



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ANALISTA COMERCIAL EN LA EMPRESA DE AVIACIÓN AEROCONTINENTE

EXPERIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
ECONOMISTA

AUTOR

DEL AGUILA AZERRAD, MARTÍN EDUARDO

DIRECTOR

DR. FLORES SOTELO WILLIAM SEBASTIAN

JURADO

DR. ARÉVALO TUESTA JOSÉ ANTONIO
MAG. SAMANAMUD LOYOLA ÓSCAR FRANCISCO
DRA. TUNANÑAÑA GUTIERREZ MIRTHA LUZ

LIMA – PERÚ

2019

DEDICATORIA

Este Informe la dedico a mi familia, que siempre me ha acompañado en todo momento a saltar obstáculos para seguir adelante, todo esto con constancia y perseverancia uno logra sus objetivos.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a la UNFV, por haberme brindado todos los conocimientos necesarios para poder materializar este Informe, en especial al Profesor Dr. William Flores Sotelo, por su conocimiento enseñanza y colaboración en todo momento.

Índice de contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de figuras	v
Índice de tablas	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
I. Introducción.....	11
1.1 Trayectoria del autor	11
1.2 Descripción de la Empresa	16
1.3 Organigrama de la Empresa	22
1.3.1 Servicios que ofrece la línea aérea.....	24
1.3.2 Marco legal y autoridades competentes	24
1.3.3 Ley aeronáutica civil	25
1.3.4 Regulaciones en el Perú.....	26
1.3.5 Autoridades competentes	27
1.3.6 Características económicas.....	29
1.3.7 Situación del mercado aeronáutico.....	33
1.3.8 Características de la oferta.....	35
1.3.9 Calidad del servicio.....	36
1.3.10 Características de la demanda	37
1.3.11 Barreras de entrada	39
1.3.12 Comportamiento de los precios	45
1.4 Áreas y funciones desempeñadas	49
II. Descripción de una actividad específica	53
III. Aportes más destacables a la Empresa / institución	55
IV. Conclusiones	58
V. Recomendaciones	59
VI Referencias.....	60
VII. Anexos	61

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Flujograma de una solicitud de boleto con descuento</i>	19
Figura 2. <i>Funciones como Analista Comercial</i>	20
Figura 3. <i>Envío de información de oficinas a nivel nacional</i>	21
Figura 4. <i>Boeing 737-200/Matrícula OB-1742</i>	22
Figura 5. <i>Boeing 737-247/Matrícula OB-1729</i>	22
Figura 6. <i>Organigrama</i>	22
Figura 7. <i>Autoridades de aeronáutica en el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC)</i>	25
Figura 8. <i>Autoridades de aeronáutica en el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC)</i>	26
Figura 9. <i>Autoridades de aeronáutica en el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC)</i>	26
Figura 10. <i>Autoridades de aeronáutica en el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC)</i>	27
Figura 11. <i>Autoridades de aeronáutica en el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC)</i>	28
Figura 12. <i>Características de la demanda en la aviación comercial</i>	30
Figura 13. <i>Características de la demanda en la aviación comercial</i>	30
Figura 14. <i>Evolución del tráfico de pasajeros y carga, 2000-2006</i>	34
Figura 15. <i>Barreras de Entrada</i>	39
Figura 16. <i>Costos fijos</i>	42
Figura 17. <i>Iniciativas planteadas en el cargo analista comercial</i>	47
Figura 18. <i>Tráfico aéreo de pasajeros por aerolíneas nacionales</i>	48
Figura 19. <i>Procedimiento para la aprobación de solicitud</i>	51
Figura 20. <i>Programas de reservas</i>	52
Figura 21. <i>Metodologías implementadas</i>	54
Figura 22. <i>Identificación de problemas</i>	55
Figura 23. <i>Participación mercado doméstico, 2000-2004</i>	61
Figura 24. <i>Participación mercado doméstico 2005-2009</i>	62
Figura 25. <i>Participación mercado doméstico, 2010-2014</i>	63
Figura 26. <i>Participación mercado doméstico, 2015-2017</i>	64

Figura 27. <i>Participación mercado internacional, 2000-2005</i>	65
Figura 28. <i>Participación mercado internacional, 2006-2011</i>	67
Figura 29. <i>Participación mercado internacional, 2012-2017</i>	
Figura 30. <i>Mercado doméstico 2000-2004</i>	69
Figura 31. <i>Mercado doméstico 2005-2009</i>	70
Figura 32. <i>Mercado doméstico 2010-2014</i>	71
Figura 33. <i>Mercado doméstico 2015-2017</i>	72
Figura 34. <i>Mercado internacional, 2000-2005</i>	73
Figura 35. <i>Mercado internacional, 2006-2011</i>	74
Figura 36. <i>Mercado internacional, 2012-2017</i>	75
Figura 37. <i>Mercado doméstico, 2000-2004</i>	76
Figura 38. <i>Mercado doméstico, 2005-2009</i>	77
Figura 39. <i>Mercado doméstico, 2010-2014</i>	78
Figura 40. <i>Mercado doméstico, 2015-2017</i>	79
Figura 41. <i>Mercado internacional, 2000-2005</i>	80
Figura 42. <i>Mercado internacional, 2006-2011</i>	81
Figura 43. <i>Mercado internacional, 2012-2017</i>	82
Figura 44. <i>Participación de mercado doméstico, enero a junio 2018</i>	83
Figura 45. <i>Pasajeros transportados mercado doméstico, enero - junio 2018</i>	84
Figura 46. <i>Participación de mercado internacional, enero - junio 2018</i>	85
Figura 47. <i>Pasajeros transportados mercado internacional, enero - junio 2018</i> ..	86

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Equipos con permiso de autorizaciones - abril 2003</i>	21
Tabla 2 <i>Situación actual del mercado aeronáutico</i>	34
Tabla 3 <i>Mercado internacional. Entradas</i>	35
Tabla 4 <i>Mercado doméstico. Salidas</i>	35
Tabla 5 <i>Mercado doméstico. Entradas</i>	36
Tabla 6 <i>Reclamos presentados</i>	36
Tabla 7 <i>Tráfico de pasajeros</i>	38
Tabla 8 <i>Tráfico de carga</i>	38
Tabla 9 <i>Mercado aerocomercial 2006</i>	46
Tabla 10 <i>LAN PERÚ 2006</i>	46
Tabla 11 <i>Identificación de problemas</i>	54
Tabla 12 <i>Itinerario de viaje</i>	57
Tabla 13 <i>Participación mercado doméstico, 2000-2004</i>	61
Tabla 14 <i>Participación mercado doméstico 2005-2009</i>	62
Tabla 15 <i>Participación mercado doméstico, 2010-2014</i>	63
Tabla 16 <i>Participación mercado doméstico, 2015-2017</i>	64
Tabla 17 <i>Participación mercado internacional, 2000-2005</i>	65
Tabla 18 <i>Participación mercado internacional, 2006-2011</i>	67
Tabla 19 <i>Participación mercado internacional, 2012-2017</i>	68
Tabla 20 <i>Mercado doméstico 2000-2004</i>	69
Tabla 21 <i>Mercado doméstico 2005-2009</i>	70
Tabla 22 <i>Mercado doméstico 2010-2014</i>	71
Tabla 23 <i>Mercado doméstico 2015-2017</i>	72
Tabla 24 <i>Mercado internacional, 2000-2005</i>	73
Tabla 25 <i>Mercado internacional, 2006-2011</i>	74
Tabla 26 <i>Mercado internacional, 2012-2017</i>	75
Tabla 27 <i>Mercado doméstico, 2000-2004</i>	76
Tabla 28 <i>Mercado doméstico, 2005-2009</i>	77
Tabla 29 <i>Mercado doméstico, 2010-2014</i>	78
Tabla 30 <i>Mercado doméstico, 2015-2017</i>	79

Tabla 31 <i>Mercado internacional, 2000-2005</i>	80
Tabla 32 <i>Mercado internacional, 2006-2011</i>	81
Tabla 33 <i>Mercado internacional, 2012-2017</i>	82
Tabla 34 <i>Participación de mercado doméstico, enero a junio 2018</i>	83
Tabla 35 <i>Pasajeros transportados mercado doméstico, enero - junio 2018</i>	84
Tabla 36 <i>Participación de mercado internacional, enero - junio 2018</i>	85
Tabla 37 <i>Pasajeros transportados mercado internacional, enero - junio 2018</i>	86

RESUMEN

A partir de los años 90, hubo una desregularización de la industria aviación comercial. La oferta del sector aerocomercial se compone de unas pocas líneas aéreas que ofrecen el servicio de transporte de carga y pasajeros respectivamente, existiendo barreras de entrada, aplicando tarifas predatorias, configurándose inicialmente cuando operaba Aerocontinente como un mercado monopolístico y a su salida del mercado doméstico, se reordena como un mercado oligopólico respectivamente.

El objetivo del informe, es plasmar mi experiencia profesional y laboral por más de 3 años en el área comercial de ventas nacionales de Aerocontinente, en el sector de la aviación comercial, aplicando en todo momento la teoría económica tanto en la práctica profesional y de mi gestión, en el puesto de analista comercial, pudiendo aplicar los conceptos teóricos de diversos autores aplicados al sector de transporte aéreo comercial.

El método del estudio es descriptivo, conjuntamente con la práctica profesional y la investigación bibliográfica, a fin de analizar la problemática de la aviación comercial y conjuntamente con la teoría económica.

Los resultados muestran las mejores decisiones en la parte operativa en el área que me he desempeñado, dichas decisiones pueden impactar en los altos costos operacionales, si las decisiones no son las adecuadas.

Podemos concluir que en la aviación comercial se deben tomar decisiones oportunas, adecuadas, para tomar mejores decisiones al momento ingresar a nuevos mercados, con los altos costos que incurren en ello con que equipos ingresar a operar nuevas rutas de acuerdo a características y diseño de cada avión respectivamente.

Se recomienda brindar importancia al capital humano, en Aerocontinente descuidaron bastante al personal no habiendo una comunicación fluida y transparente con los trabajadores de distintas áreas, sobre todo en el área comercial, ocasionando altas rotaciones en puestos de mandos intermedios.

PALABRAS CLAVES: sector aerocomercial, transporte de carga y pasajeros, tarifas predatorias, mercado monopolístico y mercado oligopólico.

ABSTRACT

From the 90s there was a deregulation of the commercial aviation industry. The supply of the aviation sector consists of a few airlines that offer cargo and passenger transport respectively, there are entry barriers, applying predatory rates, initially configured when Aerocontinente operated as a monopoly market and when it left the domestic market it was reorganized as an oligopolistic market respectively.

The objective of the report, is to translate my professional and work experience for more than 3 years in the commercial area of national sales of Aerocontinente, in the commercial aviation sector, applying at all times the economic theory in both professional practice and my management, in the position of commercial analyst, being able to apply the theoretical concepts of various authors applied to the commercial air transport sector.

The study method is descriptive, in conjunction with professional practice and bibliographical research, in order to analyze the problems of commercial aviation and jointly with economic theory.

The results show the best decisions in the operative part in the area that I have worked, such decisions can impact the high operational costs, if the decisions are not appropriate.

We can conclude that in commercial aviation timely decisions should be taken, appropriate, to make better decisions when entering new markets, with the high costs incurred in that equipment to enter to operate new routes according to characteristics and design of each airplane respectively.

It is recommended to give importance to human capital, in Aerocontinente they neglected the personnel a lot, not having a fluid and transparent communication with the workers of different areas, especially in the commercial area, causing high rotations in middle management positions.

KEY WORDS: Air transport sector, cargo and passenger transport, predatory rates, monopolistic market and oligopolistic market.

I. Introducción

La industria de la aviación comercial se ha desarrollado exponencialmente, sobre todo a partir de los noventa, donde el mercado se apertura y se reordena habiendo una desregulación del sector aerocomercial, entrando cada vez; más nuevos operadores al mercado doméstico. Todo esto conllevó a la entrada de Aerocontinente y a la salida de líneas aéreas importantes, citando, por ejemplo, Faucett, Aeroperú, Americana; respectivamente, reordenándose así el mercado aerocomercial doméstico.

El presente trabajo hace un análisis del mercado de la aviación comercial en los inicios de operaciones de Aerocontinente, convirtiéndose inicialmente en un mercado monopolístico; y a la salida del mismo se configura como un mercado oligopólico.

Es así, que presento; en la primera sección, mi trayectoria y funciones; en el puesto como Analista Comercial en la empresa de aviación Aerocontinente.

En la segunda sección, planteo mejoras y alternativas de solución en cada etapa de ejecución, en coordinación con todas las áreas involucradas; para luego ser planteadas a la Gerencia Comercial.

En la tercera sección, pude identificar plenamente las oportunidades de mercado, para una mejor toma de decisiones, citando, por ejemplo: operar nuevos destinos, cancelación de rutas existentes, etc.

En la cuarta y quinta sección, presento las conclusiones y recomendaciones en el análisis del mercado doméstico; tanto en la entrada; como en la salida de Aerocontinente.

1.1 Trayectoria del autor

Prácticas pre-profesionales

Grunenthal peruana

Realicé prácticas pre-profesionales en compras locales e internacionales, entre enero a setiembre de 1997, respectivamente. Siendo mis funciones básicas lo siguiente:

1. Elaboración de cotizaciones con proveedores.
2. Emisión de órdenes de compra O/C.
3. Contacto vía telefónica con proveedores.
4. Atención de proveedores cuando llegan a oficinas.

Grupo gloria

Realicé prácticas pre-profesionales en auditoría interna, entre mayo a agosto del 1998, respectivamente. Siendo mis funciones básicas lo siguiente:

1. Elaboración de Inventario de todos los locales del Grupo Gloria.
2. Levantamiento de la información respectiva.
3. Ingresar a la plantilla en el formato respectivo.
4. Adherir la placa en cada activo fijo de la empresa.
5. Ingresar los datos respectivos en la hoja Excel.
6. Informar del avance a la persona encargada.

A continuación, presento la documentación justificatoria que acredita mi experiencia laboral.



GLORIA S.A.

OFICINA: AV. REPUBLICA DE PANAMA 2461 - LIND. STA. CATALINA - LA VICTORIA - LIMA 13 - PERU
CASILLA POSTAL 2217 - LIMA 1 - TELEFONO 4707170 - FAX 4708837
PLANTA INDUSTRIAL: AV. GENERAL DIEZ CANSECO 527 - AREQUIPA - PERU
CASILLA POSTAL 77 - TELEFONOS 212525 - 216650 - 218290 - FAX 216840

Empresa inscrita en el Registro de Sociedades Mercantiles de Arequipa en la Ficha 1232, Número de R.U.C.: 10019079

CONSTANCIA

Por la presente hacemos constar que el **Sr. DEL AGUILA AZERRAD MARTIN EDUARDO**, realizó prácticas pre - profesionales en el área de Auditoria Interna, durante el período del **04.05.98** al **04.08.98**.

Expedimos este documento en virtud de disposiciones legales vigentes.

Lima, 8 de Noviembre de 1999

Gloria S.A.
División Deprodeca

ALFREDO LA ROSA GUEVARA
JEFE DE PERSONAL

ALG/cbm



GRÜNENTHAL PERUANA S.A.

Calle Las Letras 261
San Borja Lima 41

Apt. 18 - 0976 Ventas :
Telf.: 224-1727 Telf.: 224-1840
Fax : 224-1870 Fax: 224-1860

Señor
Martín Eduardo Del Aguila
Ciudad.-

Nro. 042/96-GG

Lima, 20 de diciembre de 1996

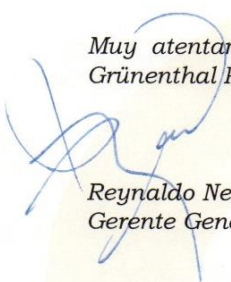
Estimado señor Del Aguila:

Por medio de la presente, nos es grato comunicarle que su solicitud de Prácticas Pre-Profesionales para el Periodo Enero - Marzo 1997 en nuestra representada , ha sido aceptada.

Esperamos alcance satisfactoriamente sus objetivos propuestos.

Deseándole mucha suerte, quedo a su disposición.

Muy atentamente,
Grünenthal Peruana S.A.



Reynaldo Neira S.
Gerente General



CERTIFICADO DE TRABAJO

Certificamos que:

*El Sr. **MARTIN EDUARDO DEL AGUILA AZERRAD**, ha laborado en nuestra empresa desde el 01 de Junio de 2001 al 21 de Octubre de 2004, desempeñándose como, **ANALISTA COMERCIAL**, en la Gerencia de Ventas Nacionales.*

Extendemos el presente certificado a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Miraflores, 27 de octubre de 2004


Sistema de Distribución Mundial S.A.C.
ABEL COELLO RAMOS
Gerente de Recursos Humanos

1.2 Descripción de la Empresa

Aerocontinente, inició sus operaciones en el año 1991, al adquirir un Boeing 737-200 valorizado en 3.5 millones de dólares, haciendo vuelos charter al Caribe, posteriormente, en el año de 1992, hacía vuelos rentados para la Occidental Petroleum Company en la ruta Lima-Andoas-Iquitos-Lima respectivamente, al año siguiente compra otro boeing y funda International Pacific Trading, en la ciudad de Miami.

Las operaciones domésticas y de carga empezaron en el año de 1993, con apenas dos boeing, la competencia era muy fuerte operaban Faucett, Americana de Aviación y Aeroperú respectivamente.

Realicé funciones como analista comercial para la empresa de aviación Aerocontinente, con más de 3 años de experiencia siendo mis funciones la elaboración de cuadros estadísticos como:

1. Pasajeros transportados.
2. Carga.
3. Factores de ocupación.
4. Proyecciones de ventas.
5. Intermediaciones con las agencias de viajes.
6. Contacto directo con las oficinas a nivel nacional
7. Elaboración de los itinerarios, etc.

