiten optimizar la frecuencia de uso de los aviones pudiendo operar por varias horas al día.

Las LCC se enfocaron principalmente en turistas y jóvenes, que son generalmente más sensibles a la evolución de las tarifas y que están dispuestos a prescindir de servicios adicionales (bebidas, snacks, espacio para equipaje, programas de viajero frecuente, etc.) en pos de precios más bajos.

No sólo se consiguió bajar costos con la eliminación de esos servicios del precio del pasaje sino que se llegan a obtener ingresos adicionales al ofrecer estos servicios a la venta durante el transcurso del vuelo. Últimamente se han implementado nuevas formas para generar ingresos como son la venta de espacios de publicidad en las mesas plegables, los respaldos de los asientos e incluso en el exterior de algunos de sus aviones. Otras fuentes de ingresos, incluyen convenios para complementar su servicio con el de agencias de alquiler de vehículos, aseguradoras y agencias de viajes.

Las tecnologías de la información han jugado un papel preponderante a la hora de ayudar a estas empresas a aplicar sus estrategias de bajo costo.

Southwest fue, en 1995, la compañía pionera del sector en tener su propia página web.

Las LCC han adoptado desde un principio a Internet como un medio para generar flujos e ingresos. En primer lugar han desarrollado prácticas de marketing on-line y han ofrecido sus servicios primarios (vuelos y check-in por ejemplo) expandiendo de esta forma su alcance hacia nuevos mercados. Servicios complementarios tales

como renta de vehículos, reservas de hoteles, son ahora también ofrecidos en los sitios web, contribuyendo a la generación de flujos de utilidades importantes.

Fueron también las primeras en instrumentar cambios significativos en sus prácticas de distribución de tickets. Los tickets o boletos electrónicos (electronic tickets o e-tickets) fueron introducidos para reducir costos y mejorar la experiencia percibida por los pasajeros. El concepto de “e-ticketing” involucra la digitalización de los tickets y ha permitido a muchas aerolíneas discontinuar el uso de boletos impresos, apoyándose también en las ventas por call center.

Adicionalmente, con el creciente uso de e-tickets, las aerolíneas han comenzado a introducir terminales de auto check-in en los aeropuertos, simplificando y acelerando el proceso, procurando en definitiva evitar la formación de largas filas, típicamente asociadas a aquellos pasajeros con boletos impresos.

Las principales exponentes del ramo han practicado con éxito políticas agresivas de acaparamiento de combustible. Southwest dispone de opciones durante años sobre el combustible para contener sus fluctuaciones de precio.

Otra política recurrente en este tipo de empresas es la utilización de personal polivalente y altamente motivado, donde los mismos auxiliares de vuelo tanto limpian el avión como controlan la puerta de entrada.

El uso de una única tarifa y de asientos sin numerar también es una característica de los LCC. Con esto se logra agilizar la partida del vuelo. También es común que no se devuelvan los boletos adquiridos y que el cambio de vuelo sea castigado con un sobreprecio.

En Europa la pionera fue la irlandesa Ryanair en 1985, seguida de Easyjet en 1995. Ambas compañías han tenido una fuerte expansión en los últimos años.

Según KPMG (2002) el número de pasajeros de las LCC ha crecido espectacularmente en Europa, pasando de 13 millones en 1999 (4,5% del transporte aéreo intra europeo), a 24.4 millones en 2001 (8,9% del mercado intra europeo), y a 40 millones en 2002. Esto supone un incremento medio anual del 46%. Ese estudio pronosticaba 100 millones para 2010.

En el Pacífico Sur destacan Air Asia y Virgin Blue, mientras que en Sudamérica la brasileña GOL tenía muy buenos índices de crecimiento hasta que en 2006 sufrió el recordado accidente contra un Jet privado sobre la selva amazónica que le significó una importante pérdida de confianza y de rendimientos. A pesar de eso se mantiene en un muy buen nivel operacional y es la segunda línea aérea de Brasil con un 37% del mercado doméstico brasilero y un 11% del mercado internacional en ese país.

Las LCC crecieron mediante la explotación de su propio nicho de mercado (posiblemente muchos de sus pasajeros antes utilizaban otros medios de transporte) y se las considera piezas fundamentales en el crecimiento del mercado en los últimos años al captar nueva demanda. Sus clientes eran principalmente aquellos más sensibles a la evolución de los precios, que planifican sus viajes con mayor anticipación y que están dispuestos a prescindir de ciertas comodidades (servicios accesorios, aeropuertos más importantes, etc.). Quienes responden mejor

a esa clasificación son los turistas. Se consideraba que los viajeros de negocios eran los clientes más importantes de las FSC.

Pero desde las últimas crisis mundiales, donde las empresas de todos los rubros que se vieron afectados debieron hacer un replanteamiento de sus esquemas de gastos, se ha notado un importantísimo incremento del uso de las LCC por este tipo de clientes.

Carlson Wagonlit Travel (2003) entrevistó a 38 directores de grandes empresas de Europa y llegó a la conclusión de que las compañías estaban empezando a preferir los vuelos de bajo coste para sus vuelos corporativos y eso les implicaba un ahorro promedio del 56% respecto a aerolíneas tradicionales. La disminución de la proporción de boletos de clase ejecutiva y la creciente tendencia de los vuelos económicos son prueba de ello.

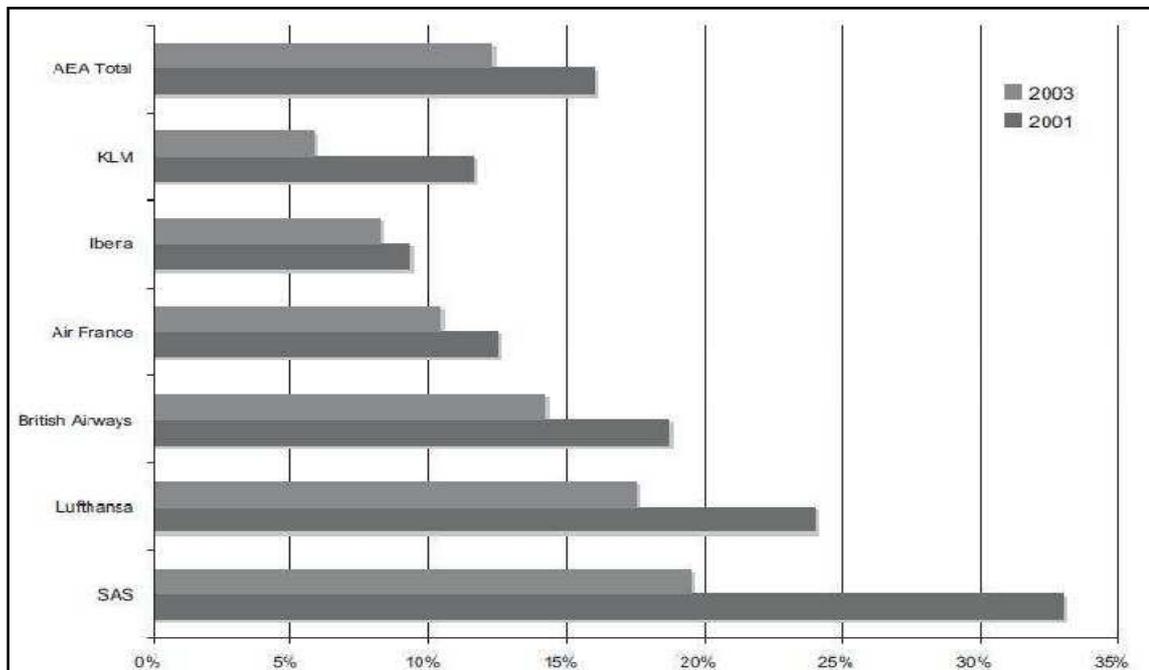


Tabla 5 Pasajeros volando en Clase Ejecutiva en Europa (2001-2003). Fuente: Association of European Airlines.

En nuestro país hubo una frustrada experiencia con la aparición de la compañía de bajo coste Uair<sup>54</sup> en 2002 operando vuelos entre Uruguay y Argentina, quebrando en 2005 por problemas financieros.

Poco tiempo antes de su desaparición Uair había negociado con Varig, y estado a punto de lograr<sup>55</sup>, la adquisición del 49% de las acciones de Pluna.

El concepto “low cost” fue concebido en el mercado de las líneas aéreas, pero debido a su éxito se ha extendido a otras ramas de actividad, fundamentalmente en las relacionadas con el turismo (ferrocarriles, hoteles, rentadoras de autos, etc.) o los servicios.

Las LCC cuando irrumpían en una ruta según The Boston Consulting Group<sup>56</sup> provocaban una caída de los ingresos medios de las tradicionales entre un 20% y un 25% y “contaminaban a otras”. La principal competencia de una LCC cuando competía en una ruta eran las posibles LCC que pudieran entrar o entraban a competir.

La agresividad en los precios que detenta el modelo lo hace no exitoso a la hora de competir contra sí mismo, la experiencia de largo plazo<sup>57</sup> ha demostrado que quienes supieron aplicar políticas más conservadoras han tenido mejores resultados.

El éxito innegable de los modelos de bajo costo hizo que ya no sea una estrategia en sí mismo sino que todas las empresas, en mayor o menor medida, han incorporado

---

<sup>54</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Uair>

<sup>55</sup> <http://www.larepublica.com.uy/economia/135872>

<sup>56</sup> [www.bcg.com](http://www.bcg.com)

<sup>57</sup> Caso de People Express.

elementos de esa cultura en sus propios modelos de gestión. En un reciente foro internacional de Amadeus<sup>58</sup> en Dubái, se llegaba a la conclusión que debido a la generalización de las características principales del modelo de bajo costo, es necesario volver a implementar estrategias de diferenciación para poder experimentar mejores resultados en el mercado.

En el modelo de negocios que Pluna adoptó actualmente luego de la llegada del grupo inversor en 2007, se aprecia cómo se adoptaron un gran número de características de las LCC, como lo son flota unificada, rutas cortas, implementación de medios electrónicos para comercializar los pasajes (e-ticket, web check in, ventas por call center, etc.), supresión de comida a bordo y cargo por equipaje adicional, etc.

### **3.5.1.1.2.1 LOS INGRESOS POR SERVICIOS COMPLEMENTARIOS**

La cultura de la búsqueda del precio mínimo, la creciente competencia en tarifas y las presiones de la crisis financiera han obligado a las aerolíneas a reducir el coste base de su billete aéreo.

Una manera de recuperar los ingresos perdidos por esa baja de precios y de aprovechar la demanda de los servicios que se suprimían, fue ofrecer algunos de esos servicios fuera del precio del pasaje, como “servicios complementarios”.

---

<sup>58</sup> Empresa proveedora de soluciones informáticas en reservas y ventas on-line

La idea de fondo manejada por quienes implementaron esta política fue la de que “todo lo que implica un costo, debe reportar un ingreso”.

Las primeras aerolíneas en definir el concepto de "servicios complementarios" fueron las aerolíneas de bajo costo. En los últimos años, las diferencias entre los modelos de negocio de las LCC y las aerolíneas regulares se han ido difuminando. En este contexto, cada vez más aerolíneas regulares han introducido el concepto de "servicios complementarios", aunque hay compañías que los siguen ofreciendo incluidos en el precio del pasaje.

Durante 2009 los ingresos por servicios complementarios se convirtieron en un componente crucial dentro del mix de ingresos para todo tipo de aerolíneas: grandes y pequeñas, mundiales y regionales, de bajo coste y tradicionales.

A las empresas les significa la manera de recuperar los ingresos perdidos por la baja de los precios en los tickets. A los pasajeros se les ofrece la posibilidad de recibir el servicio o ahorrarse el dinero.

Los servicios que se consideran “complementarios” son:

- Servicios “a la carta”:
- Cargos por equipaje adicional
- Venta de comida y productos tax free a bordo
- Acceso a salas VIP
- Posibilidad de elegir asiento

- Mayor espacio en silla
- Gastos por cambio de reserva
- Comisiones
- Venta de plazas hoteleras
- Alquiler de coches
- Seguros de Viajes
- Venta de espacios publicitarios en página web, en la parte trasera de los asientos y hasta en la parte de afuera de los aviones.

Recientes estudios basados en la información financiera publicada por 96 aerolíneas de las más significativas llegaron a la conclusión que los ingresos por servicios complementarios aumentaron en un 31% comparando con 2008, alcanzando los 13.500 millones de dólares. Según ese estudio, el porcentaje de ingresos por servicios complementarios con respecto a los ingresos totales de las 10 primeras aerolíneas están comprendidos entre el 13,1% y el 29,2%<sup>59</sup>. Sin embargo en el global de las empresas ese porcentaje no llega a un 5%.

---

<sup>59</sup> Amadeus Guide to Ancillary Revenue, IdeaWorks, otoño 2010

<b>Cálculos mundiales de ingresos por servicios complementarios</b>			
<b>Aerolíneas</b>	<b>% de los ingresos totales</b>	<b>Ingresos operativos totales Euros (\$)</b>	<b>Ingresos por servicios complementarios Euros (\$)</b>
Aerolíneas que más ingresos por servicios complementarios generan	<b>19,4%</b>	15.800 millones de euros (19.400 millones de dólares)	3.100 millones de euros (3.800 millones de dólares)
Principales aerolíneas de EE.UU.	<b>7,2%</b>	75.500 millones de euros (92.600 millones de dólares)	5.400 millones de euros (6.700 millones de dólares)
Aerolíneas de bajo coste	<b>5,4%</b>	53.900 millones de euros (66.200 millones de dólares)	2.900 millones de euros (3.600 millones de dólares)
Aerolíneas tradicionales	<b>2,9%</b>	240.800 millones de euros (295.400 millones de dólares)	7.000 millones de euros (8.500 millones de dólares)
<b>Totales</b>		<b>386.000 millones de euros (473.600 millones de dólares)</b>	<b>18.400 millones de euros (22.600 millones de dólares)</b>
<i>Datos de ingresos de aerolíneas extraídas de varias fuentes, como el <a href="#">Airline Report</a> de Air Transport World (julio, 2010)</i>			

**Ilustración 4 Cálculos mundiales de ingresos por servicios complementarios**

En la empresa Pluna los ingresos por servicios complementarios forman una parte importante del mix de ingresos, máxime tomando en cuenta que la empresa optó por suprimir algunos de los servicios considerados tradicionales en las líneas aéreas.

Se divide dentro de la misma algunos ingresos que se ofrecen por la misma empresa, como lo son el cargo por equipaje adicional y el cobro por asientos preferenciales, de otros ingresos que están tercerizados y que la empresa cobra un canon mensual por los mismos, que son principalmente la comida a bordo, el duty free y la publicidad en la revista y en la página web.

### **3.5.1.2 LOS VUELOS CHÁRTER**

Los "Vuelos Chárter" son los vuelos que se realizan con aviones que se alquilan para situaciones puntuales. Son principalmente vuelos especiales para paquetes turísticos destinados a reforzar una demanda mayor. Otros son contratados por partes particulares o por compañías de turismo para realizar vuelos que no son rutas aéreas tradicionales. Pueden alquilarse estos aviones, para cubrir por ejemplo un evento deportivo, un congreso de profesionales, una feria, etc.

Los vuelos chárter pueden tener dificultades para disponer de slot en una franja horaria adecuada. Es necesario que resulten rentables, pues vuelos con asientos vacíos pueden hacerlos inviables económicamente.

Pluna realizaba chárteres regularmente transportando a las fuerzas armadas a las misiones de paz de la ONU. También los utiliza para reforzar rutas en alta temporada. Hubo un intento de armar un chárter para ir hasta Sudáfrica para presenciar las semifinales del mundial de fútbol del año 2010 acompañando a la selección uruguaya pero no se pudo completar el vuelo por lo que se suspendió el mismo.

### **3.5.2 EL TRANSPORTE DE CARGA**

El negocio de la carga aérea es anterior incluso al del transporte de pasajeros.

Por la desconfianza natural que le tenía el público en general a los primeros aviones, los primeros empresarios del aire comenzaron a conectar diferentes

puntos haciendo el servicio de correos y, a medida que la gente se comenzaba a animar, empezaron a transportar pasajeros.

El servicio no se generalizó sino hasta los años posteriores a la Primera Guerra Mundial, donde se le sumaba al exceso de aeronaves que se habían usado en combate, la mano de obra experimentada de los ex pilotos de guerra que no formaban parte del ejército regular, a los que se les facilitó la adquisición de aviones descartados por los ejércitos (los aviones de la 1ª Guerra quedaron rápidamente obsoletos debido a los notables avances tecnológicos que hubo en el período de post-guerra, motivado por los excelentes resultados bélicos que demostraron los aviones) .

Los aviones de transporte comercial de pasajeros tienen una parte del avión destinada al transporte de carga, conocida como bodega, donde se lleva por lo general carga que se caracteriza por ser de poco volumen y mucho valor.

Hay empresas internacionales (FedEx, DHL, Sky Cargo entre otras) que se dedican exclusivamente al transporte de carga aérea.

El proceso de logística de carga aérea es muy complicado y minucioso, y una buena planificación optimiza resultados. La carga y la estiba de las mercancías, tomando en cuenta dimensiones y pesos para mantener el equilibrio y el centro de gravedad del avión y aprovechar el acotado espacio disponible, se realizan mediante complicados cálculos matemáticos, lo que implica mayores costos, siendo uno de los tantos factores que determinan finalmente un costo elevado a la hora de transportar mercancías por este medio.

Los agentes de carga aérea, intermediarios entre las empresas aéreas y los usuarios (exportadores, importadores y otros), operan aproximadamente el 90% de la carga aérea que se mueve en el mundo.

Empresas como Pluna, que no disponen de mucho espacio para carga y que tienen algunos vuelos que operan en horas con poca demanda, aprovecharon la capacidad ociosa de la cabina para realizar operaciones de carga.

Pluna lo hizo utilizando los llamados “seat containers”, que transformaban los asientos de cabina en contenedores de carga, en un vuelo “over night” que realizó la compañía uruguaya desde Santiago a Punta Arenas y que aprovechaba el uso de una aeronave que pernoctaba en Santiago. Era una operación conjunta con Sky Cargo, mediante la cual se realizaba un vuelo que iba hasta Punta Arenas con diarios, pequeños paquetes y revistas y volvía con pasajeros. Desde el terremoto que afectó a Chile en 2010 y que causó severos daños en el aeropuerto de Punta Arenas, se decidió discontinuar esa ruta por la compañía.

### **3.6 LOS COSTOS DEL SECTOR**

En este punto lo que se pretende es exponer la estructura de costos que utilizan las empresas del sector en general y Pluna en particular.

Cada aerolínea puede aplicar su criterio contable de preferencia para contabilizar dichos costos, por lo que se encontraron diferentes clasificaciones de costos,

existiendo quienes preferían referirse a Costos Fijos o Costos Variables y quienes preferían Costos Directos o Costos Indirectos, Estructurales y No Estructurales, etc.

En Pluna, el modelo de contabilización y presentación de costos, es el mismo que se usaba en la Administración Varig, y está basado en un concepto híbrido de Costeo Directo y Costeo por Actividades (ABC), permitiendo la identificación o la segregación de los Costos Directos a la realización del Vuelo de aquellos llamados Estructurales.

El modelo no difiere sustancialmente de aquellos que permiten dividir costos entre Fijos y Variables, pero sí explicita de mejor manera los márgenes de contribución de forma progresiva en la medida que se van exponiendo los diferentes gastos.

Son llamados Fijos aquellos que no varían con el aumento o disminución de la frecuencia de los vuelos.

Son llamados Variables aquellos que sufren variaciones de acuerdo al aumento o disminución de la oferta.

Los vuelos “absorberán” los costos según los criterios de prorateo determinados que mejor se ajusten al costo.

El modelo adoptado por Pluna incorpora el concepto de “Margen de Contribución”, que se entiende como la diferencia entre el precio de venta y los costos variables, para explicar cuánto contribuye cada vuelo a la cobertura estructural de costos de la empresa.

Según una división de Costos y su contribución con el Resultado Operativo Final, se van generando sucesivamente Tres Márgenes de Contribución diferentes, que permiten apreciar mejor cómo contribuyen a los resultados cada tipo costos.

Esto se puede apreciar de mejor forma en la siguiente tabla:

<b>( + ) Ingresos Netos</b>		
<b>( - ) Costo Directo a la Realización del Vuelo</b>		
	=	<b>Primer Margen de Contribución</b>
<b>( - ) Costo Estructural de Realización de Vuelos</b>		
	=	<b>Segundo Margen de Contribución</b>
<b>( - ) Costo Estructural Centralizado + Filiales</b>		
	=	<b>Tercer Margen de Contribución</b>
<b>=</b>		<b>Resultado Operacional</b>

Ilustración 5 Fórmula aplicada en Pluna S.A. para determinar el Resultado Operacional (Fuente; Pluna S.A.)

Cada vuelo tiene un costo diferente dependiendo de la longitud de la etapa que debe recorrer. En cada caso se calcula el porcentaje de asientos que deben ocuparse para cubrir los costos globales. Las empresas buscan optimizar los

ingresos de cada vuelo. Para esto usan un indicador cuantitativo de rentabilidad (yield), que se define como el costo por pasajero-kilómetro en el caso de traslado de personas y un costo por kilo-kilómetro en el caso de cargas. Este valor está expresado en centavos de ingresos por pasajero-kilómetro o centavos de ingresos por kilómetro según sea el caso.

Varía con cada tipo de avión y con la longitud de la o las etapas que debe cubrir el vuelo. En realidad lo que realizan las empresas es encontrar el “Punto de nivelación o equilibrio” (break even o load factor<sup>60</sup>) a partir del cual los ingresos netos (ingresos totales menos costos totales) comienzan a ser positivos.

El porcentaje de ocupación no debe ser inferior al 65%-70% en asientos ocupados o su equivalente en cargas para que los ingresos netos comiencen a ser positivos, es decir, la mezcla de tarifas diferenciales conforman un promedio que permite cubrir todos los costos a partir de una ocupación del 65%, de modo que en el entorno de la máxima capacidad existe un margen ingreso-costo positivo<sup>61</sup>.

Se usará el modelo contable aplicado en Pluna para explicar en qué consiste cada costo en que se va incurriendo para llegar al Resultado Operacional.

En la figura siguiente se muestra el esquema de composición de costos según el modelo aplicado. En ella se aprecian cómo el Primer Margen de Contribución se forma con Costos Directos al Vuelo, mientras que el segundo y el tercer margen se componen de Costos Estructurales al Vuelo y de Costos Estructurales de Central y Filiales respectivamente.

---

<sup>60</sup> <http://www.investopedia.com/features/industryhandbook/airline.asp>

<sup>61</sup> Fuente: entrevistas

<b>+</b>	<b>Ingresos Netos</b>	
<b>-</b>	<b>Costo Directo a la Realización del Vuelo</b>	
	<b>Costo Directo de la Aeronave</b>	
	Combustible	
	Mantenimiento	
	Reserva de Mantenimiento	
	Tasas de Aterrizaje	
	Tasas de Auxilio Aeronáutico	
	<b>Costo Directo de Operación de la Aeronave</b>	
	Tripulación Técnica	
	Auxiliares de Vuelo	
	<b>Costo Directo de Atención al Vuelo</b>	
	Servicio a Pasajeros	
	Handling Pasajeros	
	Handling Carga	
	<b>Primer Margen de Contribución</b>	
<b>-</b>	<b>Costo Estructural de Realización de Vuelos</b>	
	<b>Costo Estructural de Aeronave</b>	
	Depreciación	
	Mantenimiento	
	Leasing Operacional	
	Seguros	
	<b>Costo Estructural de Operaciones de Aeronave</b>	
	Tripulación Técnica	
	Auxiliares de Vuelo	
	<b>Costo Estructural de Atención a los Vuelos</b>	
	Despacho Pasajeros	
	Despacho Carga	
	Servicio a Pasajeros	
	Otros	
	<b>Segundo Margen de Contribución</b>	
<b>-</b>	<b>Costo Estructural Centralizado + Filiales</b>	
	<b>Estructural Centralizado</b>	
	Operaciones de Vuelo	
	Aeropuertos	
	Marketing	
	Administración	
	Comercial	
	<b>Estructural Filiales</b>	
	Pasajes	
	Carga	
	Administración	
	<b>Tercer Margen de Contribución</b>	
<b>=</b>	<b>Resultado Operacional</b>	

Ilustración 6 Modelo de Contabilización de Costos utilizado en Pluna. Fuente: Elaboración propia según datos recabados.

### **3.6.1 COSTO DIRECTO A LA REALIZACIÓN DEL VUELO**

#### **3.6.1.1 COSTO DIRECTO DE LA AERONAVE**

##### **3.6.1.1.1 COMBUSTIBLE**

Determinado en base al combustible consumido por tipo de aeronave y por etapa de vuelo, en conjunto con la tabla de precios de combustible de cada aeropuerto.

Hoy en día es el factor más preponderante y crítico en la estructura de costos de una línea aérea. Representa de un 30 a un 40% de la estructura de costos en algunos casos. En las empresas de bajo costo la incidencia del gasto es mayor porcentualmente al tener otros rubros con escaso peso en la estructura de costos.

De todos los costos es el más volátil, lo que lleva muchas veces a las empresas a complicadas situaciones financieras ante una suba repentina en el precio del commodity.

En una muestra de las 45 aerolíneas de primer nivel mundial realizada en 2007 y 2008, el combustible representaba en promedio el 32.3% del total de los costos de explotación. En 2001/2002 esa misma muestra mostraba una incidencia del 12/13% del petróleo en los costos, lo que evidencia el impacto de la suba del precio que hubo en estos últimos años.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Fuente: IATA

Históricamente el precio del barril se situó entre los 10 y los 30 dólares por barril y las subas críticas que experimentaba el precio eran motivadas por lo general ante la amenaza del desencadenamiento de conflictos bélicos en la zona de Oriente Medio, que es donde se encuentran los yacimientos más importantes del crudo. En 1980 el conflicto entre Irán e Irak elevó el precio por encima de los 30 U\$, en 1990 el temor de los mercados por la inminente Guerra del Golfo hizo que sobrepasara los 40 U\$ por barril. Los atentados terroristas del 11/S lo elevaron por encima de los 30 y la invasión a Irak de febrero de 2003 en el entorno de los 40.

Pero desde el año 2004, otro factor comenzó a ejercer presión en el precio del combustible. Se empezaron a correr rumores cada vez más fuertes de inminentes problemas de abastecimiento. El petróleo es la fuente de energía por excelencia, pero como todo recurso natural, es limitado y escaso y algunos científicos de peso afirman que las reservas no serán suficientes para aguantar la creciente demanda mundial por mucho tiempo más. Bajo estas perspectivas la especulación hizo que en 2004 el precio se situó en los 50 U\$, en 2005 llegase a 60, el 2006 no detuvo la suba y el precio promedió los 70 U\$ por barril, 90 U\$ en 2007 y en 2008 se superó la barrera psicológica de los 100 U\$ y el mundo atravesó la crisis más grande de la historia del crudo, con precios que llegaron a los U\$ 139 en junio de 2008. Por suerte para el sector, el 2009 niveló los precios a registros más normales.

En 2010 los analistas estimaban un precio máximo de 80 U\$ por barril, alcanzando los 90 U\$ para fines del 2011, pero ya en 2010 se alcanzó ese nivel de 90 U\$/b.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> [http://www.iata.org/whatwedo/economics/fuel\\_monitor/Pages/index.aspx](http://www.iata.org/whatwedo/economics/fuel_monitor/Pages/index.aspx)

## PRECIO DEL PETRÓLEO (a)

GRÁFICO 1



FUENTES: Dow Jones and Company y US Bureau of Labor Statistics.

a. Los precios se refieren al barril de West Texas Intermediate.

b. Los precios reales se han obtenido deflactando los precios nominales con el Índice de Precios al Consumo (2009 = 100).

### Ilustración 7 Evolución del precio del Petróleo período 1972-2009

#### 3.6.1.1.2 MANTENIMIENTO

Determinado con base en el volumen de material consumido en el mantenimiento de las aeronaves y por la necesidad futura estimada por los Ingenieros de Mantenimiento.

La Tasa de Mantenimiento se calcula considerando valores históricos/hora del factor y se asigna a cada vuelo según las horas presupuestadas. Posteriormente se ajustan según el consumo real efectuado.

Los aviones, además del mantenimiento que surge de averías o desperfectos puntuales por el uso, y de la limpieza realizada luego de cada vuelo por el personal respectivo, necesitan una serie de controles rutinarios que les permitan prestar el servicio de manera segura y eficiente.

El primero de esos chequeos se denomina “Check A” y es realizado cada 500-800 horas de vuelo, generalmente durante una noche en algún hangar acondicionado para el mismo.

El “Check B” es recomendado aproximadamente cada 3 meses y reviste un grado mayor de profundidad que el anterior.

Las empresas pueden prescindir de estos chequeos si el grado de conservación de la flota lo permite.

El llamado “Check C”, que se realiza cada 6.000 horas de vuelo (12-18 meses), requiere un despliegue mayor de espacio, tiempo y costos. En él se inspeccionan internamente el estado de todos los sistemas y equipos de la aeronave, en base a un estricto protocolo de seguridad y calidad.

Ya con 20.000 horas de vuelo (4 ó 5 años), es necesario el conocido como “Check D”, que es el chequeo más profundo que puede tener un avión e implica más tiempo, espacio y costo que los anteriores<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Aircraft\\_maintenance\\_checks](http://en.wikipedia.org/wiki/Aircraft_maintenance_checks)

### **3.6.1.1.3 TASAS DE ATERRIZAJE**

Son los valores cobrados por las autoridades aeroportuarias por cada aterrizaje realizado. El precio difiere por clase de aeropuerto y por la calidad de los servicios que prestan.

Estas tasas son la principal fuente de ingresos de los aeropuertos y dan en general el derecho a ciertos servicios básicos<sup>65</sup> como ser:

- Control de tránsito aéreo para la aproximación, aterrizaje y despegue, con las comunicaciones necesarias. Tarea prestada por los controladores aéreos.
- Estacionamiento hasta por un período de dos horas, y servicio de primeros auxilios y contra incendios

### **3.6.1.1.4 TASAS DE NAVEGACIÓN O AUXILIO AERONÁUTICO**

Valor cobrado por cada Estado en ejercicio de los derechos soberanos consagrados en la declaratoria firmada por los países miembros de la ONU en la Convención de Chicago.

Cada país adopta una política de cobranza de esos valores, que puede ser en función de los kilómetros transitados en su espacio aéreo por compañía, tiempo que permanecen las aeronaves en el espacio aéreo o valores fijos.

---

<sup>65</sup> Dinacia

En el modelo contable aplicado, estas tasas se asignan a cada vuelo siguiendo el método de costeo ABC.

### **3.6.1.2 COSTO DIRECTO DE OPERACIÓN DE LA AERONAVE**

#### **3.6.1.2.1 TRIPULACIÓN TÉCNICA**

Este costo está compuesto por la porción variable de los costos de Mano de Obra de los Pilotos, Copilotos, Ingenieros de Vuelo, etc. Se conoce también como Tripulación Comando.

Integran la porción variable costos como viáticos, horas extras, alimentación a bordo o en tierra, transporte, alojamiento, lavandería, etc.

Se asignan a cada vuelo en base a los tripulantes que desembarcan en tierra en cada destino.

#### **3.6.1.2.2 AUXILIARES DE VUELO**

Porción variable de los costos originados por los Auxiliares de Vuelo (Azafatas, Mecánicos) que desembarcan a tierra en cada destino. Se conoce también como Tripulación Cabina.

Son los mismos costos que el punto anterior discriminados por otro tipo de calificación de mano de obra.

### **3.6.1.3 COSTO DIRECTO DE ATENCIÓN AL VUELO**

### **3.6.1.3.1 SERVICIO A PASAJEROS**

Con base en el costo por alimentación de cada pasajero, costo del confort a bordo (mantas, almohadas), material utilizado en el entretenimiento del pasajero (Auriculares, Películas, Diarios, Revistas, etc.) y en el número de pasajeros transportados.

También se considera el Seguro al pasajero transportado, ya que es variable según el número de pasajeros transportados.

### **3.6.1.3.2 HANDLING PASAJEROS**

Gastos por servicios prestados por terceros en cada aeropuerto por atención al pasajero, necesarios para la concreción del vuelo en sí.

A estos gastos se le suman los posibles gastos por traslado, alimentación y hospedaje de pasajeros en caso de problemas operativos o sobreventas, que se asignan con base a cada localidad.

### **3.6.1.3.3 HANDLING CARGA**

Gastos por servicios prestados por terceros en cada aeropuerto en atención a la carga, embarque y desembarque de carga y equipaje.

## **3.6.2 COSTO ESTRUCTURAL DE REALIZACIÓN DE VUELOS**

### **3.6.2.1 COSTO ESTRUCTURAL DE AERONAVE**

### 3.6.2.1.1 DEPRECIACIÓN

Los bienes que constituyen los activos fijos de una empresa están sujetos a una pérdida de su valor que se va devengando con el paso del tiempo, es decir, tienen una depreciación que se debe a distintas causas. Una “depreciación técnica”, debido a que el paso del tiempo origina una disminución en las cualidades funcionales de los distintos elementos del activo fijo, lo que se produce por el uso del bien; y una “depreciación económica” que se produce por un envejecimiento técnico u obsolescencia debido fundamentalmente a innovaciones técnicas, cambios en la demanda, entre otros.

La expresión contable de estas pérdidas de valor es lo que se denomina amortizaciones. Estas se pueden considerar desde diferentes puntos de vista: el económico, al considerarlas como un concepto más del costo de explotación; el financiero, por ser una fuente de financiación de la empresa; y el fiscal, pues al ser un elemento más de costo da lugar a un gasto deducible que incide en el aspecto tributario<sup>66</sup>. En el transporte aéreo la depreciación de infraestructura de vuelo se debe principalmente al fenómeno de la obsolescencia debido a la dinámica de las innovaciones tecnológicas que existen en esta actividad empresarial.

Las empresas por lo general optan por aplicar la Nic 16 en cuanto a los criterios de amortización que separan el fuselaje, que se amortiza linealmente por la exposición al ambiente con el paso del tiempo, del motor, que se amortiza tomando en cuenta las horas de vuelo efectivamente realizadas, adoptando así un doble criterio técnico para reflejar dicha depreciación frente a la realidad.

---

<sup>66</sup> <http://www.gerencie.com/depreciacion.html>

### **3.6.2.1.2 MANTENIMIENTO**

Costos relacionados con la alícuota fija atribuible al personal de mantenimiento (desde mecánicos a ingenieros) de la empresa en cada localidad.

### **3.6.2.1.3 LEASING OPERACIONAL**

Existen dos modalidades clásicas de adquirir aeronaves para operar una ruta aérea. Se pueden arrendar mediante un leasing operativo o se pueden adquirir en propiedad mediante contratos de arrendamientos financieros en la mayoría de los casos.

Gran parte de las empresas de aviación comercial utilizan la modalidad de leasing operativo (arrendamiento) debido a que representa menores costos<sup>67</sup>.

Para adquirir las aeronaves en propiedad es necesaria la obtención de un financiamiento mucho mayor y determinadas garantías que no son sencillas de cumplir.

### **3.6.2.1.4 SEGUROS**

Seguro contra accidentes aéreos de toda la flota, asignado a cada vuelo proporcionalmente.

---

<sup>67</sup> <http://www.docstoc.com/docs/54734883/Arrendamiento-de-aeronaves-en-el-transporte-a%C3%A9reo-internacional>

## **3.6.2.2 COSTO ESTRUCTURAL DE OPERACIONES DE AERONAVE**

### **3.6.2.2.1 TRIPULACIÓN TÉCNICA**

Componen este ítem los sueldos y leyes sociales del personal técnico de un vuelo en su parte estructural.

### **3.6.2.2.2 AUXILIARES DE VUELO**

Componen este ítem los sueldos y leyes sociales de los auxiliares de vuelo en su parte estructural.

## **3.6.2.3 COSTO ESTRUCTURAL DE ATENCIÓN A LOS VUELOS**

### **3.6.2.3.1 DESPACHO DE PASAJEROS**

Compuesto por la estructura del check-in de la empresa en los aeropuertos en que opera para atender a los pasajeros. Los gastos relacionados son principalmente salarios y gastos generales.

### **3.6.2.3.2 DESPACHO DE CARGA**

Gastos de personal (Salarios, Leyes Sociales, Contingencias) y gastos generales del sector responsable de la atención al cliente en el manejo y despacho del equipaje.

### **3.6.2.3.3 SERVICIO A PASAJEROS**

Costo estructural del área responsable de ese servicio en cada empresa.

## **3.6.3 COSTO ESTRUCTURAL CENTRALIZADO + FILIALES**

### **3.6.3.1 ESTRUCTURAL CENTRALIZADO**

#### **3.6.3.1.1 OPERACIONES DE VUELO**

Costos Estructurales de la Gerencia de Operaciones de la empresa y de todos los empleados directamente relacionados a ella.

También se incluyen aquí los costos de entrenamiento de la tripulación.

#### **3.6.3.1.2 AEROPUERTOS**

Costo de la estructura de la Gerencia General en cada Aeropuerto.

#### **3.6.3.1.3 MARKETING**

Costos estructurales de la estructura de Marketing de la empresa y Gastos de Propaganda.

#### **3.6.3.1.4 ADMINISTRACIÓN**

Costos estructurales de la Administración Central (Presidencia, Comité Ejecutivo, Gerencia de Administración y Finanzas) sumados a todos los gastos administrativos asociados.

#### **3.6.3.1.5 COMERCIAL**

Gerencia Comercial, Gerencias de Sucursales, Gerencias de Logística en sede y filiales.

### **3.6.3.2 ESTRUCTURAL FILIALES**

En general los mismos costos estructurales que la sede central pero discriminados por cada filial que tiene la empresa, en las áreas de Administración y Ventas.

La incidencia de cada rubro en el costo total de las empresas se puede apreciar analizando una clasificación realizada por la Autoridad Aeronáutica de Colombia, que presenta criterios de ordenamiento distintos a los que manejamos en el análisis pero que igualmente no le quita representatividad a los resultados.

La clasificación siguiente incluye la incidencia de los gastos financieros, no incluida en el análisis anterior por no integrar el Resultado Operativo, pero que tiene también importante incidencia en el costo final

<b>Estructura de Costos Promedio de una Aerolínea (2008)</b>	<b>%</b>
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	
COMBUSTIBLES	33
MANTENIMIENTO	12
LEASING	8
TRIPULACION	8
TASAS	5
DEPRECIACIÓN	3
SEGUROS	1
SERVICIO A PASAJEROS	1
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>	<b>71</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	11
GASTOS DE VENTAS	11
GASTOS FINANCIEROS	7
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>29</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>100</b>

Ilustración 8 Estructura de Costos Promedio de una Aerolínea (Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil. Colombia 2008)

## **3.7 EL MANEJO DE COSTOS DEL SECTOR Y DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO EN PARTICULAR.**

Tomando en cuenta la incidencia de cada costo en el resultado final de la empresa, se procederá a un desarrollar un análisis descriptivo del manejo de cada costo que realiza el sector en general para minimizar su impacto y particularmente lo que en ese sentido tiene relación a Pluna S.A.

### **3.7.2 COMBUSTIBLE**

Para paliar situaciones adversas originadas por comportamientos inesperados en el precio del petróleo, algunas compañías aplican programas de cobertura de largo plazo para mitigar riesgos, mediante la utilización de instrumentos financieros como los futuros y las opciones, fijando el precio del factor (commodity, en este caso) y minimizando el riesgo de que un alza repentina de los precios del factor impacte negativamente en la estructura de costos y rentabilidad esperada. Esa estrategia tuvo como pionera a la empresa de bajo costo Southwest de los EEUU, líder en el transporte comercial doméstico y que no ha reportado resultados negativos desde 1973, siendo un caso especial en el sector.

A modo de ejemplo Southwest en 2007, cuando el precio del crudo promedió los 90 U\$S el barril, se encontraba con un 95% de cobertura al precio de U\$S 50 por barril, y en 2008 cuando se alcanzaron los registros históricos de 147 U\$S/b, contaba con un 65% de cobertura a 49 U\$S el barril. De todas formas los analistas coinciden que no es una estrategia que pueda suponer una estrategia de beneficios continua<sup>68</sup>. En el año 2008 si bien hubieron empresas que se beneficiaron por la cobertura financiera cuando el barril pasaba los 140 U\$S/b, se vieron rápidamente perjudicadas porque ese mismo año el precio del crudo cerró en los U\$S 37/b.

La capacidad de negociación de una empresa con su proveedor de combustible, mediante la obtención de descuentos o facilidades de financiamiento a mayor plazo se hace vital a la hora de buscar generar ventajas competitivas en el manejo de ese costo.

La otra posibilidad que tienen las empresas para manejar el costo, es trasladarlo a los pasajeros a través de un sobrepago que integrará el valor final del boleto.

Ese costo se intenta diferenciar del precio del pasaje por parte de las compañías, que lo presentan como una “tasa de sobrecargo” por subas del precio de combustible<sup>69</sup>.

En 2008, cuando se alcanzaron los mayores valores históricos en el precio del combustible, la incidencia de ese sobrecargo en el precio final representaba, para

---

<sup>68</sup> <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/10/20/AR2005102001967.html>

<sup>69</sup> [http://www.lan.com/es\\_cl/reservas/compra/pop\\_info\\_sobrecargos.html](http://www.lan.com/es_cl/reservas/compra/pop_info_sobrecargos.html)

rutas de largo radio como la que se operaba de Montevideo a Madrid, casi la mitad del precio final<sup>70</sup>.

En Pluna, según fuentes de la empresa, la incidencia de los combustibles en el total de costos llega a un 38%.

Si bien la empresa instrumentó en una ocasión la compra de futuros; tuvo que soportar fuertes pérdidas que superaron el millón de dólares, debido a que a la fecha de realización del contrato a futuro, el precio del crudo estaba significativamente por debajo del precio fijado previamente; lo que la ha llevado a optar por no utilizar más dichos instrumentos financieros, e ir adquiriendo el insumo al precio del “día” en que lo demanda.

Pluna consume 2 millones de U\$S por mes de combustible y opera exclusivamente con ANCAP, de quien recibe un precio preferencial similar al que, por ejemplo, se podría conseguir en Argentina<sup>71</sup>, sumado al plazo que le concede dicho proveedor para el pago del insumo.

Otro aspecto que es de destacar en la empresa Pluna con respecto al manejo del costo de los combustibles es que el uso de la nueva flota de jets regionales le permite obtener ventajas competitivas que inciden mucho en el precio final del pasaje.

Los aviones de Pluna, por ser más nuevos y de un tamaño más adecuado para explotar rutas regionales, tienen mayor eficiencia que los clásicos Boeing o Airbus

---

<sup>70</sup> Fuente: Entrevistas.

<sup>71</sup> [http://www.espectador.com/1v4\\_contenido.php?id=134321&sts=1](http://www.espectador.com/1v4_contenido.php?id=134321&sts=1)

(el CRJ 900 consume por hora de vuelo 1.100 kilos de combustible jet, un valor 40% menor que los Boeing 737). También son más eficientes en la emisión de dióxido de carbono (un 30% menos) y sensiblemente menos ruidosos, lo que trae aparejado una menor contaminación ambiental apeándose a las cada vez más exigentes normas de protección medioambiental.

### **3.7.3 MANTENIMIENTO**

La experiencia en el sector indica, que la máxima optimización de los costos de mantenimiento se da con una flota uniforme de aeronaves y con 15 unidades del mismo modelo.

Con 15 aviones se necesitaría 1 turbina adicional de repuesto, lo cual es el mismo requerimiento que si se tiene 1 sólo avión. Ya con 16 aviones se necesitarían 2 turbinas de repuesto<sup>72</sup>, con el consiguiente aumento del stock de repuestos y del costo oportunidad del capital de trabajo.

Pluna tenía como punto negativo para la compra de los aviones canadienses la gran distancia que había hasta los centros de mantenimiento de este tipo de aeronaves, que estaban en Norteamérica.

La empresa optó por invertir en la capacitación de su propio personal y firmó un convenio con Bombardier mediante el cual logró la exclusividad para realizar en el

---

<sup>72</sup> Fuente: Entrevistas

futuro el mantenimiento de los aviones de esa marca matriculados en Argentina y Uruguay<sup>73</sup>.

La empresa canadiense a cambio, además del know-how y la capacitación, puso a disposición de Pluna un stock de repuestos en depósito fiscal en Zonamérica<sup>74</sup>, el cual es retirado según demande la empresa uruguaya.

En el año 2010 se comenzó en el Centro de Mantenimiento Bombardier que posee Pluna en Montevideo el primer "Check C" a los 7 primeros aviones CRJ que adquirió la empresa, que ya habían cumplido las 6000 horas de vuelo que se requieren en el programa de mantenimiento exigido por el proveedor.

Para la realización de ese chequeo se utilizaron más de 30 operarios bajo la supervisión y coordinación de un técnico especializado que se envió directamente desde Canadá.

### **3.7.4 MANO DE OBRA**

El convenio colectivo celebrado en 2007, ratificado en los convenios siguientes y con validez hasta 2012, establece que las retribuciones personales de los pilotos se componen de:

1-Salario Base: El Salario Base tendrá la siguiente escala, donde el mayor salario base será el del Comandante del equipo intercontinental:

---

<sup>73</sup> <http://www.espectadornegocios.com/core.php?m=amp&nw=OTI2>

<sup>74</sup> Zona Franca localizada en Montevideo-Uruguay [www.zonamerica.com](http://www.zonamerica.com)

- a) Comandante aeronave Intercontinental: base de cálculo para los restantes salarios
- b) Comandante aeronave Regional Jet: 85% del Comandante Intercontinental
- c) Comandante aeronave regional Turbohélice: 80% del Comandante Intercontinental
- d) Copilotos: 75% de su comandante respectivo

2- Prima por experiencia: La Prima por Experiencia será el equivalente al 1% del Salario Base correspondiente a cada Piloto en particular.

3- Prima por horario nocturno: La Empresa pagará a los Pilotos el 0,5% del Salario Base de cada piloto, de acuerdo a las horas de vuelo registradas en el libro de a bordo.

4- Horas Flex: Como compensación económica por aquellas horas de vuelo que superen las 70 en el mes calendario, la Empresa pagará a los Pilotos como Horas Flex el equivalente a  $1/70$  (una setentava parte) de su Salario Base por cada hora de vuelo que supere las 70 en el mes.

5-Ciclos: La Empresa pagará mensualmente el 0,5% del Salario Base de cada Piloto por cada ciclo efectuado en el mes.

Del total de sueldos que paga la empresa a estos funcionarios, un 1% corresponde a cargos variables, el resto son costos fijos para la empresa.

Al día de hoy Pluna cuenta con 78 pilotos y copilotos entre su plantilla de empleados, número que aumentará en la medida en que la empresa adquiera nuevas aeronaves.

Pluna tuvo importantes erogaciones con el cambio de flota por concepto de entrenamiento de personal. El costo no solo implicó el entrenamiento en sí sino que hubo que trasladar a todo el personal especializado a Canadá para que realizaran su entrenamiento en el manejo de los CRJ<sup>75</sup>.

Entre capacitación y mantenimiento desde la renovación de la flota se llevan invertidos más de 2 millones de dólares<sup>76</sup>

En 2007 se decía que los empleados con que se contaba eran excesivos para atender la empresa en el nivel de operaciones que tenía, aunque se asumió un compromiso de inamovilidad en el convenio colectivo firmado.

Un análisis del nivel operacional al 2009, tomando como guía un reporte anual de ALTA (Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo), muestra que el nivel de empleados por avión que tiene Pluna es más bajo que el resto de las compañías. Los empleados por avión es un indicador que es muy usado en el sector para medir la competitividad entre empresas.

---

<sup>75</sup> [www.flypluna.com](http://www.flypluna.com)

<sup>76</sup> [www.larepublica.com.uy/.../387605-](http://www.larepublica.com.uy/.../387605-)

EMPRESA	FLOTA	EMPLEADOS	EMPLEADOS / FLOTA
AEROLÍNEAS ARGENTINAS	69	9.072	<b>131</b>
GOL	109	17.000	<b>156</b>
LAN	95	16.321	<b>172</b>
PLUNA	7	600	<b>86</b>
TAM	132	24.700	<b>187</b>

Tabla 69 Empleados por avión (Fuente:ALTA-2009)

Pluna bajó aún más el valor expuesto en la Tabla anterior al tener en el año 2010 más aviones. Ese indicador llevado a la actual sería el resultante de 720 empleados para 10 aviones, o sea 72.

Otro indicador que es muy usado en la industria para medir la productividad de la mano de obra es el de pasajeros mensuales por empleado. Pluna en ese sentido avanzó de 64 pasajeros transportado por empleado/mes en 2007 a 118 en el año 2010, pero está lejos de la media del sector que se encuentra en 140 pasajeros por empleado.

También la empresa expresó en la presentación oficial del balance 2009-2010 que los costos por mano de obra están afectando su competitividad, al tener sus ingresos en dólares y pagar salarios en pesos, debido a la fuerte depreciación del dólar de los últimos tiempos.

En ese sentido señalan que el impacto de las variaciones del tipo de cambio en los resultados de la empresa alcanzó 1,5 millones de dólares, ya que el 80% de la masa salarial está pesificada.



Ilustración 10 Presentación Oficial de Resultado 2009-2010 Pluna Febrero 2011. Página 6.

La masa salarial que pagó la empresa en 2010 fue de alrededor de los 24 millones de dólares. La empresa cuenta con unos 720 empleados al día de hoy, 670 en plantilla y el resto trabajando en agencias del exterior<sup>77</sup>.

Los gremios de la empresa expresaron su visión encontrada con las manifestaciones del Gerente General Jorge Lepra, señalando que los salarios que paga la empresa en las diferentes categorías son inferiores al promedio de las empresas del sector en la región, salvo en lo que respecta a los sueldos de los altos directivos de la empresa,

<sup>77</sup> Fuente: Manejo de resultados expresados y entrevistas.

los cuales, entre 15 sueldos se llevarían un 10% de la masa salarial, con 14.000 dólares de promedio cada uno<sup>78</sup>.

### **3.7.5 TASAS AEROPORTUARIAS**

En el A.I.C. dicho servicio está concesionado a la empresa privada “Puerta del Sur S.A.” desde el año 2001.

Pluna está exenta de los cánones por el parqueadero de sus aviones en el A.I.C., ventaja obtenida por tener ese aeropuerto como base operativa y por la participación estatal en la empresa.

Sin embargo el Hub diseñado por la empresa requiere que los aviones pernocten en los destinos de las afueras de la base operativa, lo que provoca que la empresa, si no está el avión de reparaciones en Montevideo, no pueda aprovechar ese beneficio.

El requerimiento mencionado es para permitir que todos los aviones converjan más o menos a la misma hora en Montevideo y se pueda ofrecer una verdadera y efectiva conexión a los pasajeros cuando esos aviones vuelvan a salir para el destino de inicio.

El valor de la tasa de aterrizaje lo fija el Poder Ejecutivo según cierta paramétrica y los diferentes valores que puede ir tomando están sujetos a las toneladas asociadas

---

<sup>78</sup> [www.portaldeamerica.com](http://www.portaldeamerica.com) Sergio A. Herrera 15-02-2011

al peso máximo de despegue de cada aeronave. Pluna, debido al peso de los aviones Bombardier, paga la tasa correspondiente a la categoría 3. El menor peso de los jets regionales (37.000 kgs) respecto a los aviones tradicionales operados por las otras compañías le da una ventaja competitiva a la empresa uruguaya.

<b>Peso de la aeronave en toneladas</b>	<b>U\$S</b>
Hasta 10	43,57
Más de 10 hasta 20	222,20
Más de 20 hasta 30	277,36
Más de 30 hasta 70	415,34
Más de 70 hasta 170	586,69
Más de 170	798,72

**Tabla 7 Precio por aterrizaje A.I.C. "Gral. Cesáreo L. Berisso" según Dec. 376/02**

Las operaciones de aterrizaje llevadas a cabo desde media hora después de la puesta del sol, y hasta media hora antes de la salida del sol, tienen un recargo del 20% por concepto de valización.

La tasa de navegación, que también forma parte de los costos directos, es cobrada por el organismo de regulación aéreo DINACIA y corresponde a lo concerniente al control aéreo que ejerce el Estado por sobrevolar su espacio aéreo. Esta tasa se cobra en base al tiempo que permanecen las aeronaves en espacio aéreo uruguayo, es contabilizada por los controladores aéreos y es posteriormente facturada y enviada a cada compañía aérea que transitó por el espacio aéreo.

Hoy en día, existe una crisis muy importante tanto a nivel Nacional como Internacional de controladores aéreos dada la escasez de recursos humanos capacitados para el desenvolvimiento de tal actividad.

Esto trae como consecuencias una serie de problemas que se manifiesta como congestionamientos de tráfico aéreo y aeronaves en tierra permaneciendo por más tiempo de lo esperado, problemas operativos estructurales de control aéreo, que finalmente se traducen en mayores costos para las compañías aerocomerciales.

A Pluna, en su condición de línea bandera uruguaya, no se le cobran tasas de navegación en el espacio aéreo Uruguayo.

### **3.7.6 SEGUROS**

Es un costo que desde los atentados terroristas del 11 de setiembre de 2001 ha aumentado considerablemente debido a que las empresas aseguradoras aumentaron todas las primas para cubrirse de los eventuales riesgos<sup>79</sup>.

### **3.7.7-SERVICIO A PASAJEROS**

En el caso de Pluna, que adoptó la política de no incluir comida en el precio del pasaje, no es un costo significativo sino que al contrario se obtienen ingresos al tener tercerizado el servicio de ofrecer la comida a la carta a bordo.

---

<sup>79</sup> Guillén , 2006

### 3.7.8 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Desde la llegada de Leadgate Investment a la administración de la compañía, se comenzó a fomentar una cultura empresarial de reducción integral de costos que intentaba tener repercusiones positivas en todos los niveles de la empresa.

Con ese fin la empresa contrató los servicios de la consultora internacional ERA (Expense Reduction Analysts)<sup>80</sup> para colaborar con la gerencia financiera e implantar una política de reducción de costos. También se comenzó con la realización de reuniones quincenales con el personal de empresa para el relevamiento de información de corte informal, sobre posibles costos a abatir.

Se trabajó en áreas multidisciplinarias de relevamiento y capacitación y se pusieron indicadores de desempeño por áreas para lograr motivar y lograr que el personal se adaptara a los objetivos de transformar a Pluna en una empresa moderna y eficiente.

En noviembre de 2008 se informó que se había logrado, gracias a la ayuda de ERA, del personal de la empresa y de los proveedores, rebajar los costos operativos en un 25%. La reducción de gasto más significativa se produjo en las telecomunicaciones, con un ahorro del 42%, también redujeron la electricidad en un 19%, limpieza en un 18% y seguridad en un 19%, además de otros rubros que tuvieron reducciones pero de montos menos significativos.

---

<sup>80</sup> [www.expensereductionanalysts.eu](http://www.expensereductionanalysts.eu)

### **3.7.9 GASTOS DE VENTAS**

Son los gastos necesarios para poder vender un ticket de avión, esto incluye los gastos de publicidad, canales de distribución (call center, página web, agencias en el exterior, puestos de atención y venta en aeropuertos, comisiones a empresas de turismo, etc.), gastos de oficina y servicios.

Gracias al avance de la tecnología, especialmente en el rubro de las comunicaciones como ser internet, el manejo de sistemas en redes y el aprovechamiento de ésta por parte de las compañías aéreas, es que dichos costos de comercialización se han logrado abatir en un porcentaje muy elevado dando un mayor margen tanto para que se incrementen los beneficios finales.

Con la implementación del ticket electrónico y el web check in en Pluna, se llegó a vender un 75% de los pasajes por medios magnéticos, ahorrando en consecuencia en papel, tinta y costo de oportunidad de la mano de obra.

Con la implementación del sistema Amadeus<sup>81</sup> se esperaba que el ahorro fuera de 50.000 dólares mensuales.

La tercerización del call center implica un costo controlado por la empresa.

El énfasis puesto por los actuales directivos en fomentar la venta de pasajes por los canales de ventas más económicos (internet, call center), donde el usuario puede

---

<sup>81</sup> <http://www.amadeus.com/py/x93013.html>

acceder sin intermediarios al servicio, le permite a la empresa reducir los costos de comisiones por ventas.

### **3.7.10 GASTOS FINANCIEROS**

Los gastos financieros varían en las empresas del sector dependiendo la forma de financiamiento preferida por cada una.

En Lan por ejemplo los gastos financieros y extraordinarios representan un 3.5% de los ingresos netos, mientras que en Pluna dicha cifra asciende al 17%.<sup>82</sup>

La adquisición de aeronaves nuevas en propiedad le reporta a Pluna una ventaja competitiva notoria frente a la competencia pero le significa un importante endeudamiento a largo plazo ya que se está financiando con fondos de terceros, quienes cobran el costo oportunidad con los intereses correspondientes.

Se estima que los Gastos Financieros de la empresa seguirán subiendo debido al anuncio oficial de seguir ampliando la flota con financiamiento externo.

En el período puente entre la administración de Varig y la asociación con Leadgate Investment, o sea el comprendido en los años 2005-2007, el Estado, quien se había hecho cargo provisoriamente de la empresa, debió contraer un empréstito con el Brou para hacer frente a gastos de la operativa diaria.

---

<sup>82</sup> Lan ejercicio 2010: Ingresos Netos 4.523, Gastos financieros y Extraordinarios 155; Pluna ejercicio 09-10: Ingresos Netos 91, Gastos Financieros y Extraordinarios 15.9 (en millones de USD).

El flujo de caja actual de la empresa posibilita prescindir de préstamos para financiar la operativa diaria, es decir los salarios, el combustible, los gastos de funcionamiento, etc.

### **3.8 OFERTA**

Tanto a nivel internacional como regional, la creciente demanda de vuelos por motivos principalmente de turismo y negocios, ha traído como consecuencia un incremento significativo en la oferta de este servicio; que se ha convertido tan preponderante para conectar las distintas regiones y países en los últimos tiempos dada las ventajas que brinda a los consumidores, como ser rapidez, seguridad y confort.

La mayor oferta está claramente concentrada hoy en día en Estados Unidos, donde cuentan con este servicio como medio de transporte fundamental dentro del propio país dado las distancias que existen entre los diferentes estados; representando casi un 63% del total de aeronaves que operan, en el ranking de las 14 compañías más importantes en el mundo, que totalizan alrededor de 5.168 aeronaves.

Cuando se trata del número de destinos alcanzados, también se puede apreciar como en Estados Unidos es donde más amplia y diversificada es la oferta a nivel internacional; ya que por ejemplo solo la compañía Delta Airlines ofrece con su

flota, la llegada a 542 destinos<sup>83</sup> en 119 países diferentes, transportando a más de 160 millones de pasajeros por año y con una operativa diaria de 5.621 vuelos.

Dentro de las 10 compañías aéreas internacionales que más kilómetros recorren en el mundo nuevamente encontramos a compañías norteamericanas en las primeras filas, representando más del 65% del total de kilómetros recorridos por estas principales aerolíneas que en conjunto, al cierre del año 2009, alcanzaron los 1.314.467 millones de kms.

Si bien la demanda tuvo una gran retracción luego de los atentados del 11 de Setiembre, así como posteriormente la crisis internacional que golpeó duramente al sector; la tendencia en los últimos años demuestra que el mercado ha crecido en general y con él, la oferta.

Las principales proveedoras de aviones de la industria tienen importantes pedidos de construcción de aeronaves en lista de espera para los próximos años, lo que indica la dinamización del sector en los próximos años<sup>84</sup>.

Pluna es una empresa pequeña en comparación con las empresas con las que compete en el mercado. Tiene alrededor de 700 empleados y 10 aeronaves. Ofrece actualmente, desde Montevideo y Punta del Este en algunos casos, 13 destinos regionales. No realiza vuelos domésticos y desde setiembre de 2008 suspendió la ruta Montevideo-Madrid, única operación de largo radio que tenía la compañía.

---

<sup>83</sup> contando los codeshare con otras compañías.

<sup>84</sup> <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/asia-pacifico-liderara-la-demanda-de-aviones-en-el-mundo-durante-los-proximos-20>

Los destinos a los que vuela son: Santiago de Chile, Asunción del Paraguay y Buenos Aires y Córdoba de Argentina; hacia Brasil tiene vuelos a Río de Janeiro, San Pablo, Porto Alegre, Curitiba, Belo Horizonte, Campinas y en alta temporada Florianópolis (desde Montevideo y Santiago de Chile), Foz de Iguazú y Bariloche (si consigue renovar los permisos que le fueran denegados en 2010).



Ilustración 11 Mapa de Destinos de la Empresa Pluna

Aerolíneas Argentinas dispone de 69 aeronaves y emplea a 9072 personas para viajar a un total de 51 destinos (33 domésticos, 12 en Latinoamérica y 6 al resto del mundo). Gol cuenta con 17000 empleados y posee 109 aeronaves para viajar a 54 destinos (49 domésticos y 9 en Latinoamérica).