Toda esta información era comunicada a la dirección comercial, para una presentación en comité de directorio. He iniciado mis labores en Aerocontinente junio del 2001, hasta octubre del 2004 respectivamente, para la gerencia comercial departamento ventas nacionales respectivamente.

El haber trabajado en Aerocontinente por más de 3 años y medio, pude reunir toda la experiencia y aprender mucho en el ámbito comercial y hacer un análisis de todo el mercado aerocomercial en nuestro país y toda su problemática en infraestructura que se presentaba en ese entonces.

A partir del año 1995, empieza la expansión comercial de la empresa, aumentando sus vuelos domésticos para posteriormente, iniciar vuelos internacionales. Según el autor del informe, a finales de 1998, la empresa tiene el monopolio doméstico, ya que salieron del mercado Faucett, Americana de Aviación y Aero Perú definiendo el liderazgo de Aerocontinente contábamos con más de 30 aviones respectivamente ocupando el 65% de pasajeros transportados y el 34% en carga respectivamente dentro de la estrategia comercial contábamos con una política de precios bajos de pasajes convirtiéndonos en una de las empresas de aviación más poderosas del Perú, ni LAN podía competir con nosotros.

A principios de 1999, empezamos a operar en rutas internacionales siendo su primer vuelo a Panamá, Santiago de Chile, Miami y Buenos Aires respectivamente. A continuación, presento mi experiencia profesional en Aerocontinente iniciando mis labores profesionales en junio del 2001, en la oficina principal de Aerocontinente, en la gerencia comercial en el departamento de ventas nacionales, ubicado en el distrito de Miraflores en la Av. José Pardo Nro 651.

Ingresé bajo un concurso en el diario El Comercio, aprobando un curso de capacitación de inducción que se brinda a todos los ejecutivos antes que ingresen a laborar donde se tocan los siguientes temas:

1. Inducción con las agencias de viajes.
2. Capacitación en el plan de marketing
3. Inducción en el área administrativa y procedimientos a seguir, entre otros.

La finalidad de mi experiencia en la empresa, aplique todos los conocimientos que me enseñaron en la facultad, implementando mejoras e ideas nuevas para ser aplicados en la dirección comercial a la que pertenecía citando como, por ejemplo:

1. Implemente en una nueva presentación de excel más eficiente un cuadro de pasajeros transportados, mes a mes siendo inicialmente una hoja de tamaño dúplex reduciendo el tamaño a un formato A4 respectivamente, siendo una lectura mucho más eficiente para una mejor toma de decisiones.
2. Implemente un cuadro de estadísticas de ventas y presupuesto mes a mes de todas nuestras oficinas a nivel nacional y así tener la información oportuna cuando se lo requiera, evitando solicitar a sistemas dicha información.

Desde un inicio los procesos administrativos eran muy lentos y burocráticos, para evitar las demoras en los procesos cuando llegaban a la gerencia de ventas nacionales por valija las liquidaciones de provincias hacia mi área, yo directamente las llevaba a contabilidad para su trámite respectivo y así evitar las demoras.

En el 2002 respectivamente, fui promovido y me dieron más funciones y me propusieron trabajar directamente con las agencias de viajes a nivel nacional, agencias de viajes de Lima, así como también de provincias respectivamente: Siendo mis funciones básicamente lo siguiente:

Dar tramites a las solicitudes de boletos con descuentos a las agencias de viajes para sus trabajadores respectivamente estos se emiten directamente en el sistema.

- Boleto OD-25% Dscto
- Boleto OD-50% Dscto
- Boleto OD-75% Dscto
- Boleto OD-100% Dscto

1. Solicitar el mailing list de las agencias de viajes si es que no figura en nuestro sistema.
2. Las ordenes emitidas se anexan en un file para la autorización de la dirección comercial.

3. Las solicitudes pueden llegar directamente a mi correo y también a través de mesa de partes respectivamente.
4. Atender a las agencias de viajes para el trámite respectivo de sus boletos.
5. Coordinación con el counter en la emisión del mismo.

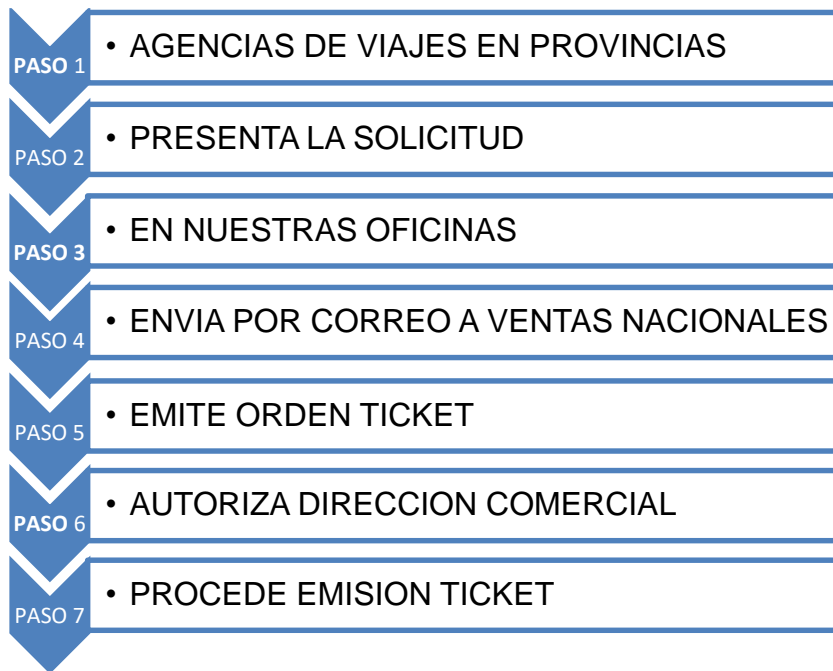


Figura 1. Flujograma de una solicitud de boleto con descuento

Fuente: Percepción del área comercial

Dentro de mis funciones como analista comercial puedo mencionar la elaboración de los siguientes informes:

1. Pasajeros transportados.
2. Carga.
3. Factores de ocupación.
4. Proyecciones de ventas.
5. Intermediaciones con las agencias de viajes.
6. Contacto directo con las oficinas a nivel nacional.
7. Elaboraciones de los Itinerarios, etc. Dentro de mis otras funciones en comercial era la de la elaboración del presupuesto mensual de ventas con un incremento del 10% con respecto al año anterior.

Todas las oficinas dónde operábamos me enviaban mensualmente:

1. Ventas pasajes nacionales.
2. Ventas pasajes internacionales
3. Carga.
4. Exceso de equipaje.
5. Pasajeros transportados. Toda esta información lo ingresaba en el formato respectivo para presentarlo a la alta dirección.

Dentro de mis otras funciones como analista comercial puedo mencionar la elaboración de los siguientes documentos:



Figura 2. *Funciones como Analista Comercial*

Fuente: Percepción del área comercial

Todas las oficinas donde operábamos me enviaban mensualmente:

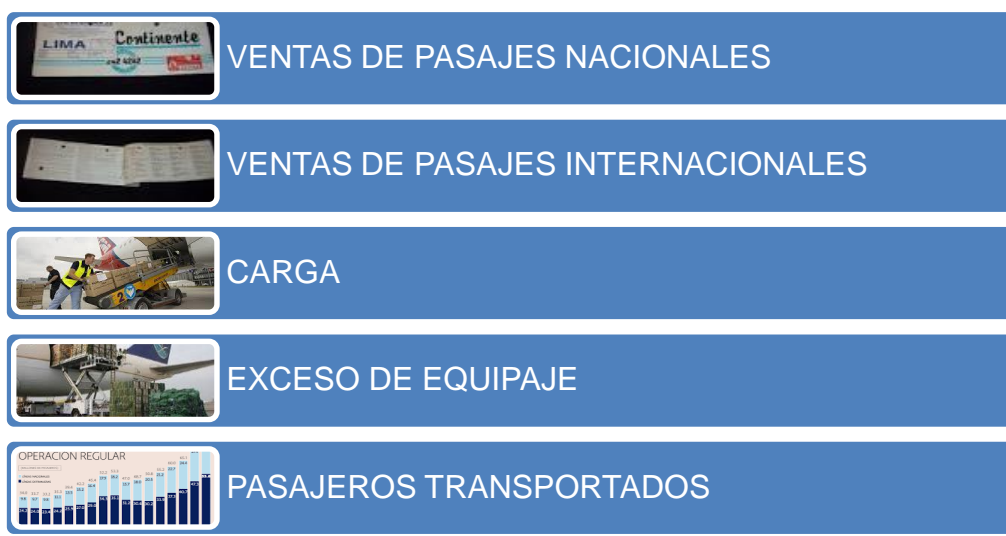


Figura 3. Envío de información de oficinas a nivel nacional

Fuente: Percepción del área comercial

Tabla 1

Equipos con permiso de autorizaciones - abril 2003

NRO ORDEN	COMPAÑÍA	MATRICULA	AÑO	MODELO	RAP	TIPO DE SERVICIO
1	AEROCONTINENTE S.A.	HI-764CA	1969	BOENG 737-200	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
2	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1544	1974	BOEEG 737-2A9	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
3	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1546	1967	BOENG 727-022	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
4	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1588	1965	BOENG 727-51	'000	TRANSP. AERO NAC REG PAX Y CARGA
5	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1589	1959	FAIRCHILD F-27J	'000	TRANSP. AERO NAC REG PAX Y CARGA
6	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1601	1965	BOENG 727-51	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
7	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1620	1969	BOENG 737-247	'000	TRANSP. AERO NAC REG PAX Y CARGA
8	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1636	1969	FOCKER F28 MK	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
9	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1723	1969	BOENG 737-204	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
10	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1729	1969	BOENG 737-247	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
11	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1730	1968	BOENG 737-201	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
12	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1738	1967	BOENG 727-203	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
13	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1739	1987	BRITISH AEROSP	'000	TRANSP. AERO NAC REG PAX Y CARGA
14	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1742	1969	BOENG 737-200	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
15	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1745	1698	BOENG 737-100	'000	TRANSP. AERO NAC REG PAX Y CARGA
16	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1746	1970	BOENG 737-281	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
17	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1750	1975	FOCKER F28 MK	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
18	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1751	1969	BOENG 737-205	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
19	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1752	1973	BOENG 737-205AD	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
20	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1753	1969	BOENG 737-201	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
21	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1758	1984	BOENG 737-205	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
22	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1759	1967	BOENG 727-022	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
23	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1764	1969	BOENG 737-201	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
24	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1765	1989	BOENG 767-2BQR	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA
25	AEROCONTINENTE S.A.	OB-1766	1988	BOENG 767-219ER	121	TRANSP. AERO NAC E INTE PAX Y CARGA

Fuente: MTC-OGMS/ DINF (2003), Dirección General de Aeronáutica Civil, Sub-Dirección de Aeronavegabilidad



Figura 4. Boeing 737-200/Matrícula OB-1742



Figura 5. Boeing 737-247/Matrícula OB-1729

1.3 Organigrama de la Empresa

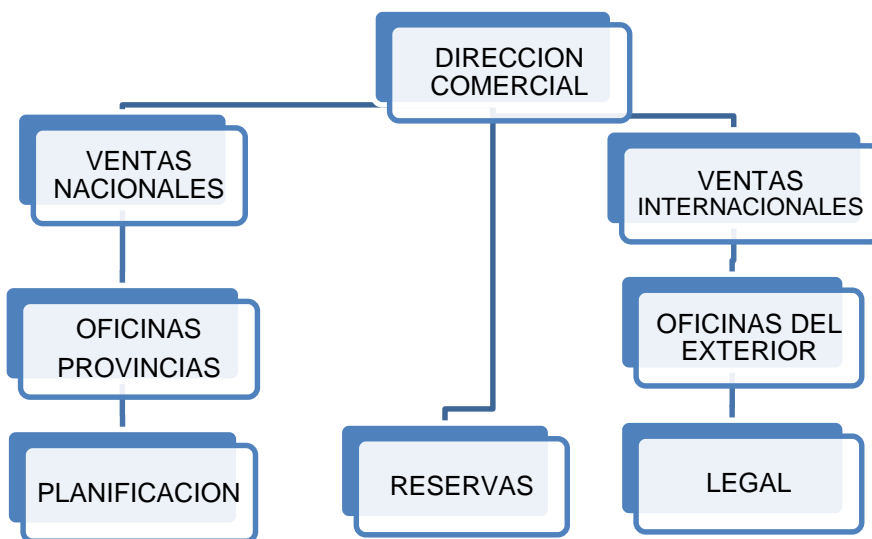


Figura 6. Organigrama

Misión

Ser una empresa rentable, eficiente y de excelencia en el servicio de transporte aéreo de pasajeros, que satisfaga plenamente las expectativas de sus clientes con seguridad, hospitalidad y que genere valor a sus accionistas. Fuente Aerocontinente 2004

Visión

Ser líder en Perú, en la industria de la aviación comercial, brindando un servicio de calidad, con compromiso y eficiencia con nuestros pasajeros, personal y proveedores respectivamente. Fuente: Fuente Aerocontinente 2004

Valores

1. Compromiso.
2. Eficiencia.
3. Respeto.
4. Innovación.
5. Calidad en el servicio.
6. Responsabilidad social.

Fuente: Aerocontinente 2004

Filosofía

La filosofía de Aerocontinente comprende misión, visión, valores y estructura organizacional, ofreciendo vuelos domésticos e internacionales respectivamente. Informaciones de sus vuelos a bordo, guía de destinos, vuelos, frecuencias y promociones respectivamente. Fuente: Aerocontinente 2004

1.3.1 Servicios que ofrece la línea aérea

En el Call Center Aerocontinente se obtiene la siguiente información:

1. Estados de vuelos.
2. Horario de vuelos.
3. Detalle del pasaje.
4. Rastrea tu pasaje.
5. Check-in.
6. Equipaje de bodega
7. Obtienes tu comprobante de pago
8. Paga tu reserva
9. Selecciona tu asiento, etc.

1.3.2 Marco legal y autoridades competentes

Marco legal

El mercado de transporte aéreo se encuentra regulado por la Ley de Aeronáutica Civil (LAC), aprobada por Ley 272612, su respectivo Reglamento (RLAC), aprobado por Decreto Supremo 050-2001-MTC3.

Reglamentando lo siguiente:

1. Soberanía del estado peruano sobre su espacio aéreo.
2. Regulación a lo referente a la autoridad aeronáutica civil.
3. El otorgamiento de derechos aerocomerciales.
4. Aspectos de orden técnico, entre otros. El Perú se rige bajo el tratado bilateral suscrito con diversos países. (Boza & Oré, 2007, pág. 2)

El Convenio de Chicago rige bajo las normas internacionales referidas:

1. Al tráfico aéreo
2. Derechos aerocomerciales. (Boza & Oré, 2007, pág. 2)

1.3.3 Ley aeronáutica civil

Esta ley rige al sector de aeronáutica civil, el cual se define como el conjunto de actividades vinculadas al empleo de aeronaves civiles. Las actividades aerocomerciales por parte del Estado se podrán realizar si:

1. Justifica un alto interés público
2. Por conveniencia nacional La autoridad de aeronáutica es el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC). (Boza & Oré, 2007, pág. 2)

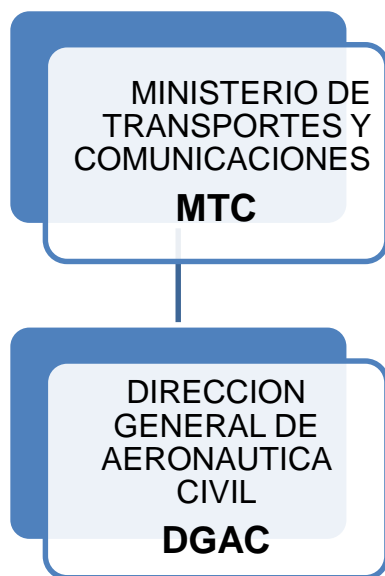


Figura 7. *Autoridades de aeronáutica en el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC)*

Fuente: MTC (2017)

La Ley de Aeronáutica Civil (LAC) fomenta lo siguiente:

1. Incentivar el desarrollo de un sistema aeronáutico seguro.
2. Promover la Integración al territorio nacional.
3. Fomentar la ampliación de la oferta de transporte.
4. Asegurar las operaciones comerciales.
5. La aviación civil y la aviación comercial es aquella que brinda servicios de transporte (pasajeros y carga) a cambio de una contraprestación. (Boza & Oré, 2007, pág. 2)

1.3.4 Regulaciones en el Perú

Las Regulaciones Aeronáuticas del Perú (RAP), son el conjunto de normas que son aprobadas, emitidas y publicadas por la DGAC mediante Resolución Directoral, y que son de cumplimiento obligatorio. (Boza & Oré, 2007, pág. 3)

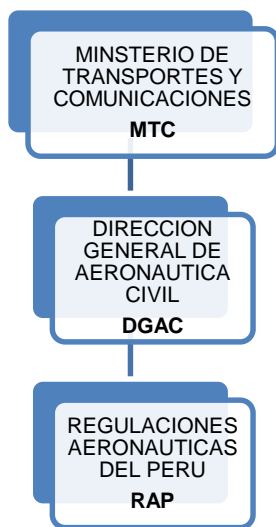
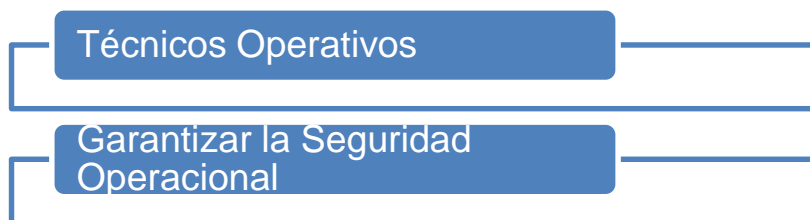