Lan Chile tiene 95 aviones y 16.321 empleados, con los que ofrece un total de 68 destinos (43 domésticos, 15 en Latinoamérica y 10 al resto del mundo).

Tam a su vez, con 132 aeronaves y 24.700 empleados, ofrece vuelos a 60 destinos diferentes (42 domésticos, 10 a Latinoamérica y 8 al resto del mundo)<sup>85</sup>.



Ilustración 12 Mercado de la Región.

En el transcurso del año 2009, transitaron por el Aeropuerto Internacional de Carrasco (imputando entradas y salidas) un total de 1.514.061 pasajeros, tomando en cuenta la totalidad de aerolíneas que arriban y parten de dicho aeropuerto, más allá de algunas compañías que respaldan tal indicador no sean competencia directa de Pluna. A Pluna le correspondió el traslado de 664.310 pasajeros, lo que implica casi un 44% del total del tráfico<sup>86</sup>.

En otros términos y enfocándonos en la oferta por aerolíneas; cabe aclarar que la compañía, en el correr del año 2009, puso a disposición de la demanda un total de 839.405 asientos que representan casi el 43% del total de asientos ofrecidos desde

<sup>85</sup> Fuente: Alta Yearbook 2009

<sup>86</sup> Fuente: Dinacia

y hacia el Aeropuerto Internacional de Carrasco. La DINACIA no maneja las cifras de la salida pero como se supone que se comporta de forma simétrica con las llegadas, se puede inferir que la oferta total de Pluna en el A.I.C. fue de 1.678.810 asientos aproximadamente.

Tenemos que recordar que se toma el mencionado aeropuerto como patrón de medición en lo que respecta al market-share ya que es la principal plataforma aeroportuaria en la que opera la empresa y a partir de ahí define sus vuelos, destinos y rutas aéreas, puesto que así lo ha expresado de forma explícita la compañía; al tener a la ciudad de Montevideo y por ende al Aeropuerto Internacional de Carrasco, como Hub o centro de conexiones para el resto de la región. El Aeropuerto de Laguna del Sauce se transforma en temporada alta en otro punto importante de arribos y partidas para la empresa.

Coexistían operando en el mercado durante el año 2009 en el AIC un total de once aerolíneas de importancia relativa, más un pequeño número de otras de menor importancia que dado el análisis no profundizaremos en detalle, ya que solo representaron menos del 1% de la cantidad de pasajeros transportados.

Basándonos en los datos aportados de forma oficial por la DINACIA para el año 2010 (Enero-Octubre), podemos afirmar que el mercado en general se ha incrementado, si se toma en cuenta el número de pasajeros total transportados. Haciendo una comparación estacionalizada del periodo Enero-Octubre 2009-2010 apreciamos un 31% de aumento<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> Fuente: Estadísticas Dinacia. Ver anexo correspondiente.

Pluna por su parte, no solo acompasó el incremento que alcanzó el sector en general, si no que lo hizo en un porcentaje aun mayor, que significó un 36.93% por encima del año pasado. Pasó de 17 vuelos diarios en 2008 a 39 vuelos en 2010.

### 3.9 DEMANDA

La OACI, quien se encarga de realizar relevamientos detallados del tráfico aéreo en todos los países miembros de la ONU, de la cual es parte, publica anualmente reportes de la situación del tráfico internacional de pasajeros y su evolución porcentual respecto al período anterior.

La situación en el año 2009 la resumimos en el siguiente cuadro publicado por la OACI:

Tráfico de pasajeros 2009	Internacional		Interior		Total	
	CRECIMIENTO	% MERCADO	CRECIMIENTO	% MERCADO	CRECIMIENTO	% MERCADO
ÁFRICA	-9%	3%	-13%	1%	-10%	2%
ASIA/PACÍFICO	-7%	25%	8%	31%	-1%	27%
EUROPA	-4%	41%	-11%	8%	-5%	28%
ORIENTE MEDIO	10%	11%	10%	1%	10%	7%
NORTEAMERICA	-6%	16%	-6%	54%	-6%	31%
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE	-3%	4%	2%	5%	-1%	5%
<b>MUNDIAL</b>	<b>-4%</b>	<b>100%</b>	<b>-2%</b>	<b>100%</b>	<b>-3%</b>	<b>100%</b>

Tabla 8 Tráfico mundial de pasajeros año 2009

En total el tráfico internacional experimentó una reducción del 4.2% a nivel mundial y comparativamente hablando con el 2007 una reducción del 3.3%.

El 2009 fue un año marcado por una fuerte crisis financiera internacional que deparó efectos contractivos en la demanda mundial. Los efectos de esta crisis se vieron combinados, en el sector de las líneas aéreas, con los efectos de la crisis del petróleo de 2008, que habían derivado en un fuerte incremento en los costos de las aerolíneas y por traslación en los precios del pasaje.

Estos 2 años con contracciones de la demanda y suba de costos significaron para las líneas aéreas una detención de la tendencia positiva que se venía dando desde que en 2001 las consecuencias de los ataques terroristas en Nueva York desencadenaran una de las crisis más grandes del sector.

REGIÓN	2010	2011	2012
ÁFRICA	10%	9%	8%
ASIA/PACÍFICO	11%	8%	8%
EUROPA	4%	3%	3%
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE	10%	6%	6%
NORTEAMERICA	3%	2%	3%
ORIENTE MEDIO	16%	12%	12%

**Tabla 9** Crecimiento del tráfico regional anual de pasajeros-kilómetros efectuados. Cambio porcentual con respecto al año anterior (Fuente: OACI)

En 2010 se pronostican resultados positivos y un crecimiento del 6.4%<sup>88</sup> aunque no se tienen cifras definitivas hasta que no se finalicen el procesamiento de los datos y su posterior publicación. Este pronóstico de crecimiento se da sostenidamente hasta 2012 inclusive.

En la región en la que está inserta la empresa caso de estudio se pronostican importantes aumentos en la demanda.

En la región habitan, en un radio de 1500 millas alrededor de Montevideo, 150 millones de habitantes que están pasando por una coyuntura macroeconómica positiva por recuperación económica y crecimiento demográfico de mediano/largo plazo. Se destacan en la región 4 grandes plazas de negocios (San Pablo, Buenos Aires, Santiago de Chile y Montevideo), 8 ciudades con más de 1 millón de habitantes dentro del alcance del Hub de Pluna que no tienen salida directa de la región (Mendoza, Córdoba, Rosario, Santa Cruz, Asunción, Curitiba, Porto Alegre y Brasilia), y 8 destinos turísticos que son claves para el turismo regional e internacional (Punta del Este, Río de Janeiro, Florianópolis, Foz de Iguazú, Mar del Plata, Bariloche, El Calafate y los centros termales del litoral uruguayo).

En ese contexto regional lideran el mercado aerocomercial empresas con sede en los países económicamente más desarrollados como las brasileñas TAM (Transportes Aéreos Meridionáis, Marília, Sao Paulo) y Gol (San Pablo, heredera de la flota de Varig y considerada como línea aérea de bajo costo); la chilena LAN (Línea Aérea Nacional de Chile, que pasa a manos privadas en 1989 y que tiene excelentes indicadores de desempeño) y Aerolíneas Argentinas, línea bandera de

---

<sup>88</sup> <http://icaopressroom.files.wordpress.com/2010/07/pio-06-10-sp1.pdf>

ese país recientemente re estatizada (2008), que está en pleno proceso de fortalecimiento, con fuertes inversiones estatales.

### **3.8.1 ELASTICIDADES DE LA DEMANDA**

Existe un conjunto de factores de muy distinta naturaleza que, con carácter general, afectan tanto a los niveles como al crecimiento de la demanda de servicios aéreos. Su clasificación puede ser, asimismo, muy diversa. A efectos meramente expositivos se ha optado por distinguir tres categorías: económica, estructural y de calidad de los servicios.

Podemos tener una idea clara de cómo se comporta la demanda ante variaciones de factores económicos, principalmente en lo que respecta a precios y renta, si analizamos lo ocurrido en los años 2008 y 2009 con la economía mundial y el mercado de las líneas aéreas.

En 2008 un fuerte incremento de precios motivado por la histórica suba del petróleo significó para el sector una desaceleración en el crecimiento que se venía registrando, pero arrojó un crecimiento final del 0.8% (2290 millones de pasajeros transportados).

En 2009 la crisis financiera internacional, que tuvo sus consecuencias más negativas en Norteamérica y Europa, provocó la caída más grave que se haya registrado en la

industria aérea. Fue ese año también la primera vez que se produjo un crecimiento negativo de la economía mundial desde la gran depresión de 1929.

La comparación de las situaciones nos lleva a pensar que la demanda de las líneas aéreas es más sensible al ingreso que a los precios. En efecto, estudiando sobre el tema nos encontramos con publicaciones que, años atrás, coincidían en ese sentido<sup>89</sup>.

Dichas publicaciones hacían mención a que se había estimado que un crecimiento del 1% del PBI implica una variación entre el 1 y el 2% de la demanda en servicios aéreos; mientras que un aumento del 1% de las tarifas se traduce, por término medio, en una reducción entre el 0,5 y el 1% de la demanda.

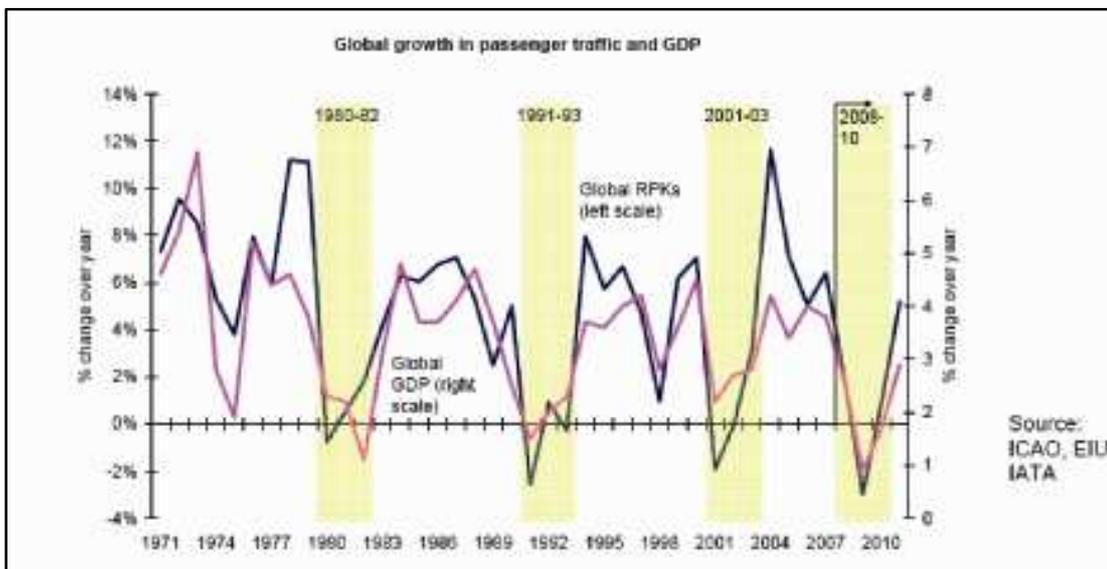


Ilustración 13 Variación histórica del crecimiento de la demanda con el crecimiento de la economía.

<sup>89</sup> Airbus Industrie: Market Perspectives for Civil Jet Aircraft. (Airbus Industrie: Market Perspectives for Civil Jet Aircraft, Report N° AI/CM-P312.011/93. Blagnac. France, 1993)Blagnac. France, 1993

También se comprueba que el motivo del viaje muestra sensibilidades distintas respecto a la variación en los precios, siendo la demanda más rígida respecto al precio en el caso de los viajes de negocios que en el caso de los viajes de placer<sup>90</sup>.

La actividad del sector está invariablemente condicionada a la evolución de la economía ya que, en situaciones de prosperidad aumenta la actividad económica y por tanto los viajes de negocios y a su vez aumenta la renta personal y el ahorro más precisamente, lo que implica un crecimiento en la demanda de los viajes de turismo.

Si bien todo lo anterior es cierto, se percibe cierto comportamiento diferente en las diferentes regiones del mundo, señalándose niveles menores de vuelos per cápita en países de África y Latinoamérica.

En Uruguay el uso del avión como medio de transporte no es para nada generalizado, habiendo fracasado diversos emprendimientos que intentaron servir en las diferentes rutas domésticas por falta de demanda.

Fuentes del A.I.C. comentaron que su percepción personal por estar “en el negocio” es que el uruguayo en líneas generales está comenzando lentamente a utilizar el avión como medio de transporte, sobre todo haciendo uso de las ofertas especiales que tienen empresas que manejan por lo general bajos precios, como lo son Pluna, Gol y BQB.

Lo que hace a los viajeros de negocios más atractivos que los turísticos es que están dispuestos a pagar importes significativamente superiores.

---

<sup>90</sup> Doganis, *Flying Off Course*. Routledge, Londres, 1991, pp220-229.

Las empresas del sector con los viajeros de turismo hacen la diferencia en temporada, pero es con los viajeros de negocios que “comen todo el año”.

Los viajes de negocios pueden clasificarse en viaje de empresa-corporativos (negocios), de incentivo, de familiarización, de congresos o convenciones y de gestión (políticos)<sup>91</sup>.

Los criterios de elección que hacen más sensibles a los turistas a cambios en los precios se basan en la comparabilidad, la fidelidad y la expectativa (que hará que compren el producto con anterioridad a la realización del viaje).

Las rutas que se dirigen hacia destinos turísticos tienen como característica principal una alta estacionalidad, con vuelos llenos en temporada alta y con escasa clientela en baja temporada. De hecho Pluna vuela a ciertas ciudades sólo en alta temporada (Foz de Iguazú, Florianópolis y Bariloche). Una estrategia para regular la estacionalidad es realizar el llamado turismo de eventos, que implica la realización de conferencias o eventos especiales en baja temporada para atraer niveles extra de público.

Entre los factores estructurales que pueden incidir en la demanda podemos distinguir los siguientes: distancia, modos alternativos de transporte y sistema de rutas establecido.

Se puede afirmar que la dimensión del mercado, medida por la población, influye en la demanda de transporte aéreo. Aunque existan discusiones acerca de la

---

<sup>91</sup> [www.aoca.org.ar](http://www.aoca.org.ar)

cuantificación exacta de dicha influencia<sup>92</sup> es indudable que tanto el tamaño como la estructura de la población influyen en la demanda.

Esto significa que el tamaño de una población no define, con carácter absoluto, el nivel de demanda de servicios aéreos, sino que hay que tomar en cuenta otros aspectos cualitativos como por ejemplo la distribución por edades de la población.

También es oportuno detenerse en las características de las familias que componen la población. Una reducción del tamaño familiar combinado con un aumento de los ingresos, gracias a la actividad laboral de ambos cónyuges, estimula la utilización del transporte aéreo como medio de desplazamiento. Incluso, cabría considerar el nivel educativo de la familia. Por ejemplo, el fomento de la movilidad estudiantil a todos los niveles y, especialmente, universitario, puede relacionarse con la demanda de servicios aéreos.

Desde otro punto de vista, algunas restricciones institucionales pueden condicionar la actitud de la población hacia los viajes aéreos. Aspectos tales como la duración de las vacaciones o como la consideración social de los viajes pueden ser decisivos. En algunos países árabes el hecho de que la movilidad de las mujeres fuera del entorno del hogar no sea bien visto socialmente, influye negativamente en la demanda.

En lo que respecta a la distancia se afirma que a medida que crece la distancia a recorrer crece también la ventaja del transporte aéreo frente a otros medios de transporte.

---

<sup>92</sup> Fridström y Thune-Larsen, 1989; Fleming y Ghobrial, 1994; Rendaraju y Thamizh- Arasan, 1992

La ventaja competitiva que le otorga el factor distancia al avión como medio de transporte, tiene como contrapartida que el distanciamiento físico entre regiones conlleva un menor grado de integración económica y social y, en consecuencia, una menor necesidad de comunicación por lo que la llega un punto en que la distancia deja de ser un determinante tan influyente.

Entre las rutas que tienen mayor peso en lo que al tráfico de pasajeros respecta, ocupan los primeros lugares aquellas rutas que conectan ciudades altamente conectadas entre sí cultural y económicamente pero separadas por una distancia considerable. Entre esas rutas tenemos el puente aéreo Barcelona-Madrid, la ruta Londres-París, Río-San Pablo, México-Monterrey o las rutas que conectan las diferentes grandes ciudades de EEUU entre sí.

La ruta entre Montevideo y Buenos Aires tiene niveles de tráfico similares a esas rutas que lideran los rankings, pero tiene a diferentes medios de transporte alternativos, por lo que el avión no tiene un papel tan preponderante como en las anteriormente mencionadas.

Entre los medios de transporte alternativos que más afectan la demanda del transporte aéreo encontramos el tren de alta velocidad y el ferry. Ambos son competitivos en rutas de corta distancia (hasta aproximadamente 500 km en el caso del tren).

El tren tiene como principal ventaja el acceso rápido a las zonas residenciales y de negocios.

Los tipos de red también influyen en la demanda. Actualmente la tendencia se dirige hacia la consolidación de los modelos de los sistemas radiales de rutas (hubs) frente a los enlaces directos (punto a punto).

La demanda se ve desanimada ante la exigencia de hacer escalas y esto se acentúa cuanto mayor sea la espera.

Por último los otros factores que incidirán en la demanda son los relativos a la calidad de los servicios.

Los principales indicadores en ese sentido son la frecuencia y puntualidad de los vuelos. El cliente se decanta por vuelos en empresas que tienen buenos índices de puntualidad, principalmente si es un cliente de negocios. También prefiere aquellas empresas que ofrecen más frecuencias, que posibilitan una mejor utilización del tiempo en el destino u origen<sup>93</sup>.

### **3.8.2 LA DEMANDA A NIVEL MUNDIAL**

Si miramos una foto satelital que represente una radiografía del transporte aéreo en el mundo, notaremos a simple vista que el mayor tráfico de pasajeros se da dentro de los EEUU, y es significativo que las 2 empresas que transportan mayor cantidad de pasajeros en el ranking total, que son norteamericanas, no figuren entre las 10 primeras tomando en cuenta solamente los pasajeros transportados en

---

<sup>93</sup> Extraído principalmente del Boletín ICE Económico año 2000. Rochel.

vuelos internacionales. Esto indica claramente la incidencia que tiene el tráfico interno dentro de los EEUU en el transporte aéreo mundial.



Tabla 10 Mapa del Tráfico aéreo Año 2009

La empresa Delta Airlines no era la que tenía los mejores registros antes de 2009, aunque estaba en tercer lugar, pero lo logró gracias a la fusión con Northwest Airlines (que estaba en el octavo lugar en rankings del período 2005-06-07). Esta nueva empresa desplazó a la líder histórica en lo que a líneas aéreas respecta que fue por años American Airlines.

American fue desplazada del primer puesto luego de los atentados terroristas del 11 de setiembre de 2001, donde 2 de los 4 aviones secuestrados eran de su propiedad. American era también la empresa que tenía la flota de aviones más numerosa, posición que sólo era superada por FedEx pero que se dedica exclusivamente al negocio de la carga. American también es la línea aérea que más kilómetros recorre por año.

Rank	Airline	2009 (thousands)	2008 (thousands)	2007 (thousands)	2006 (thousands)	2005 (thousands)
1	 Delta Air Lines	161,049	106,070	72,900	73,584	86,007
2	 Southwest Airlines	101,339	101,921	101,911	96,277	88,380
3	 American Airlines	85,719	92,772	98,162	99,835	98,038
4	 United Airlines	81,421	86,412	68,400	69,265	66,717
5	 Lufthansa	76,543	70,543	66,100	53,400	51,300
6	  Air France-KLM	71,394	73,844	74,795	73,484	70,015
7	 China Southern Airlines	66,280	57,961	56,900	48,512	43,228
8	 Ryanair	65,300	57,647	49,030	40,532	
9	 Continental Airlines	62,809	66,692	53,700	55,925	57,547
10	 US Airways	51,016	54,776			
	 Northwest Airlines		49,671			
	 Japan Airlines	47,952	46,871	50,442	48,911	50,884
	 All Nippon Airways	44,562	47,185	50,384	49,226	48,315

Tabla 11 Ranking Global mejores aerolíneas por miles de pasajeros transportados. Fuente: Wikipedia

En la actualidad Delta Airlines, luego de la mencionada fusión, posee una flota de 733 aeronaves, siendo la líder en ese sentido.

Las empresas europeas que mejores indicadores cuantitativos tienen son la alemana Lufthansa y la francesa Air France, aunque esta última figura en las estadísticas junto a la holandesa KLM, con quien se fusionó en 2004.

En Latinoamérica lidera las estadísticas la brasileña TAM seguida de cerca por la chilena LAN. Se están evaluar con atención las noticias que se refieren a estas 2 empresas ya que en agosto de 2010 ambas anunciaron un principio de acuerdo para fusionarse, lo que las transformaría en el tercer grupo con mayor *Ebitda* (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortizaciones) del mundo.

Los US\$1.505 millones en *Ebitda* que consiguieron Lan-Tam en 2009, fue superado sólo por dos grupos de aerolíneas en el mundo: Air France-KLM, con US\$1.596

millones, y Lufthansa con US\$2.054 millones. Southwest, la elogiada aerolínea de bajo costo, obtuvo un *Ebitda* de US\$1.300 millones<sup>94</sup>.

El negocio de las líneas aéreas maneja márgenes de ganancia tan justos<sup>95</sup> que los volúmenes de pasajeros transportados no se traducen necesariamente en mayores utilidades. Analizando la Tabla siguiente vemos que los ingresos del sector no sólo guardan relación con los volúmenes sino que importa también el destino del viaje.

<b>GRANDES LÍNEAS AÉREAS DEL MUNDO</b>	<b>Ingresos en Millones de U\$S</b>
1.- Air France- KLM Group	34.434
2.- Lufthansa Group	30.849
3.- British Airways + Iberia	25.219
4.- FedEx	24.421
5.- American Airlines Corporation	22.935
6.- United Airlines	20.143
7.- Japan Airlines Corporation	19.641
8.- Delta Airlines	19.154
9.- British Airways	17.062
10.- Continental Airlines	14.232
11.- Ana Group	13.102
12.- Northwest Airlines	12.528
13.- Qantas	11.975
14.- US Airways Group	11.700
15.- Singapore Airlines Group	10.872
16.- Emirates Group	10.572
17.- ACE Aviation Holdings	10.157
18.- Southwest Airlines	9.861
19.- Cathay Pacific	9.661
20.- Korean Air	9.496
21.- SAS Group	8.044
22.- Iberia	7.617

Tabla 12 GRANDES LÍNEAS AÉREAS DEL MUNDO (por ingresos en millones de dólares) - Año 2008

<sup>94</sup> <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/prensa-brasilena-anuncia-inminente-fusion-entre-lan-y-tam>

<sup>95</sup> En 1997, año que fue el mejor para la aeronavegación comercial, el margen de utilidad neta sobre ventas alcanzó el 3% (en tiempos de bonanza oscila entre el 1 y 3%, y en tiempos de crisis cayó hasta el -4%), siendo éste un margen altamente volátil y expuesto a una serie de riesgos.

Ahora, si cambiamos el punto de vista del análisis de las líneas aéreas de nivel internacional y nos centramos en un análisis de características cualitativas, tomando en cuenta la percepción del cliente, tenemos el ranking anual<sup>96</sup> elaborado por la firma auditora británica Skytrax<sup>97</sup>, que es una referencia mundial altamente aceptada y basa su análisis en un cuestionario uniforme que se le realiza a más de 9 millones de personas en todo el mundo y que califica tanto a las aerolíneas como a los aeropuertos. Anualmente esta empresa organiza un evento llamado el “World Airline Awards” que se realiza en Hamburgo donde se entregan los galardones que resultaron del análisis de los resultados obtenidos en su encuesta. Es como si fuera la entrega de los Oscar de la aviación.

Esta evaluación arrojó como resultados que entre las 10 mejores líneas aéreas del mundo figuran muy pocas de las que lideran la estadística cuantitativa y ninguna de ellas es, ni norteamericana ni europea. De las mejores 10 hay 8 asiáticas y 2 de Oceanía. Skytrax destaca que estas empresas fueron quienes mejor supieron “leer” las exigencias del mercado en el que competían y las que mejor se adaptaron a los requerimientos del cliente.

---

<sup>96</sup> <http://www.airlinequality.com/StarRanking/ranking.htm>

<sup>97</sup> Establecidos en 1989, son especialistas en asesoramiento a la industria del transporte aéreo. Es una compañía con base en Londres. Se encargan analizar los productos y servicios así como estudios de investigación sobre pasajeros para las aerolíneas, alianzas de aerolíneas, aeropuertos, etc. Ha trabajado para 210 aerolíneas y 65 aeropuertos en los últimos años, principalmente en lo que refiere a evaluaciones sobre el desempeño, la competitividad y la calidad de sus productos y servicios.

<b>Mejores Aerolíneas del Mundo según Skytrax Ranking 2010</b>	
<b>1.</b>	<b>Asiana Airlines</b>
<b>2.</b>	<b>Singapore Airlines</b>
<b>3.</b>	<b>Qatar Airways</b>
<b>4.</b>	<b>Cathay Pacific</b>
<b>5.</b>	<b>Air New Zealand</b>
<b>6.</b>	<b>Etihad Airways</b>
<b>7.</b>	<b>Qantas Airways</b>
<b>8.</b>	<b>Fly Emirates</b>
<b>9.</b>	<b>Thai Airways</b>
<b>10.</b>	<b>Malaysia Airlines</b>

Tabla 13 Mejores Aerolíneas del Mundo según Skytrax

En Sudamérica, dicho ranking es liderado hace ya varios años por la chilena Lan, seguido por la brasileña Tam y la colombiana Avianca.

Pluna no obstante, haciendo gala de la cordialidad de la gente uruguaya que destacaron los inversores cuando adquirieron el paquete accionario, se posiciona entre las 3 mejor apreciadas de Sudamérica cuando de evaluar el desempeño de su staff se trata. Dicho ranking es liderado por Lan y ocupa el segundo lugar Avianca, siendo Pluna quien se ubica en el tercer lugar en el continente en ese rubro<sup>98</sup>.

---

<sup>98</sup> Fuente: Skytrax Awards 2010

No sólo esta distinción hace posible afirmar que Pluna tiene una buena percepción desde el cliente, sino que también otras encuestas realizadas en Uruguay, Brasil y Argentina dieron señales en esa dirección<sup>99</sup>.

### **3.8.3 LA DEMANDA DE PLUNA**

El crecimiento de la demanda de Pluna en 2010, con los datos publicados hasta el mes de octubre de 2010<sup>100</sup>, es de alrededor de un 38%.

Con el aumento de la oferta de Pluna por el aumento de flota, que finalizó el año 2010 con 10 aeronaves, más la anunciada intención de expandirse aún más, se maneja desde la empresa un incremento operacional al corto plazo del 40%.

Ya se mencionó que la actividad de Pluna le significa más del 40% del nivel de actividad al AIC, mientras que del aeropuerto de Laguna del Sauce (PDP) significa el 57% del tráfico de pasajeros. De todas formas el nivel actividad del Aeropuerto PDP no llega al 10% del A.I.C<sup>101</sup>.

Si analizamos dónde se concentra mayormente la demanda de Pluna vemos que el 43% de los pasajeros transportados por la compañía tiene como destino Buenos Aires, a San Pablo transporta el 15% de sus clientes (o aprovechando el code share que tiene con TAM hacia otros destinos en el mundo conectando vía Guarulhos), a Chile el 9% del total y hacia Asunción el 6% de los pasajeros transportados por la

---

<sup>99</sup> Ver página 112

<sup>100</sup> Último mes en que la Dinacia publicó resultados

<sup>101</sup> Fuente: Dinacia

empresa. El 27% restante se reparte en los demás destinos que no tienen tanta representatividad<sup>102</sup>.

La competencia que tiene Pluna difiere según el destino, habiendo casos como el de Curitiba en que opera en exclusividad.

En la Ruta a Chile, en lo que se reportó de 2010, de los 186.355 pasajeros que viajaron entre Montevideo y Santiago (y viceversa), un 60% eligió a LAN y un 40% a Pluna.

En el vuelo que conecta Montevideo con San Pablo, un 26% de los demandantes eligen viajar por TAM, un 35% lo hacen con la uruguaya Pluna y la aerolínea de bajo costo GOL ostenta un 39% del mercado.

Es en el puente aéreo, principal operación de la empresa y al que se apostó fuerte aumentando significativamente las frecuencias, donde Pluna lidera el mercado de las líneas aéreas en una situación de competencia. Pluna lleva al 62% de los pasajeros mientras que Aerolíneas Argentinas tiene un 36% del mercado y la rosarina Sol apenas un 2%.

Pero la competencia mayor en el transporte de pasajeros entre Montevideo y Buenos Aires no es entre aerolíneas sino que se da con servicios alternativos como lo son el transporte fluvial de pasajeros y el transporte terrestre, que tomó mayor relevancia con el levantamiento de los cortes de rutas en Argentina.

---

<sup>102</sup> Fuente: elaboración propia manejo datos Dinacia.

En el transporte fluvial destaca la participación de la firma argentino-uruguaya Buquebús, que es la empresa segmento-dominante en el transporte de pasajeros hacia Argentina. También está desde 2007 operando las rutas fluviales la empresa Colonia Express (de los mismos dueños de la desaparecida Ferrylíneas), que utiliza una competencia agresiva en precios para captar parte del mercado que prefiere a Buquebús.

Tomando en cuenta las entradas y salidas registradas por el AIC y la Administración Nacional de Puertos, Buquebús tiene un 80% del mercado, Pluna un 10%, Colonia Express un 6%, Aerolíneas Argentinas un 3% y Sol Líneas Aéreas el 1% restante. En el 2010 el transporte por vía terrestre se vio revitalizado desde el levantamiento de los cortes de ruta, lo que hace que las familias puedan viajar en una u otra dirección con su automóvil particular. Esto tendrá su verdadero impacto cuando en la temporada de verano 2011 los argentinos que vienen a veranear a Uruguay puedan venir en coche sin tener que subir a Buquebús con los mismos. Este cambio en las condiciones del mercado (la libre circulación por los puentes) no debería tener mayores consecuencias en la empresa Pluna, ya que los efectos directos se supone serán con la porción de mercado de Buquebús, sobre todo en el segmento que transportaba su auto en el barco.

Al realizar un análisis de la demanda los autores encontraron que Pluna tiene dos desventajas estructurales, una es el poco tráfico de personas desde y hacia Uruguay, donde la mayor afluencia de público se da en temporada estival por razones de turismo y no tiene un importante flujo comercial con la región y el mundo; y la otra es la poca costumbre de volar que tiene el mercado interno.

Una encuesta realizada en Argentina y Uruguay en el año 2008 por la consultora Ibarómetro, arrojó que sólo un 25.9% de los uruguayos admitieron volar al menos una vez por año en avión, mientras que el 74.1% no viajó nunca. En Argentina ambos guarismos son de un 44.4% y un 55.6% respectivamente, evidenciando el bajo movimiento del mercado interno de Uruguay.

## **3.10 PRECIOS**

### **3.10.1 CONCEPTO DE PRECIO**

El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.

Para la fijación del precio es necesario considerar diversos factores, tanto internos como externos a la organización<sup>103</sup>.

Los factores internos pertenecen a la clase de variables que son controlables por la empresa y por eso se las intentará manejar de manera tal que le permitan a la empresa optimizar resultados.

---

<sup>103</sup> [http://www.wikilearning.com/monografia/estrategia\\_de\\_precios-factores\\_internos\\_y\\_externos\\_para\\_la\\_fijacion\\_de\\_precios/14947-1](http://www.wikilearning.com/monografia/estrategia_de_precios-factores_internos_y_externos_para_la_fijacion_de_precios/14947-1)

Los factores externos son variables a menudo incontrolables para la empresa, pero no se las puede dejar de tener en cuenta a la hora de fijar el precio.

La política tarifaria es el instrumento que tienen las compañías aéreas para ajustar la oferta a la demanda.

En las líneas aéreas, principalmente en aquellas que entran en la categoría FSC, la fijación de precios resulta de un análisis dinámico en el cual intervienen activamente diversas áreas de la organización. Esta asignación de precios dinámica fue el resultado de la adaptación de ese tipo de empresas a la competencia con las empresas de bajo costo y de la implementación de la herramienta de gestión conocida como “Revenue Management”.

El proceso de fijación de precios en las empresas de transporte aéreo se conoce con el nombre de “Pricing”, que no significa otra cosa que “asignación de precios” en inglés.

En el caso de Pluna, existe todo un departamento dedicado exclusivamente a la tarea de asignar precios para cada vuelo. Dicho departamento, el Departamento de Pricing, depende jerárquicamente del Departamento de Revenue Management.

El Departamento de Pricing debe trabajar en conjunto con el de RM, así como también con áreas clave para la fijación de precios como lo son las de Costos y Marketing. Tampoco puede descuidar el punto de vista de los diferentes canales de venta, ya formen parte de la empresa o sean externos a la misma.

### 3.10.2 LAS 4 “C” DEL PRICING

La Gerencia de Pricing debe tener presente que hay cuatro factores clave a tener en cuenta a la hora de fijar el precio. Estos factores se pueden describir como las cuatro “C” del pricing: Costos, Competidores, Clientes y Canal de Ventas<sup>104</sup>.

Los costos deberían ser la cota inferior por debajo de la cual una empresa no debería fijar un precio, a la vez que es lógico suponer que constituyen la principal referencia que la mayoría de las empresas tienen al asignar precios a sus productos o servicios.

Esto no significa que no existan ocasiones en que no se fijen precios por debajo de los costos, pero es una política que de ser frecuente conduce peligrosamente al fracaso de la empresa. Algunas causas que impulsan a fijar precios por debajo del costo son el intento de acceder a un mercado o cliente especial, liquidar existencias o evitar pérdidas mayores. En las líneas aéreas muchas veces se venden pasajes a tarifas inferiores o cercanas al costo.

El grado de competitividad de un sector determinará la importancia que se le da al precio del competidor.

En la industria aérea la competencia puede variar en intensidad de una ruta a otra, ya que en las diferentes rutas que operan las compañías tienen por lo general competidores distintos, con estrategias y posicionamiento diferentes.

---

<sup>104</sup> <http://www.slideshare.net/puruxona/pricing-y-revenue-magnament>

El grado de diferenciación que desea tener cada compañía, hace que se ponga mayor o menor atención en el cliente a la hora de fijar un precio para su producto. Las empresas que tienen como estrategia principal la diferenciación buscan en el precio reflejar la propuesta de valor que le dan al cliente. En ocasiones precios demasiado bajos pueden ser percibidos como de mala calidad por el cliente.

Y para finalizar el análisis de los factores que se deben tener en cuenta a la hora de asignarle el precio a un producto o servicio, se deben tener en cuenta los diferentes canales de ventas mediante los cuales una empresa acerca su producto a los clientes. Si hay diferentes niveles de intermediarios se debe dar un margen de ganancia a cada uno de esos intermediarios, adoptando estrategias de ganar-ganar, para lograr la total adhesión de éstos al producto.

### **3.10.3 EL PRECIO EN PLUNA**

El proceso de fijación de precios que se realiza en Pluna sigue los patrones de comportamiento estándar que han adoptado en los últimos tiempos las empresas de referencia en el ramo y particularmente en el sector de las FSC.

Por eso se fomentó la expansión de los canales de venta directos al cliente así como se comenzó a implementar políticas de Revenue Management.

En Pluna se cuenta con un departamento que tiene como tarea exclusiva el proceso de asignación de precios.

La característica principal del RM era que había “un precio para cada tipo de cliente”.

La asignación de precios implementando el RM, implica estar permanentemente monitoreando un gran número de variables entre las que se destacan la segmentación del mercado, el análisis macro y micro económico, el estudio detallado de la competencia y las previsiones de ocupación de los asientos del avión.

Estos análisis se hacen con la ayuda de herramientas informáticas que varían en prestaciones el poder adquisitivo de cada empresa, ya que implican grandes inversiones en desarrollos de software.

Cada empresa de transporte aéreo tiene una base tarifaria que aplica para cada ruta y puede variar incluso dentro de una ruta según el horario del vuelo. Esa base tarifaria es la referencia que los vendedores tienen a la hora de vender un boleto y su funcionamiento es un tanto complejo y variable según el comportamiento de la demanda de cada vuelo en particular.

Se verifican ciertos patrones de comportamiento que son de alguna manera estándares al aplicar técnicas de pricing basadas en RM. Mirando los cuadros siguientes se puede apreciar que la tarifa más cara se fija para los clientes que van y vuelven en el día. El motivo del viaje de este tipo de clientes seguramente obedezca a motivos comerciales o son clientes que tienen prisa en regresar, por lo que deberían estar dispuestos a pagar un poco más por su asiento. Se les está cobrando el “costo oportunidad”.

Un punto a destacar es que el pasaje de ida solamente cuesta casi lo mismo que el de ida y vuelta, tanto para Pluna como para la mayoría de las aerolíneas.

Otra conclusión que se extrae es que la tarifa es más barata para quienes viajen por el fin de semana, debido a que la segmentación realizada por el RM concluye que el motivo principal del viaje de ese cliente es con mayor probabilidad el turismo, por lo que la característica de ese segmento que implica mayor sensibilidad al precio hace que estos sean los del piso de la base tarifaria. Se puede apreciar también que las tarifas son mayores cuanto más próximo sea el vuelo, y comparando los 2 cuadros entre sí se puede observar las variaciones que sufren los precios de un mismo vuelo en búsquedas con los mismos parámetros pero con 24 horas de diferencia.

MONTEVIDEO - BUENOS AIRES							
	Domingo 20 Feb	Lunes 21 Feb	Martes 22 Feb	Miércoles 23 Feb	Jueves 24 Feb	Viernes 25 Feb	Sábado 26 Feb
Miércoles 23 Feb	US\$ 154	US\$ 149	US\$ 149	US\$ 209	---	---	---
Jueves 24 Feb	US\$ 154	US\$ 129	US\$ 149	US\$ 119	US\$ 209	---	---
Viernes 25 Feb	US\$ 189	US\$ 149	US\$ 129	US\$ 134	US\$ 134	US\$ 209	---
Sábado 26 Feb	US\$ 154	US\$ 129	US\$ 109	US\$ 89	US\$ 119	US\$ 119	US\$ 209
Domingo 27 Feb	US\$ 199	US\$ 149	US\$ 129	US\$ 89	US\$ 89	US\$ 89	US\$ 89
Lunes 28 Feb	US\$ 154	US\$ 129	US\$ 109	US\$ 89	US\$ 89	US\$ 89	US\$ 89
Martes 01 Mar	US\$ 154	US\$ 129	US\$ 109	US\$ 89	US\$ 89	US\$ 89	US\$ 89

Valores estimados sin impuestos para 1 pasajero adulto.  
Cupos y precios sujetos a confirmación en los pasos siguientes.

[Continuar](#)

Tabla 14 Búsqueda de vuelos MVD-AEP, ida 23/2 vuelta 26/2, flexibilidad en fechas, día 18/02/2011, página oficial de la compañía ([www.flyPluna.com](http://www.flyPluna.com))

flypluna.com

MONTEVIDEO - BUENOS AIRES

IDA	Domingo 20 Feb	Lunes 21 Feb	Martes 22 Feb	Miércoles 23 Feb	Jueves 24 Feb	Viernes 25 Feb	Sábado 26 Feb
REGRESO							
Miércoles 23 Feb	US\$ 154	US\$ 179	US\$ 149	US\$ 299	---	---	---
Jueves 24 Feb	US\$ 154	US\$ 144	US\$ 149	US\$ 149	US\$ 299	---	---
Viernes 25 Feb	US\$ 189	US\$ 179	US\$ 129	US\$ 149	US\$ 119	US\$ 299	---
Sábado 26 Feb	US\$ 154	US\$ 144	US\$ 109	US\$ 109	US\$ 119	US\$ 119	US\$ 299
Domingo 27 Feb	US\$ 199	US\$ 189	US\$ 129	US\$ 129	US\$ 104	US\$ 104	US\$ 119
Lunes 28 Feb	US\$ 154	US\$ 144	US\$ 109	US\$ 109	US\$ 89	US\$ 89	US\$ 104
Martes 01 Mar	US\$ 154	US\$ 144	US\$ 109	US\$ 109	US\$ 89	US\$ 89	US\$ 104

Valores estimados sin impuestos para 1 pasajero adulto.  
Cupos y precios sujetos a confirmación en los pasos siguientes.

[→ Continuar](#)

Tabla 15 Búsqueda Mvd-Aep, ida 23/2 vuelta 26/2, flexibilidad en fechas, día 19/02/2011, página oficial de la compañía ([www.flyPluna.com](http://www.flyPluna.com))

Las tarifas se pueden agrupar en grandes familias tarifarias o clases de servicios donde las más comunes son las que se conocen como Primera, Ejecutiva y Económica. Cada una de estas clases tiene características diferentes relativas a precios, cambios, devoluciones, equipaje permitido y servicios a bordo.

En lo relativo a precios, las empresas que aplican políticas derivadas del RM realizan una subdivisión tarifaria en cada clase. Esa subdivisión tiene que ver con los diferentes precios a los que se van a ir ofreciendo los asientos de cada clase.

En Pluna por ejemplo, existe una base tarifaria de varios precios, pero serán ofrecidos según las percepciones que se tenga sobre la demanda puntual de ese vuelo. Un vuelo que se sabe que se va a vender en su totalidad (Montevideo-Rio para Carnaval por ejemplo) no tendrá tarifas promocionales ni tampoco se ofrecerán los precios más bajos de la base tarifaria. Un vuelo en el que la velocidad

de las reservas esté siendo lenta, va a tener oferta de asientos a bajo precio por más tiempo que uno que se esté llenando a más velocidad.

Así las políticas de precios se van revisando para cada vuelo en particular y van sufriendo cambios durante la duración de la oferta del vuelo según el comportamiento de la demanda.

Pluna incorporó el popular sistema informático de reservas de avión "Amadeus"<sup>105</sup>, a través del cual la aerolínea podrá ofrecer sus tickets impresos y electrónicos tanto a sus oficinas de ventas directas como a la totalidad de las agencias de viajes. Esas herramientas informáticas resultan imprescindibles para la efectiva gestión comercial de los vuelos aplicando el RM, ya que le permite a la empresa, además del ahorro económico que implica el ticket electrónico, tener un control total de los canales de distribución, ya que al ser un sistema que trabaja on-line, desde donde y a cuánto se haga la reserva se va a saber de forma inmediata desde las oficinas centrales de la empresa.

Existen algunas tácticas o aspectos a tener en cuenta para discriminar precio entre las que destacamos:

- Estacionalidad: algunos destinos tienen un fuerte componente estacional, por lo que las tarifas en alta temporada pueden variar sustancialmente con las de baja temporada, al extremo que se pueden suspender los vuelos por falta de demanda. Es el caso de destinos como Punta del Este o Bariloche por ejemplo.

---

<sup>105</sup> <http://www.amadeus.com/py/x93013.html>

- **Mínimo de estadía y noche de sábado:** Es normal ver que ciertas promociones se apliquen con restricciones en los días mínimos requeridos de estadía o que incluyan necesariamente la noche del sábado. Con esto se logra separar los clientes que van por turismo (sensibles al precio y que van a quedarse algún tiempo en ese destino, típico caso del fin de semana) con los que viajan por negocios (menos sensibles al precio, viajan por necesidad, se vuelven por lo general en el día o al día siguiente y evitan los fines de semana lejos de casa).
- **Banda negativa:** Hay vuelos que van llenos a un destino y vuelven vacíos (o viceversa), entonces al vuelo de poca demanda se lo ofrece a precios sumamente rebajados. Es lo que ocurre por ejemplo con el vuelo desde Río de Janeiro en Carnaval, en el cual debe haber poca gente que desee abandonar la ciudad en esa fecha por lo que los vuelos llegan llenos a la ciudad y vuelven prácticamente vacíos (hasta que se termine la fiesta). También ocurre lo mismo con los fines de semana, donde el vuelo del viernes y el de la vuelta del domingo son los que tienen mayor demanda mientras que salen en el medio de esos dos horarios pico lo hacen con poca ocupación y serán vendidos a menores precios.
- **Blackout:** Fechas en que determinadas tarifas no aplican. Se vedan promociones o precios bajos en determinadas fechas, como los grandes eventos, fechas importantes, la temporada alta, las vacaciones de invierno, etc. La promoción de Pluna a Buenos Aires por U\$S 66 tiene esa característica.

- **Outlet:** Vuelos en los que la certeza de poca demanda es tal que se venden a precios de liquidación, que puede llegar a ser al costo o por debajo de este con tal de que la pérdida por realizar el vuelo no sea total. Pluna ofrece en su página web un apartado para turistas flexibles a quienes se ofrecen asientos a precios de outlet.
- **Fly Restriction:** Tarifas que aplican en horas marginales. Son baratas pero se ofrecen únicamente en vuelos en horas de poca demanda (por lo general nocturnos).

# CAPITULO 4. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

---

## **4.1 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

Este análisis se realizará en base a una identificación de los proveedores de los principales recursos demandados por la empresa para su funcionamiento operativo, de forma de poder exponer en qué situación se encuentra la empresa a la hora de negociar la adquisición de tales factores.

- Combustible:

Pluna consume 2 millones de dólares por mes de combustible y opera exclusivamente con Ancap, quien además de darle crédito, le vende el combustible al mismo precio que, por ejemplo, se consigue en Argentina. Esto se da por un contrato firmado en el que se le dan beneficios al ser una empresa de bandera nacional. A esos beneficios se les suma cierta flexibilidad en el pago de las facturas que se tiene al ser ambas empresas con intereses estatales implícitos que no lo tienen otras empresas en la región (salvo Aerolíneas Argentinas), que tienen que negociar con sus proveedores con intereses puramente comerciales.

Esa flexibilidad no implica la no existencia de complicaciones entre proveedor y cliente. En octubre de 2008, año de la crisis petrolera, luego de atrasos en el pago de sus facturas por deudas que ascendían a los 13 millones de dólares y luego de un período de negociaciones e intimaciones de pago, Ancap le corta el suministro y Pluna se ve obligada a operar provisoriamente con la firma Petrobras para poder cumplir con los vuelos pactados.

La empresa fue capaz de negociar la deuda y mediante la transferencia del Hotel Argentino, propiedad de Pluna, valuado en 11 millones de dólares<sup>106</sup>, canceló 5 millones del principal, quedándole a crédito de futuras compras, los restantes 6 millones y así poder continuar con la operativa, acordando con Ancap, saldar los 6 millones de deuda restante en forma semestral.

- Mantenimiento

El hecho de contar exclusivamente con aeronaves Bombardier CRJ-900 NG para su operativa; si bien permite que la empresa, en términos de economía de escala, reduzca sustancialmente sus costos respecto a la situación anterior, donde contaba con aviones diferentes y en mal estado de conservación; también la dejaría posiblemente en una posición de poco margen para la negociación con el proveedor de dichos servicios, ya que la dependencia se hace prácticamente inevitable, puesto que quién le brinda el know-how y la capacitación para el mantenimiento de las aeronaves, es el propio proveedor de la flota aeronáutica, incluso porque se incurriría en altos costos si se optara por cambiar de proveedor.

Bombardier no obstante ha tenido una actitud contemplativa y de colaboración con la empresa uruguaya, vendiéndole a buenos precios y proporcionándole toda la capacitación técnica y los repuestos necesarios para que Pluna pudiera realizar por sí misma las tareas de manutención de los aviones.

---

<sup>106</sup>MEF confirmó el pago en efectivo.

La empresa uruguaya es sin dudas una empresa pequeña en el contexto de la industria mundial, pero el hecho de que haya adquirido 10 aviones en 3 años<sup>107</sup> y con perspectivas de aumentar dicha demanda en el corto plazo hasta alcanzar las 15 unidades, le otorga una importancia especial a la hora de la negociación con el proveedor, quien hasta la fecha ha cumplido los cronogramas previstos de entrega, capacitación y mantenimiento.

Bombardier entregó 244 aviones en el año 2010<sup>108</sup>.

A eso se le suma la importancia estratégica que tiene Pluna para Bombardier por el hecho de que es la primera empresa en utilizar sus aviones en la región.

La distancia geográfica con el proveedor puede ser otra desventaja a la hora de negociar, ya que la otra opción que tenía la empresa para adquirir los aviones, la brasileña Embraer, tiene los repuestos obviamente más al alcance.

- Servicios Aeronáuticos

No se puede hablar de “negociaciones” entre proveedores y compradores en este punto, dado que son tarifas impuestas por el Estado; es decir, todas las empresas le deben abonar al A.I.C. por el uso de sus servicios (tasa de aterrizaje y parking si le corresponde), así como al organismo de control aéreo, Dinacia, por el uso del espacio aéreo Uruguayo.

Por tanto, el grado de concentración de los proveedores en estos casos es total, dejando prácticamente cero margen de negociación a las empresas que utilizan

---

<sup>107</sup> <http://www.elmundo.es/mundodinero/2011/01/17/economia/1295261493.html>

<sup>108</sup> <http://aerobloggie.blogspot.com/2011/02/bombardier-aerospace-cierra-2010-con.html>

necesariamente tales servicios en ocasión de cada vuelo con destino o salida del Aeropuerto de Carrasco.

Sin embargo Pluna tiene, por ser la empresa “de la casa” y la aerolínea bandera del país, la ventaja de no pagar la tasa de estacionamiento por sus aeronaves, ya que dicho aeropuerto es la base de operaciones de la compañía como consecuencia de la utilización de tal aeropuerto como hub regional.

Por otro lado, Pluna tampoco paga por el tiempo que sobrevuela espacio aéreo Uruguayo a la Dinacia, es decir la tasa de navegación.

- Mano de Obra

El poder de negociación de la mano de obra organizada en sindicatos es mayor actualmente que años atrás.

Se han propiciado nuevamente los ámbitos de negociación colectiva, y se han flexibilizado las limitantes de las medidas de protesta y lucha adoptadas por los gremios, que han endurecido su estrategia<sup>109</sup>.

En este escenario, el poder de negociación de la mano de obra está hoy en una situación de relativo equilibrio frente a sus “clientes”<sup>110</sup>, los empresarios.

Pluna cuenta con 2 grandes gremios, el de personal de tierra (OTAU-OFP) y el gremio de pilotos (ACIPLA).

---

<sup>109</sup> <http://www.elpais.com.uy/110310/>

<sup>110</sup> Punto de vista de los autores.

En 2008 hubo un conflicto especial con los sindicatos de empleados de la empresa luego de que se discontinuó la operación a Madrid.

Los gremios, especialmente el de los pilotos, comenzaron una serie de medidas de protesta que llevaron a parar varias veces las actividades, argumentando que la ruta no daba pérdidas y que se veían claramente perjudicados con la medida al perder toda la serie de beneficios que implicaba trabajar en esa ruta, especialmente por los viáticos por pernoctar fuera del país. El conflicto llegó a su punto más alto en el mes de setiembre de 2009 cuando por decisión del C.E.O de la empresa y aduciendo “pérdida de confianza” se despedía al vocero de los pilotos en el conflicto con la compañía, el Comandante Zas, junto a otro comandante<sup>111</sup>.

Las paralizaciones de las actividades le provocaron a la empresa importantes problemas operativos, pérdidas y descontento de los clientes.

Otro aspecto a considerar es el hecho de que existe un acuerdo de inamovilidad hasta 2012 de la plantilla que pertenecía antiguamente a Pluna como empresa pública, lo que le quita flexibilidad a la empresa a la hora de tomar ciertas decisiones operativas.

En cuanto a la mano de obra especializada, en especial en lo que refiere a cargos jerárquicos, a la empresa se le presenta la dificultad de que no es fácil conseguir en Uruguay ejecutivos con trayectoria y know how en el sector. Entre optar por contratar personal del país y capacitarlo en el rubro o buscar en el extranjero ejecutivos con experiencia, se prefiere la segunda alternativa, lo que trae aparejado

---

<sup>111</sup> [http://www.montevideo.com.uy/notnoticias\\_68337\\_1.html](http://www.montevideo.com.uy/notnoticias_68337_1.html)

un mayor costo de mano de obra ya que debe ofrecer salarios competitivos a nivel internacional, además de otros gastos y compensaciones tendientes a establecer a esas personas y sus familias en el país.

En el ejercicio 2009-2010 la empresa pagó beneficios y compensaciones extra a directores y personal clave con responsabilidad gerencial por 1.8 millones de dólares, a la vez que el sindicato de la empresa se muestra descontento porque 15 personas se llevan el 10% de la masa salarial total de la empresa, con sueldos promedios de 14.000 dólares por mes.

Los empresarios del grupo Leadgate, ni bien llegaron intentaron lograr la adhesión del personal de la empresa al proyecto que se iniciaba, y tiempo después remarcaban que lo que más les había costado en los primeros tiempos al frente de la empresa era lograr un cambio en la mentalidad de los empleados uruguayos, que se mostraban reticentes al nuevo emprendimiento.

En reuniones con personal de la empresa Pluna, los autores pudieron apreciar que al menos quienes tuvieron la deferencia de dedicarles una entrevista, (que si bien ocupan cargos de relevancia en la empresa no forman parte del Grupo Leadgate, son empleados de Pluna S.A. o sea que seguirían en la empresa luego que Leadgate se desvincule del proyecto), estaban consustanciados con el proyecto y adherían a la causa con entusiasmo y buenas expectativas.

- Proveedores Financieros:

Pluna, de la mano de su nuevo socio privado, incluía en su plan de negocios original la adquisición de una flota de aviones de última tecnología.

Para eso se presentaron dos posibles alternativas. Una era empresa brasileña Embraer y la otra era la firma canadiense Bombardier.

Luego de un período de evaluación de las dos alternativas que se tenían, se decidió por la propuesta de Bombardier.

Todo hacía pensar que la opción elegida sería la de Embraer. La empresa brasileña es líder mundial del segmento, habiendo desplazado a la canadiense del mismísimo mercado norteamericano y está siendo la utilizada por la mayoría de las líneas aéreas regionales.

También operaban a su favor el buen relacionamiento comercial y político existente entre los gobiernos uruguayo y brasileño<sup>112</sup> y la facilidad obvia de conseguir repuestos y reparaciones por la cercanía geográfica. Otro punto que podía haber sido de consideración era que las aeronaves Embraer cuentan con una mejor capacidad de carga, lo cual es muy importante en el sector.

Pero los canadienses pidieron dos millones de dólares menos por cada avión<sup>113</sup> y un cronograma de entrega más rápido, sumado a que tenían el apoyo de los bancos de ese país en el financiamiento de la compra. El Estado Uruguayo dio el visto bueno a la operación, entendiendo los argumentos presentados por su nuevo socio.

La operación en su conjunto fue en el entorno de los 168 millones de dólares, pues el costo de cada avión para Pluna es de aproximadamente 24 millones.

---

<sup>112</sup> Las exportaciones al país vecino han tenido en este último período un incremento mayor al 70% que el mismo intervalo del año pasado (N del A)

<sup>113</sup> 24 millones de dólares aprox. c/u. N del A

El problema que se presentaba era que Pluna como empresa comercial no presentaba demasiadas garantías financieras por sí misma debido al largo historial de pérdidas acumuladas que tenía.

Ante esto, el socio privado en una muy buena negociación, consiguió que la compra de los aviones se hiciera con el Estado Uruguayo como garante.

Esta situación fue muy criticada desde ciertos ámbitos, especialmente gremios y políticos opositores, que no podían entender cómo el Estado siendo el propietario del 25% de las acciones se hacía cargo del 100% de las obligaciones.

La contrapartida que beneficiaba a Pluna era que la garantía soberana posibilitaba que las tasas de financiación de la operación fueran notoriamente bajas, manejándose por la prensa un 4% de interés aproximadamente. (Interés Libor (1,8%) + 180 bps).

El Banco que otorgaba la financiación era el Scotia Bank de Canadá.

Más adelante, en 2010, Pluna volvió a adquirir 3 nuevos aviones de la misma empresa, pero esta vez lo hizo sin la necesidad de garantía soberana, siendo la operación financiada por el Banco de Desarrollo de Canadá y a una tasa un poco mayor a la que se consiguió con el respaldo del Estado, pero que no superó el 5% anual.

La modalidad del crédito se garantiza con el mismo avión que se compra<sup>114</sup>.

---

<sup>114</sup> <http://ns.elpais.com.uy/100416>

Desde Pluna se destaca el hecho que la empresa accede a financiamiento a tasas más ventajosas de las que puede conseguir el propio Estado para cubrir sus necesidades de financiación.

Cabe destacar que los Directores de Pluna S.A.<sup>115</sup> que velan por los intereses del Estado en la empresa expresaron su voto negativo a la adquisición<sup>116</sup>, ya que consideraron que las condiciones de mercado eran “inoportunas” y que dada la situación económica de la empresa, con sucesivos resultados negativos, no era recomendable aumentar el pasivo.

Pluna S.A. anunció que además de los 3 aviones que llegaron en 2010, se esperan 3 más en 2011 y otros 3 para 2012.

En lo que respecta a los proveedores de fondos propios, sus accionistas, se percibe que a la hora de conseguir aportes de capital del socio privado, éste ha mostrado cierta reticencia en las negociaciones con el Estado en la búsqueda de la recapitalización de la empresa luego de las pérdidas sufridas<sup>117</sup>.

El Estado en cambio, está dispuesto a seguir invirtiendo dinero en la empresa.

---

<sup>115</sup> Desde 2010 son Fernando Pasadores y Daniel Delgado Sicco. En el período anterior (2005-2010) eran Carlos Bouzas y Carlos Galcerán.

<sup>116</sup> <http://ns.elpais.com.uy/100416/pecono-482808/economia/Directores-estatales-en-Pluna-rechazaron-compra-de-aviones/>

<sup>117</sup> <http://www.elpais.com.uy/110222/pecono-548903/economia/Choque-entre-Estado-y-Leadgate-por-la-capitalizacion-de-Pluna/>

## **4.2 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES O COMPRADORES**

- Concentración de compradores y posibilidad de negociación.

Los compradores están poco concentrados en el mercado de las líneas aéreas.

La disponibilidad de información en el mercado es transparente y de acceso a todo público, más en estos tiempos donde a través de internet se accede a casi toda la información que se necesite.

Quien adquiere un pasaje lo puede hacer como unidad económica individual o como núcleo familiar, debiendo adherirse a los precios de los tickets ofrecidos por la compañía. En ese caso el poder de negociación es nulo.

Esto no implica que los compradores aplicando una conducta de agente económico racional, aprovechen ciertas ventajas que son consecuencias del manejo de flujos de la empresa (revenue management), pagando un menor precio por el boleto si éste es adquirido con antelación y con una elección del día para volar que le sea favorable (dado que en una semana varían sustancialmente los precios), o mediante el aprovechamiento de ofertas a modo de outlet brindadas por la compañía.

El avance en las tecnologías de la información (internet, call centers, pagos on line), que ha acercado a ese tipo de clientes a las compañías de avión, favorece ese tipo de transacciones en las que la empresa tiene el máximo poder de negociación y

donde la ganancia por esa venta va mayormente para la empresa, sin intermediarios.

En el caso de viajes institucionales, como una delegación gubernamental, un equipo deportivo, una empresa o cualquier grupo de personas que viaje de manera organizada, el poder de negociación de los compradores se vuelve algo mayor, con un pedido de cotización y contrapropuesta con el objetivo de lograr beneficios o mejores precios dada la cantidad de personas dispuestas a viajar con un grado de certidumbre elevado.

El mayor poderío de los compradores a la hora de negociar, se da cuando quien adquiere el pasaje es un agente de viajes especializado en la materia.

Estas empresas negocian de manera diferente con las compañías aéreas. La negociación se torna personalizada, por lo general ante representantes de la empresa con cargos jerárquicos altos, y se manejan en la negociación volúmenes y comisiones.

El agente de viajes aprovecha como ventaja el hecho de que si la empresa no le ofrece un negocio provechoso, puede optar por sugerirle otra empresa al consumidor final. La empresa tiene la ventaja que le brindan la demanda con antelación y por tanto la mayor información y seguridad para la compañía, información que le es básica para el manejo de flujos y determinación del resto de los precios para el mismo vuelo a dicha empresa.

Desde la implantación del nuevo modelo empresarial en 2007, se produjo un fuerte choque con las agencias de viajes, quienes vieron que el modelo de precios bajos los

perjudicaba directamente, con menores comisiones y fortalecimiento de canales de ventas alternativos<sup>118</sup>.

Ese diferendo se mantiene hasta nuestros días y es consecuencia de que, por ejemplo en la ruta a Chile, donde se ofrece un buen servicio a un precio sensiblemente inferior, Pluna no llegue a los porcentajes de mercado que ostenta Lan.

Los vendedores institucionales de Pluna tuvieron que trabajar nuevamente el canal de ventas por agencias de viaje prácticamente desde cero, aunque desde la empresa manifiestan que se estaban empezando a ver los resultados de ciertas políticas y propuestas de acercamiento que se habían iniciado.