Figura 8. Autoridades de aeronáutica en el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC)

Fuente: MTC (2017)

Regulaciones Aeronáuticas en el Perú (RAP) regulan aspectos de:



Regulaciones Aeronáuticas en el Perú (RAP), Procedimientos

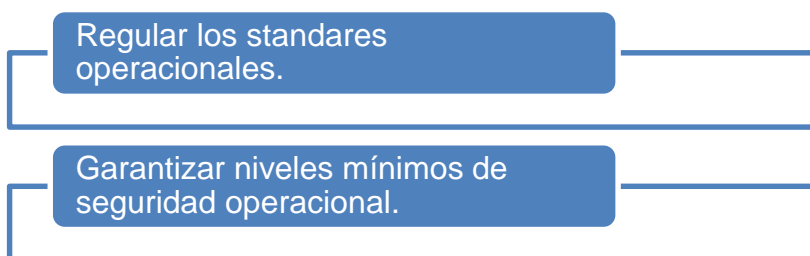


Figura 9. Autoridades de aeronáutica en el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC)

Fuente: MTC (2017)

1.3.5 Autoridades competentes

La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), 2007 dependencia especializada del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), es la autoridad competente en el sector. (Boza & Oré, 2007, p. 3)

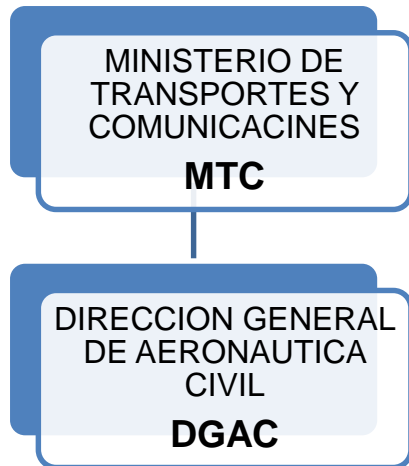


Figura 10. *Autoridades de aeronáutica en el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC)*

Fuente: MTC (2017)

Dirección general aeronáutica civil (DGAC)

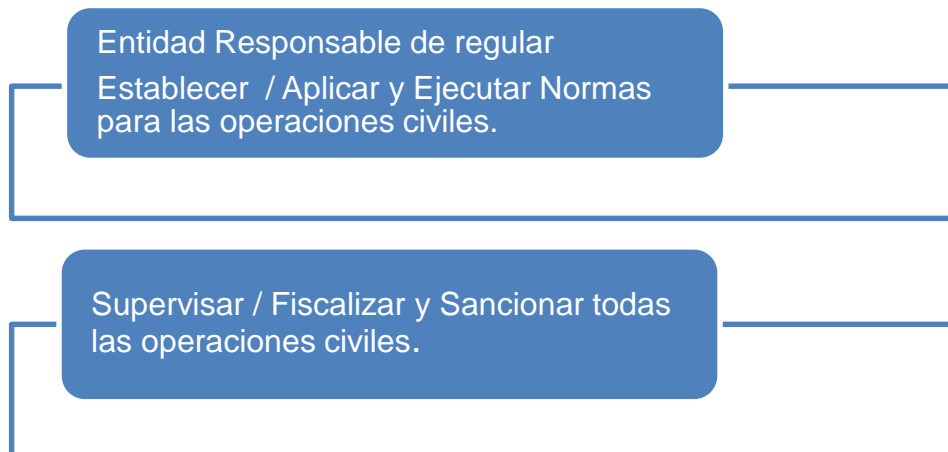


Figura 11. *Autoridades de aeronáutica en el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC)*

Fuente: MTC (2017)

La DGAC se rige bajo la Ley de Aeronáutica Civil (LAC) y su Reglamento Ley de Aeronáutica Civil (RLAC).

Reglamentaciones de la DGAC

1. Otorgamiento
2. Modificaciones
3. Revocaciones
4. Permisos de operaciones
5. Permisos de vuelos

Funciones de la DGAC

Goza de autonomía:

1. Técnica.
2. Administrativa
3. Financiera

Facultades de la DGAC

1. Dictar normas
2. Establecer procedimientos y criterios.
3. Garantizar las operaciones aéreas. (Boza & Oré, 2007, pág. 3)

Indecopi dentro de sus funciones se extiende al sector aerocomercial siendo las siguientes: Velar por el funcionamiento del mercado.

1. Promoviendo y garantizando la leal competencia.
2. Sancionando prácticas anticompetitivas y/o restrictivas de competencia.
3. Eliminación de barreras de acceso al mercado y protección al consumidor.
(Boza & ORÉ, 2007, pág. 2)

1.3.6 Características económicas

La demanda, es la cantidad de mercancías que los individuos adquieren dependiendo de su precio. Mientras mayor sea el precio del artículo, si todo lo demás permanece constante, los consumidores están dispuestos a comprar menos unidades de ese bien. Cuanto más bajo es el precio del mercado, más unidades se compran. (Samuelson & Nordhaus, 2009, pág. 46).

El sector aerocomercial, se constituye del mercado de servicios de transporte aéreo, traslada pasajeros y/o carga de un lugar de origen a otro de destino. Este mercado se caracteriza por una demanda que se deriva de otras actividades del turismo y/o negocios (transporte de pasajeros) y el comercio (transporte de carga); siendo el transporte que no es un bien y/o servicio de consumo final, sino intermedio. De ello se desprende la importancia de los componentes temporal y de seguridad que determinan la calidad del servicio, ya que, como sucede con todo medio de transporte, se espera un servicio rápido y seguro.

En el mercado de servicios de transporte aéreo se demandan servicios por cada ruta de acuerdo a los horarios de vuelo, el itinerario y las tarifas. Debido a que se busca un servicio de transporte origen-destino, la sustituibilidad entre diferentes

rutas es inexistente, cada una responde a necesidades distintas: cada ruta constituye un mercado diferente. (Boza & Oré, 2007, pág. 4)

Caracterizándose:

1. La Demanda se deriva de otras actividades como:

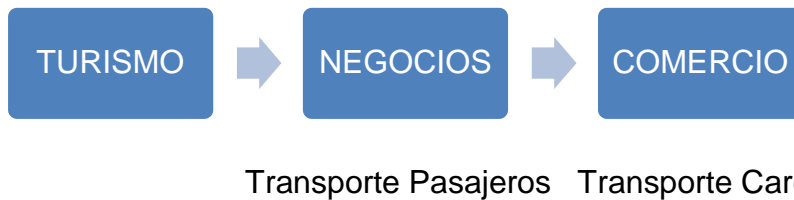


Figura 12. *Características de la demanda en la aviación comercial*

Elaboración Propia

2. Todo medio de transporte debe ser seguro y confiable.

En el mercado de servicios de transporte aéreo se demandan servicios por cada ruta de acuerdo al Itinerario y tarifas respectivas.

1. Estacionabilidad del Servicio: temporada alta y temporada baja.
2. La elasticidad del servicio: varía de acuerdo al mercado objetivo. (Viajeros por negocios son menos sensibles al precio).
3. La variabilidad temporal: como las preferencias de los usuarios determina la demanda del servicio de transporte aéreo. (Boza & Oré, 2007, pág. 5)

Características de la demanda en la aviación comercial



(1) Imposibilidad al Almacenamiento. (2) Indivisibilidad del Servicio.

Figura 13. *Características de la demanda en la aviación comercial*

Elaboración Propia

La Demanda es derivada de otras actividades y preferencias como: Rutas, Itinerarios, destinos, etc. todo esto influye en la estructura de costos fijos de las empresas operadoras al afectar de manera importante sobre el tamaño y componente de su flota o equipos. (Boza & Oré, 2007, pág. 5).

Limitaciones operacionales

Este medio de transporte es el más complicado por necesitar de mayores y compleja infraestructura en tierra que el resto de sistemas. Un aeropuerto es una infraestructura capaz de asistir a los aviones en su aterrizaje y despegue, pero también debe permitir el aparcamiento, las reparaciones, el mantenimiento necesario de las aeronaves y el suministro de todo cuanto necesiten, como combustible, catering, etc. además de estar capacitado para embarcar y desembarcar pasajeros, carga, correo y equipajes.

Sus dimensiones y la cantidad de pistas varían en función al tráfico que tienen que soportar, es necesario construir un segundo o tercer aeropuerto cercanos todos ellos en una misma ciudad como en Londres, París, Nueva York y otras muchas ciudades. Cuando esto ocurre, normalmente se especializan en algún tipo de tráfico, nacional o internacional, etc.

Ante todo lo mencionado anteriormente las operaciones de las aerolíneas se verán afectadas y limitadas por la disponibilidad de la infraestructura aeroportuaria y de la existencia de sistemas de seguridad. (Blasco, 2001, p. 184).

Un ejemplo del caso peruano actual, es la construcción del aeropuerto de Chinchero que se ubica en la ciudad del Cusco siendo éste el segundo en la ciudad cuya pista se localizara a 3700 msnm a dos kilómetros del pueblo de Chinchero y a 15 Km de la ciudad del Cusco. La infraestructura estará diseñada para recibir hasta 5 millones de usuarios anuales con posibilidades de ampliación del terminal hasta 8 millones. El costo total de la obra está estimado en US\$ 665 millones. El terminal será de 40,000 metros cuadrados. Asimismo, contará con conexión internacional directa con las principales ciudades de América.

El aeropuerto se ubicará a 29 kilómetros al noroeste de la ciudad del Cusco y contará con un terminal de pasajeros, una torre de control, la pista y calles de rodaje, así como una plataforma de estacionamiento de aeronaves, otro de aviación general y hangares de mantenimiento. La construcción está ya en ejecución desde el 2015. La construcción del aeropuerto debería demorar unos tres años, a fines del 2019 debería estar terminando el aeropuerto para iniciar operaciones en el primer trimestre del 2020. Este nuevo terminal ubicado en la ciudad del Cusco favorecería la descongestión actual de tráfico de pasajeros y podría especializarse en un terminal para vuelos domésticos y el otro para vuelos internacionales respectivamente y/o también podría reemplazar el actual aeropuerto internacional Velasco Astete del Cusco, quedando el actual aeropuerto del Cusco fuera de operaciones respectivamente.

Dentro de los cuatro ejes de desarrollo del Aeropuerto de Chinchero puedo mencionar el empleo, turismo, exportaciones y en vías de comunicación respectivamente que a continuación lo detallo:

1. El empleo durante y luego de su construcción, el aeropuerto de Chinchero propiciará un gran número puestos de trabajo, en la que se requerirá gente especializada en brindar servicios específicos, por esta razón se tiene planeado realizar una evaluación para conocer la verdadera demanda del capital humano que se requiere en la región, para que instituciones a nivel nacional arriben a Cusco y sus jóvenes reciban capacitaciones así poder acceder a un empleo digno.
2. El turismo en la ciudad del Cusco, anualmente recibe un promedio de 2 millones 500 mil turistas, cifra que se duplicará una vez que el aeropuerto internacional de Chinchero esté en funcionamiento, para ello es necesario mejorar los niveles de los servicios turísticos como hospedaje, transporte, restaurantes entre otros.
3. En cuanto a las exportaciones la agricultura, también tendrá su oportunidad de desarrollo, pues el nuevo terminal aéreo será un espacio propicio para las exportaciones donde los cultivos andinos tienen que ganarse un espacio en el competitivo mercado internacional.

Para este efecto la dirección regional de agricultura, deberá certificar la calidad de los productos como la quinua, kiwicha, tarwi y los cereales que produce la región.

4. Vías de Comunicación para el transporte de los millones de visitantes que arribarán, anualmente, al aeropuerto internacional de Chinchero, se necesitarán vías más rápidas que resuman el periodo de viaje a dicha localidad que se halla a 29 kilómetros de la ciudad de Cusco, las que serían aprovechadas para mejorar la conectividad regional, por lo pronto el gobierno regional del Cusco, alista el proyecto de construcción de un túnel entre Picchu -Poroy, la que sería una inversión pública privada y permitiría unir la ciudad imperial, con las provincias de Urubamba, Calca y La Convención.

1.3.7 Situación del mercado aeronáutico

A partir de los años 90 el mercado aerocomercial a raíz de la liberación económica, se han incorporado nuevos ingresos o postores al mercado, bajando las tarifas respectivamente.

Tabla 2

Situación actual del mercado aeronáutico

2000 – 2006			
TRANSP. DE PAX	6.1 MILLONES	MCDO TOTAL	2006
TRANSP. DE CARGA	56%	CON RESPECTO AL	2000

Fuente: (Boza & Oré, 2007, pág. 3)

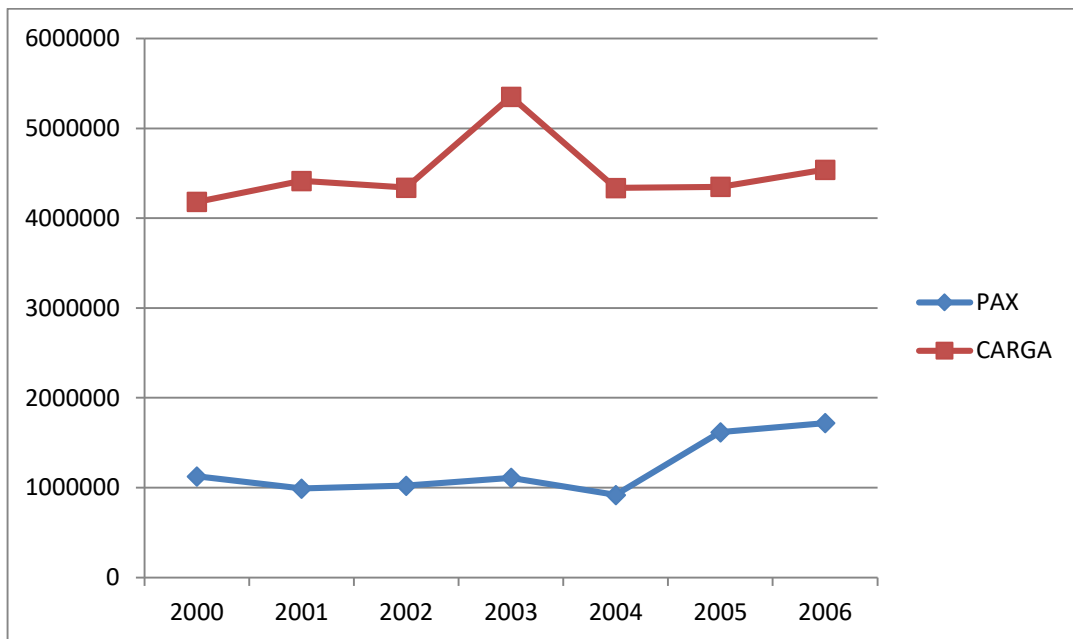


Figura 14. *Evolución del tráfico de pasajeros y carga, 2000-2006*

Elaboración Propia

Fuente: (Boza & ORÉ, 2007, pág. 3)

Durante el periodo 2000-2006, la demanda de transporte aéreo nacional de pasajeros se ha ido incrementando continuamente. Por otro lado, el tráfico de carga en vuelos nacionales ha mostrado un acelerado crecimiento en los últimos tres años.

1.3.8 Características de la oferta

En el año 1991, se promulga el Decreto Legislativo Nro 670 en el gobierno de Alberto Fujimori, facilitando el acceso de las empresas tanto nacionales e internacionales al mercado peruano otorgando libertad a las empresas aerocomerciales sin mayor regulación ni compromiso. Este dinamismo ha permitido el acceso de salidas y entradas de empresas al mercado peruano. Como ejemplo se puede visualizar en los cuadros que a continuación detallo en la tabla 3 y 4 respectivamente.

Tabla 3

Mercado internacional. Entradas

ENTRADAS	
LINEA AEREA	AÑO
AIR MADRID	2000
AIR CANADA	2001
AIR PLUS COMET	2002
CIELOS DEL PERU	2003
TAMPA	2004
FLORIDA WEST	2005
AEROLINEAS BRASILEIRAS	2006
VARIG	2006
AEROSUR	2002

Fuente: (Boza & Oré, 2007, p. 8)

Tabla 4

Mercado doméstico. Salidas

SALIDAS	
LINEA AEREA	AÑO
AEROCONTINENTE	2004
AVIANDINA	2003
TANS	2006

Fuente: (Boza 2007, p. 8)

Tabla 5

Mercado doméstico. Entradas

ENTRADAS	
LÍNEA AEREA	AÑO
LC BUSRE	2001
WAYRA PERU	2006

Fuente: (Boza & Oré, 2007, p. 8)

1.3.9 Calidad del servicio

En toda línea aérea un aspecto importante a considerar es el servicio que brinda. Si bien la participación del mercado es un referente importante, la calidad del servicio puede ser visto como un mecanismo relevante de competencia frente a los precios o tarifas.

En un mercado liberalizado incentiva a las empresas a competir en precios y a reducir costos, en algunos casos puede llevar a sacrificar la calidad del servicio y descuidar la seguridad operacional. Tal como en la tabla lo describe.

Tabla 6

Reclamos presentados

LÍNEA AÉREA	AÑO
LAN PERÚ	2005
AIR MADRID	2006
IBERIA	2004

Fuente: (Boza 2007 p. 12)

1.3.10 Características de la demanda

La demanda es la cantidad de mercancías que los individuos adquieren dependiendo de su precio. Mientras mayor sea el precio de un artículo, si todo lo demás permanece constante, los consumidores están dispuestos a comprar menos unidades de ese bien. Cuanto más bajo es el precio del mercado, más unidades se compran. (Samuelson & Nordhaus, 2009, pág. 49).