- Volumen Comprador

Como si mencionó en el apartado anterior, los compradores potenciales de volúmenes serían las agencias de viajes o los viajes de grandes grupos.

Las compañías aéreas lo que hacen a la hora de este tipo de negociaciones es colocar a los grupos que quieren beneficios especiales por volumen en horarios de menor demanda. Se constató que la flexibilidad en la negociación de la empresa termina cuando se está ante un vuelo altamente demandado por ser alta temporada, feriado, horario central, etc.

Las características que tiene un vuelo de avión hacen que si bien se puedan negociar precios y volúmenes, no sea posible transportar más personas que las que

---

<sup>118</sup> Portal de América. Lunes 3 de enero de 2011.

el avión permita y que no se pueda tampoco adquirir un volumen de pasajes y redistribuirlos indiscriminadamente. Tiene que haber una planificación del vuelo por la compañía que presta el servicio, por lo que la compra de pasajes en volúmenes tiene dos etapas marcadas que son la negociación y la asignación del vuelo y asiento.

Esa asignación de asientos y la planificación consiguiente del vuelo se ve facilitada por los sistemas de reservas on-line, especialmente el sistema Amadeus, que es el que utiliza la empresa Pluna.

Ese sistema permite controlar la asignación de un vuelo, teniendo todos los operadores que pueden asignar un asiento (mostradores de la empresa en sede, agencias en el exterior y aeropuertos, call centers, agencias de viajes, página web de la empresa y páginas web de reserva de vuelos) conectados en una misma red que permite que no se descontrola esa asignación de asientos y se sobrevendan los vuelos sin planificación<sup>119</sup>.

Las agencias de viajes no negociarían volúmenes sino precios dado las limitantes que le imponen las características del vuelo.

Como contrapartida Amadeus cobra una comisión por cada asiento de avión vendido lo que le origina un costo a la empresa.

- Costos de cambiar de empresa

---

<sup>119</sup> Existe la práctica comercial de sobrevender vuelos para lograr una cobertura ante cancelaciones a última hora, pero responde a patrones ordenados de decisión y es hecha en base a datos estadísticos y proyecciones.

Hoy en día el potencial cliente cuenta con toda la información a su alcance referida a compañías, fechas, horarios y precios para realizar un vuelo a cierto destino; incluso dispone de dicha información desde su hogar u oficina, sin siquiera tener que movilizarse hasta la compañía.

El costo de cambiarse de empresa para el cliente es nulo; a lo sumo; soportará un costo oportunidad por la pérdida de acumulación de premios por viajero frecuente u otros tipos de beneficios que a la larga le implican menores costos futuros en la adquisición de boletos o descuentos a obtener en rubros relacionados con el viaje.

Podría darse el caso en que el cliente decida viajar de ida a cierto destino por cierta compañía, y el regreso, por otra compañía, y en ese caso sí existiría un costo real de cambiar de empresa, ya que los precios ofrecidos por ida y vuelta por cada empresa son definitivamente más económicos que si se opta por adquirir solo el boleto de ida y luego comprar el de vuelta.

Si el cliente decide no viajar, realizar el viaje con otra compañía o pierde el vuelo una vez adquirido el pasaje, no existe la devolución del importe de la compra, y si se desea reprogramar el vuelo se cobran multas por parte de la empresa.

- Amenazas de integrarse hacia atrás

En este sector industrial, no existe prácticamente una amenaza de integración vertical hacia atrás por parte de los clientes.

En caso de que los compradores quisieran hacerlo; son muy altas las barreras de ingreso al sector por múltiples motivos, principalmente por la inversión de capital

requerida además de un conjunto de requerimientos y autorizaciones gubernamentales que harían prácticamente inviable la integración hacia atrás.

- Sensibilidad del comprador al precio

El motivo del viaje del cliente es uno de los factores determinantes a la hora de escoger el medio de transporte a utilizar.

Según las necesidades del tipo de cliente, se acentuará más o menos la sensibilidad de éste frente al precio.

En el Tres se hacía referencia a que en general el cliente que realmente tiene una necesidad de encontrarse en determinado lugar a determinada fecha y hora; estará dispuesto a pagar más con respecto a otros servicios sustitutos que carecen de la velocidad de este medio de transporte y por tanto, serán estos clientes menos sensibles a eventuales precios más elevados o subas estacionalizadas.

Esto no sucede en el caso de potenciales compradores cuyo plan de viaje no cuenta con factores determinantes y críticos que hacen a la razón del viaje, como la escasez de tiempo o necesidad primordial de estar presente en determinado lugar, sino que responden a características de “viajes de turismo”<sup>120</sup>.

Estos compradores son más sensibles a los precios.

Pluna tiene dentro de su oferta de vuelos, varios destinos de corte netamente turístico. Eso combinado a la buena oferta de precios que tiene la compañía, reflejada en su slogan “*mejor precio garantizado*”, hace que en la temporada alta de

---

<sup>120</sup> Pueden ser por viajes de placer pero también por viajes con fines educativos o familiares o personales (es un concepto más amplio que el mero concepto de turismo en sí mismo)

esos destinos turísticos, la empresa se beneficie de sus características estratégicas y eso se traduzca en altos factores de ocupación.

Los turistas, según sus preferencias subjetivas como grupo, elegirían a Pluna.

La contrapartida a todo esto es que Pluna, por el poco volumen comercial que tiene Uruguay, su país sede, no se vea favorecida por un importante caudal de viaje de negocios desde y hacia el país<sup>121</sup>.

El precio del billete de avión está condicionado fuertemente al precio del combustible, por lo que las subas del crudo perjudican a las empresas del sector obligándolas a subir los precios, con la consiguiente desestimulación de cierta parte de la demanda, especialmente la más sensible al precio.

Pero también se expresaba en el 3 cómo el avión puede amortiguar los efectos de la sensibilidad a los precios con sus ventajas como medio de transporte, al tener poca competencia en largas distancias (se habla de 500 km como el radio de competencia eficiente de los productos sustitutos).

- Diferenciación del producto

Hoy día la diferenciación del producto puede ser un valor agregado percibido por el cliente y muy importante a la hora de elegir dicho producto.

Se señalaba anteriormente que las aerolíneas, independientemente de la estrategia adoptada, veían como necesario adoptar algún grado de diferenciación debido a la similitud del medio de transporte, donde hay sólo 3 ó 4 grandes proveedores de

---

<sup>121</sup> N del A.

aviones que provoca que no hayan tantas variaciones entre volar en un avión u otro.

Las características de los productos y desempeño ofrecidos, los servicios proporcionados, la tecnología empleada, así como la calidad de los insumos y habilidad y experiencia del personal hacen posible que un producto se diferencie o perciba por parte del cliente como de mejor calidad o más conveniente.

En el sector aerocomercial, la diferenciación del servicio se debe basar en puntos que son determinantes para el cliente como por ejemplo la comodidad del medio de transporte en sí, la puntualidad en los vuelos, así como la sencillez o facilidad para adquirir el ticket y efectuar el check in mediante la web; haciendo que cada paso en la cadena de valor de la empresa sea un simple trámite sencillo para el comprador.

Pluna hoy día cuenta con un alto porcentaje de puntualidad en sus vuelos, que se aproxima al entorno del 80% de promedio en sus vuelos.

Aeropuertos modernos y poco congestionados como el de Carrasco le posibilitan maniobrar con mejor eficiencia, mientras que aeropuertos congestionados como Aeroparque o Guarulhos le provocan problemas operativos no deseados.

Por otro lado, al ser los vuelos no tan extensos en horas, la comodidad para el pasajero, si bien importa, no es tan relevante en la decisión.

Pluna cuenta también con talleres de capacitación permanente de RRHH en las diferentes áreas con el afán de mejorar sus servicios y mejorar la satisfacción del

cliente de forma continúa tratando de colmar sus necesidades y expectativas, ya que se sabe que a lo largo de la cadena de valor del servicio brindado existen alrededor de 20 puntos de contacto entre los operarios y el cliente, siendo ahí donde se debe de maximizar los esfuerzos para que sea valorada la percepción de calidad de la compañía por el cliente.

### **4.3 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a reestructurar su posición en el mercado utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos o mejoras en el servicio al cliente. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición en el mercado en que compiten.

En el caso de Pluna, la intensidad de la rivalidad entre los competidores, depende mucho del destino o ruta del que se trate.

La ruta de mayor tráfico de la empresa, el puente aéreo, presenta una competencia muy intensa entre los principales actores. Se debe recordar que en esa ruta, por su corta distancia, no sólo hay rivalidad entre empresas aéreas sino que el segmento dominante es el transporte fluvial, liderado por la naviera Buquebús.

El puente aéreo tiene etapas en que las políticas adoptadas por algún competidor se transforman en verdaderas guerras de precios.

De todas formas Pluna, al tener bajos costos y bajos precios, se beneficia de eso ya que se encuentra en un mejor posicionamiento en el mercado frente a sus competidores aéreos.

La capacidad ociosa del sector, donde ninguna empresa logra tener factores de ocupación altos en las rutas donde compite la empresa y los costos fijos elevados, hacen que de alguna manera u otra los competidores se vean tentados a adoptar políticas agresivas para captar mercado y poder mejorar esos índices de ocupación y costos.

La temporada alta de las rutas turísticas no tiene esa necesidad ya que los factores de ocupación son más altos y las empresas se ven con menor necesidad de competir.

Esa necesidad se ve moderada por el crecimiento esperado por el sector, de un 6% aproximadamente, que les permitirá a las compañías una inyección adicional de demanda.

Ese 6% de crecimiento esperado implica que, sólo en Brasil, con sus 193 millones de habitantes, existan 11 millones de personas que usarían ese medio de transporte por primera vez.

Desde Pluna manejan esa cifra con expectativa, ya que se tienen esperanzas de poder captar buena demanda desde ese país, al que se está apostando con fuerza con la apertura de nuevas rutas.

Los competidores directos de la empresa no están igualmente equilibrados, ya que difieren en market share, oferta y costos.

Pluna realiza importantes incrementos en la capacidad productiva con la apertura de nuevas frecuencias en todas sus rutas, transformándose en el rival que mayor intensidad ofrece en la competencia por el mercado, aunque desde la empresa se insista con que la intención no es competir con los grandes sino “ser complementarios”.

La asimilación de un asiento de avión a una mercadería perecedera, que se echa a perder si vuela vacío, actúa como una especie de “barrera de salida” en el mercado.

Barrera de salida significa que, al no poder deshacerse del producto (servicio en este caso), este permanezca en el sector y determine un bajo rendimiento. El asiento de avión que vuela vacío le implica a la empresa que el costo se realice de todas formas, ya que el vuelo se hace igual. Esto hace que la empresa, al no poder deshacerse del producto adopte políticas para mitigar el impacto del costo, que aumentan la rivalidad en el sector, como lo son las ventas de pasajes al costo o por debajo del costo o regalarlos en promociones.

También la existencia de altas barreras de ingreso en el sector (costos fijos elevados, márgenes bajos de ganancia, comportamiento de mercados

“desafiantes”<sup>122</sup>), provoca que los competidores intensifiquen su rivalidad para no permitir la entrada unos y para sobrevivir si logran penetrar otros.

Más allá de los conflictos que se vieron en 2010 y que continúan este año entre la empresa Pluna y Buquebús (junto a BQB Líneas Aéreas), con denuncias y acusaciones cruzadas de plagio<sup>123</sup>, competencia desleal<sup>124</sup> y disputa por obtener las mismas rutas<sup>125</sup>, las rivalidades entre las empresas del sector no son ventiladas al público general.

Las empresas que compiten en determinadas rutas logran igualmente acuerdos de complementación en esas rutas o en otras, y se presentan unidas corporativamente en organismos como el ALTA<sup>126</sup> o la IATA.

## **4.4 AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS.**

El concepto de la amenaza de productos sustitutos en el sector se ha venido manejando anteriormente a lo largo de la investigación<sup>127</sup>.

Los productos sustitutos ejercen una amenaza más efectiva cuando la ruta tiene una distancia menor a los 500-600 kilómetros.

---

<sup>122</sup> Ver Página 41

<sup>123</sup> [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1088405](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1088405)

<sup>124</sup> <http://www.espectadornegocios.com/core.php?m=amp&nw=OTQ3>

<sup>125</sup> [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1096279](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1096279)

<sup>126</sup> Latin American and Caribbean Air Transport Association [www.alta.ero](http://www.alta.ero)

<sup>127</sup> Ver página 17

De los productos alternativos el que mayor ventaja competitiva presenta ante el avión es en tren de alta velocidad, cosa que en Uruguay no es una amenaza cierta para la empresa ya que el sistema de vías ferroviarias no permite la llegada de ese tipo de trenes.

La ruta más comprometida con la competencia de productos sustitutos es el puente aéreo, donde la posibilidad de viajar en auto, realizando un molesto desvío hasta el puente en Fray Bentos<sup>128</sup> le reporta una cierta amenaza con cierto segmento de la demanda, y donde el servicio de ferry que operan empresas como Buquebús y Colonia Express se llevan más del 85% del mercado.

El puente Colonia-Buenos Aires si bien es un proyecto interesante que otorgaría un lazo definitivo entre los dos márgenes del Río de la Plata y aumentaría el tráfico de pasajeros sensiblemente (siendo la máxima amenaza de productos sustitutos en la ruta), no es hoy en día una posibilidad cercana en el corto plazo y mediano plazo<sup>129</sup>.

La empresa Pluna realiza los mayores esfuerzos por ofrecer precios que puedan competir contra el transporte marítimo, que tiene menores costos operativos, logrando, en baja temporada, ofrecer pasajes hasta a 50 dólares que atraen a muchos clientes pero que obviamente no permiten mayores ganancias.

La amenaza de servicios sustitutos se condiciona entonces por la distancia del viaje y por el poder adquisitivo de los clientes, habiendo una relación inversamente proporcional entre el ingreso (la renta) y la amenaza.

---

<sup>128</sup> Y tener suerte que no esté cortado!! (N del A)

<sup>129</sup> <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/argentina-descarto-realizacion-de-puente-colonia-buenos-aires>

## 4.5 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La entrada de nuevos competidores al sector se ve bastante restringida por diferentes motivos.

Se presentan barreras muy altas de entrada al sector debido a factores tales como:

- La dimensión de la inversión inicial o en su defecto el pasivo a contraer.
- Regulaciones gubernamentales en lo que refiere a la protección de cielos nacionales y otorgamiento de permisos para operar las rutas.
- Las alianzas estratégicas de las compañías existentes con el fin de protegerse y explotar las rutas de forma casi monopólica.
- Los costos de aprendizaje y curva de experiencia.
- El rendimiento de la inversión no es tan atractivo en el sector, por tanto los inversores optan por invertir en portafolios más redituables y a la vez no tan vulnerables.

El acceso a los canales de distribución opera también como una barrera de ingreso al sector, ya que las empresas del sector ya tienen todo el camino recorrido en lo que respecta a las negociaciones y lobby con las agencias de viajes, con todo el costo económico y las lealtades creadas que eso implica.

La llegada de una nueva empresa al sector le implicaría realizar de cero todo el recorrido para posicionarse, al menos en una posición de igualdad ante las

empresas existentes las que, ante condiciones de ofertas similares del nuevo competidor, mantendrán todavía el plus de las relaciones personales ya creadas.

El nuevo competidor deberá entonces, ofrecer su producto a un precio más barato, o sea mayores comisiones a los agentes de viajes, para que éstos se vean tentados a ofrecer pasajes de la nueva aerolínea a sus clientes.

# CAPITULO 5. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

---

## 5.1 INTRODUCCIÓN

El paradigma que primó por años en las aerolíneas comerciales tradicionales era que la propuesta de valor para el cliente se centraba en los servicios adicionales que ofrecían las diferentes compañías. Esto, a la luz de la teoría de Porter, se corresponde con las llamadas Estrategias de Diferenciación.

La competencia en servicios era una consecuencia directa de las políticas reguladoras que consistían en fijar los precios y las rutas, lo cual no dejaba margen para competir en esos rubros y actuaba como limitante de las posibles estrategias a adoptar por las empresas.

Recién a fines de los '70, cuando la desregulación permitió el acceso de nuevas empresas al mercado, se vieron prácticas agresivas de liderazgo en costos, sobre todo en el segmento que significaban las empresas denominadas "Low Cost", que sacudieron a las empresas establecidas en el sector, quienes vieron como sus pesadas estructuras y sus años de arrastrar pesados presupuestos, hacían muy difícil la competencia en ese nuevo marco.

No fueron pocas las compañías que sucumbieron ante esa nueva realidad, y las que se mantuvieron lo hicieron en frágiles condiciones financieras.

La respuesta de las compañías tradicionales frente a esa competencia en costos fue la implementación de la política del "Revenue Management" por intermedio de

American Airlines. Dicha política resulta difícil de enmarcar tomando los parámetros puros que enuncia Porter.

El RM combina aspectos de todas las estrategias. Primero el éxito de esa herramienta está condicionado a una correcta segmentación del mercado. Se dice que existe un precio para cada tipo de cliente y la habilidad de las empresas es ubicar a ese cliente en tiempo y espacio y ofrecerle el boleto de avión al precio que éste está dispuesto a gastar, cobrándole el “costo oportunidad”.

También para poder ofrecer pasajes a precios económicos se debe contar con una estrategia adecuada de costos para hacer posible el esfuerzo económico de dejar de ganar. Y por último el hecho de que compartan el mismo avión clientes que compraron su boleto aprovechando los precios de oferta y clientes que adquirieron su pasaje a precios más caros, que se caracterizan por no tener al precio como un factor determinante a la hora de elegir la compañía sino que toman en cuenta aspectos diferenciales de la compañía respecto a la competencia, obliga a las empresas a no descuidar sus estrategias de diferenciación.

El éxito de algunas de las políticas de costos implementadas en primera instancia por las LCC hizo que su uso se generalizara al resto de las empresas del sector. Políticas tales como comercializar pasajes preferentemente por medios electrónicos, suprimir algunos de los servicios considerados tradicionales y ofrecerlos “a la carta” para quien desee pagar ese sobrepago, unificar la flota de aeronaves e ir un paso más allá en la cadena de valor y ofrecer promociones junto

con hoteles y rentadoras de autos, se han vuelto prácticas comunes en todo el sector.

En los últimos foros internacionales donde confluieron participantes de las aerolíneas más representativas del mundo<sup>130</sup>, se planteó la problemática de que esas estrategias tendientes a bajar los costos ya no estaban teniendo los mismos impactos en la competitividad.

La competencia en costos era una estrategia demasiado generalizada debido a la tendencia convergente que se da entre los modelos de bajo costo y los modelos tradicionales. Se señaló por tanto, la necesidad de adoptar nuevamente estrategias tendientes a la diferenciación del producto para poder lograr ventajas competitivas en el sector.

## **5.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS ADOPTADAS POR PLUNA**

Pluna sufrió una fuerte redefinición estratégica desde que el grupo Leadgate se hizo cargo de la conducción de la compañía.

Desde julio de 2007 se anunció un plan de negocios que dejaba ver la estrategia que adoptaría la empresa de ahí en adelante.

El mencionado plan de negocios tenía cuatro pilares básicos en torno a los cuales se alinearían los esfuerzos de la compañía para revertir la situación financiera adversa

---

<sup>130</sup> <http://www.amadeus.com/co/x25897.html>

que se venía repitiendo ejercicio a ejercicio. Esos negocios pilares eran el Puente Aéreo, el Hub Regional, los vuelos de Largo Radio y la Carga.

Con el *Puente Aéreo* se tenía como visión ser el líder de transporte de pasajeros para el Río de la Plata; con el *Hub Regional* se buscaba ser el operador de tráfico regional de mayor eficiencia; se pensaban fortalecer los vuelos de *largo radio* para convertirse en la puerta de entrada y salida a la región de mayor conveniencia para pasajeros de Europa y EEUU; y se buscaría ser el *operador de carga* de preferencia para el puerto libre de Montevideo<sup>131</sup>.

Ese plan de negocios original se vio modificado por la decisión de discontinuar los vuelos a Madrid en setiembre de 2008 (los únicos de largo radio), pasando a atenderse esa demanda mediante el código compartido con Iberia, quien sería efectivamente la única operadora de esa ruta desde ese momento.

La medida fue tomada en el marco de la gran crisis petrolera que hizo que el barril de petróleo llegara a los 140 dólares y que afectó severamente la industria aérea, no siendo Pluna la excepción.

El vuelo Montevideo-Madrid tenía un fuerte componente estacional. Operaba con excelentes capacidades en alta temporada<sup>132</sup> pero el factor de ocupación caía considerablemente en baja temporada, momento en el cual se desarrolló esa crisis. Al momento de discontinuar la operación, la ruta le reportaba a la empresa pérdidas por 2 millones de U\$S anuales, originadas mayoritariamente por el precio del petróleo.

---

<sup>131</sup> Plan de negocios anunciado en 2007

<sup>132</sup> Fiestas y vacaciones europeas (julio-agosto).

Es entonces que recién desde que se adoptó esa decisión, en setiembre de 2008, es que se puede ver a Pluna tal como está hoy en día y como se proyecta hacia el futuro, esto es, como una empresa regional que pretende ser la compañía más apreciada por los viajeros en la región.

Con ese marco podemos realizar un análisis de las estrategias adoptadas por la empresa teniendo como referencia la teoría de M. Porter.

En primer lugar, se pueden apreciar desde julio de 2007 y más aún desde setiembre de 2008 (cuando se abandona la ruta MVD-MAD) acciones que apuntan a una clara estrategia de segmentación de mercado.

Pluna, desde ese momento, se autodefine como una compañía 100% regional, lo que implica una segmentación geográfica del mercado objetivo.

La adopción de esa estrategia le implicó entre otras cosas renunciar al mercado europeo, que presenta numerosos factores que lo harían deseable para cualquier empresa, como lo son principalmente el volumen y el poder adquisitivo.

Esa ruta es además la única conexión del país con el continente europeo, por lo que los potenciales usuarios no eran solamente quienes se dirigían a España sino que es una ruta usada por todos los europeos que quieran realizar el vuelo directo a Europa y conectar vía Barajas<sup>133</sup> al resto del continente.

---

<sup>133</sup> Aeropuerto Internacional de Madrid

Otra consecuencia inmediata de la medida fue que los cinco aviones Boeing que poseía la empresa (tres arrendados y dos en propiedad) quedaron fuera de servicio ya que no se adaptaban a la estrategia regional de la empresa<sup>134</sup>.

La devolución de los aviones arrendados le costó a la empresa la suma de 8 millones de dólares por concepto de multas en aplicación al contrato de arrendamiento firmado, ya que se encontraban en un pésimo estado de conservación al no haber recibido los servicios de mantenimiento pertinentes.

Los Boeing propiedad de Pluna están hoy en día depositados en un hangar propiedad de la compañía en el A.I.C.

La discontinuación de la operación a Madrid originó una serie de conflictos entre el socio privado encargado de la dirección de la empresa y el estado uruguayo así como también con los funcionarios de Pluna que se sintieron perjudicados por la medida.

El estado interpretó la medida como un incumplimiento del contrato y del plan de negocios original, donde se prometía aumentar las frecuencias a Madrid e iniciar el proceso de colaboración con el estado uruguayo para que se consiguiera elevar la categoría impuesta por los EEUU al país en lo que respecta a seguridad aérea y así poder retomar la ruta a Miami.

También se incluía en el plan de negocios original aumentar la facturación por el negocio de la carga a 58 millones de dólares anuales, lo que con el nuevo escenario

---

<sup>134</sup> Ya algunos habían sido dejados sin uso con el cambio de flota.

y sólo con vuelos regionales y en aviones de reducido espacio en bodega, ya no sería factible<sup>135</sup>.

Otro punto del conflicto con el estado fue el hecho de que la decisión se tomó de manera unilateral por el accionista privado, quien hizo valer su interés mayoritario ante la negativa de los directores representantes del interés estatal por intermedio de Pluna E.A.

El estado consideraba estratégica esa ruta ya que era el único medio de transporte directo que conectaba el país con Europa y los uruguayos viviendo en ese continente.

Se intentó en primer lugar que el Estado subsidiara el 25% del pasaje a Madrid para no perder ese mercado, pero se optó finalmente por el código compartido con Iberia y la operación de esa ruta exclusivamente por la empresa española, quien competía anteriormente con la uruguaya en ese destino.

Actualmente la ruta es explotada diariamente por Iberia quien cuenta con excelentes niveles de ocupación, consecuencia de operar en exclusivo una ruta de alto valor estratégico y alta densidad.

El conflicto con el estado llegó a un punto tal de tensión que el socio privado amenazó con retirarse de la empresa, lo que finalmente no aconteció ya que se inició un proceso de conciliación donde se zanjaron diferencias y se dio por satisfactoria la explicación por parte del privado del porqué de la medida.

---

<sup>135</sup> La facturación por carga de la empresa por año está en los 4 millones de dólares.

Por otro lado la medida causó profundo malestar en los gremios de empleados de la empresa, en especial en el de los pilotos y tripulantes que se veían perjudicados económicamente.

Con el paso del tiempo y tras algunos acercamientos positivos entre las partes, se consiguieron limar asperezas y se definió definitivamente el objetivo de ser 100% regionales y especializarse en ser el operador de preferencia de la región.

Pluna concentró sus esfuerzos en bajar sus costos y aumentar su productividad para poder ofrecer sus precios en condiciones competitivas. De hecho la empresa anuncia que en los motores de búsqueda de precios de pasajes de avión se garantiza el precio más bajo, lo que deja en evidencia que la estrategia de fondo de la empresa, es la de ser Líder en Costos, si tenemos a la teoría de Porter como marco de referencia.

Acciones como la realización de fuertes inversiones mediante la adquisición de la flota de jets regionales, con sus características de uniformidad y economía de recursos, permitieron el aumento de las frecuencias y la apertura de nuevas rutas en mercados donde antiguamente no se había llegado nunca, que apuntaban al aumento de la productividad con eficiencia.

Esos nuevos mercados, como lo son el caso de Curitiba o Belo Horizonte, no tienen gran densidad de demanda, por lo que la estrategia debe ser la de realizar esos vuelos con los menores costos posibles.

La apertura de nuevas rutas le implica a la empresa un gran riesgo ya que por más que los estudios de mercado previos arrojen resultados que hace que se pongan

expectativas, a la hora de la verdad muchas veces el comportamiento del mercado puede no ser el esperado.

Es un proceso de aprendizaje por ensayo y error en el cual la empresa debe tener la suficiente valentía para emprender el riesgo y darle a la ruta el plazo necesario para que se consolide la operación, pero tener a la vez la suficiente visión y madurez empresarial para dar marcha atrás si los resultados demoran demasiado en ser los deseados.

Cada vez que se estudia una nueva ruta, se toman en consideración factores tales como la población, la conectividad actual de esa ciudad, el relacionamiento comercial con otras ciudades del Hub, el atractivo turístico, etc.

Emprendimientos como los de la ruta Santiago-Punta Arenas o Asunción-Santiago pasaron por ese proceso de evaluación pero al no lograr la consolidación fueron discontinuados por la empresa.

A mediados de marzo de 2011 se anunció la próxima apertura de una ruta a Brasilia y se tienen pedidos permisos de operación de nuevas rutas, mayoritariamente en la República Argentina (Mendoza, Salta, Bariloche, Trelew).

Dentro de las políticas que se aplicaron en la empresa con la intención clara de lograr ventajas competitivas por reducción de costos, se identifica la contratación de una empresa consultora internacional (E.R.A<sup>136</sup>) para colaborar en la implantación de políticas de reducción de costos, lo que muestra el compromiso de la estrategia adoptada por la dirección en ese sentido.

---

<sup>136</sup> Expense Reduction Analysts. [www.era-uruguay.com](http://www.era-uruguay.com)

Otra práctica que tiene la empresa es reunirse quincenalmente con personal clave de su cúpula estratégica para intercambiar ideas con el fin de lograr bajar los costos de la empresa. La idea de fondo es que el éxito de una efectiva política de costos radica en la sumatoria de pequeñas medidas que al final, terminan teniendo un gran impacto en la empresa<sup>137</sup>.

Otras políticas que colaboraron a bajar costos fueron las de adoptar características propias de las empresas de bajo costo, que posibilitan una drástica reducción de los costos, pero sin que eso signifique formar parte del sector de las empresas de bajo costo ya que el servicio en sí se sigue ofreciendo.

Ejemplo de esas políticas son la supresión de servicios tales como la comida a bordo y el cobro por equipaje adicional y la apuesta por las tecnologías de la información para la comercialización y el marketing de los productos. Dichas acciones buscan un doble objetivo, por un lado la reducción de costos por la eliminación de la prestación propia del servicio y por otro la obtención de ingresos adicionales al ofrecer esos servicios fuera del precio del pasaje.

Según la IATA, el costo de emitir un billete de avión por los canales convencionales es de aproximadamente 7 USD mientras que con el “e-ticket” apenas puede alcanzar 1 USD<sup>138</sup>. El 95% de los pasajes que vende la empresa se hacen por esta modalidad<sup>139</sup>.

---

<sup>137</sup> N del A

<sup>138</sup> <http://www.amadeus.com/py/x93013.html>

<sup>139</sup> <http://www.flypluna.com/cat/es/preguntas-frecuentes-27.htm>

Como resultado de las políticas de liderazgo en costos, se puede ver a Pluna hoy en día ofreciendo sus pasajes a precios menores a los de la competencia prácticamente en todas sus rutas<sup>140</sup>, cumpliendo con la garantía de mejor precio.

El periodismo especializado en rubro turístico expresaba que Pluna tenía problemas en adaptar su visión de “ser la empresa más apreciada” con su estrategia de “mejor precio garantizado”, ya que los resultados de políticas tendientes a bajar el precio del boleto causaban inevitablemente efectos negativos en los clientes<sup>141</sup>.

Una de las contracasas de los beneficios de la política de liderazgo en costos fue la pérdida de competitividad en el canal de venta de las agencias de viajes.

Las agencias de viajes son un importantísimo canal de ventas ya que pueden incidir en la elección del consumidor final mediante la no inclusión del servicio de Pluna en los paquetes turísticos, no dándoles la posibilidad de elegir según sus preferencias subjetivas.

La nueva administración de la empresa realizó importantes reducciones en las comisiones ofrecidas a los agentes de viaje.

Los agentes cobraban comisiones excesivas, según la visión de Pluna, en comparación con los precios del pasaje que vendían, fundamentalmente en la ruta Montevideo-Madrid que era la ruta con precios más altos y por ende comisiones más importantes<sup>142</sup>.

---

<sup>140</sup> Sólo registramos precios menores de la competencia (BQB en particular) en la ruta Punta del Este-Buenos Aires.

<sup>141</sup> Portal del Uruguay. 03-01-2011

<sup>142</sup> Sergio Herrera. Portal del Uruguay 3-01-2011

La reducción de las comisiones, acompañada del relanzamiento y fortalecimiento del canal de ventas por la Web (que permitía comprar más barato saltando al intermediario), hizo que Pluna tuviera serios inconvenientes con ese canal de ventas y se tuviera que empezar de cero en el trabajo.

La venta de pasajes por agencias de viajes representa un 65% del total de los pasajes vendidos en la actualidad, las ventas por la Web representan un 25%, mientras que el call center vende un 8% aproximadamente<sup>143</sup>.

La aerolínea uruguaya no es ajena a los avatares de la industria mundial de la aviación comercial y se vio en la necesidad de aplicar estrategias que apuntaran a obtener percepciones positivas de sus clientes con relación al producto que se ofrece, tal como lo sugería la industria toda. Esto para Porter significa aplicar estrategias de diferenciación del servicio.

Para lograr esos objetivos, se buscó desde la empresa reforzar los puntos fuertes que tenía históricamente la empresa en ese rubro, como lo era la seguridad que brindaba el hecho de que nunca había sufrido un accidente y la alta apreciación del staff de la empresa que tenían los usuarios, tanto en lo relativo a la profesionalidad como en lo que respecta a la cordialidad y el buen trato.

---

<sup>143</sup> Fuente: Entrevistas

## 5.3 ANÁLISIS DE PLUNA TOMANDO EN CUENTA LOS 10 FACTORES ESTRATÉGICOS CLAVES PARA EL CLIENTE SEGÚN LA IATA

Un estudio que la IATA hace anualmente mediante una encuesta a pasajeros de todas partes del mundo, mide la apreciación que le da el cliente a los 10 factores que según esta organización internacional de empresas aéreas son estratégicos y claves a la hora de la elección de un vuelo<sup>144</sup>.

En la tabla siguiente se puede apreciar el resultado de una de esas encuestas, mostrando los resultados de la encuesta para cada categoría según vuelos de corta o larga distancia.

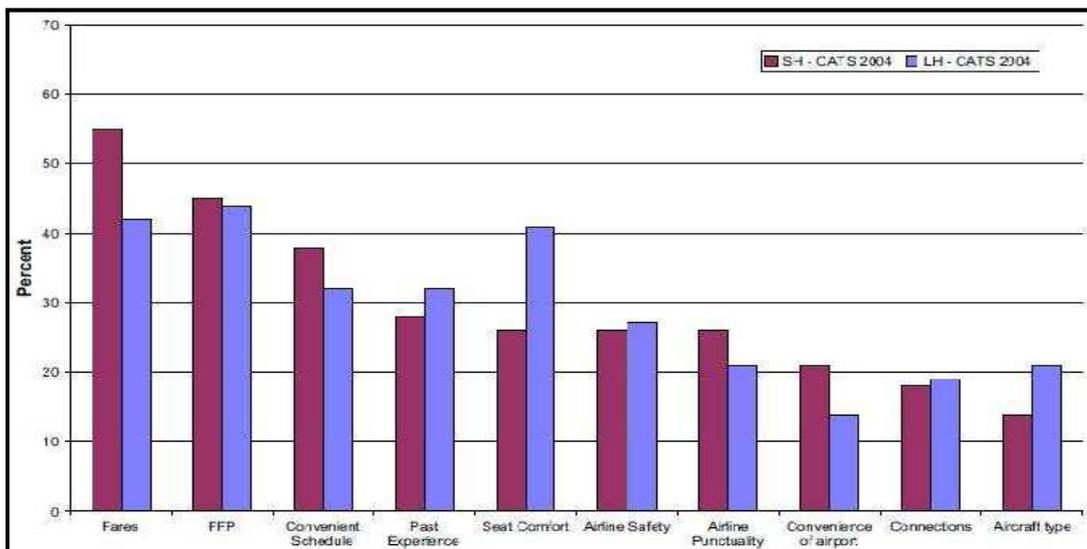


Ilustración 14 Factores que influyen en selección de un servicio de transporte aéreo (2004)<sup>145</sup>.

<sup>144</sup> Corporate Air Travel Survey IATA: Encuesta Corporativa sobre Viajes Aéreos

<sup>145</sup> SH (Vuelos de corta distancia); LH (Vuelos de larga distancia).

Para la IATA los factores que tienen mayor incidencia a la hora de elegir una aerolínea son los precios (Fares), los programas de viajero frecuente (FFP), la conveniencia de los horarios (Convenient Schedule), el confort de los asientos (Seat Confort), las experiencias pasadas (Past experiences), la seguridad de la Aerolínea (Airline Safety), la puntualidad (Airline Punctuallity), la conveniencia del aeropuerto (Convenience of Airport), las conexiones y el tipo de avión (aircraft type).

Se puede apreciar que el primer factor en importancia son los precios, donde para lograr ventajas es necesaria la aplicación estrategias de Liderazgo en Costos. Los demás factores son consecuencia de la aplicación de estrategias de Diferenciación.

El objetivo de este punto es identificar la posición estratégica de la empresa ante cada uno de estos factores. Una buena cobertura de la empresa de estos requerimientos del cliente la posicionaría favorablemente ante sus competidores a la vez que si se descuidan algunas de estas cosas se puede estar ante una situación no deseada en el mercado.

En primer lugar, hay que separar de la gráfica los resultados de la encuesta y concentrarse en los datos para vuelos de corta distancia, ya que es la característica de los vuelos que realiza la empresa. Estos vuelos son los que se muestran en la gráfica de color violeta.

Ordenando los resultados de la encuesta para los vuelos de corta distancia, de mayor a menor importancia para el cliente se pueden apreciar: los precios, los programas de viajero frecuente, la conveniencia de los horarios, las experiencias

pasadas con la empresa, la seguridad de la Aerolínea, su puntualidad y el confort de los asientos (estos tres últimos factores en similares niveles de importancia), la conveniencia del aeropuerto, las conexiones y el tipo de avión.

### **5.3.1 PRECIOS**

Pluna garantiza el mejor precio en todas sus rutas. Es el resultado de la adopción de una marcada estrategia de Liderazgo en Costos

Esto pudo lograrse mediante la baja de costos operativos, el uso de la nueva flota (menor consumo de combustible, menores costos de mantenimiento por ser nuevos y menores gastos por tasas aéreas debido al inferior peso del avión en comparación con la competencia) y la implantación de técnicas extraídas del modelo de bajo costo en lo referente a los gastos administrativos (menores precios si se compra mediante ticket electrónico, ahorro de mano de obra y tiempos con web check-in, etc.) y a la supresión de algunos de los servicios que antiguamente formaban parte del pasaje (comida a bordo, equipaje, etc.).

De un relevamiento de tarifas ofrecidas por la empresa Pluna y su competencia en las diferentes rutas se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Ruta Montevideo-Buenos Aires: Es la principal ruta operada por la empresa, por la cantidad de vuelos ofrecidos y pasajeros transportados. Compite directamente con Aerolíneas Argentinas, ofreciendo según lo constatado mejores

precios en algunas combinaciones horarias mientras que en otras presentan pocas variaciones, aunque siempre a favor de Pluna.

Sin embargo el principal competidor no proviene del sector, sino que se trata de la empresa naviera Buquebús, que ofrece el traslado entre ambas ciudades en un barco directo o en ómnibus hasta Colonia del Sacramento para finalizar el trayecto en ferry. Los precios de este competidor son sensiblemente inferiores a los de las empresas aéreas (alrededor de un 50% comparando las mejores tarifas). La ventaja del avión continúa siendo la velocidad de traslado.

Actualmente Buquebús ostenta el 80% del mercado, contra un 10% de Pluna y un 3% de Aerolíneas.

- Ruta Punta del Este–Buenos Aires: En esa ruta compite con Aerolíneas Argentinas y con BQB (del empresario argentino Juan Carlos López Mena, también propietario de la naviera Buquebús).

El liderazgo en precios lo tiene la empresa BQB, presentando casi 50 U\$S de diferencia en el menor precio ofrecido por cada empresa.

El gremio de funcionarios de Pluna acusó a la dirección de la empresa de “entregar la ruta a BQB” en un comunicado que emitió al público el 9 de febrero, refiriéndose a que no se presenta un precio competitivo en esa ruta.

BQB, junto con su aliada Buquebús, buscan liderar el transporte de pasajeros del Río de la Plata y ofrecen soluciones conjuntas a sus clientes, como lo es el ofrecimiento de cuponeras de carga gratis en el barco a quienes viajen en avión, lo que para

Pluna S.A. es visto como práctica comercial desleal, según lo hizo constar en una denuncia ante el Ministerio de Economía<sup>146</sup>.

- Ruta Montevideo-Santiago: Su competidor es la empresa chilena LAN. En dicha ruta los precios ofrecidos por la empresa uruguaya son significativamente inferiores. No obstante, la mejor oferta de precios no se puede cristalizar en un liderazgo en el mercado, teniendo LAN un 63% del market share frente a un 37% de Pluna.

La causa según fuentes consultadas es la política predatoria que tiene LAN en las rutas en las que compete, donde ofrece comisiones mucho mayores a los agentes de viajes que los que un competidor pueda pagar.

- Ruta Montevideo-San Pablo: Es una ruta operada por tres empresas: Pluna y las brasileñas GOL y TAM.

El market share de esa ruta muestra un 39% para GOL, un 35% para Pluna y un 26% para TAM.

En precios Pluna tiene mejor producto, situándose un poco por debajo de las competidoras.

- Ruta Montevideo-Asunción: Compite con TAM, con las que tiene precios bastante similares pero mejor oferta de horarios por parte de Pluna.

---

<sup>146</sup> Fuente: [www.portaldeamerica.com](http://www.portaldeamerica.com)

- Ruta Montevideo-Porto Alegre: Compite con BQB. En 2010 Pluna acusó a BQB de ofrecer pasajes por debajo del costo en esa ruta. A marzo de 2011 se pueden apreciar mejores precios en Pluna.

En el resto de las rutas Pluna opera en exclusividad, o tiene competidores que ofrecen el recorrido pero con alguna escala.

En las rutas en conexión, en una búsqueda testigo realizada en la página web [www.despegar.com.uy](http://www.despegar.com.uy), encontramos que Pluna ofrecía un producto competitivo, con el menor precio en la mayoría de las combinaciones y una muy buena relación precio/tiempo del viaje para los casos en que habían opciones más económicas pero con mayor cantidad de escalas o tiempo de esperas en aeropuertos.

Esa competitividad en las conexiones es el resultado de la política de establecer un Hub en Montevideo.

### **5.3.2- PROGRAMAS DE VIAJERO FRECUENTE**

Pluna cuenta desde enero de 2010 con el programa de fidelización del cliente llamado “Flyclub”.

A través de ese programa se pueden acumular “Flydollars” que se pueden canjear por viajes, premios, sorteos y beneficios proporcionados por las empresas asociadas al programa (“partners”) y por la propia Pluna.

Se busca, a la vez de fidelizar al cliente, estimular la compra electrónica, ya que el ticket emitido en papel no sirve para acumular “flydollars”.

Por ejemplo en abril de 2010 se premió a los clientes que más flydollars habían acumulado con una experiencia de velocidad a bordo del auto de la marca Audi que eligieran.

Un acuerdo reciente entre Pluna, el Nuevo Banco Comercial y American Express derivó en la creación de la tarjeta de crédito “Tarjeta Pluna Fly Club American Express”. Utilizando esta tarjeta los usuarios pueden acumular flydollars con todas sus compras<sup>147</sup>.

A tan sólo 2 meses de lanzado el programa ya contaba con más de 120.000 registros<sup>148</sup>.

### **5.3.3- CONVENIENCIA DE LOS HORARIOS**

Es el punto neurálgico de la estrategia actual de Diferenciación de la empresa Pluna.

Sin tomar en cuenta el efecto de los precios en el cliente las frecuencias son, para los actuales conductores de la empresa, la clave del éxito futuro de la empresa.

Desde 2007 con la renovación de la flota se comenzó a apostar por nuevas rutas y por el fortalecimiento de las ya existentes. Esto implicaba aumentar la oferta de

---

<sup>147</sup> Fuente: [www.flypluna.com](http://www.flypluna.com)

<sup>148</sup> [www.portaldeluruguay.com.uy](http://www.portaldeluruguay.com.uy) 18/02/2010

horarios para captar más mercado por aumento de oferta y para obtener una ventaja diferencial por un servicio más adaptado a las necesidades del pasajero.

Los directivos de Pluna se apoyaron en la teoría de la “S-Curve”<sup>149</sup>, que se aplica en la industria aérea y que dice que un aumento en la capacidad logra un aumento mayormente proporcional en el market share.

Una buena oferta de horarios le permite al cliente programar mejor el viaje según su conveniencia y aprovechar mejor el tiempo.

La ventaja de ofrecer varias frecuencias puede no ser decisoria en el viaje de ida, cuando el cliente se encuentra en su domicilio y puede acomodarse mejor al horario, pero en el viaje de retorno tenga probablemente mayor incidencia y una buena combinación de ambos horarios tendrá sin dudas efectos gravitantes en la decisión.

Revisando la grilla horaria de Pluna, notamos que ofrece vuelos principalmente en el horario que es considerado central para los aeropuertos, que es el que va de las 10 de la mañana a las 7 de la tarde<sup>150</sup>.

La agrupación de sus horarios dentro de una misma franja horaria le permite optimizar a su vez el uso de las conexiones. El modelo de Hub implica que los vuelos estén coordinados de manera tal de que el tiempo de espera de un cliente en el aeropuerto “eje” sea mínimo y eso se logra juntando los vuelos en una misma franja horaria que sea de conveniencia para los clientes.

---

<sup>149</sup> [http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/McKinsey\\_SCurve.pdf](http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/McKinsey_SCurve.pdf)

<sup>150</sup> Fuente: A.I.C

Para eso se necesita una flota numerosa ya que implica que todos los aviones estén volando al mismo tiempo las diferentes rutas. Con un mismo avión es posible volar más de una ruta combinando los horarios, pero eso perjudica las posibles conexiones que se puedan ofrecer.

Los aviones de Pluna vuelan, a marzo de 2011, 10 horas por día en promedio.

Es por esa razón que Pluna insiste en seguir aumentando su flota para poder ofrecer más frecuencias y abrir nuevas rutas.

En ese sentido un dato a tener en cuenta es que en el año 2008 el promedio de despegues por día de la compañía era de 17 mientras que en 2010 se alcanzaron los 39 despegues por día de promedio.

La ruta en la que notoriamente se puede verificar el aumento en las frecuencias es el Puente Aéreo, donde se vuelan 60 frecuencias semanales.

Un convenio entre los Estados del Río de la Plata limita a 60 el número de vuelos que se pueden realizar por compañía entre Montevideo y Buenos Aires a los aeropuertos civiles de ambas ciudades<sup>151</sup>.

El Puente Aéreo además de ser importante en el punto a punto, es la ruta fundamental del Hub pensado por Pluna. La importancia estratégica del Hub radica más en poder acercar a ciudades de Brasil con ciudades de Argentina con mayor eficiencia de lo que había con anterioridad; que en acercar esas ciudades con

---

<sup>151</sup> Fuente: entrevistas

Montevideo, que en sí tiene menos tráfico e intercambio comercial con esas ciudades.

Mirando la Ilustración 13<sup>152</sup> se puede apreciar cómo el trazado de rutas que tiene Pluna a mediados de 2011 presenta la forma de un cono que tiene su vértice en la ciudad de Buenos Aires. Este trazado del Hub presenta un cuello de botella que es la ruta Montevideo-Buenos Aires, que al estar topeada en 60 vuelos semanales no le permite a la empresa conectar Buenos Aires con los demás destinos del Hub de la manera deseada. Abrir nuevas frecuencias en Brasil no es rentable si no se pueden extender los vuelos hacia Buenos Aires u otra ciudad importante de Argentina.

Para poder solucionar ese problema se está evaluando la alternativa de abrir nuevas frecuencias hacia el Aeropuerto de Palomar, que al ser un aeropuerto militar no tiene las limitantes impuestas por convenio. Pluna ya operó desde ese aeropuerto con total normalidad mientras se realizaban las obras de remodelación de Aeroparque<sup>153</sup>.

---

<sup>152</sup> Página 114

<sup>153</sup> <http://www.infonews.info/portal2/2010/11/pluna-opera-con-normalidad-en-el-palomar/>



Ilustración 15 Mapa de Aeropuertos de Buenos Aires

Adicionalmente a Pluna se le están demorando los pedidos efectuados de apertura de nuevas rutas en la República Argentina, lo que no permite extender el Hub hacia el resto de ese país.

La otra alternativa que tiene la empresa de seguir aumentando rutas y frecuencias viene por el lado de aprovechar los tratados de cielos abiertos que se tienen con Chile y Paraguay, que hacen posible instalar Hubs en Asunción y Santiago de Chile que permitan la expansión de la compañía hacia el Pacífico.

### 5.3.4 EXPERIENCIAS PASADAS CON LA EMPRESA

Evaluaciones realizadas por la propia empresa a sus clientes determinaban que éstos veían como “muy bueno” el servicio prestado, como se aprecia en la ilustración siguiente.

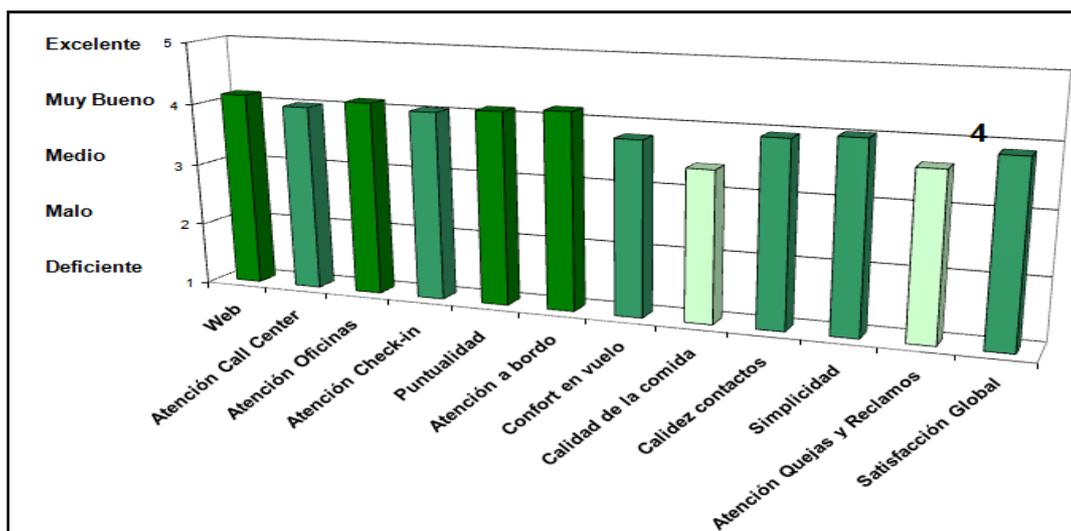


Ilustración 16 Grado de Satisfacción de Clientes. Diciembre 2008. Fuente: Pluna S.A.

Cuando el grupo inversor asumió la dirección de la empresa, destacó que un punto fuerte que tenía la empresa a su favor, a pesar de encontrarse en aquel momento en una precaria situación financiera, era la calidad y cordialidad de sus empleados y del público uruguayo en general.

Como se menciona en el 3 el nivel del staff de Pluna fue reconocido por la prestigiosa encuesta de la consultora Skytrax.

También una encuesta pública realizada por la Agencia Nacional de Aviación Civil de Brasil, donde se puede votar sobre la apreciación personal de cada empresa, Pluna aparece como la mejor apreciada entre las de la región y séptima en el mundo según el “ranking popular”<sup>154</sup>.

Otra encuesta realizada en Buenos Aires y Montevideo en 2008, abordaba directamente la opinión del público sobre la gestión privada de Pluna y Aerolíneas Argentinas. Las conclusiones se desprenden del análisis de la Ilustración siguiente,

<sup>154</sup> <http://www.anac.gov.br/passageiro/>

pero es importante destacar el papel que se le atribuye a LAN como líder regional indiscutido y el papel de la nacionalidad del encuestado, que a la hora de elegir tiene preferencias subjetivas por aerolíneas de su país de origen.

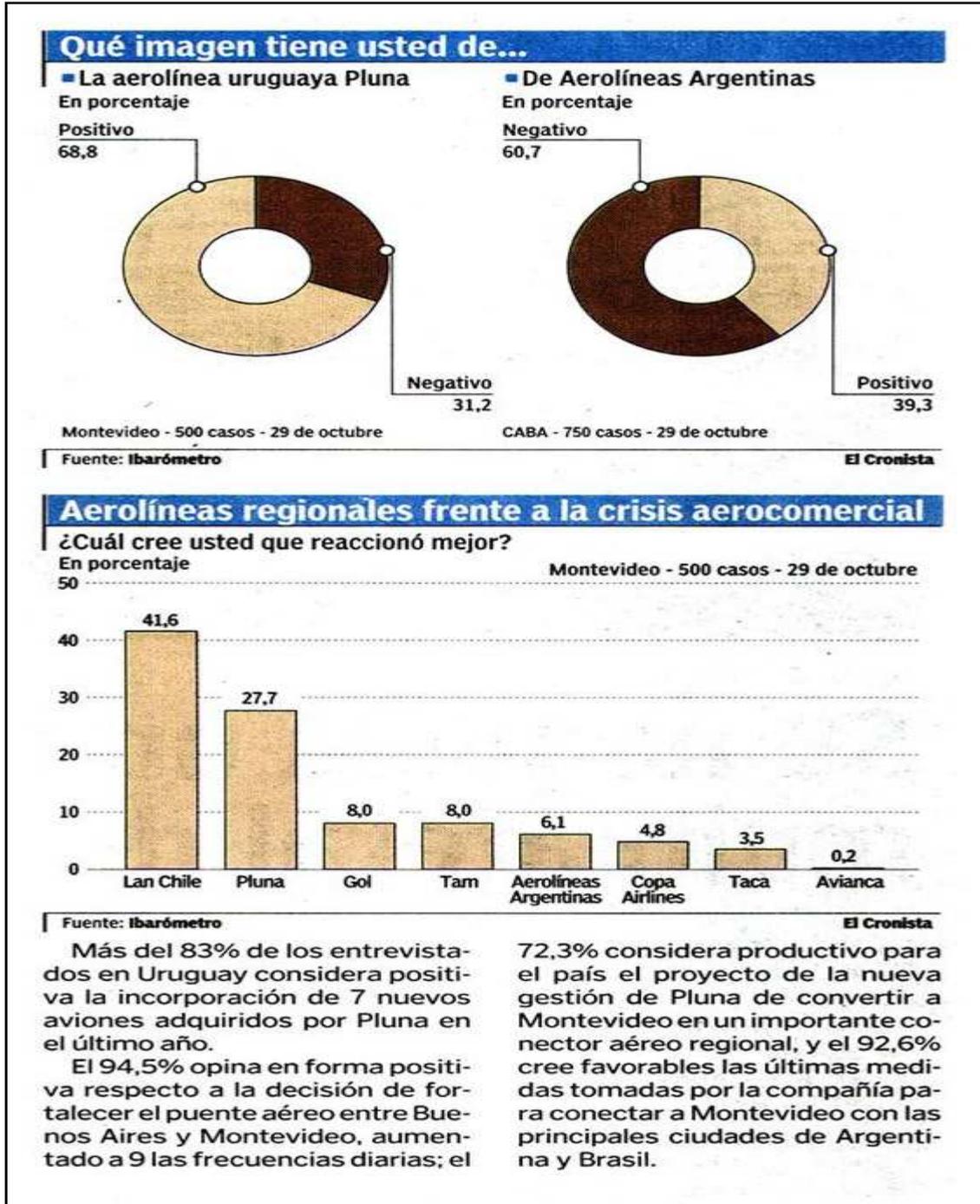


Ilustración 17 Encuesta de Opinión Pública año 2008. Fuente: Ibarómetro.

Con el proceso de rediseño de la empresa que se inició en 2007 tras la llegada del Grupo Leadgate a la administración de la empresa, se fomentó un cambio de imagen institucional de la mano de la firma australiana Cato Partners<sup>155</sup>, especializada en este tipo de soluciones.

La nueva imagen fue creada del concepto de “Río de Pájaros de Colores”, significado literal de la palabra Uruguay, y consistía en la silueta de las principales especies de aves del país en cinco colores diferentes. La idea era que la gente percibiera un cambio positivo en la empresa.



**Ilustración 18** Imagen Institucional Pluna. Idea: “Río de Pájaros de Colores”

Sin prejuicio de todo lo anteriormente mencionado, se pueden encontrar en la historia reciente de la empresa, situaciones que podrían llevar a una mala evaluación de la empresa por parte de los usuarios.

La mayoría de estas situaciones se dieron por pasajeros que no pueden tomar el vuelo debido a paros sorpresivos del gremio de pilotos, que no fueron pocos durante los años 2008 y 2009, cuando el relacionamiento entre el gremio y la

---

<sup>155</sup> <http://www.cato.com.au/>

directiva de la empresa estaba muy erosionado por la suspensión de los vuelos a Madrid.

Las reprogramaciones de vuelos por poca demanda son otro aspecto que puede causar molestias en los clientes, sobre todo quienes vuelan utilizando conexiones.

La estrategia de explotar al máximo todas sus rutas ofreciendo más de una frecuencia diaria en muchas de ellas, lleva a que no siempre se logre completar los vuelos por encima de los niveles mínimos aceptables. Esto le implica a veces tener que tomar la decisión de cancelar alguno de sus vuelos y reprogramarle el viaje a quienes ya habían adquirido su billete, quienes se ven obligados a viajar en el próximo vuelo disponible.

Otra situación problemática puntual que pudo causar percepciones negativas se dio cuando pasajeros que fueron transportados en invierno de 2010 hasta Bariloche, no pudieron ser traídos de vuelta en el vuelo planificado por la compañía con ese fin, debido a que la ANAC (Asociación Nacional de Aviación Civil de Argentina) le retiró el permiso a Pluna para operar esa ruta, aludiendo que la aerolínea uruguaya no contaba con la debida autorización para explotar esa ruta<sup>156</sup>.

La relación entre el Socio Privado y el Estado también puede ser causa de malas percepciones por el público, que en Uruguay ya se ha expresado mayoritariamente a favor de mantener a Pluna bajo la órbita estatal.

---

<sup>156</sup> [http://www.montevideo.com.uy/notnoticias\\_115110\\_1.html](http://www.montevideo.com.uy/notnoticias_115110_1.html)

### 5.3.5 SEGURIDAD OPERACIONAL

Pluna puede estar orgullosa de que en toda su historia jamás sufrió un accidente.

Eso resulta fundamental ya que ese tipo de eventos suelen ser recordados negativamente por varias generaciones y le implican una gran pérdida de confianza del público a las empresas que los sufren. Basta recordar que un accidente fue una de las causas principales que motivaron el abandono del uso del Concorde o que las empresas que sufrieron los atentados terroristas del 11/S, American Airlines y United Airlines, sufrieron pérdidas históricas a raíz de esos acontecimientos.

Por ese motivo Pluna tiene la confianza del público que utiliza sus servicios y se encarga de cuidar ese aspecto.

El mejor logro en la materia fue la obtención en el año 2008 del certificado operacional IOSA<sup>157</sup>(Auditoría de Seguridad Operacional de la IATA).

IOSA es un sistema de auditoría y evaluación reconocido y aceptado internacionalmente que ha sido diseñado y desarrollado por IATA para verificar la gestión operativa y los sistemas de control de una compañía aérea en toda su extensión y detalle. Su objetivo es acreditar y garantizar la Seguridad y Calidad de las operaciones aéreas y su control.

Esta acreditación le da a la empresa un valor agregado que contribuye a su crecimiento comercial, permitiéndole, además de ser valorada positivamente por el

---

<sup>157</sup> IATA Operational Safety Audit, julio 2008

cliente, avanzar en posibles acuerdos estratégicos con otras aerolíneas de primer nivel.

En ese sentido Pluna ya logró firmar acuerdos con TAM, American Airlines e Iberia, con quienes ofrece códigos compartidos y acuerdos de complementación en algunas rutas.

También se obtuvo en 2009, tras finalizar el proceso de auditoría a cargo de LSQA (LATU y Quality Austria), la ISO 9001 2008, convirtiéndose en una de las primeras aerolíneas del mundo en obtenerla.

El hecho de contar con una flota nueva y moderna también le proporciona confiabilidad, lo que se acentúa con la realización en tiempo y forma del mantenimiento previsto para ese tipo de aeronaves en el año 2010.

Pluna obtuvo por medio de Bombardier el “Airline Reliability Performance Award” para América Latina y el Caribe<sup>158</sup>, un reconocimiento por el desempeño de su flota en materia de seguridad y calidad de su mantenimiento, ya que se logró más del 99% de disponibilidad de la flota por mantenimiento.

### **5.3.6- PUNTUALIDAD**

Las largas esperas en los aeropuertos son un factor que juega en contra del avión como medio de transporte. Las líneas aéreas se empeñan en corregir las fallas

---

<sup>158</sup> [http://www.elpais.com.uy/suplemento/empresario/Pluna-con-buena-nota-entre-150-companias-aereas/elempre\\_500396\\_100709.html](http://www.elpais.com.uy/suplemento/empresario/Pluna-con-buena-nota-entre-150-companias-aereas/elempre_500396_100709.html)

estructurales que ocasionan esos retrasos pero muchas veces las causas de los mismos son ajenas a ellas y tienen que ver por lo general con el congestionamiento del tráfico en los principales aeropuertos.

Pluna tiene como aeropuerto principal al A.I.C., que recientemente inauguró su nueva terminal, la cual está lejos de llegar a niveles de tráfico que pongan en riesgo la puntualidad de los vuelos<sup>159</sup>. Por ese motivo Pluna puede brindar a sus clientes una considerable certeza acerca de la puntualidad de sus vuelos.

Como contrapartida se tiene la operación en aeropuertos congestionados como Aeroparque o Guarulhos, que atenta contra las intenciones de ser puntuales.

Se considera puntual un vuelo que despegue con menos de 15 minutos de atraso<sup>160</sup>.

Se consiguió superar los índices de puntualidad (número de vuelos que despegan en hora / despegues totales) de niveles de cerca del 65% en la primera mitad de 2008, hasta los promedios actuales que se sitúan entre 80 y 90% la mayoría de los meses, registrando días con un 100% de despegues en hora<sup>161</sup>.