Los hombres de negocios son muy insensibles ante cambios en el precio: hay una cierta cantidad del bien que ellos necesitan con independencia de cuál sea su precio, y no se les puede convencer de que adquieran mucho más por muy barato que sea. Por el contrario, los estudiantes son mucho más flexibles: si se les ofrece un precio suficientemente bueno, comprarán mucha cantidad del bien, mientras si el precio es demasiado elevado, no comprarán nada. (Krugman & Wells, 2013, pág. 354).

En el caso de Aerocontinente, teníamos dos tipos de pasajeros claramente establecidos los pasajeros de negocios y estudiantes respectivamente. Comercializando tarifas promocionales para estudiantes con vencimientos muy próximos para que lo puedan comprar en el plazo establecido. Dentro de la estrategia comercial si no poníamos vencimientos en el precio de los tickets con tarifa económica los estudiantes no compraban.

Además, como en toda línea aérea y en el caso de Aerocontinente la demanda por el servicio de transporte aéreo depende de los siguientes factores a considerar:

1. Tarifas y/o precios.
2. Restricciones presupuestarias de los consumidores.
3. Alternativas de transporte.
4. Extensión de la red y conexiones (rutas y destinos).
5. El creciente tráfico de pasajeros y carga nos muestra un aumento de la demanda efectiva por el servicio.
6. La alta concentración de tráfico de pasajeros en unos pocos aeropuertos.

Esto se puede explicar por dos factores a mencionar:

1. La carencia de una red de infraestructura de aeropuertos adecuada.
2. Centralización de la economía. (Boza & Oré, 2007, p. 2).

Como lo indico en los cuadros respectivos mostrando la concentración de tráfico de pasajeros y carga respectivamente las tablas 7 y 8 respectivamente.

Tabla 7

Tráfico de pasajeros

DESTINOS	PORCENTAJE
CUZCO	15%
AREQUIPA	7%
LORETO	7%

Mayor tráfico de pasajeros después de LIMA

Fuente: (Boza & Oré, 2007, p. 14)

Tabla 8

Tráfico de carga

DESTINOS	PORCENTAJE
LIMA	47%
LORETO	26%
UCAYALI	5%
CUZCO	5%
AREQUIPA	4%
SAN MARTIN	2%
MADRE DE DIOS	2%

Loreto representa el 26% de la Carga de los Vuelos Nacionales 2006

Fuente: (Boza & Oré, 2007, p. 14)

1.3.11 Barreras de entrada

La teoría económica indica que el nivel o grado de competencia está relacionado con las barreras de entrada siendo los factores que dificultan a las nuevas compañías entrar a una industria. Cuando son elevadas, una industria puede contar con pocas compañías y poca presión para competir. (Samuelson & Nordhaus, 2009, pág. 179) Además de las barreras a la entrada también existen barreras económicas. En algunas empresas el precio de la entrada sencillamente puede resultar demasiado elevado. Un ejemplo es la industria de los aviones comerciales. El alto costo de diseño y prueba de nuevos equipos sirve para desalentar a los potenciales interesados en entrar al mercado. Es probable que solamente dos empresas: Boeing y Airbus pueden costear los 10000 a 20000 millones de dólares que se requieren para desarrollar la siguiente generación de aviones según (Samuelson & Nordhaus, 2009, pág. 180).

En Aerocontinente, ingresamos al mercado con tarifas predatorias y adicionalmente con una fuerte campaña televisiva y con una política de incentivos a las agencias de viajes a nivel nacional.

A las agencias de viajes se les premiaba con boletos con descuento a sus empleados cada vez que llegaban a la meta comercial.

Esta estrategia propuesta por la dirección comercial motivó a la salida del mercado de Aeroperú, Faucett y Americana de Aviación respectivamente.

Adicionalmente las barreras de entrada pueden ser de tres tipos tal como se muestra en la figura 15.



Figura 15. *Barreras de Entrada*

Fuente: MTC (2017)

(A) Barreras legales (B) Barreras estructurales (C) Barreras propias estrategias de las empresas

A continuación, detallo:

A.- Barreras legales

Las barreras o limitaciones legales son restricciones que en ocasiones los gobiernos limitan la competencia en determinadas industrias. Entre las limitaciones legales más importantes se cuentan las patentes, las restricciones a la entrada, los aranceles y las cuotas para el comercio exterior. Los gobiernos también imponen restricciones a la entrada a muchas industrias tales como el teléfono, la distribución de la electricidad y de agua son monopolios para los cuales se otorgan un permiso para servir a un área. (Samuelson & Nordhaus, 2009, pág. 179).

En el caso peruano, a partir de los años 90, se ha caracterizado por ser un mercado muy dinámico sobre todo a partir de la liberalización y la desregularización aerocomercial ha permitido el crecimiento sostenido de la aviación comercial ingresando más postores trasladando tanto carga así como pasajeros respectivamente, haciendo que inicialmente Aerocontinente pueda ofrecer cada vez más rutas y frecuencias ocasionando la desaparición tanto de Faucett, Americana de Aviación y Aeroperú respectivamente.

Siendo actualmente la autoridad competente en otorgar los permisos de Operaciones y/o de vuelos es la DGAC. Siendo ésta autoridad la que otorga los siguientes permisos:

1. Permisos de operaciones y/o de vuelos.
2. Certificado de explotador de aviación comercial.

“Es el documento que acredita la comprobación y verificación de la capacidad financiera, legal y técnica de operación.” (Boza, 2007, p. 18)

Ambos documentos son otorgados por la DGAC respectivamente. Los principales requerimientos para la obtención del permiso de operaciones por parte de las Empresas Entrantes son:

- A. Permiso de operaciones de transporte aéreo por parte de las empresas nacionales.
- B. Permiso de operaciones de transporte aéreo internacional por parte de empresas extranjeras. El marco legal peruano exige para cualquier caso la realización de actividades comerciales se deberá constituir una garantía global para el cumplimiento de sus obligaciones. (Boza & Oré, 2007, p. 19)

B.- Barreras estructurales

El mercado aerocomercial, como ya se explicó anteriormente, presenta un componente importante de costos fijos relacionados, principalmente, a los costos en los que se incurre por la flota de vehículos (renta y mantenimiento de las naves), los pagos por uso de infraestructura aeroportuaria y los costos laborales de *counter*.

Además, se ha señalado que existen economías de escala (asociados a los altos costos fijos mencionados) relacionadas a la estructura de la producción de servicios por flotas de vehículos con cierta capacidad por vuelo.

También existen economías de ámbito, de redes y de coordinación que influyen en la estructura de mercado tendiente a la concentración, y que influyen en la configuración de una estructura de mercado oligopólica. Cabe precisar también que no existen barreras de salida, ya que, aunque existan costos fijos altos. No existen costos unidos relevantes por lo que existe la posibilidad de la recuperación parcial de las inversiones cuando una empresa decida salir. (Boza & Oré, 2007, p. 20)

El mercado aerocomercial presenta los siguientes componentes:

- 1.- **COSTOS FIJOS:** Los costos fijos son los que la empresa debe pagar incluso si su producción es igual a cero. En ocasiones se les denomina “costos indirectos” o “costos hundidos” y consisten en conceptos tales como el alquiler de una fábrica o espacios de oficinas, los pagos contractuales por el equipo, los pagos de intereses sobre los créditos, los salarios del profesorado fijo y todo lo demás. Estos costos deben pagarse incluso si la

empresa no produce nada y no se modifican si la producción lo hace.
(Samuelson & Nordhaus, 2009, pág. 130)



Figura 16. *Costos fijos*
(Boza & Oré, 2007, p. 2)

Los Costos fijos involucran los siguientes aspectos:

1. Renta de equipos y/o flota
2. Mantenimientos de aviones
3. Counter
4. Personal, etc. Tal como se muestra en la figura 16.

Aerocontinente como toda línea aérea tenía costos fijos tales como:

- a. Renta de aviones.
- b. Mantenimiento de equipos.
- c. Counter
- d. Personal
- e. Energía eléctrica
- f. Pago por arriendo de oficinas, etc.

2.- ECONOMÍA DE ESCALA

La economía de escala se produce cuando los volúmenes de producción aumentan. Son importantes en el contexto de estrategias de liderazgo de costos y proyecciones. (Friend & Zehle, 2008, pág. 56)

Existen economías de escala provenientes del uso de la infraestructura y de la mayor capacidad de las naves, a mayor tráfico será mayor será la capacidad de ampliar capacidad de las naves y menor será el costo promedio de vuelo. (Boza & Oré, 2007, pág. 205)

Según el autor que a continuación detallo una empresa disfruta de economías de escala cuando puede duplicar su producción sin duplicar su coste (Robert, 2007, p. 231)

En Aerocontinente aplicamos economías de escala al ser inicialmente una empresa monopolística nuestros aviones nunca pernoctaban ni estaban en tierra, siempre estaban en operaciones, nuestros equipos y/o aviones lo utilizábamos tanto para vuelos domésticos, así como también para vuelos internacionales.

En la gestión del autor del presente informe, entre los años 2000-2004 respectivamente, en el puesto como analista comercial se aplicó esta estrategia de economía de escala en todas las operaciones comerciales, logrando así bajar las tarifas tanto en vuelos domésticos, así como en vuelos internacionales, respectivamente. Por lo tanto, ampliamos más frecuencias de vuelos domésticos ya existentes, reduciendo significativamente el costo de nuestras operaciones a nivel nacional.

3.- ECONOMÍA DE ÁMBITO: En las barreras estructurales también existen economías de ámbito de redes y coordinación que influyen en la estructura de mercado, teniendo a la concentración y que influyen en una configuración de una estructura de mercado oligopólica. (Boza & Oré, 2007, p. 20)

El término Oligopolio significa o se refiere “pocos vendedores”. En éste contexto, pocos, puede ser un número tan pequeño como 2 o tan grande como 10 a 15 empresas. La característica importante del oligopolio es que cada empresa individual puede influir en el precio del mercado. En la industria de las líneas de aviación, la decisión de una sola de ellas de reducir las tarifas puede desencadenar

una guerra de precios que reduzca las tarifas que establecieron sus competidores. (Samuelson & Nordhaus, 2009, pág. 175)

En los oligopolios hay sólo unas pocas empresas, de modo que cada una de ellas se preocupa por cómo reaccionarán sus rivales ante cualquier cosa que haga. Eso es lo que ocurre con las líneas aéreas. Si un oligopolista baja su precio, le preocupará la posibilidad de que sus rivales hagan lo mismo y le impida obtener ninguna ventaja competitiva. Y lo que es peor aún, un competidor puede reaccionar ante una bajada del precio entrando en una guerra de precios y bajando el suyo aún más. (Stiglitz, 2002, p. 330)

Otra conceptualización y definición sobre oligopolio en donde sólo hay unas cuantas empresas u oferentes que compiten entre sí, y está imposibilitando el ingreso de nuevas empresas al mercado. Algunas de las causas que hace difícil el ingreso al mercado oligopólico son las economías de gran escala y de amplitud en la producción que hacen uso las empresas oligopólicas. (Navarro & Fernando., 2000, pág. 238)

Según el autor que a continuación menciono define al oligopolio siendo una estructura de mercado se caracteriza por la existencia de pocos vendedores, los cuales venden productos que son buenos sustitutivos entre sí; es decir, que tienen elasticidades cruzadas de demandas altas. Como hay pocas empresas en cada industria concreta, tiene que haber barreras que impiden las entradas en ella. (Richard, 2005, p. 305)

Otro autor, define al oligopolio, es un mercado en el que hay un pequeño número de empresas, por el contrario en un mercado competitivo hay ciento de miles de empresas ofreciendo el producto; entonces cada empresa puede ignorar los posibles efectos de su producción y la de sus competidores sobre el precio de mercado. (Serrano, 2016, pág. 284)

De acuerdo al autor del presente informe, en Aerocontinente ingresamos en los años 2002 al 2003 a operar en los mercados de Cajamarca (CJA), Rioja (RIJ) y Andahualas (AHL). Entramos a operar con aviones Boeing 737-200

respectivamente, la competencia Aerocondor y Tans operaban aviones con capacidad reducida. La gerencia comercial de Aerocontinente tenía la estrategia de ingresar primero con las mismas tarifas que las líneas aéreas regionales, en los siguientes meses siguientes bajar las tarifas aún más, donde la competencia reaccionaba de la misma manera.

Esta estrategia de reducción de tarifas generaba una guerra de precios y así sacábamos del mercado a las empresas arriba en mención ya que no podían seguir operando sin llegar a cubrir ni siquiera su punto de equilibrio.

C.- Barreras por estrategia de la empresa

Dentro de la estrategia de Ventas Nacionales en coordinación con el departamento de marketing la empresa Aerocontinente para enfrentarse a la competencia tenía la siguiente estrategia:

1. Reducción de precios de tarifas.
Implementación de tarifas promocionales.
2. La fidelización de los clientes.
3. Bonificación por acumulación de Puntos
4. 2x1, etc. (Boza & Oré, 2007, p. 20)

1.3.12 Comportamiento de los precios

En el sector aerocomercial se caracteriza por presentar una gran variedad de tarifas de acuerdo:

1. La ruta.
2. El tipo de pasaje (ow / rt).
3. El Itinerario
4. Tipo de servicio
5. La temporada en que se realiza el transporte. (alta o baja)
6. Precios promocionales. (Boza & Oré, 2007, p. 21)

Estos cambios habían influido en el incremento del tráfico de pasajeros durante el año 2006. En el mercado aerocomercial hubo las siguientes variaciones tal como se muestra en la tabla 9 respectivamente.

Tabla 9

Mercado aerocomercial 2006

REDUCCIONES DE TARIFAS		
%	RUTAS	TEMPORADA
30	LIM-CUZ	BAJA
20	LIM-IQT	ALTA

Fuente: (Boza & Oré, 2007, p. 21)

Tabla 10

LAN PERÚ 2006

REDUCCIONES DE TARIFAS		
%	RUTAS	TEMPORADA
7.5	REDUCCIÓN	ALTA
18	REDUCCIÓN	BAJA

Fuente: (Boza & Oré, 2007, p. 21)

Cabe mencionar que la empresa LAN, moviliza más del 80% del tráfico de pasajeros y opera en casi todas las rutas domésticas.

PLAZOS DE EJECUCION: Como analista comercial hubo plazos y fechas de ejecución que se debían cumplir siempre bajo un cronograma y fechas establecidas. La iniciativa que presente como analista comercial fue la siguiente:

(a) Implementación en nueva presentación en formato Excel de pasajeros transportados:

Esta nueva mejora lo realice a partir de SET 2001 en adelante, anteriormente a esta fecha prácticamente recién se estaban implementando sistemas informáticos y la elaboración del informe solo se realizaba a manuscrito y guardadas en files para lo cual era susceptible a traspapelarse. (b) Implementación de estadísticas de ventas y presupuesto a nivel nacional: Esta nueva iniciativa y mejora en los procesos administrativos lo presente a partir de SET 2001, para facilitar la información a la Gerencia Comercial cuando me lo solicitaban. Anteriormente mi área dependía exclusivamente de la información de sistemas que me podría proporcionar con todos los inconvenientes y errores que todo esto acarrearía. Esta nueva herramienta de información, todas las oficinas de provincias me enviaban a mi correo a fines de mes toda la información de ventas de pasajes nacionales, internacionales, carga, exceso de equipaje, etc., para la tabulación respectiva. (c) Implementación de un cronograma de visitas a las oficinas comerciales: Esta mejora permitió analizar la problemática en el aeropuerto, con las agencias de viajes, y oficinas respectivamente, elaborando un cronograma de viajes, el informe es presentado a la Dirección Comercial para la toma de decisiones respectivamente, tal como lo muestro en la figura 17 respectivamente.

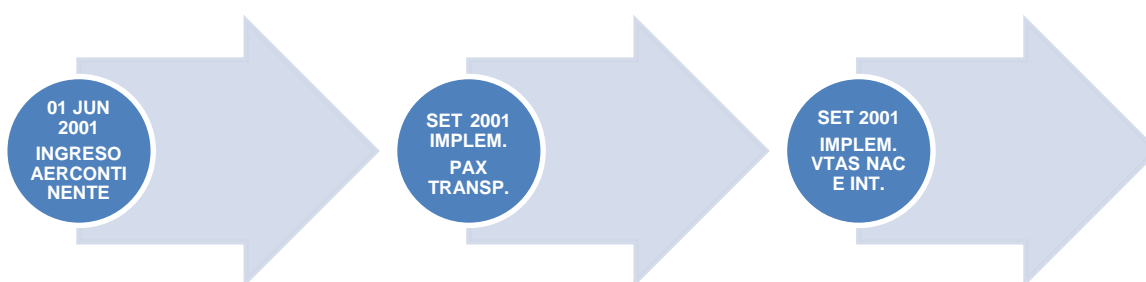


Figura 17. *Iniciativas planteadas en el cargo analista comercial*

Fuente: Percepción del área comercial

IMPACTO DE LA EXPERIENCIA: Puedo mencionar que hubo mejora de toma de decisiones que fueron favorables para la empresa con mayores ingresos respectivamente.

Todas estas nuevas implementaciones en el área comercial implicaron nuevas estrategias en el área de marketing para la toma de decisiones implementándose más frecuencias e incremento rutas domésticas y mayores ingresos para la compañía.