La implementación del web check-in colaboró con estos logros, ya que permite agilizar el trámite que muchas veces funciona como cuello de botella en el servicio, a la vez que le posibilita al cliente llegar al aeropuerto con menos anticipación que el método tradicional.

---

<sup>159</sup> Fuente: A.I.C

<sup>160</sup> <http://www.aeropuertosarg.com.ar/noticias.php?IdNoticia=125>

<sup>161</sup> [www.flypluna.com.uy](http://www.flypluna.com.uy)

### **5.3.7- CONFORT DE LOS ASIENTOS**

La valoración por parte del cliente del confort de los asientos para vuelos de corta distancia, de menos de 3 horas de duración, difiere de manera sustancial con lo que significa ese factor para vuelos de larga distancia.

De hecho en la tabla que muestra las preferencias del público, es el factor que registra mayores variaciones en la valoración de los clientes comparando la distancia de los vuelos.

El modelo único de avión que utiliza Pluna es de porte más pequeño en comparación con los modelos que utilizan las demás compañías, principalmente Boeing 737 y Airbus 320.

Eso no significa que los asientos del Bombardier 900 no hayan sido diseñados pensando en la comodidad del usuario.

El Bombardier tiene 90 asientos de cuero dispuestos de a dos butacas a cada lado del pasillo, que resultan bastante cómodas para el usuario. El diseño de la aeronave presenta como innovación el excelente aprovechamiento de la luz natural, brindándole al cliente una buena iluminación si prefiere la lectura pero no incomodando a quienes prefieren descansar.

La opinión de los autores surgida de la experiencia propia y la de los usuarios de la empresa a quienes pudimos entrevistar, fue coincidente en que la principal carencia que presentaban los aviones de Pluna era el espacio destinado a los bolsos de

mano, que era demasiado reducido debido al poco porte general de la aeronave, y la poca altura en el pasillo que hace que más de una persona no entre erguido en el mismo.

### **5.3.8- CONVENIENCIA DEL AEROPUERTO**

La importancia del aeropuerto en que opera la empresa es relevante en ciudades de gran dimensión, que tienen más de un aeropuerto y donde hay empresas que operan preferencialmente en uno u otro.

Al hablar de las LCC se comentó que una de las ventajas que tenían ese tipo de empresas era el uso de aeropuertos secundarios, menos congestionados que los tradicionales lo que motivaba a que muchas veces los usuarios optaran por la agilidad y la comodidad que eso les proporcionaba.

En Montevideo no existe otra opción que alternativa al A.I.C., pero el aeropuerto está muy bien acondicionado para servir a sus usuarios desde la inauguración reciente de su nueva terminal.

Un punto en contra que puede tener el aeropuerto frente a un competidor directo como lo es el Puerto de Montevideo, para la ruta Montevideo - Buenos Aires, es la distancia del centro de la ciudad a la que se encuentra y la carencia de un servicio de tren que posibilite un traslado rápido y económico.

En la ciudad de Buenos Aires, Pluna contaba con una ventaja competitiva proporcionada por el hecho de que el puente aéreo tenía igual tratamiento que un vuelo local argentino, por lo que Pluna volaba directamente al Aeroparque Jorge Newberry, que se encuentra estratégicamente ubicado en el centro de la ciudad.

Las demás empresas que realizaban vuelos internacionales se veían obligadas a usar el Aeropuerto Internacional de Ezeiza, que al igual que el A.I.C. queda ubicado fuera de la ciudad.

Esto le permitía a Pluna captar clientes de la región que preferían conectar con Pluna en Montevideo (aprovechando las buenas conexiones que ofrece al aplicar el modelo de hub) y desembarcar en el centro de la ciudad de Buenos Aires en vez de volar directamente a Ezeiza.

Inclusive la Empresa Estatal argentina, Aerolíneas Argentinas, operaba los vuelos internacionales desde Ezeiza, por lo que Pluna también podía captarle clientes potenciales, de la región o extranjeros, haciéndolos despegar desde Aeroparque hacia Carrasco y de ahí a su destino final.

Esa ventaja se perdió en 2010 cuando el gobierno argentino promueve la regionalización de Aeroparque, quien pasó a tener categoría de Aeropuerto Internacional<sup>162</sup>, medida con la cual otras empresas pueden operar vuelos internacionales desde esa terminal.

---

<sup>162</sup> <http://www.aeropuertosarg.com.ar/noticias.php?IdNoticia=61>

La empresa Aerolíneas Argentinas comenzó a aplicar el mismo modelo que había iniciado Pluna un par de años antes, implantando el “HUB Aeroparque”<sup>163</sup> .

Pluna, como respuesta comercial a esa medida comienza a operar 2 vuelos diarios hasta el aeropuerto de Ezeiza, en la búsqueda de igualar la ventaja competitiva que logró la empresa Argentina.

Para finalizar, en lo que respecta a los vuelos a San Pablo también realiza Pluna intentos ofrecer un buen servicio en lo que refiere a la conveniencia del aeropuerto.

La mayor ciudad de Sudamérica tiene varios aeropuertos, siendo el principal el Aeropuerto de Guarulhos.

Pluna, para atender el segmento de mercado que prefería evitar el congestionamiento de ese aeropuerto o que se dirigía al interior del estado, inauguró recientemente vuelos que tienen como aeropuerto de destino el de la ciudad de Campinas (ciudad satélite de San Pablo), abriendo así un abanico de posibilidades para sus usuarios.

### **5.3.9- CONEXIONES**

Para la exitosa puesta en marcha de un modelo de Hub, la existencia de una buena malla de conexiones resulta vital.

---

<sup>163</sup> <http://www.diarioenfoques.net/index/edition/e/1646>

Mirando los horarios de las salidas y los arribos de los diferentes vuelos de Pluna en el A.I.C., se observa que estos están distribuidos en una franja horaria bastante reducida (de las 10 hasta las 19 aproximadamente).

El motivo es la búsqueda del menor tiempo posible de espera de los pasajeros que conectan en Montevideo para viajar hacia los diferentes destinos que ofrece la empresa con su “Hub del Sur”.

Para eso no sólo basta con concentrar los horarios en un período de tiempo, sino que hay que ser cuidadoso con la puntualidad y la agilidad en los trámites de embarque y manejo de equipaje.

Pluna asegura tener el mejor producto del mercado en lo que respecta a conexiones en la mayoría de las combinaciones que se pueden tomar usando sus aviones.

Ejemplo de ello, según el vicepresidente comercial de la empresa Álvaro Sostín, son las rutas Santiago-Porto Alegre o Santiago-Curitiba, donde Pluna ofrece la opción más rápida de conexión posible.

Y en precios obviamente que el producto de Pluna es altamente competitivo en materia de conexiones, teniendo también Pluna, según Sostín, la mejor opción.

El funcionamiento del Hub se vio perjudicado por la conversión de Aeroparque en aeropuerto internacional, ya que antes captaba mucha demanda de argentinos que venían del interior, que volaban hasta Aeroparque y para tomar un vuelo internacional a cualquier parte del mundo, menos Uruguay, debían tomar un bus hasta Ezeiza o conectar vía Pluna con Montevideo.

El resultado, según el Presidente de la compañía Matías Campiani, fue una merma del 15% de los pasajeros transportados<sup>164</sup>.

No obstante el modelo de conexiones que ofrece Pluna ha tenido éxito y la principal prueba de ello la proporciona el propio A.I.C. cuando muestra que desde el comienzo del Hub los pasajeros en tránsito por el aeropuerto se incrementaron en un 857%, llegando actualmente a representar el 9.7% del total de pasajeros que pasan por esa terminal aérea<sup>165</sup>.

Los pasajeros que utilizan el Hub representan casi el 30% del total de pasajeros de Pluna<sup>166</sup>.

Esos pasajeros que permanecen en tránsito en el Aeropuerto se ven beneficiados también por la modernización en las instalaciones del aeropuerto, que les proporciona mayores prestaciones y comodidades.

### **5.3.10- TIPO DE AVIÓN**

La importancia relativa que le dan los viajeros al tipo de avión tiene mucha relación con la importancia que se le da al confort del asiento y, al igual que ocurría con ese factor, tiene diferentes apreciaciones según el largo del viaje.

---

<sup>164</sup> [www.elespectador.com](http://www.elespectador.com)

<sup>165</sup> Fuente: A.I.C

<sup>166</sup> [www.flypluna.com](http://www.flypluna.com)

Para vuelos de corta distancia el tipo de avión es el factor menos considerado por los usuarios, aunque pueden existir preferencias subjetivas de clientes que se decanten por una marca específica tomando en cuenta las prestaciones en comodidad o la seguridad que una marca puede ofrecer o por experiencias pasadas con determinada marca.

El modelo de avión que utiliza Pluna es único en la región y la empresa está muy satisfecha con el producto que ofrece.

El público, tomando en cuenta la encuesta de la IATA, no le da mayor importancia al mismo frente a otros factores.

Pluna no cuenta con ventajas tomando en cuenta el fuselaje de los Bombardier, que es más pequeño que los clásicos Boeing o Airbus y tiene menor espacio en cabina, pero sí se puede favorecer del hecho de tener la flota más nueva de la región.

# 6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA

---

Se expondrán a continuación los resultados económicos de los últimos ejercicios de Pluna S.A. bajo la dirección del nuevo socio privado.

La exposición será bajo la forma de un Estado de Resultado resumido en sus principales rubros. Son estos los Ingresos Netos, los Costos Operativos, los Resultados Operativos<sup>167</sup>, los Resultados Financieros y los Resultados Netos o Resultados del Ejercicio<sup>168</sup>.

Los datos primarios fueron recabados de comunicados oficiales de prensa de Pluna S.A., en oportunidades en que se salió a la opinión pública a anunciar el rumbo de la empresa.

 <b>RESULTADOS RECIENTES PLUNA S.A.</b>			
EJERCICIO	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Ingresos Operativos	96,5*	79	91
Costos Operativos	-121,4	-85,2	-92,7
Resultados Operativos	-24,9	-6,2	-1,7
Resultados Financieros + Extraordinarios	-0,8	-16,4	-15,9
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-25,7</b>	<b>-22,6</b>	<b>-17,6</b>
Margen Neto	-27%	-29%	-19%
Costos /Ingresos	127%	108%	102%
<b>Consideraciones:</b>			
* Sacando el efecto de las ventas por la ruta a Madrid los ingresos fueron 51 millones			
1) El ejercicio económico de la empresa va del 1º de julio al 30 de junio.			
2) Los números en azul son datos oficiales de la Pluna S.A.			

**Ilustración 19 Resultados de Pluna S.A últimos años. Fuente: Elaboración propia.**

Los Costos Operativos y los Resultados Financieros y Extraordinarios surgen por diferencia según manejo propio de los datos.

<sup>167</sup> Ingresos Operativos-Costos Operativos

<sup>168</sup> Resultados Operativos-Resultados Financieros

Los ingresos de la compañía se componen en un 90% por Venta de Tickets, un 5% por concepto de Ingresos Complementarios, el negocio de la Carga le reporta a la empresa de un 3.5% a un 4% e ingresos de dinero agrupados como “Servicios Tercerizados” van de un 0.5% a un 1%<sup>169</sup>.

Para Pluna S.A. los Ingresos Complementarios son:

- El cobro por equipaje adicional
- El cobro por “front seat”: primeros 2 asientos, mayor espacio para las piernas y posibilidad de descender primeros, y
- “Premium pass”: check-in y embarque preferencial, acceso a sala VIP, servicio transporte.

La empresa agrupa en una categoría de ingresos servicios que fueron tercerizados, por lo que su importe no es variable y es un monto predecible para la misma. Entre esos servicios se encuentran:

- Servicio de Comida a Bordo
- Servicio de Duty Free
- Ingresos adicionales por publicidad en avión y nueva revista.

Aplicando los porcentajes anteriores a los ingresos declarados por la empresa para el último ejercicio (91 millones de dólares) vemos que por venta de pasajes ingresaron a la compañía cerca de 82 millones de dólares, por ingresos

---

<sup>169</sup> Fuente: Entrevista con integrantes de la empresa

complementarios unos 4.5 millones, por carga de mercaderías unos 3.5 millones y por servicios tercerizados algo más de 1 millón de dólares.

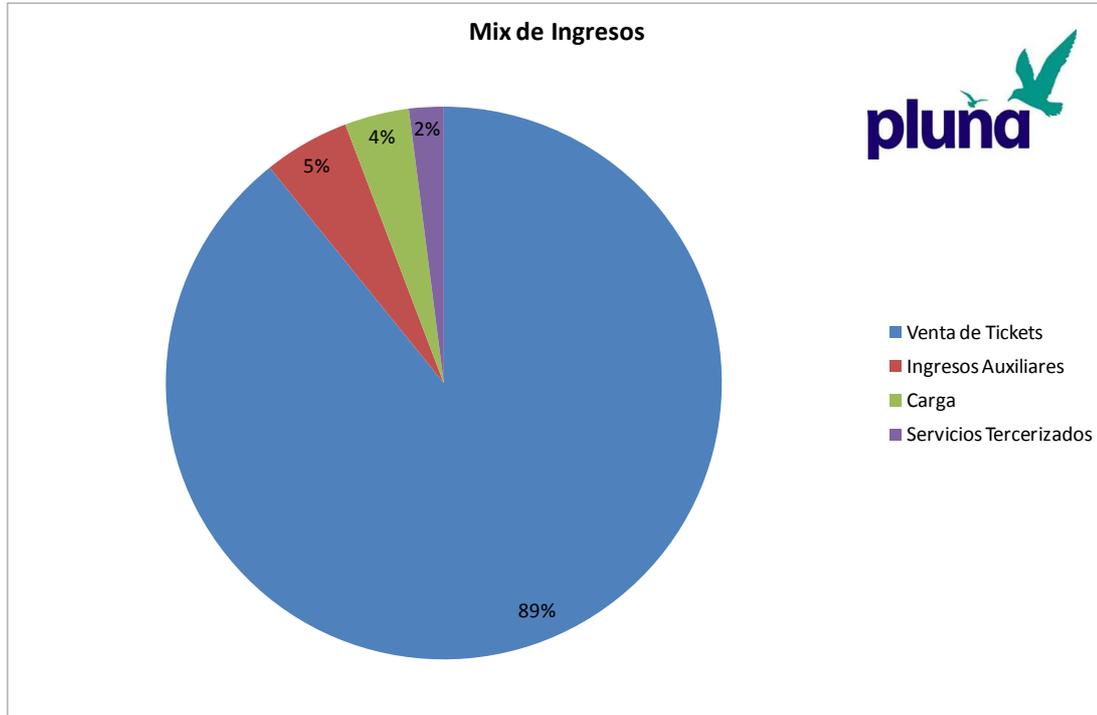


Ilustración 20 Mix de Ingresos de Pluna S.A. Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

La empresa anunció que en el año móvil setiembre 09-setiembre 10 ya había conseguido superar los 100 millones de dólares de facturación. Eso se dio por el aumento de la flota, que en 2010 pasó de 7 a 10 aviones.

El crecimiento en la facturación por el aumento de oferta, causado por el aumento de flota, está siendo más lento de lo esperado.

En efecto, al aumentar la oferta en un 40% se esperaba una correspondencia similar del 40% en el aumento de la facturación. Si bien en el ejercicio económico que se cerrará en junio de 2011 se notará un casi seguro aumento en los ingresos por ventas, no se llegarán a las metas que se habían estimado.

La empresa espera poder llegar a un margen de contribución de 24 dólares por pasajero, cifra con la cual se esperan resultados positivos. En la actualidad dicha contribución asciende a 12 dólares por pasajero.

Los ingresos de la compañía tienen una alta incidencia de la estacionalidad de las rutas en las que se ofrecen sus servicios, especialmente por el hecho de que Uruguay recibe un gran caudal de pasajeros en la temporada de verano que no es posible sostener en invierno.

El turismo uruguayo está inexorablemente relacionado al calor y a las playas y eso no es ajeno a los factores de ocupación que presenta la compañía Pluna.

En alta temporada (meses de diciembre-enero y febrero) la compañía ha presentado crecimientos sostenidos y superiores a los aumentos de oferta existentes.

En la Tabla siguiente podemos apreciar los pasajeros transportados en temporada alta desde que Leadgate Investment se hiciera cargo de la administración de la sociedad.

 TEMPORADA	2008	2009	2010	2011
Total de Pasajeros Transportados	139.181	182.994	232.720	356.666
Porcentaje de crecimiento	-	31%	27%	53%

Tabla 16 Pasajeros transportados en temporada alta. Fuente: Presentaciones oficiales Pluna S.A.

En el año 2010, la compañía realizó un aumento de oferta del 42.8%<sup>170</sup> pero el crecimiento de la empresa en alta temporada fue del 53%, lo que permite afirmar que parte de ese crecimiento es real y no corresponde sólo al aumento de asientos ofrecidos.

También se puede apreciar que si se le quita a ese 53% la incidencia del aumento de la oferta, el porcentaje resultante (11%) refleja un crecimiento real menor que en temporadas anteriores, cuando el crecimiento era con la misma cantidad de aviones. Esto puede llevar a pensar que el crecimiento de la empresa en alta temporada está alcanzando niveles de equilibrio marginal.

Según lo que los autores pudieron saber en relación al crecimiento futuro de la empresa, la temporada alta ya está explotada al máximo. Colocar una unidad adicional de servicio<sup>171</sup> en una de esas rutas puede provocar un aumento de costos mayor al beneficio proporcionado, por lo que la empresa en las rutas turísticas de alta temporada sólo puede esperar beneficios por aumento de los porcentajes de ocupación de las rutas ya existentes ya que no se considera conveniente abrir más frecuencias.

Mirando en la Tabla el comportamiento de los Costos Operativos de la empresa, podemos apreciar una tendencia a ser éstos cada vez menores en relación a los ingresos.

---

<sup>170</sup> Al pasar de 7 a 10 aviones.

<sup>171</sup> Un frecuencia más en el caso de las líneas aéreas.

Eso se ve reflejado en los resultados operativos, los que han venido registrando valores cada vez más cercanos al equilibrio operativo<sup>172</sup>.

Porcentualmente los resultados operativos han venido mejorando en un 75% y en un 72.5% respectivamente cada ejercicio.

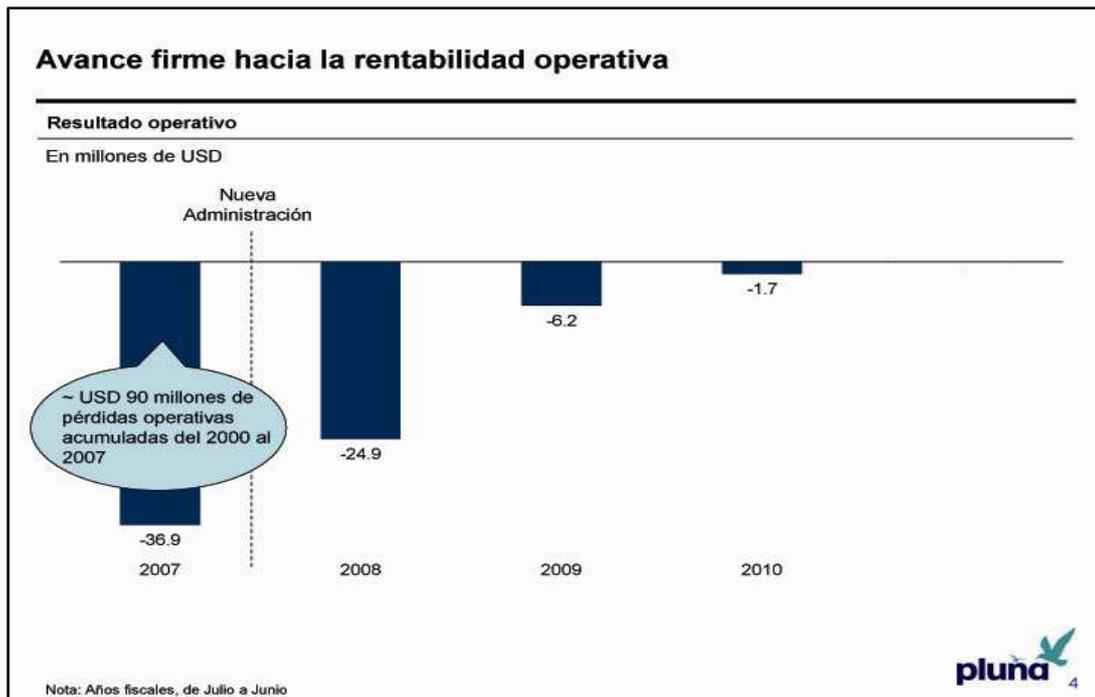


Ilustración 21 Evolución de Resultados Operativos. Fuente: Pluna S.A

Si no se alcanzó el equilibrio operativo fue según el Gerente General de la empresa, Jorge Lepra, por la ocurrencia de resultados extraordinarios que impactaron negativamente en los ingresos de la compañía y de gastos operativos por única vez que hubo que afrontar.

En la presentación que se realizó al público en general de los resultados de la empresa en febrero de 2011, se explicaron las causas que según la opinión de los

<sup>172</sup> [www.flypluna.com](http://www.flypluna.com)

conductores de la empresa habían provocado que el resultado final del ejercicio 2009-2010 fuera menor que el esperado.

También se cuantificaron esas causas, lo que se transcribe a continuación tal cual lo presentó la empresa:

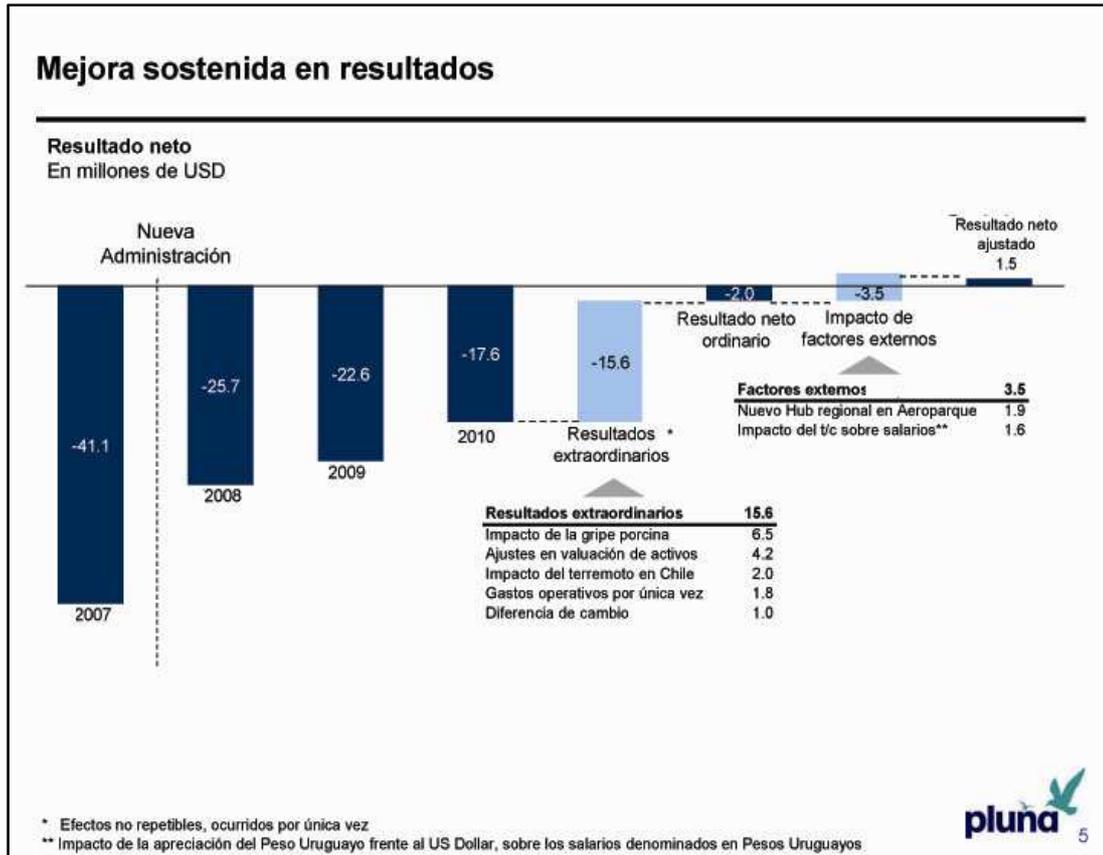


Ilustración 22 Presentación Oficial del Resultado Neto del Ejercicio. Pluna S.A.

Entre los motivos esgrimidos se encuentran ingresos no generados por factores extraordinarios (gripe porcina y terremoto en Chile) valuados en 8.5 millones de dólares, e ingresos no generados por factores permanentes, como lo es la

implantación en Aeroparque de un modelo de Hub similar al de Pluna<sup>173</sup>, que tuvo y tendrá un efecto competitivo negativo para la empresa.

Los ajustes en el valor de activos por 4.2 millones corresponden a reflejar en libros los valores de mercado que tienen los aviones que poseía Pluna antes de 2007 y que fueron sacados de uso, según criterios establecidos en la Nic 16.

Esos aviones, que se encuentran a la venta aunque se estima muy difícil su colocación, figuraban en libros a valores contables que no se correspondían a valores de tasación y la empresa optó por aplicar la norma internacional<sup>174</sup>.

El impacto del tipo de cambio sobre los salarios fue cuantificado en 1.6 millones de dólares en la presentación de resultados. La empresa cobra en dólares y paga sueldos en pesos, lo que genera ese impacto negativo.

La mejora sostenida en los resultados operativos no tuvo un efecto visible en el resultado final de la empresa debido al peso de los resultados financieros y extraordinarios.

La compra de los aviones determinó que el pasivo de la empresa, que ronda los 300 millones de dólares<sup>175</sup>, sea casi en su totalidad financiero, ya que proviene de la compra financiada de los aviones nuevos.

Una “reconstrucción” del pasivo financiero de la empresa realizada por los autores, en base a datos recolectados en la investigación, muestra que lo componen

---

<sup>173</sup> Hub de Aerolíneas Argentinas (N del A)

<sup>174</sup> Fuente: Entrevistas.

<sup>175</sup> [http://www.espectador.com.uy/1v4\\_contenido.php?id=206641&sts=1](http://www.espectador.com.uy/1v4_contenido.php?id=206641&sts=1)

principalmente la compra de 10 aviones a 24 millones de dólares cada uno más el saldo restante de un préstamo Brou para gastos operativos entre 2005 y 2007.

Del pasivo contraído con el banco canadiense Scotiabank por la compra de los primeros aviones, se venían haciendo pagos semestrales sólo de intereses por 3 millones de dólares por estar gozando un período de gracia de 2 años. En febrero de 2010 se realizó el primer pago que implicaba intereses y amortización del principal por 7 millones de dólares<sup>176</sup>.

Ya en Agosto de 2010 y en Febrero de 2011 los pagos fueron por 9 millones de dólares cada vez<sup>177</sup>, con lo que los pagos a la fecha totalizan 27.9 millones de dólares de amortización e intereses.

También se le han pagado al Brou más de 6 millones de dólares en los últimos 3 años por el préstamo de 14 millones contraído entre 2005 y 2007 para solventar gastos operativos<sup>178</sup>.

El pasivo de la empresa pasó de 222 millones de dólares en el ejercicio 08-09 a 234 millones en el ejercicio 09-10.

Las deudas de corto plazo pasaron de 39.5 millones de dólares a 63.4 millones, aumentando un 60%.

Esto es de destacar ya que el monto de lo adeudado a menos de un año de plazo representa un 66% de la facturación bruta de la empresa.

---

<sup>176</sup> <http://www.elpais.com.uy/100220/pecono-472310/> 20-02-2010

<sup>177</sup> <http://www.larepublica.com.uy/economia/420752> 19-08-2010 y

<http://www.larepublica.com.uy/economia/441933> del 20-02-2011

<sup>178</sup> Fuente: Comunicados de Prensa Pluna S.A. <http://test.flypluna.com/prensa.php>

Desde que asumiera la actual administración los pagos de las obligaciones financieras se han realizado con puntualidad, y la dirección de la empresa sostiene que Pluna se encuentra con el disponible necesario para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

Porcentualmente los gastos financieros y extraordinarios de la empresa crecieron un 200% del ejercicio 2008 al 2009 (de -0.8 a -16.4 millones), manteniéndose en niveles similares en el ejercicio siguiente (-15.9 millones).

Los gastos financieros seguirán subiendo en la medida que se sigan comprando nuevos aviones.

Hay expectativas por parte de la empresa de no tener resultados extraordinarios tan abultados para el ejercicio que se cerrará en junio de 2011.

Los sucesivos años de pérdidas en la empresa, han obligado a los accionistas a acordar recapitalizaciones para no dejar a la empresa con patrimonio negativo y configurar el causal de disolución que se establece en la Ley 16.060 de sociedades comerciales<sup>179</sup>, o sea tener pérdidas que reduzcan el patrimonio social a una cifra inferior a la cuarta parte del capital social integrado.

Los accionistas de la empresa, vale recordar, son Leadgate Investment con el 50% de las acciones, Jazz Airlines con un 25% y el Estado Uruguayo con el 25% restante.

La tabla siguiente muestra una evolución de los aportes de capital que ha tenido la empresa desde la nueva asociación los que, acompañados de las pérdidas que se

---

<sup>179</sup> Ley 16060. Sección VIII sub sección II, artículo 159 punto 6)

registraron en los últimos años pueden dar una idea de la situación patrimonial actual de la empresa:

 <b>VARIACIONES PATRIMONIALES NUEVA SOCIEDAD</b>		
FECHA	COMENTARIO	SALDO (en millones de USD)
JULIO '07	Capital Inicial	1
JULIO '07	Aporte Capital Leadgate Investment	15
JUNIO '08	Resultado Ejercicio 07-08	-25,7
JUNIO '09	Resultado Ejercicio 08-09	-22,6
ABRIL '10	Recapitalización porción Estado (25%)	5
ABRIL '10	Recapitalización porción Privado (75%)	15
JULIO '10	Resultado Ejercicio 09-10	-17,6
	<b>PÉRDIDAS SIN CAPITALIZAR</b>	<b>-29,9</b>

Tabla 17 Variaciones patrimoniales de Pluna S.A. desde 2007

El capital inicial de 1 millón de dólares de julio de 2007 fue el compromiso asumido por el Estado con Leadgate para poder realizarse la operación de compra de acciones por parte del socio inversor<sup>180</sup>. La empresa venía con un largo historial de pérdidas acumuladas y su patrimonio era negativo antes de julio de 2007.

Por el compromiso asumido el Estado se comprometía a aportar el capital necesario para dejar a la empresa con un capital positivo simbólico de 1 millón de dólares, esa capitalización terminó siendo de 37,8 millones<sup>181</sup> e incluyó el traspaso de la nuda propiedad del Argentino Hotel de Piriápolis a manos de Pluna S.A.