Pudiendo citar algunas estrategias comerciales como:

1. En 1999 desaparecieron casi todas las líneas aéreas domésticas por la dura competencia entre ellas: Faucett, AeroPerú, Americana de Aviación, entre otras.
2. En 2000 Aerocontinente lanzo campaña 2x1 en boletos
3. Lanzamos campaña de verano todo destino al Perú \$ 44.00 Inc IG
4. En 2001 tuvimos el mayor número de aviones, reducimos costos y servicios respectivamente.
5. En 2003 tuvimos precios para todas nuestras rutas a 59 dólares inc IG RT (round trip). (6) siendo líderes en el mercado nacional respectivamente.

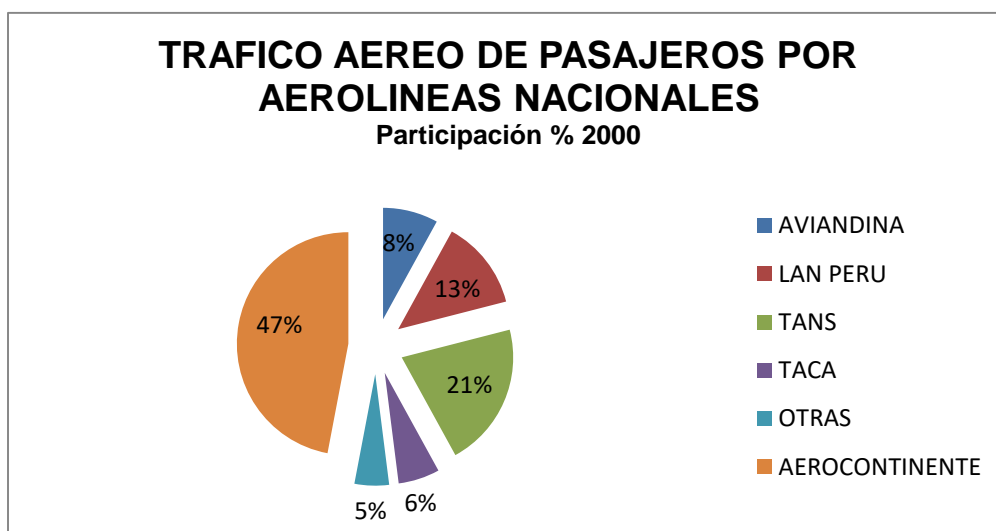


Figura 18. Tráfico aéreo de pasajeros por aerolíneas nacionales
Fuente MTC (2017)

Como se observa en la figura 18 respecto al tráfico aéreo de pasajeros transportados por aerolíneas nacionales en el mercado doméstico correspondiente

al año 2000 Aerocontinente obtiene el 47 % y Aviandina el 8.00% ambas empresas del grupo de Aerocontinente holding respectivamente suman el 55 % de movimiento de pasajeros transportados dentro del territorio nacional seguido de la línea aérea Tans obteniendo el 13 % del mercado Lan Perú con una participación del 21% en movilidad de pasajeros transportados, Taca con un market share del 6 % y otras líneas respectivamente que operaron en el mercado nacional con el 5% de de movilidad de pasajeros en el año 2000.

1.4 Áreas y funciones desempeñadas

Dentro de las áreas y funciones en el puesto como analista comercial puse en marcha estrategias y mejoras, en la oficina principal de Aerocontinente: Las mejoras y estrategias en la dirección comercial fue lo siguiente, (a) mejorar la eficiencia en la presentación de estadísticas a la gerencia comercial para una mejor toma de decisiones. (b) mejorar las estrategias y políticas comerciales entre la gerencia de ventas nacionales y las agencias de viajes respectivamente. (c) puse en marcha un trabajo más ordenado con comunicación continua con nuestras oficinas a nivel nacional presentando su problemática por cada región y esta era presentada a la gerencia para su análisis. (d) estas iniciativas se enmarcaron por la complejidad y el grado de competencia que tiene los procesos en una línea aérea y en mi gestión recién se estaban instalando los correos electrónicos en todas las áreas que nos facilitó mejorar el grado de comunicación entre las áreas involucradas.

En cuanto a las iniciativas planteadas por la gerencia general éstas fueron: (a) se implantaron tarifas predatorias (b) ésta implementación de tarifas predatorias se pudo realizar por su tamaño y solidez financiera de la empresa respectivamente (c) permitiendo a la competencia salir del mercado doméstico rápidamente.

El clima laboral en Aerocontinente no fue el mejor la empresa solo quería generar ganancias mas no velar por el buen clima laboral entre sus empleados. Las acciones que tomaban la empresa no iban de acuerdo con las políticas de misión, visión y filosofía de la empresa. Con respecto a la visión y valores si bien es cierto estaba plasmado las buenas prácticas en las relaciones laborales el error de la

empresa es haberse descuidado al capital humano en todo momento. En la práctica no habían ascensos, ni incentivos salariales de acuerdo con el crecimiento sostenido en las operaciones domésticas e internacionales respectivamente eso se podía evidenciar muchas veces en el mal comportamiento del personal que atendía a los pasajeros a veces sin darles solución por vuelos cancelados y atrasados siendo afectados los mismos pasajeros.

ÉXITO EMPRESARIAL: La eficiencia en la reducción de nuestros costos con tarifas predatorias, así como también en el mejoramiento constante en nuestras operaciones comerciales, esto ocasionó la salida de Faucett, Aeroperú y Americana de Aviación respectivamente. Todo esto nos llevó a ser líderes en el mercado de la aviación comercial, entre el 2000-2004 respectivamente.

JUSTIFICACIÓN SOCIAL: En mi experiencia de haber trabajado en Aerocontinente dentro de mis funciones siempre como organización hemos apoyando a los pasajeros que por motivos de enfermedad y con escasos recursos económicos apoyábamos con boletos AD-100 con descuentos para el traslado hacia Lima para su posterior tratamiento. Todo este procedimiento se detalla a continuación.

Según el autor del informe, la responsabilidad social de Aerocontinente, fue un papel muy importante en todo momento. Dentro de la responsabilidad social corporativa de la empresa la Dirección Comercial a la cual yo pertenecía dentro de su estrategia y sensibilidad social apoyábamos con el transporte a pasajeros con enfermedades terminales y de menores recursos, en el traslado de provincia a Lima para culminar su tratamiento médico, así también al traslado en sillas de ruedas y/o muletas si fuese necesario.

El trámite lo solicita directamente en las oficinas en provincias, para la aprobación directamente en Lima. A continuación, detallo el procedimiento de la presentación de la solicitud en el siguiente Flujograma según la figura 19.

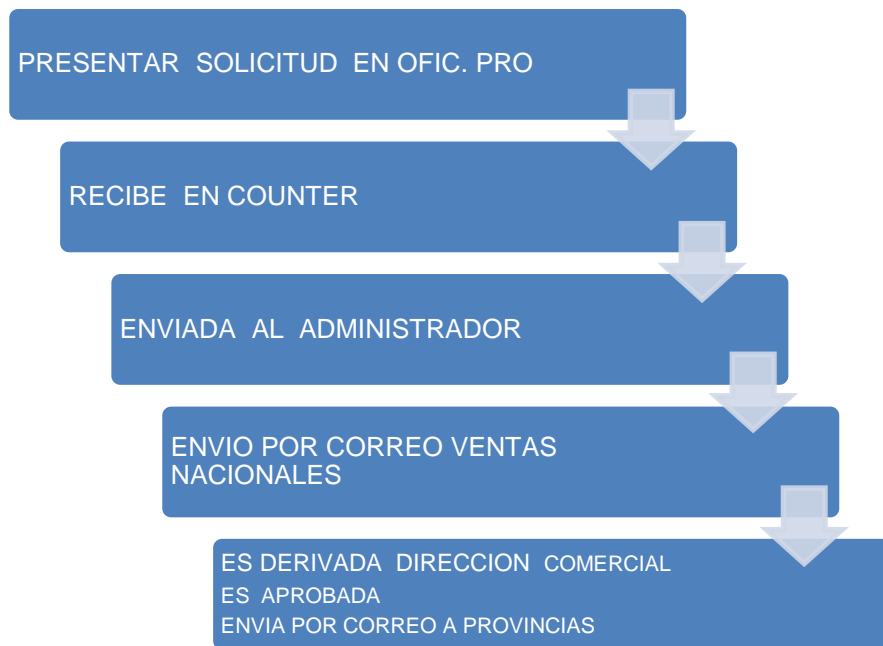


Figura 19. *Procedimiento para la aprobación de solicitud*

Fuente: Percepción del área comercial

CAPACITACIONES: En cuanto a las capacitaciones siempre ha sido primordial en favor del capital humano en nuestra organización. Aerocontinente siempre ha desarrollado diversos programas de formación, para todos sus colaboradores antes de asumir nuevas funciones en cada nivel de responsabilidad en la organización.

a.- Programas Formativos

Están dirigidos a todos los colaboradores que son ascendidos para ocupar puestos de niveles intermedios que son resultados de procesos de convocatoria tanto interno, así como externos. El objetivo es brindarles las herramientas y conocimientos necesarios que le permitan desempeñar sus funciones de manera exitosa tal como lo indica en la figura 20

Dentro de los Programas Formativos puedo mencionar los siguientes:

SABRE

AMADEUS

GENERACIÓN DE TICKETS PARA CARGA



Figura 20. *Programas de reservas*

b.- Programas de Actualización

Estos cursos están orientados a mantener a los colaboradores permanentemente informados sobre los cambios en las políticas, procedimientos y técnicas aplicables a la organización. Incrementando las competencias personales de nuestros colaboradores, para lo cual Aerocontinente organizaba talleres de coaching y liderazgo dirigidos a todo el personal respectivamente.

JUSTIFICACIÓN CON MI CENTRO DE ENSEÑANZA: Con mi centro de estudios Universidad Nacional “Federico Villarreal” por otorgarme los conocimientos necesarios para identificar los problemas organizacionales, oportunidades de mejora y la toma de decisiones en forma oportuna, también me permitió identificar y plantear soluciones, analizar problemas que se presentan en toda organización, plantearme y resolver problemas que en todo momento se pudieran presentar, todo esto conllevó tener resultados y poderse los plantear a la gerencia comercial y puedan tomar las decisiones como: apertura y cancelación de rutas, mayor número de frecuencias de vuelos, abrir más oficinas a nivel nacional, etc.

II. Descripción de una actividad específica

Dentro de mis funciones en el puesto como analista comercial en Aerocontinente planteé mejoras y posibles alternativas de soluciones con todas las áreas involucradas y fueron las siguientes: Desarrollándose en dos etapas que a continuación detallo con un modelo gráfico que detallo a continuación.

En una primera etapa recogí las distintas perspectivas en la gerencia comercial tanto internas, así como externas que existieron en dicha área.

En un primer momento hice un levantamiento de información con respecto a todas las actividades u operaciones que realiza Aerocontinente, solicitando que me enviaran información citando, por ejemplo: (a) informe de pasajeros transportados (b) itinerarios (c) factores de ocupación (d) equipos que operan por ruta, etc.

Para analizar en qué puntos en dichos informes se pudieran mejorar.

La segunda etapa consistió en reuniones constantes con la participación de las áreas de ventas nacionales, ventas internacionales, reservas, itinerarios, tarifas, legal y planificación inclusive, articulando todas las áreas involucradas para que se definan las estrategias de la dirección comercial.



Figura 21. Metodologías implementadas

Fuente: Percepción del área comercial

PRIMERA ETAPA: Se realizó una reunión entre los funcionarios para el levantamiento de información de todas las áreas de dirección comercial: ventas nacionales, ventas internacionales, itinerarios, tarifas, reservas respectivamente para determinar y hacer un análisis tanto interno como externo de la organización y establecer mejoras a los posibles problemas en la organización.

Tabla 11

Identificación de problemas

ACTIVIDADES	%
PROCESOS SISTEMATIZADOS PARA PRESENTAR INFORMES	45
DATA QUE ENVIA SISTEMAS ES FIABLE	17
BUROCRACIA PARA SOLICITAR INFORMES POR AREAS	15
CLIMA LABORAL	14
ORGANIZACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO	9
TOTAL	100

Fuente: Aerocontinente 2003

Elaboración: Propia.

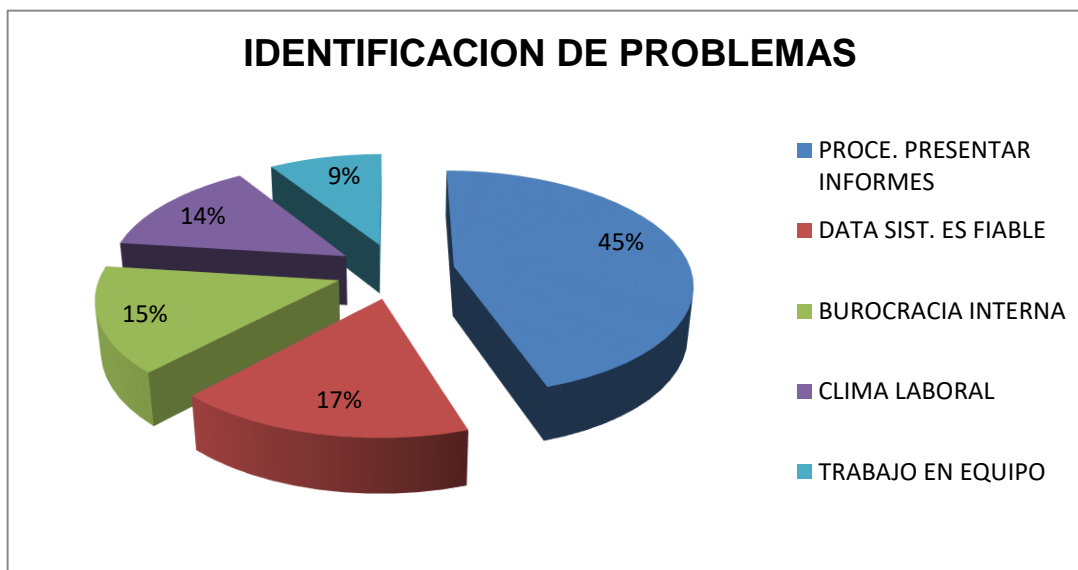


Figura 22. *Identificación de problemas*

Fuente: Percepción del área comercial

SEGUNDA ETAPA: Con la identificación de los problemas definidos y analizando la coyuntura del mercado la gerencia comercial establece los objetivos a implementarse: citando, por ejemplo.

1. Operando en nuevos mercados
2. Nuevas rutas
3. Cancelación de rutas ya existentes, etc.

III. **Aportes más destacables a la Empresa / institución**

Dentro de mis funciones que cumplía como analista comercial básicamente eran las mismas que un analista de mercado en la industria de la aviación con visión y análisis en la Industria de la aviación comercial. Siendo mis labores la elaboración de los reportes antes mencionados que permiten identificar las oportunidades de mercado para la mejor toma de decisiones: Dentro de estas funciones puse en marcha las siguientes mejoras en la Dirección Comercial: (a) Implementación en nueva presentación en formato Excel de pasajeros transportados. (b) Implementación de estadísticas de ventas y presupuesto a nivel nacional. (c) Implementación de un cronograma de visitas a las oficinas comerciales. Para luego en comité comercial presentar los formatos antes mencionados, ya que en años

anteriores no existía el puesto de analista, por lo tanto no había data con que comparar. Toda esta propuesta puse en marcha a la dirección comercial siendo estos informes presentados en comité comercial en cada reunión que teníamos.

El cuadro sobre la Implementación en nueva presentación en formato excel de pasajeros transportados, permitió saber con exactitud por rutas frecuencias y destinos y la cantidad de pasajeros transportados. El cuadro de implementación de estadísticas de ventas y presupuesto a nivel nacional permitió a la gerencia saber las ventas reales que las oficinas de provincias nos reportaban en forma mensual para ser informado a comercial cada vez que me lo solicitaba. Con respecto a la implementación de un cronograma de visitas a las oficinas comerciales, permitió saber con exactitud desde el inicio del vuelo hasta la llegada del mismo, el servicio a bordo analizar también si hubo algún inconveniente en el aeropuerto por ejemplo puedo citar, mala atención a los pasajeros, retrasos de vuelos, etc. También generar lazos comerciales con las principales agencias de viajes en cada localidad al cual visitaba.

CONSIDERACIONES FINALES

Dentro de mis funciones como analista comercial arriba mencionadas eran la de viajar al norte centro y sur del país y presentar informes en detalle aspectos relevantes como: (a) el aeropuerto (b) oficinas comerciales (c) agencias de viajes rescatando todos las observaciones e Incidencias y problemáticas por cada región, todo éste alcance era presentado en comité comercial para su respectivo análisis y toma de decisiones.

En la tabla 12, que a continuación detallo el itinerario a realizar aprobado por la dirección comercial respectivamente.

Tabla 12

Itinerario de viaje

ITINERARIO DE VIAJE								
	PROVINCIA	AEROLINEA	SALIDA	LLEGADA	BL HORAS	VUELO	EQUIPO	MATRICULA
	TBP	N6	13:45	14:45	01:00	2401	BOEING 737-281	OB-1746
LIM	TCQ	N6	19:00	20:30	01:30	1294	BOEING 737-247	OB-1729
	IQT	N6	13:00	14:30	01:30	2114	BOEING 737-247	OB-1729
	PROVINCIA	AEROLINEA	SALIDA	LLEGADA	BL HORAS	VUELO	EQUIPO	MATRICULA
TBP	LIM	N6	15:15	16:15	01:00	2402	BOEING 737-281	OB-1746
TCQ	LIM	N6	21:00	22:30	01:30	1295	BOEING 737-247	OB-1729
IQT	LIM	N6	15:00	16:30	01:30	2115	BOEING 737-247	OB-1729

Fuente: Aerocontinente 2003

Elaboración: Propia.

IV. Conclusiones

Dentro de mi experiencia profesional como analista comercial en la empresa de aviación Aerocontinente fue aplicar mis conocimientos de la teoría económica en la práctica profesional, existiendo barreras de entrada, barreras estructurales, economías de escala, los altos costos fijos operacionales que deben enfrentar las líneas aéreas tanto en renta de aviones, combustibles, alquileres de oficinas, etc. En un primer escenario cuando Aerocontinente ingresa al mercado doméstico, aplicamos tarifas predatorias y así tener el control del dominio del mercado doméstico respectivamente. Configurándose en un primer escenario como un mercado monopolístico temporal llegando a tener una participación del 74% del mercado doméstico y tener el control del mismo; para luego finalmente al cierre de operaciones LAN PERU expande sus operaciones configurándose en un mercado oligopólico respectivamente.

V. Recomendaciones

Planteé en varias oportunidades en comité comercial en el puesto al cual yo me desempeñaba a partir del 2003 respectivamente fueron los siguientes:

1. Renovar nuestra flota aerocomercial con equipos más modernos, ya que los actuales tenían una antigüedad con más de 25 años respectivamente.
2. Contar con una política de mejora salarial e incentivos a todo el personal tanto administrativo, así como también de operaciones (pilotos, tripulantes, auxiliares de vuelo, personal de aeropuerto, etc), desde el inicio de operaciones comerciales la empresa nunca se preocupó por incentivar una política de carrera del personal siendo un tema muy importante que se debió implementar en todo momento. Estas recomendaciones fueron planteadas en reiteradas oportunidades, la gerencia las desestimaba una y otra vez. En primer lugar, estaba la rentabilidad operacional que el bienestar de su personal.
3. En mi gestión, en el año 2001, propuse a la gerencia comercial iniciar operaciones a Cajamarca (CJA). Para el 2002 y 2003 reanudamos vuelos a Rioja (RIJ) y Andahuaylas (AHL) respectivamente, en éstas rutas aplicamos tarifas predatorias entre 59-129 dólares respectivamente tarifas por debajo del promedio del mercado. Entramos a los mercados arriba mencionados, siendo las empresas regionales que operaban esas rutas citando por ejemplo Aerocondor, Tans Magenta entre otras.
Dentro de los primeros meses entrabamos a operar con iguales tarifas y condiciones para después bajarlas hasta un 50% de la tarifa para posicionarnos y ser líderes en el mercado doméstico.

VI. Referencias

- Boza, S., & Oré, T. (2007). *El Sector Aero comercial Peruano: Situación y Perspectivas*. Recuperado de:
<<http://www.cies.org.pe/sites/default/files/cursos/files/inv3.pdf>>.
- Blasco, A. (2001). *Turismo y transporte*. Madrid, Edit. Síntesis.
- Diario Gestión. 25-06-2018. Recuperado de:
<https://gestion.pe/economia/caso-chinchero-vizcarra-habia-advertido-indemnizacion-seria-s-264-millones-236785>
- Diario Correo. 18-04-2018. Recuperado de:
<https://diariocorreo.pe/peru/vea-los-4-ejes-de-desarrollo-que-generara-el-aeropuerto-de-chinchero-en-cusco-602046/>
- Friend, G. & Zehle, S. (2008). *Cómo Diseñar un plan de negocios*. Madrid, España: Librería Virtual DPL .
- Krugman, P., & Wells, R. (2013). *Microeconomía*. Editorial Reverte.
- Navarro, A. & Oscar, F. (2000). *Teoría Microeconómica I* . Lima: Editor Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Revista Caretas (2018). Regulación Aérea.
- Bilas, R. (2000). *Teoría Microeconómica*, Lima, Editorial Alianza Editorial
- Pindyck, R. (2014). *Microeconomía*. España, Edit. Garceta.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2009). *Macroeconomía. con aplicaciones a latinoamérica*. México, Edit. Mcgraw-Hill Interamericana
- Serrano, E. (2016). *Microeconomía intermedia con calculo*. España, Garceta grupo editorial.
- Stiglitz J. (2011). *Microeconomía*. México, Edit. Ariel.
- Zamalloa, R. (2018). *Información de Líneas Aéreas 2009-2018*. Recuperado de
<http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/106001.pdf>.

VII. Anexos

Antes del cierre de operaciones

Tabla 13

Participación mercado doméstico, 2000-2004

LINEAS AEREAS	2000	Part. %	2001	Part. %	2002	Part. %	2003	Part. %	2004	Part. %
LAN PERÚ S.A.	293,420	11.8%	315,494	14.1%	413,650	19.2%	472,974	20.5%	935,331	36.9%
LC PERÚ S.A.C.			2,910	0.1%	19,308	0.9%	30,552	1.3%	38,417	1.5%
AERO CONDOR	59,803	2.4%	58,261	2.6%	83,079	3.9%	102,542	4.4%	111,199	4.4%
AERO CONTINENTE	1,126,050	45.4%	989,929	44.1%	1,022,250	47.5%	1,109,569	48.0%	919,460	36.3%
AVIANDINA	181,469	7.3%	226,981	10.1%	169,127	7.9%	184,775	8.0%		
TANS	503,943	20.3%	405,388	18.1%	305,145	14.2%	251,571	10.9%	336,824	13.3%

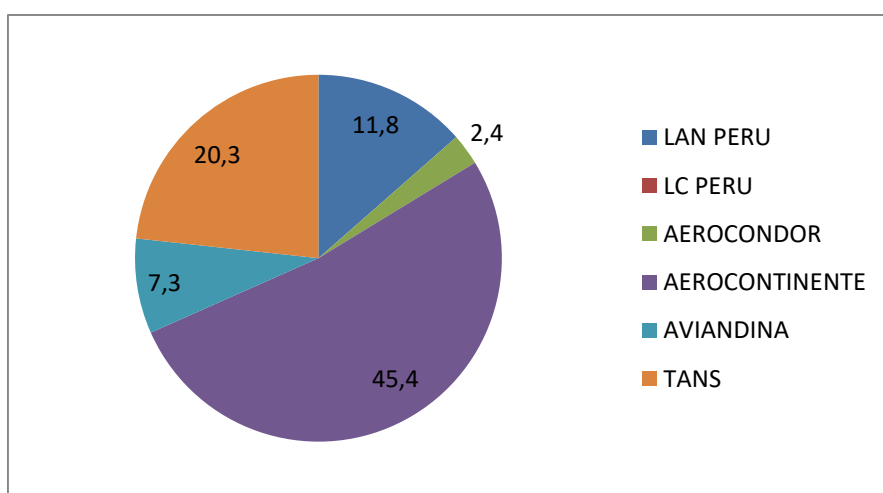


Figura 23. Participación mercado doméstico, 2000-2004

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa la participación en el mercado doméstico año 2000-2004 Aerocontinente obtiene el 44.26% y Aviandina 8.32% ambos suman una participación de 52.58% respectivamente seguido Lan Perú obtiene el 20.50% respectivamente, Tans con una participación del 15.36%, luego sigue Aerocondor con un market share de 3.54% luego le sigue Lc Perú que inicia operaciones a partir del 2001 con 0.1% en el siguiente año con un incremento 0.9% aumentando su participación en el 2003 y 2004 respectivamente.

Después del cierre de las operaciones

Tabla 14

Participación mercado doméstico 2005-2009

LINEAS AEREAS	2005	Part. %	2006	Part. %	2007	Part. %	2008	Part. %	2009	Part. %
LAN PERÚ S.A.	1616896	59.7%	1719169	58.3%	2259565	61.8%	2976625	73.4%	3397500	79.6%
LC PERÚ S.A.C.	45658	1.7%	61729	2.1%	75869	2.1%	101611	2.5%	114461	2.7%
AERO CONDOR	260222	9.6%	490308	16.6%	645327	17.7%	254017	6.3%	165	0.0%
AERO CONTINENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AVIANDINA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TANS	400460	14.8%	4476	0.2%	0	0	0	0	0	0

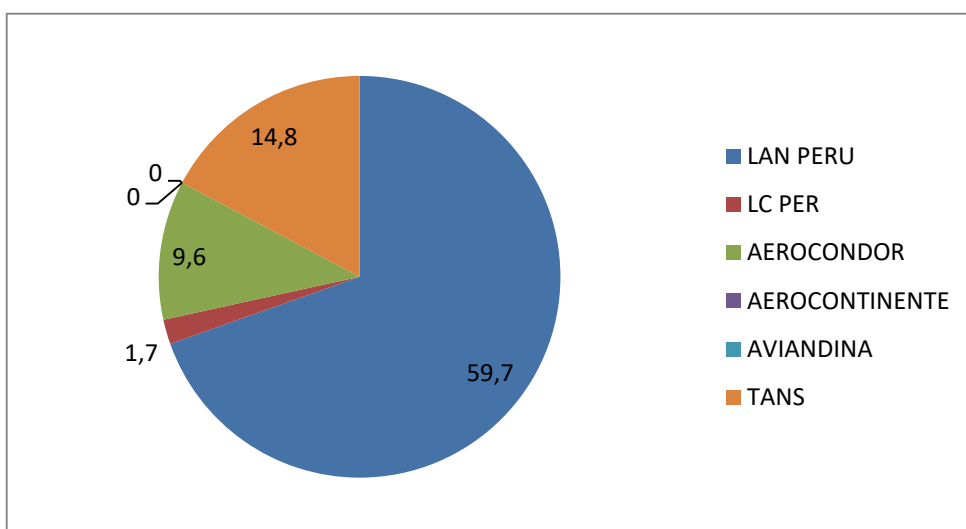


Figura 24. Participación mercado doméstico 2005-2009

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa la participación en el mercado doméstico año 2005-2009 Aerocontinente y Aviandina se retiran del mercado, Lan Perú obtiene el 66.56% dentro del periodo operando todo el territorio en el mercado doméstico. Le sigue Aerocondor con una participación de 12.5%, Tans se retira del mercado en el 2006 y LC Perú va incrementándose su participación año tras año en el 2005 con 1.7% en el 2006 con 2.1% en el 2007 la misma participación que del año anterior el 2008 con 2.5% y el año 2009 con 2.7% respectivamente

Tabla 15

Participación mercado doméstico, 2010-2014

LINEAS AEREAS	2010	Part. %	2011	Part. %	2012	Part. %	2013	Part. %	2014	Part. %
LAN PERÚ S.A.	3838112	70.3%	3931485	63.7%	4488512	62.2%	5256240	63.4%	5655413	63.2%
LC PERÚ S.A.C.	97773	1.8%	33392	0.5%	128095	1.8%	255706	3.1%	280711	3.1%
AERO CONDOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AERO CONTINENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AVIANDINA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TANS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

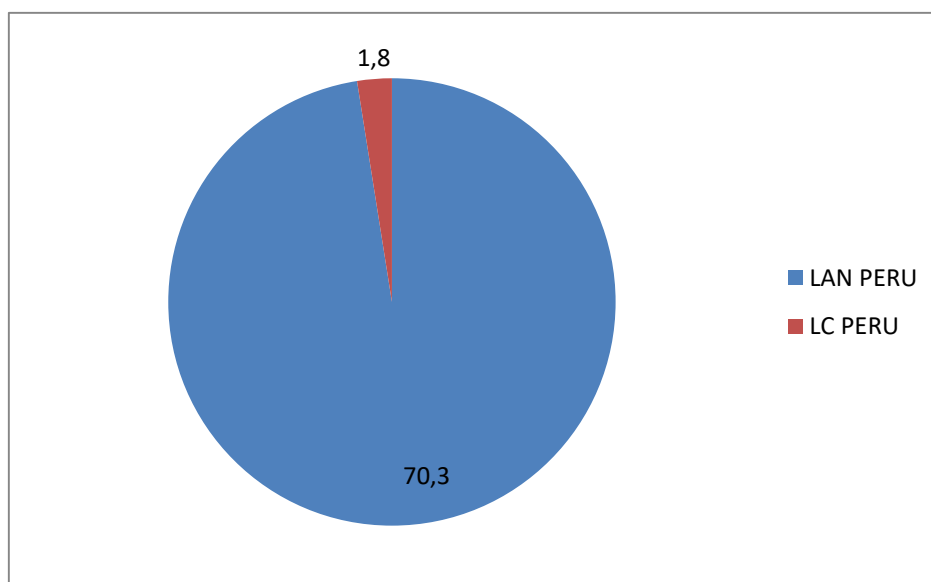


Figura 25. *Participación mercado doméstico, 2010-2014*

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa la participación en el mercado doméstico dentro de los años 2010-2014 Aerocontinente y Aviandina se retiran del mercado Aerocondor y Tans deciden ya no operar más siendo Lan Perú la línea aérea que lidera el mercado peruano obteniendo una participación del mercado del 64.56% siendo la medición de las operaciones domésticas comprendidas dentro del periodo entre los años arriba en mención.

Tabla 16

Participación mercado doméstico, 2015-2017

LINEAS AEREAS	2015	Part. %	2016	Part. %	2017	Part. %
LAN PERÚ S.A.	6213918	62.1%	6627050	61.4%	6746867	57.6%
LC PERÚ S.A.C.	474236	4.7%	906144	8.4%	1136986	9.7%
AERO CONDOR	0	0	0	0	0	0
AERO CONTINENTE	0	0	0	0	0	0
AVIANDINA	0	0	0	0	0	0
TANS	0	0	0	0	0	0

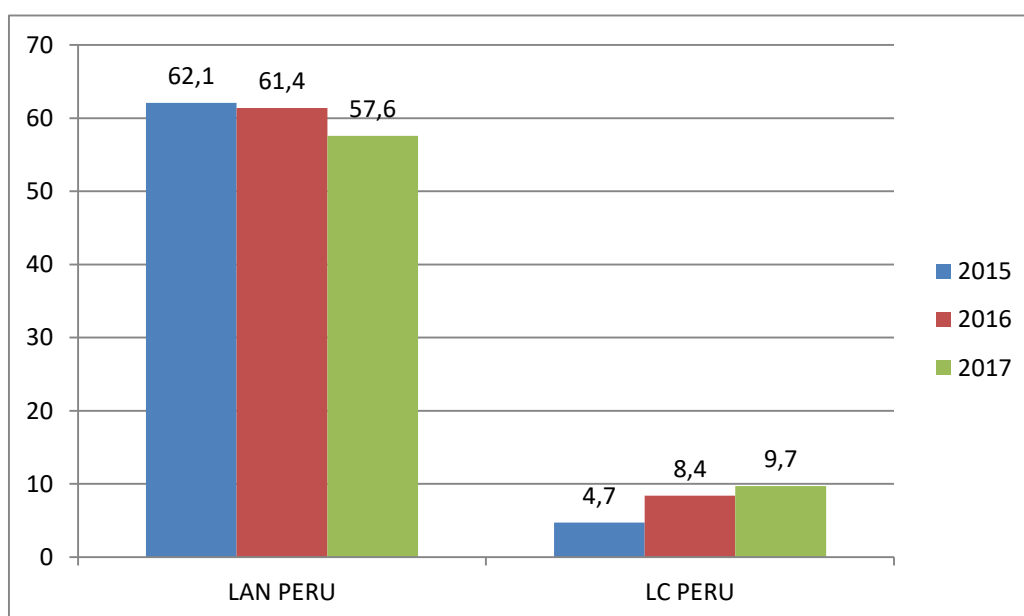


Figura 26. *Participación mercado doméstico, 2015-2017*

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa la participación en el mercado doméstico periodo 2015-2017 Aerocontinente y Aviandina se retiran del mercado, Aerocondor y Tans deciden ya no operar más siendo Lan Perú la línea aérea que lidera el mercado peruano obteniendo una participación del mercado del 60.36% siendo la medición

de las operaciones domésticas comprendidas dentro del periodo entre los años arriba en mención.

Antes del cierre de operaciones

Tabla 17

Participación mercado internacional, 2000-2005

LINEAS AEREAS	2000	Part. %	2001	Part. %	2002	Part. %	2003	Part. %	2004	Part. %	2005	Part. %
LAN PERÚ S.A.	76,431	4.0%	73,533	3.6%	107,463	5.4%	136,917	6.7%	368,739	13.8%	519,543	17.1%
AERO CONTINENTE	63,847	3.3%	141,557	7.0%	213,247	10.7%	175,356	8.6%	64,992	2.4%		

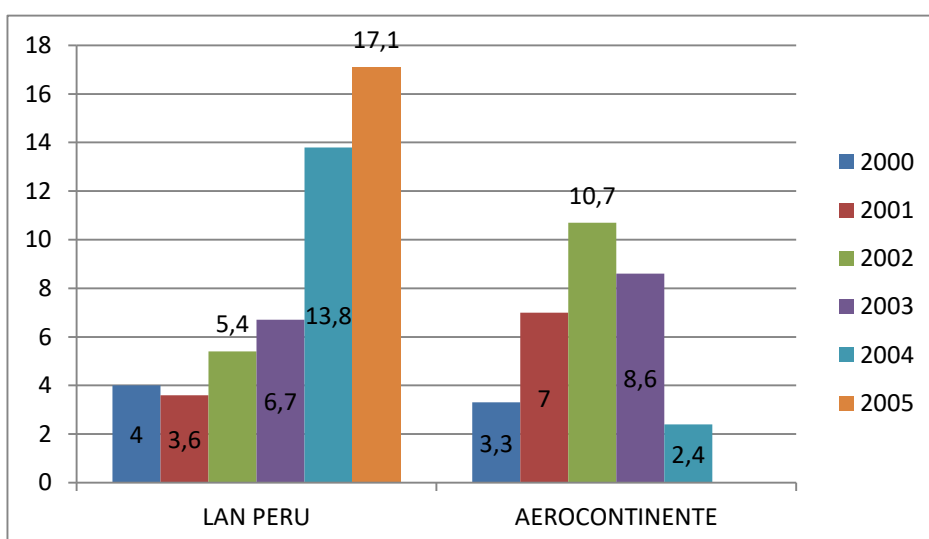


Figura 27. Participación mercado internacional, 2000-2005

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa la participación en el mercado internacional entre los años 2000-2005 Lan Perú en el 2000 obtiene 4% en el año siguiente baja a 3.6% en el 2002 con un incremento del 5.4% en el 2003 con 6.7% y el año 2004 incrementándose a 13.8% obteniendo una participación del 8.4 % Aerocontinente inicia su participación en el año 2000 con 3.3 % en el siguiente año el 2001 se incrementa a 7.0% y en el 2002 a 10.7% y en el año 2005 se retira del mercado con un market share del 6.4%.