<sup>180</sup> [http://www.espectador.com/1v4\\_contenido.php?id=97935&sts=1](http://www.espectador.com/1v4_contenido.php?id=97935&sts=1) Entrevista a Campiani.

<sup>181</sup> [www.portaldeluruguay.com](http://www.portaldeluruguay.com) 16-02-2008

Este inmueble sería posteriormente usado por la empresa como medio de pago a Ancap por la deuda por combustible que la aerolínea mantenía<sup>182</sup>.

El aporte del Estado del 1 de julio de 2010 se debió a un fallo judicial que obligó al Estado a pagar a la suma de 1 millón de dólares a Leadgate y a Pluna S.A.<sup>183</sup> por encontrarse pasivos aparecidos con posterioridad a la “due diligence”<sup>184</sup> que determinó el aporte de 37.8 millones. Los pagos fueron de 700 mil dólares a Leadgate y 300 mil a Pluna S.A. aproximadamente, por lo que se incluyen en el análisis.

Se habla de un compromiso asumido en un acuerdo de accionistas en 2009 de capitalizar a la empresa en 14 millones de dólares antes de setiembre de 2011, para finalizar la cobertura de las pérdidas ocurridas hasta el ejercicio 2008-2009.

Por las pérdidas ocurridas en el ejercicio 2009-2010 todavía no se tienen acuerdos de capitalización, aunque el socio privado insiste en que no es necesario hacerlo ya que la empresa se encuentra al día con sus obligaciones y está generando el disponible necesario para hacer frente a sus obligaciones<sup>185</sup>.

---

<sup>182</sup> [http://www.elpais.com.uy/08/11/29/pecono\\_384338.asp](http://www.elpais.com.uy/08/11/29/pecono_384338.asp)

<sup>183</sup> <http://www.elpais.com.uy/100701/pecono-499084/economia/Pluna-Estado-pago-casi-US-1-por-ocultar-pasivos/>

<sup>184</sup> Due Diligence: Diligencia Debida

<sup>185</sup> <http://www.elpais.com.uy/110222/>

## 7. CONCLUSIONES

---

## **7.1 SOBRE EL ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA.**

Que Pluna sea una empresa mixta, donde el Estado Uruguayo tiene el 25% de participación en el capital accionario, puede significarle cierto diferencial competitivo a la hora de negociar con los proveedores.

El hecho de que un Estado tenga intereses estratégicos en la compañía, que ésta sea su Línea Bandera, a la cual históricamente se protegió a pesar de los malos resultados; el hecho de poder contar con garantías soberanas, así como el hecho de que otros proveedores de la empresa también sean del estado, como Ancap; o se encuentren explotando bienes estatales por concesiones, como el Aeropuerto de Carrasco, le dan a la empresa cierto plus a la hora de la negociación.

Se encontró que los proveedores que tiene la empresa son pocos y por lo general exclusivos (combustible, aeronaves, aeropuertos), lo que los sitúa en una situación muy ventajosa a la hora de negociar con la empresa.

Pero esta situación no se da sólo con la empresa Pluna sino que es una característica del sector en general, por lo que la ventaja o desventaja competitiva radica en la manera en que la empresa se maneje en la negociación con esos proveedores.

La forma de negociación de la empresa con los proveedores se puede considerar exitosa y positiva en lo relacionado a proveedores comerciales (Aeropuertos, Bombardier, Bancos) y negativa o dificultosa en otros, sobre todo en lo que

respecta al relacionamiento con los “proveedores sociales”: el Estado, los Sindicatos, los Partidos Políticos de la oposición entre otros.

Con relación al principal insumo utilizado por la empresa, el combustible, los autores concluyen que Pluna tiene una ventaja competitiva en la adquisición que se traduce en flexibilidades y poder de negociación, mientras que a pesar de que el costo de los combustibles en nuestro país sea mayor que en el resto de la región, en el precio obtenido tampoco presenta desventajas ya que Ancap se lo vende a precios similares que el resto de la región.

En la situación competitiva con el proveedor de los aviones, del mantenimiento y de la capacitación del personal especializado (Bombardier), si bien se depende exclusivamente de un solo proveedor y eso puede traer problemas en el futuro, esos problemas no se han verificado hasta la actualidad y se ha visto sin embargo una sinergia importante entre cliente y proveedor.

Con respecto a la mano de obra los autores consideran que Pluna no presenta una posición competitiva ventajosa.

Tiene un gremio de pilotos que se muestra fuerte y que no duda en adoptar medidas drásticas de lucha como lo son paralizar las actividades a la hora del conflicto, y un gremio de empleados que reclama equiparación salarial a nivel regional<sup>186</sup>, a la vez que presentan, ambos gremios, algunas discrepancias con la conducción de la empresa.

---

<sup>186</sup> <http://www.elpais.com.uy/110210/>

Tiene carencias de mano de obra gerencial especializada en el país, sobre todo en lo referente al “know how” del negocio, lo que le hace salir al extranjero a contratar personal para ocupar algunos de los cargos principales en la empresa, dentro de los que se pueden identificar ciudadanos argentinos, brasileños, chilenos, canadienses y británicos. Esto le implica pagar sueldos altos para poder contratar los servicios de esas personas.

Tiene problemas con la baja del tipo de cambio, que le afectan el costo de la mano de obra. La empresa gana en dólares y paga sueldos en pesos, lo que ante una baja de la moneda funcional la obliga a vender más pasajes para pagar los mismos sueldos.

En lo que refiere a la situación frente a los proveedores de financiación, la empresa ha mostrado una evidente mejoría, ya que en primera instancia debió recurrir al Estado como garante y actualmente no necesita de ese requisito en las negociaciones, pudiendo conseguir financiación a tasas inferiores que el Estado mismo.

Desde la empresa no se muestran intenciones de financiarse con fondos propios, prefieren la vía del crédito. Su capital de trabajo inicial fue pequeño en comparación con la deuda contraída, se debió incurrir en una intensa negociación para recapitalizar la empresa luego de los resultados negativos y según el accionista mayoritario no es necesaria una nueva recapitalización.

Desde el punto de vista legal esto le puede traer consecuencias negativas ya que, en la situación actual se configura el causal de disolución según la ley 16.060 art. 159.

Desde una perspectiva contable, y tomando en cuenta el aumento considerable del pasivo de corto plazo, los autores piensan que sería positivo para la empresa una inyección de capital de trabajo.

En lo referente al poder de negociación de los compradores, la conclusión a que se arriba es que ese poder de negociación es variable según el grado de intermediación que tenga la operación, aunque en líneas generales la posición de las todas empresas del sector (que son pocas y grandes) frente a los competidores (muchos y de poco impacto económico) es una posición ventajosa competitivamente hablando.

Esto a pesar que las grandes agencias de viajes pueden ejercer cierta presión a la baja de precios por el volumen de transacciones que manejan y por poder aplicar conductas tendientes a favorecer a la empresa que les reporte mayores beneficios, incluyendo en los paquetes turísticos sus servicios.

No hay amenazas de integración hacia atrás de los clientes y la sensibilidad de éstos al precio se ve relativizada por la no existencia de servicios sustitutos que tengan un fuerte impacto competitivo con el avión para distancias superiores a los 500 km (en el puente aéreo la ruta sí presenta competencia fuerte de servicios sustitutos).

La diferenciación del producto para Pluna, es una herramienta que si bien es vista como necesaria, se enfoca básicamente en aspectos o valores que no pueden significarle grandes egresos a la empresa. Esto le provoca un choque de intereses estratégicos y le impide profundizar en algunos aspectos diferenciales.

El impacto negativo de la estrategia de bajos precios en la diferenciación del producto se ve disminuido por una gestión muy eficiente que intenta resaltar esos aspectos diferenciales sin que impacten negativamente en los costos. Para eso se apunta a la atención al cliente, a la puntualidad, a la seguridad y a la conveniencia de los horarios, donde se logran muy buenos resultados.

En cuanto a la intensidad de la rivalidad de los competidores se debe puntualizar que esa rivalidad difiere según la ruta. No es lo mismo la competencia con TAM, la que se da en buenos términos e incluso se logra trabajar en complementación; que la que Pluna tiene con LAN, que busca la supremacía absoluta en las rutas en que opera; o con Buquebús-BQB, que intentan unir las ventajas competitivas del barco con las del avión para captar la mayor porción de demanda posible.

Como la ruta a Montevideo no es la principal ruta que tienen los competidores de Pluna en su negocio, esta rivalidad no es tan intensa en líneas generales.

La competencia sería mayor si existiera alguna empresa uruguaya queriendo competir por las rutas en que Pluna opera, lo que se da sólo en el caso de Buquebús-BQB pero no en todas las rutas, ya que no obtiene (BQB) los permisos necesarios para operar en ciertas rutas exclusivas de Pluna por parte del Estado Uruguayo.

## **7.2 SOBRE EL ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA**

### **COMPETITIVA DE LA EMPRESA**

En el análisis de la empresa a la luz de la teoría de Michael Porter se llegó a la conclusión que la estrategia competitiva adoptada en el nuevo plan de negocios que se inició en julio de 2007 incluía aspectos de los tres grandes tipos de estrategias que define el autor.

La primera estrategia que se dejó ver con la adquisición del paquete accionario por Leadgate Investment fue la de que la empresa concentraría sus esfuerzos en ser una compañía de características regionales. Este tipo de líneas aéreas no responde a ninguna de las clasificaciones clásicas que se tenían en la industria, es decir operador de servicio completo o de bajo costo, sino que recogen aspectos de ambos modelos de negocio.

El recorrer distancias cortas o medias le permite prescindir de parte de los servicios a bordo ya que no tienen la misma relevancia para el cliente que en los vuelos de larga distancia. Esto se podía apreciar mirando la Ilustración 14, donde se mostraban las preferencias de los clientes según una encuesta de la IATA.

El no incluir esos servicios en el precio del pasaje (caso típico de la comida a bordo), es una característica típica de las LCC. Pero el ofrecerlas a la carta le hace mantener a Pluna la característica de servicio completo, ya que lo que cambia es el sistema de ofrecimiento no el servicio en sí.

La segmentación del mercado objetivo, eligiendo servir principalmente el mercado regional, contribuyó a tomar la decisión de discontinuar la ruta a Madrid en setiembre de 2008.

El plan de negocios original prometía la convivencia en paralelo de ambas estrategias, regional y de largo radio, pero los hechos demostraron que el negocio de largo radio no estaba en las preferencias principales de los socios adquirientes del 75% del paquete accionario, ya que fue una estrategia totalmente desechada desde 2008.

La ruta a Madrid significaba el 50% de la facturación de la empresa y, si bien tenía a Iberia como fuerte competidor, no tenía niveles de ocupación tan bajos, por lo que eran otras las causas del problema de rentabilidad de la ruta.

Era una ruta con un fuerte componente estacional, que tenía gran sensibilidad al precio de los combustibles y que estaba sufriendo el conflicto de la empresa con las agencias de viaje, lo que le hacía perder a Pluna dos millones de dólares al mes al momento de la suspensión de la misma.

Por otro lado el hecho de ser la única ruta que une a Uruguay con Europa, el no tener servicios sustitutos que puedan competir con el avión en el recorrido, el poder adquisitivo del público objetivo y la buena demanda de la ruta a pesar de la estacionalidad, le podrían haber despertado más interés y esfuerzo a la empresa por no perder esa facturación.

La ruta es explotada por Iberia en exclusividad desde setiembre de 2008 y mostró en 2010 factores de ocupación que en los meses de temporada alta fueron del 100%, transportando cerca de 10.000 pasajeros por mes.

Pluna adoptó como estrategia principal, una vez definida como empresa regional, el Liderazgo en Costos en la región.

La evidencia más contundente de esa estrategia es el precio con el que compete en cada ruta, que se caracteriza por ser más bajo que el que presentan sus competidores.

También respaldan la estrategia ciertos aspectos tomados de las empresas de bajo costo y políticas de ventas que intentan disminuir la intermediación buscando llegar directamente al consumidor final, así como la adquisición de una flota de aviones que resultan óptimos en costos para los vuelos regionales.

La estrategia adoptada aún no se ha podido comprobar o consolidar aún con resultados económicos, ya que la empresa no ha podido revertir la tendencia de resultados negativos.

La empresa sin embargo ha mostrado mejoras sustanciales en cuanto a pasajeros transportados en la región y en cuanto a la extensión de su malla de vuelos y de las frecuencias que ofrece.

Los conductores de la empresa sostienen que no se puede pensar en resultados positivos sin crecimiento.

Cuando hacen esa afirmación, no sólo se refieren a mejorar los resultados operativos en las condiciones estructurales actuales, aumentando las ventas en las rutas que ya se ofrecen y con la flota de 10 aviones, sino que hablan de un crecimiento total: en el número de aviones, en las rutas ofrecidas y en las frecuencias de algunas rutas ya existentes.

Quienes sostienen esta posición se basan en que los márgenes de ganancia son tan estrechos en el sector (la IATA maneja para el 2011 un margen de 1.4% y el promedio de los últimos 40 años fue del 0.1%<sup>187</sup>) que la única manera de lograr el éxito es acceder a economías de escala.

Otros actores que tienen participación directa en la empresa, como lo son los dos directores que representan los intereses del Estado, tienen sus reservas con esa estrategia de crecimiento proyectado ya que piensan que en las condiciones financieras actuales y con la perspectiva inestable del mercado mundial en general no se puede pensar en seguir aumentando el pasivo sin una recomposición patrimonial y se deberían asumir pocos riesgos.

Los autores de este trabajo coinciden con que, en las condiciones actuales y sin consolidar un crecimiento total, la empresa no será rentable en el futuro. Es necesario un aumento radical en la facturación que impacte positivamente en los resultados para no tener problemas serios de capacidad de repago en el futuro.

El aumento en los ingresos puede darse por una mejora de los factores de ocupación en las condiciones actuales o por aumento de oferta.

---

<sup>187</sup> Fuente: [www.iata.org](http://www.iata.org)

Los factores de ocupación actuales de Pluna se sitúan en el entorno del 70% mensual (el promedio del sector es del 76% según la IATA) y las porciones de mercado que logra captar la empresa en cada ruta en que compite ya se vio que no la muestran como segmento dominante, salvo en el puente aéreo donde sí tiene más del 60% del mercado, sacando la influencia del ferry y tomando en cuenta sólo el sector aéreo.

Esto indica que la empresa debe mejorar en el número de pasajeros transportados en cada ruta que opera para poder revertir la situación actual, y que cuenta con mercado potencial para hacerlo.

La pregunta es si la empresa puede lograrlo con la estructura y la estrategia actual.

Aún con los precios más bajos del mercado y con un servicio que puede ser evaluado como bueno y competitivo en el sector, la empresa no logra prevalecer en rutas importantes como lo son Santiago y San Pablo entre otras.

La ruta que une Montevideo con Santiago es el caso más claro de este problema que tiene la empresa, ya que con un precio más competitivo que su competidor LAN, no se llega al 40% del market share.

La explicación viene por el lado de las dificultades en el relacionamiento con ciertos canales de distribución, más precisamente las agencias de viaje, y la estrategia predatoria que tiene la empresa chilena que hace que los incentivos que tienen los agentes de viaje para vender un pasaje por LAN, sean mucho mayores que hacerlo por Pluna; con la consiguiente preferencia de la empresa chilena por parte de los intermediarios.

El aumentar los beneficios de los agentes de viaje le implicaría a la empresa sacrificar parte de la estrategia de precios bajos o parte de los ingresos, por lo que es un punto crucial que quienes están al mando de la empresa deben manejar con sumo cuidado para lograr una mejora en los resultados por esta vía.

El mismo razonamiento se aplica a la hora de pensar en otra de las formas de aumentar las ventas que es por aumento de las inversiones en publicidad.

Otro desafío importante que tiene que afrontar la empresa es el nuevo escenario que le plantea el Gobierno Argentino con la designación de Aeroparque como aeropuerto internacional y la implantación allí del Hub de Aerolíneas Argentinas, su línea bandera recientemente re-estatizada.

Este cambio en las reglas de juego erosiona sensiblemente el plan de negocios original, ya que el hecho de que Aeroparque fuera sólo usado para vuelos de cabotaje y puente aéreo y la ubicación estratégica del mismo en el centro de Buenos Aires le significaban a Pluna una gran ventaja competitiva frente al resto de las empresas, que debían partir desde Ezeiza.

La empresa uruguaya ha perdido por esa razón el enorme potencial que tenía para canalizar público argentino hacia otras partes de la región y el mundo haciendo una conexión en Montevideo, ya sea con otro avión de Pluna o con aviones de las compañías con las que se celebraron acuerdos de código compartido, como TAM, Iberia o American Airlines.

Los aviones de Pluna vuelan en promedio 10 horas diarias. Tienen como limitante para no estar más horas en el aire el hecho de que los vuelos de la empresa deben

concentrarse en una misma franja horaria para optimizar las conexiones y minimizar los tiempos de espera de los pasajeros en los aeropuertos.

Con 10 horas por día se está por debajo del promedio de las empresas del sector, que tienen a sus aviones entre 11 y 12 horas en el aire<sup>188</sup>.

El hecho de aumentar una hora por día en promedio las horas de vuelo de los 10 aviones que posee la empresa, tiene el mismo efecto operativo que adquirir un avión más que vuele 10 horas por día como el resto de la flota<sup>189</sup>, con un enorme ahorro en costos entre una alternativa y otra, por lo es una alternativa que está actualmente en evaluación.

Pluna, para complementar la estrategia de precios bajos y poder seguir penetrando en los mercados donde opera, está intentando mejorar la imagen empresarial con estrategias de diferenciación que, al estar bajo la sombra de una política de liderazgo en costos, no pueden ser muy onerosas para la empresa.

Se esperan sin embargo resultados positivos de esas políticas de diferenciación, ya que la empresa no se posiciona tan mal en el mercado en lo que a características diferenciales se refiere, sino que se vio en el análisis de las estrategias<sup>190</sup> cómo la empresa buscaba satisfacer positivamente los requerimientos más importantes del cliente.

---

<sup>188</sup> Gordon Bethune y el Retorno de Continental Airlines.-Universidad Iberoamericana. Méjico.

<sup>189</sup> 10 aviones a 11 hs/día= 110 hs/día. 11 aviones a 10 hs/día = 110 hs/día.

<sup>190</sup> Capítulo 5.3

Para que la empresa pueda mejorar las condiciones operativas actuales debe mejorar su relación con los intermediarios, especialmente las Agencias de Viajes, de manera tal que estos puedan dirigir más demanda hacia la empresa.

También se deberá adaptar la estrategia a la nueva situación competitiva que implica el Hub de Aerolíneas Argentinas y tomar medidas de impacto que le permitan seguir siendo una opción atractiva para conectar Argentina con la región o el mundo.

Aún teniendo una buena mejoría en las condiciones operativas actuales, se evalúa como necesaria una extensión de la malla de vuelos actual, sobre todo con la apertura de rutas nuevas en la República Argentina.

Los dos principales argumentos en ese sentido son que el trazado de rutas de la empresa presenta la forma de un cono que se afinaba en Montevideo y que termina con un cuello de botella en el Puente Aéreo y que la situación financiera de la empresa no se puede revertir sólo con una mejora en la facturación con 10 aviones.

Se esperan recibir en 2011 tres nuevos aviones del modelo Bombardier CRJ 900 Next Gen (idéntico a los que ya posee la empresa), con los que se podrán ofrecer nuevos destinos y nuevas frecuencias.

La compra de aviones pretende optimizar el costo de mantenimiento de la flota, que se da con 15 aeronaves del mismo modelo.

Una vez que se complete ese número óptimo de CRJ 900 la empresa pretende adquirir modelos más pequeños, de 50 plazas, para poder servir ciudades que en las

condiciones actuales de oferta (con un avión de 90 plazas) y demanda (con una demanda por vuelo que no permite cubrir el punto de nivelación del avión) no son posibles.

Un ejemplo de ello es la ciudad de Rosario, la que tuvo inicialmente un vuelo programado pero se debió discontinuar porque aunque la demanda era estable, no se pasaba de los 40 ó 50 pasajeros por avión, lo que no hacía rentable la ruta.

El caso de ofrecer nuevas frecuencias en las rutas ya existentes se plantea como difícil ya que en la mayoría de las rutas una unidad adicional de oferta tendría efectos negativos en los costos marginales.

Sin embargo el efecto multiplicador que se explica en la teoría de la “S curve”, y que alienta a los ejecutivos de la empresa a seguir agregando frecuencias, se ha demostrado con éxito en rutas como por ejemplo la de Santiago-Montevideo.

Dicha ruta estuvo a punto de ser discontinuada por malos resultados (cuando tenía una frecuencia diaria), pero la tendencia negativa se revirtió cuando se resolvió darle una última oportunidad y basándose en la mencionada teoría se aumentaron la cantidad de frecuencias a dos por día.

La posibilidad de aumentar las frecuencias a Buenos Aires vía el aeropuerto militar de El Palomar está en evaluación, pero el traslado de los pasajeros desde ese aeropuerto al centro de la ciudad o a otro aeropuerto se presenta complicado por el entorno socio económico del aeropuerto militar, donde se ubican las conocidas como “villas miserias” de la periferia bonaerense.

La alternativa que se mejor se presenta es entonces la apertura de nuevas rutas.

Hacia Argentina las rutas, que son muy necesarias para poder aplicar la estrategia del Hub, presentan el problema que le impone la política proteccionista del gobierno de ese país para con su línea bandera, es decir Aerolíneas Argentinas.

El Gobierno Argentino no sólo le brindó el marco legal a su empresa aérea estatal para operar con un modelo similar al de Pluna, sino que también le ha puesto trabas legales a la empresa uruguaya para operar con normalidad en otras ciudades de Argentina, como el caso de Bariloche, o ciudades a las que Pluna quiere volar pero no obtiene los permisos correspondientes, como Mendoza, Salta y Trelew.

La acción del Estado Uruguayo en defensa de su aerolínea bandera, puede ser fundamental para que Pluna pueda extender su malla de vuelos hacia la República Argentina, consiguiendo mediante la negociación que se agilizen los trámites y se liberen los permisos necesarios.

La apertura de más rutas en la parte norte del Hub, más concretamente en Brasil, presenta como aspectos positivos el crecimiento económico esperado de ese país y la carencia de rutas que conecten ciudades secundarias de ese país con las ciudades capitales del Río de la Plata, pero tiene como aspectos negativos el poco tráfico comercial y de personas que hay entre esas ciudades y Uruguay y el hecho de que los vuelos a Buenos Aires estén limitados a 60 frecuencias semanales, lo que aumentaría el cuello de botella anteriormente mencionado.

La última posibilidad que se maneja para solucionar los problemas estructurales del plan de negocios de la compañía, es aprovechar los tratados de cielos abiertos que

se firmaron con Chile y Paraguay para operar desde esos países, especialmente desde Asunción, formando pequeños hubs que permitan conectar a la región con los países del Pacífico (Perú, Bolivia, Ecuador).

Como se puede apreciar, el futuro de la empresa no se presenta sencillo y la llegada de resultados positivos a la empresa va a depender de un muy buen manejo gerencial que le permita sortear exitosamente estos escollos que han aparecido a lo largo del camino transitado desde el 1º de julio de 2007.

El escenario inicial de la empresa, bajo el cual se creó el plan de negocios original, era muy diferente al escenario actual.

Situaciones adversas como el precio del petróleo, la epidemia de gripe aviar, el terremoto de Chile y la estrategia del Gobierno Argentino de proteger a Aerolíneas Argentinas y crearle un marco jurídico que le permite competir favorablemente con Pluna, han obligado al equipo conductor de la empresa a doblar esfuerzos e iniciativas para poder sostener a la empresa.

El punto fuerte que tiene Pluna para poder adaptarse a ese entorno cambiante y competitivo es que está dirigida por un grupo de empresarios que, si bien se han mostrado poco flexibles a la hora de priorizar el interés económico sobre el interés político del país y no han tenido las mejores relaciones con su socio estatal, han demostrado gran capacidad empresarial a la hora de rediseñar la empresa y conducirla bajo una nueva estrategia, se han sabido readaptar rápidamente a los cambios del mercado y han aplicado las más modernas técnicas de management

empresarial para poder extraer lo mejor de una empresa que hacía años no tenía la relevancia internacional que alcanzó en esta última etapa.

El desafío ahora es ver cómo se adapta la empresa a la nueva situación competitiva que le supone el Hub de Aerolíneas Argentinas; cómo utiliza los nuevos aviones para lograr aumentos de facturación que signifiquen aumentos de resultados; cómo se aprovecha del aumento proyectado de la demanda del sector, sobre todo la que se generará en Brasil por el crecimiento económico que está teniendo ese país y cómo hace frente a las obligaciones financieras asumidas por la compra de aviones.

La matriz FODA que se elaboró con la información recogida a lo largo de la investigación permite apreciar mejor la posición de la empresa y su proyección futura.

En ella se pueden apreciar las oportunidades que puede aprovechar la empresa para consolidar el crecimiento esperado y los desafíos que tiene que sortear en el camino para lograrlo.

Los autores piensan que la clave del éxito de la empresa, independientemente de si se aumenta la flota y el número de rutas ofrecidas, se encuentra en lograr seguir mejorando en los factores diferenciales que complementen el precio a que se ofrece el servicio, de manera tal que se pueda lograr una mejora en los factores de ocupación.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flota nueva y uniforme.</li> <li>• Aeropuerto base A.I.C. en excelentes condiciones operativas.</li> <li>• Equipo Gerencial de alto nivel y personal jerárquico con alto grado de compromiso.</li> <li>• Interés y parte accionaria Estatal, Línea Bandera.</li> <li>• Buena percepción y valoración del producto por parte de los clientes.</li> <li>• Cumple con condiciones necesarias para formar alianzas estratégicas con compañías de primer nivel.</li> <li>• Alineación de infraestructura y recursos con plan de negocios adoptado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación Estado-Privado.</li> <li>• Exposición pública de la gestión de una empresa que responde mayoritariamente al interés privado.</li> <li>• Uruguay como país base, poco mercado y poco volumen comercial.</li> <li>• Rutas Estacionales.</li> <li>• Cuello de botella en frecuencias del Puente Aéreo.</li> <li>• Patrimonio debilitado por resultados acumulados negativos.</li> <li>• Pasivo abultado por adquisición de aviones.</li> <li>• Manejo de R.R.H.H. con limitantes de empleados públicos.</li> <li>• Mala relación con Agentes de Viajes.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos de cielos abiertos con Chile y Paraguay. Posibilidad de desarrollar nuevos hubs en esos países.</li> <li>• Crecimiento esperado de la demanda, especialmente en Brasil.</li> <li>• Buen número de ciudades secundarias de la región que aún no tienen buena conexión con Uruguay.</li> <li>• Acceso al crédito necesario para financiar adquisiciones de nuevos aviones sin necesidad de garantías.</li> <li>• A.I.C. con capacidad operativa ociosa.</li> <li>• Extensión del Puente Aéreo con vuelos a aeropuerto El Palomar.</li> <li>• Extensión hacia otras ciudades de Argentina.</li> <li>• Flota con horas/vuelo disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento y consolidación del Hub de Aerolíneas Argentinas.</li> <li>• Negación de permisos de operación en ciudades Argentinas.</li> <li>• Suba del precio del petróleo.</li> <li>• Alianza estratégica de TAM-LAN que ocasione deterioro de relaciones con TAM.</li> <li>• Baja persistente del tipo de cambio.</li> <li>• Ruptura de relaciones del Socio Inversor con Gobierno Uruguayo.</li> <li>• Mejora del servicio de Ferry en velocidad y precios.</li> </ul>

Ilustración 23 MATRIZ FODA

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Airbus Industrie: Market Perspectives for Civil Jet Aircraft, Report N° AI/CM-P312.011/93. Blagnac. France. (1993).*
- Baumol, P. y. (1982). *Constestable Market and the Theory of Industry Structure.*
- Belobaba, P. P. (1987). *Airline Yield Management, An Overview of Seat Inventory Control.*
- Betancor, O. y. (2000). *Privatización de infraestructuras: Puertos y aeropuertos.*
- Chávez Miranda, M., & Ruiz Jiménez, A. (2005). *Marco Conceptual Del Yield Management Como Técnica De Gestión De La Capacidad Y La Demanda En Organizaciones De Servicios.* Universidad de Sevilla.
- Chávez, G. R. (2005). *Gordon Bethune y el Regreso de Continental Airlines.* Méjico: Universidad Iberoamericana.
- Daguerre, H. (2009). *El desarrollo de los modelos de negocio Low Cost para el sector aéreo comercial.*
- Doganis. (1991). *Flying Off Course.* Londres: Routledge.
- Económica, O. d. (2009). *Revisión y análisis de la estructura de costos de transporte aéreo.* Bogotá.
- Group, T. B.-S., & Stern, K. (2002). *Ideas Sobre Estrategias.*
- GUILLÉN., J. C. (2006). *La Dirección De Resultados En Las Empresas Privatizadas. Tesis Doctoral.*
- Iglesias, A. A. (2003). *Posible nuevo escenario competitivo del Ferrocarril de Alta Velocidad: las compañías aéreas de bajo coste.* Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.
- INECO. (2009). *Jornada sobre demanda de transporte aéreo.*
- Kesharwani, T. (1999). *"La privatización en la provisión de aeropuertos y servicios de navegación aérea". Seminario sobre privatización de aeropuertos. OACI.*
- Littlewood, K. (1972). *Forecasting and Control of Passenger Bookings.*
- Maruri, J. *La Historia de la Aviación Comercial en el Uruguay.*
- Morrell, P. (2008). *Airline Industry Problems and Prospects. Presentation at Cranfield University.*
- Nación, A. I. (1999). *Norma Internacional de Contabilidad N° 16 (NIC 16).*

Olivares, J. V. (2003). *estado, regulación de los mercados y estrategia empresarial en américa latina iberia, líneas aéreas de españa, en argentina y uruguay, 1966-1975*. Universidad de Alicante.

Piacentini, L. T. *Los Costos Marginales En El Transporte Aereo*. Facultad de Ciencias Económicas UNCuyo.

Porter, M. (1980). *Estrategias Competitivas*.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*.

Robert W. Poole, J. a. (1998). *Airline Deregulation: The Unfinished Revolution*.

ROCHEL., J. J. (2000). *Factores determinantes de la demanda de transporte aéreo y modelos de previsión*. Boletín ICE económico.

Rudigier Dornbush, S. F. (1990). "Macroeconomía" Capítulo 13, *Regulación de la Actividad Económica*.

SMITH, B. L. (1992). *Yield Management at American Airlines*.

Wensveen, J. (2007). *Air Transport: A Management Perspective*.