Después del cierre de las operaciones

Tabla 18

Participación mercado internacional, 2006-2011

LINEAS AEREAS	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
		Part. %		Part. %		Part. %		Part. %		Part. %		Part. %
LAN PERÚ S.A.	645184	17.7%	996872	22.0%	1182895	23.0%	1385001	25.3%	1522870	25.6	1956253	29.0%
AERO CONTINENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

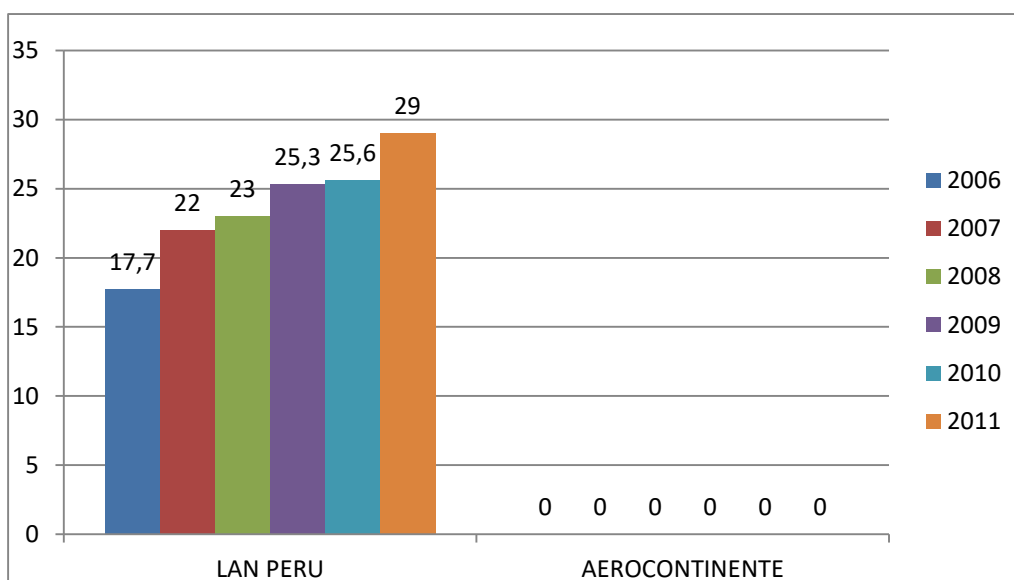


Figura 28. Participación mercado internacional, 2006-2011

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa la participación en el mercado internacional entre los años 2006-2011 Aerocontinente se retira del mercado en el 2005 Lan Perú en el 2006 incia con un 17.7% en el 2007 se incrementa sustancialmente obteniendo 22.0% el 2008 obtiene 23.0% el 2009 tiene 25.3% el 2010 tiene un market share del 25.6% y el 2011 con un 29.0% liderando año tras año en el mercado doméstico obteniendo una participación de mercado del 23.76% respectivamente dentro de los años comprendidos arriba en mención.

Tabla 19

Participación mercado internacional, 2012-2017

LINEAS AEREAS	2012	Part. %	2013	Part. %	2014	Part. %	2015	Part. %	2016	Part. %	2017	Part. %
LAN PERÚ S.A.	2208727	29.2%	2545345	31.2%	2616054	30.8%	2595275	28.8%	2706607	27.2%	3170549	28.9%
AERO CONTINENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

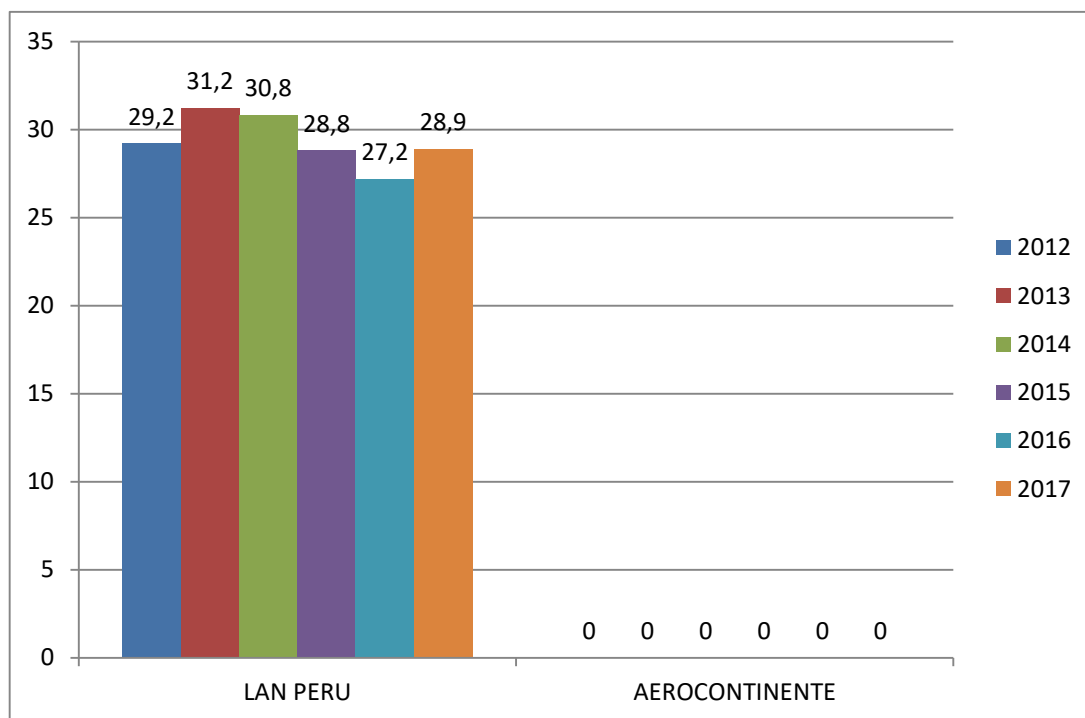


Figura 29. *Participación mercado internacional, 2012-2017*

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa la participación en el mercado internacional entre los años comprendidos del 2012-2017 Aerocontinente se retira del mercado en el 2004 Lan Perú en el 2012 tiene una participación del 29.2% se incrementa en el 2013 con 31.2% en el 2014 bajando a 30.8% y entre los años 2015, 2016 y 2017 con un promedio de 28.3 % respectivamente, obteniendo una participación en el mercado internacional con un 29.35% respectivamente.

Antes del cierre de operaciones

Pasajeros transportados

Tabla 20

Mercado doméstico 2000-2004

LINEAS AEREAS	2000	Part. %	2001	Part. %	2002	Part. %	2003	Part. %	2004	Part. %
LAN PERÚ S.A.	293,420	11.8%	315,494	14.1%	413,650	19.2%	472,974	20.5%	935,331	36.9%
LC PERÚ S.A.C.			2,910	0.1%	19,308	0.9%	30,552	1.3%	38,417	1.5%
AERO CONDOR	59,803	2.4%	58,261	2.6%	83,079	3.9%	102,542	4.4%	111,199	4.4%
AERO CONTINENTE	1,126,050	45.4%	989,929	44.1%	1,022,250	47.5%	1,109,569	48.0%	919,460	36.3%
AVIANDINA	181,469	7.3%	226,981	10.1%	169,127	7.9%	184,775	8.0%		
TANS	503,943	20.3%	405,388	18.1%	305,145	14.2%	251,571	10.9%	336,824	13.3%

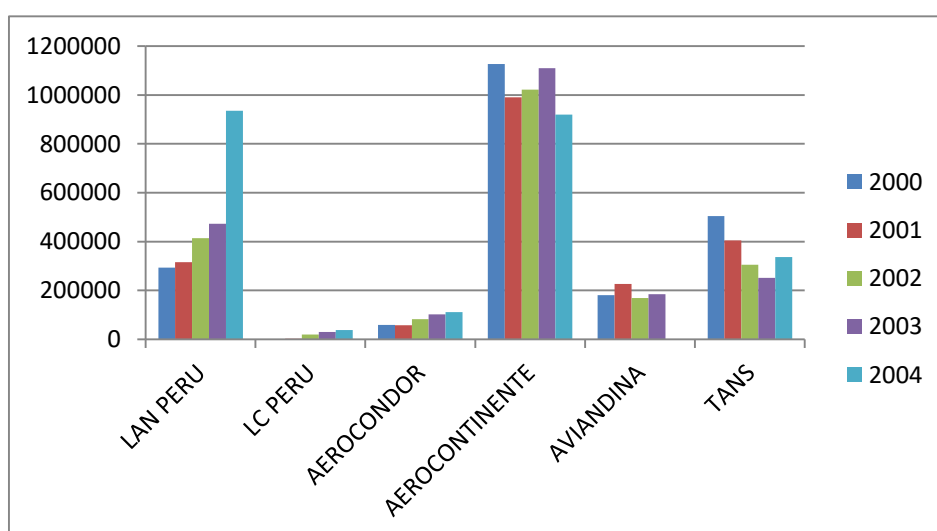


Figura 30. *Mercado doméstico 2000-2004*

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa el cuadro de pasajeros en el mercado doméstico entre los años 2000-2004 Aerocontinente y Aviandina juntos lideran el mayor tráfico de pasajeros transportados ambas empresas pertenecen al Holding de Aerocontinente seguido de Lan Perú transportando casi similar con su par con Aerocontinente, Tans ocupa el tercer lugar de pasajeros transportados como lo indica en el gráfico y Aerocondor ocupa el cuarto lugar respectivamente.

Después del cierre de las operaciones

Pasajeros transportados

Tabla 21

Mercado doméstico 2005-2009

LINEAS AEREAS	2005	Part. %	2006	Part. %	2007	Part. %	2008	Part. %	2009	Part. %
LAN PERÚ S.A.	1616896	59.7%	1719169	58.3%	2259565	61.8%	2976625	73.4%	3397500	79.6%
LC PERÚ S.A.C.	45658	1.7%	61729	2.1%	75869	2.1%	101611	2.5%	114461	2.7%
AERO CONDOR	260222	9.6%	490308	16.6%	645327	17.7%	254017	6.3%	165	0.0%
AERO CONTINENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AVIANDINA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TANS	400460	14.8%	4476	0.2%	0	0	0	0	0	0

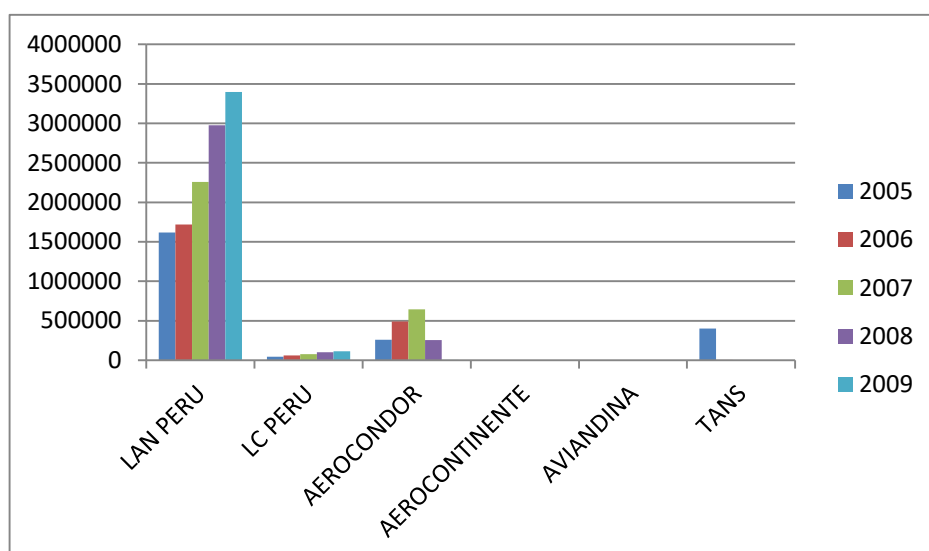


Figura 31. Mercado doméstico 2005-2009

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa el cuadro de pasajeros en el mercado doméstico entre los años comprendidos 2005-2009 Aerocontinente y Aviandina juntos se retiran del mercado, Lan Perú lidera el transporte de pasajeros transportados dentro del periodo respectivamente desde el año 2005 como se puede analizar en el cuadro Lan Perú duplicó la movilidad de pasajeros en el año 2009 respectivamente. Tans se retira del mercaco en el año 2006. Lc Perú mantiene un promedio de pasajeros sin mucha variación año tras año. Tans se retira del mercado en el año 2006.

Pasajeros transportados

Tabla 22

Mercado doméstico 2010-2014

LINEAS AEREAS	2010	Part. %	2011	Part. %	2012	Part. %	2013	Part. %	2014	Part. %
LAN PERÚ S.A.	3838112	70.3%	3931485	63.7%	4488512	62.2%	5256240	63.4%	5655413	63.2%
LC PERÚ S.A.C.	97773	1.8%	33392	0.5%	128095	1.8%	255706	3.1%	280711	3.1%
AERO CONDOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AERO CONTINENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AVIANDINA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TANS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

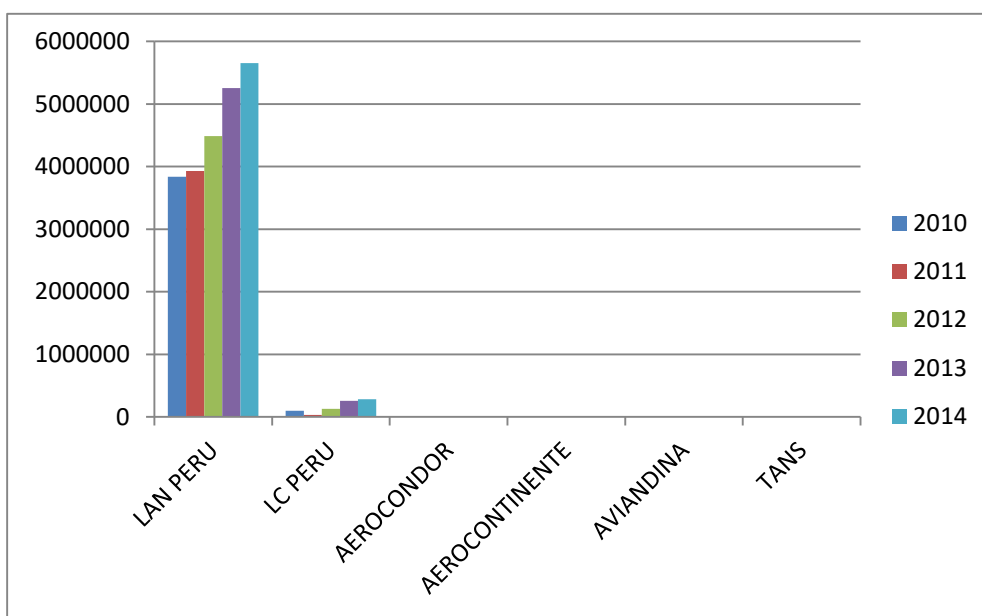


Figura 32. Mercado doméstico 2010-2014

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa el cuadro de pasajeros en el mercado doméstico comprendidos entre los años 2010-2014 Aerocontinente, Aviandina, Aerocondor y Tans se retiran del mercado como se aprecia en el gráfico desde la salida de varios operadores Lan año tras año incrementa exponencialmente el número de pasajeros, por lo tanto Lan Perú lidera el transporte de pasajeros transportados dentro del periodo analizado respectivamente.

Pasajeros transportados

Tabla 23

Mercado doméstico 2015-2017

LINEAS AEREAS	2015	Part. %	2016	Part. %	2017	Part. %
LAN PERÚ S.A.	6213918	62.1%	6627050	61.4%	6746867	57.6%
LC PERÚ S.A.C.	474236	4.7%	906144	8.4%	1136986	9.7%
AERO CONDOR	0	0	0	0	0	0
AERO CONTINENTE	0	0	0	0	0	0
AVIANDINA	0	0	0	0	0	0
TANS	0	0	0	0	0	0

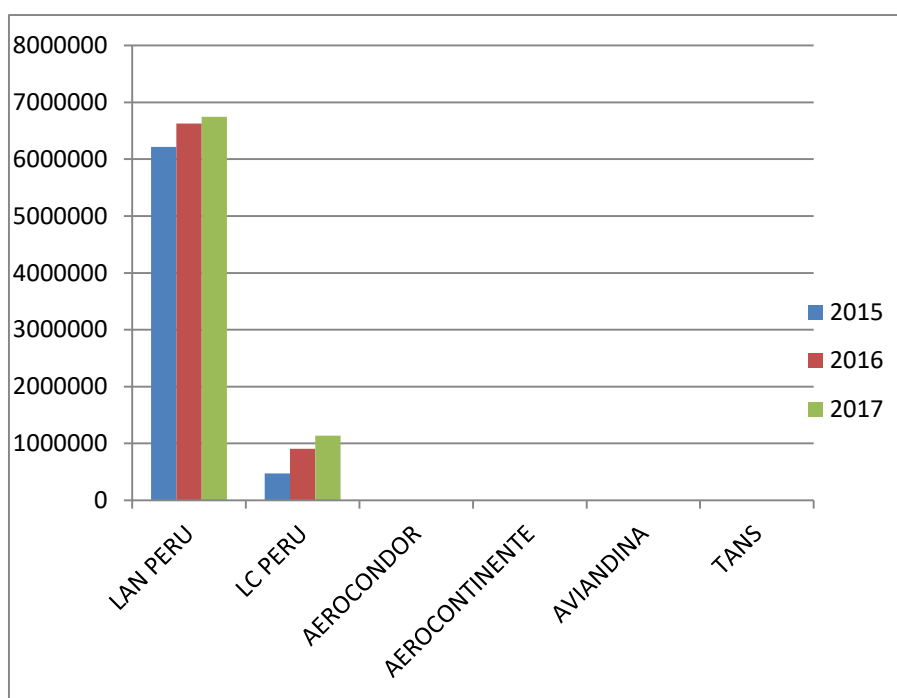


Figura 33. *Mercado doméstico 2015-2017*

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa el cuadro de pasajeros en el mercado doméstico comprendidos entre los años 2015-2017 Aerocontinente, Aviandina, Aerocondor y Tans se retiran del mercado como se aprecia en el gráfico desde la salida de varios operadores Lan año tras año incrementa exponencialmente el número de pasajeros, por lo tanto Lan Perú lidera el transporte de pasajeros transportados dentro del periodo analizado respectivamente. LC Perú también incrementa la movilidad de pasajeros dentro del período respectivamente.

Antes del cierre de operaciones

Pasajeros transportados

Tabla 24

Mercado internacional, 2000-2005

LINEAS AEREAS	2000	Part. %	2001	Part. %	2002	Part. %	2003	Part. %	2004	Part. %	2005	Part. %
LAN PERÚ S.A.	76,431	4.0%	73,533	3.6%	107,463	5.4%	136,917	6.7%	368,739	13.8%	519,543	17.1%
AERO CONTINENTE	63,847	3.3%	141,557	7.0%	213,247	10.7%	175,356	8.6%	64,992	2.4%		

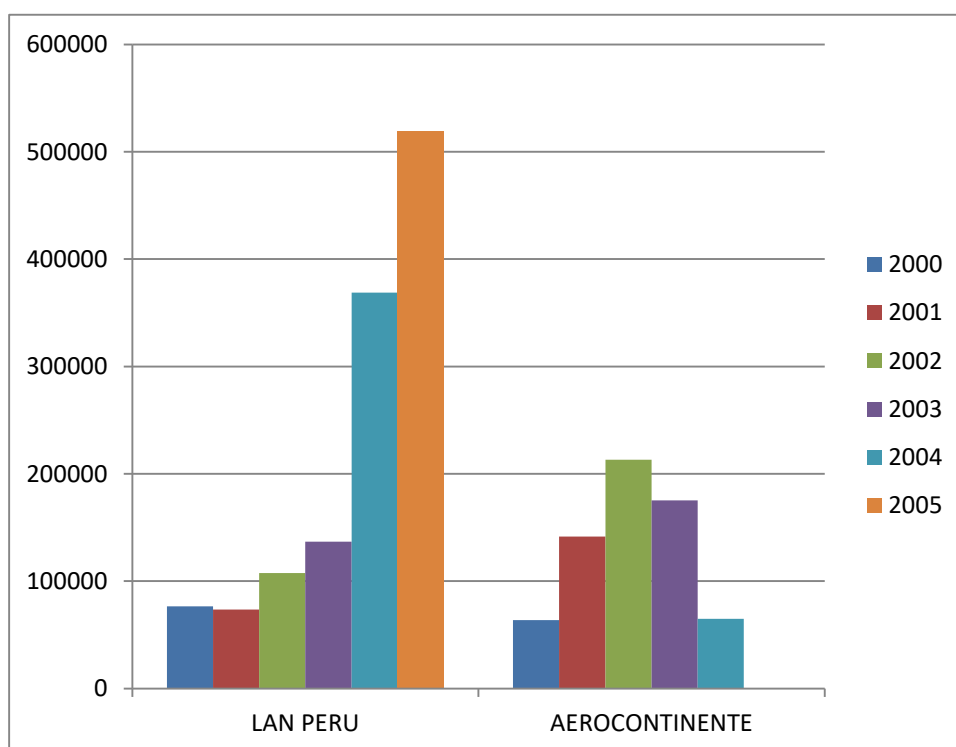


Figura 34. *Mercado internacional, 2000-2005*

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa el cuadro de pasajeros en el mercado internacional comprendidos entre los años 2000-2005 Aerocontinente se retira del mercado como se aprecia en el gráfico desde la salida de varios operadores Lan año tras año incrementa exponencialmente el número de pasajeros liderando en el mercado internacional, dentro del periodo analizado la movilidad de pasajeros creció exponencialmente 7 veces comparado con el año 2000.

Después del cierre de las operaciones

Pasajeros transportados

Tabla 25

Mercado internacional, 2006-2011

LINEAS AEREAS	2006	Part. %	2007	Part. %	2008	Part. %	2009	Part. %	2010	Part. %	2011	Part. %
LAN PERÚ S.A.	645184	17.7%	996872	22.0%	1182895	23.0%	1385001	25.3%	1522870	25.6	1956253	29.0%
AERO CONTINENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

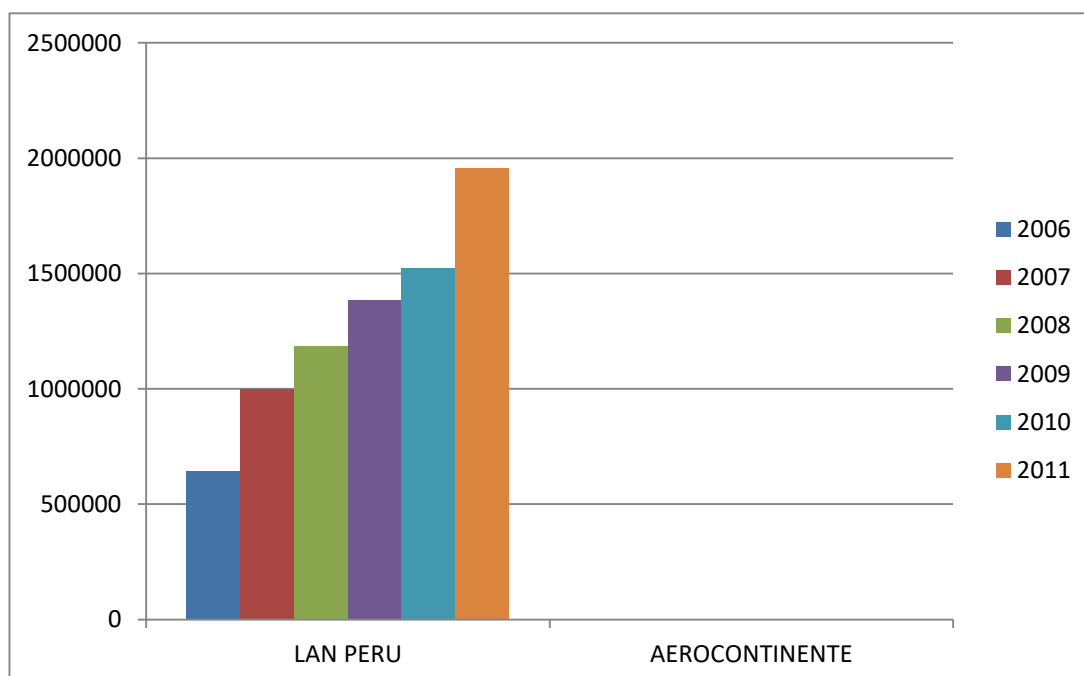


Figura 35. *Mercado internacional, 2006-2011*

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa el cuadro de pasajeros en el mercado internacional entre los años 2006-2011. Como se aprecia en el gráfico desde la salida de varios operadores Lan año tras año incrementa exponencialmente el número de pasajeros, liderando el transporte de pasajeros en el mercado internacional, dentro del periodo analizado la movilidad de pasajeros creció exponencialmente 2 veces comparado con el año 2006. Llegando a transportar en el 2011 bordenado los 2 millones del tráfico internacional respectivamente.

Pasajeros transportados

Tabla 26

Mercado internacional, 2012-2017

LINEAS AEREAS	2012	Part. %	2013	Part. %	2014	Part. %	2015	Part. %	2016	Part. %	2017	Part. %
LAN PERÚ S.A.	2208727	29.2%	2545345	31.2%	2616054	30.8%	2595275	28.8%	2706607	27.2%	3170549	28.9%
AERO CONTINENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

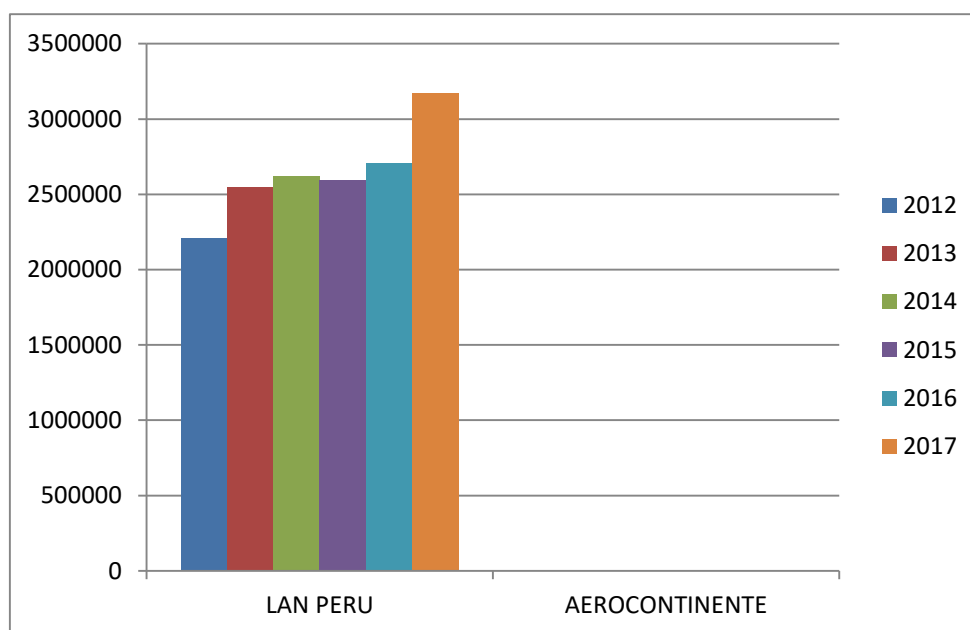


Figura 36. *Mercado internacional, 2012-2017*

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa el cuadro de pasajeros en el mercado internacional entre los años 2012-2017. Se aprecia en el gráfico desde la salida de varios operadores Lan año tras año incrementa exponencialmente el número de pasajeros liderando el transporte de pasajeros en el mercado internacional dentro del periodo analizado la movilidad de pasajeros creció en mas de 1 millón de pasajeros comparado con el año 2012 llegando a transportar en el 2017 mas 3 millones del tráfico internacional respectivamente.

Antes del cierre de operaciones

Transporte de carga (Monto Expresado Kg.)

Tabla 27

Mercado doméstico, 2000-2004

LINEAS AEREAS	2000	2001	2002	2003	2004
LAN PERÚ S.A.	2327842	1623288	2624838	2830817	4416492
LC PERÚ S.A.C.		364134	701702	863766	673588
AERO CONDOR	989926	596076	603513	511797	350560
AERO CONTINENTE	4181862	4414627	4339595	5351556	4337147
AVIANDINA	247059	1723526	2108341	2289082	0
TANS	3389756	3647829	3350333	3408509	3754703

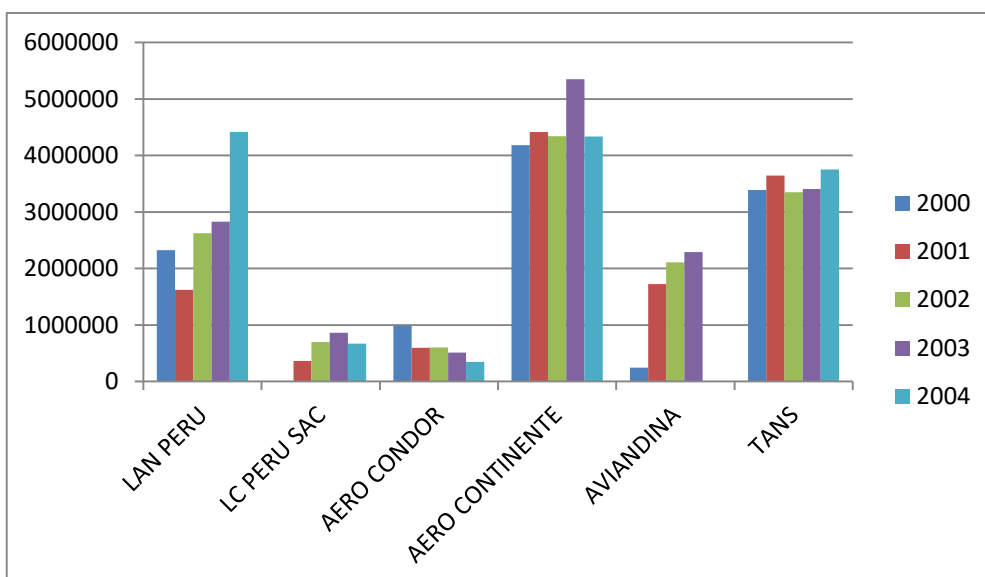


Figura 37. *Mercado doméstico, 2000-2004*

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa el cuadro de carga en el mercado doméstico entre los años comprendidos del 2000-2004 Aerocontinente y Aviandina empresas del holding de Aerocontinente juntos mantienen el primer lugar de transporte de mercancías luego le sigue Lan Perú, con un promedio de 2 millones de kilogramos de carga y en el 2004 duplica la carga con un promedio de 4 millones de kilogramos respecto al año 2000. Luego en menor cuantía en transporte de carga le sigue Tans, Aerocondor y Lc Perú respectivamente.

Después del cierre de las operaciones

Transporte de carga (Monto Expresado Kg.)

Tabla 28

Mercado doméstico, 2005-2009

LINEAS AEREAS	2005	2006	2007	2008	2009
LAN PERÚ S.A.	6941537	10014348	11604988	14952351	14492221
LC PERÚ S.A.C.	270003	426779	410582	256929	322890
AERO CONDOR	2885301	4657876	4603028	3277631	4005
AERO CONTINENTE	0	0	0	0	0
AVIANDINA	0	0	0	0	0
TANS	3996100	35143	0	0	0

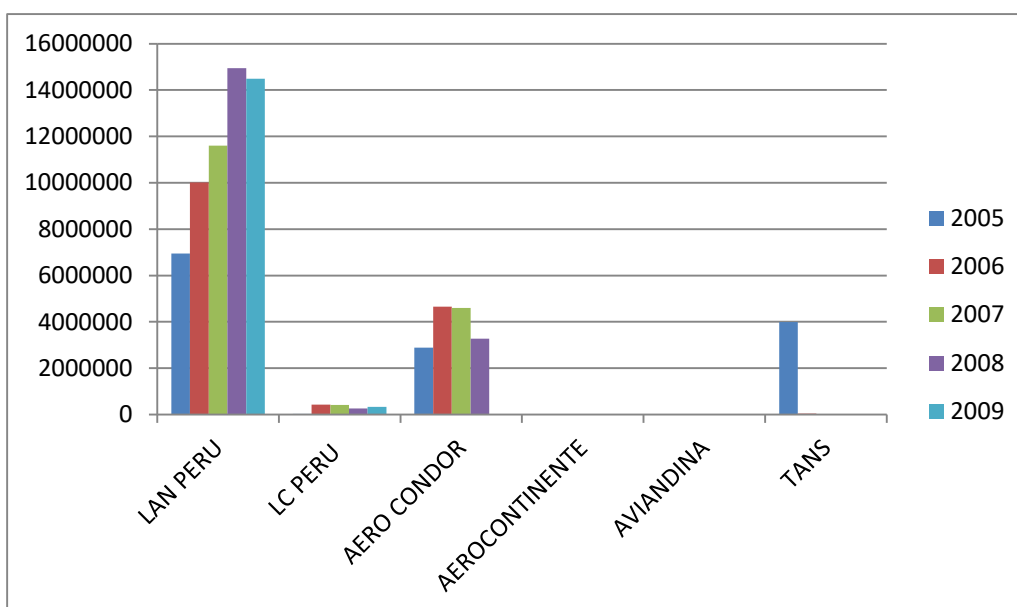


Figura 38. *Mercado doméstico, 2005-2009*

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa el cuadro de carga en el mercado doméstico entre los años comprendidos del 2005-2009 Aerocontinente y Aviandina se retiran del mercado en el año 2004 y Tans hace lo mismo en el año 2006 respectivamente siendo Lan Perú el que lidera en el transporte de mercancías cuadruplicando la carga con respecto al año 2005. Luego le sigue Aerocondor en el año 2009 decrece significativamente luego y finalmente Lc Perú ocupando el cuarto lugar en el mercado de transporte de carga doméstica.

Transporte de carga (Monto Expresado Kg.)

Tabla 29

Mercado doméstico, 2010-2014

LINEAS AEREAS	2010	2011	2012	2013	2014
LAN PERÚ S.A.	15800372	16589292	17656215	18818510	16642349
LC PERÚ S.A.C.	271884	72486	57233	116413	66696
AERO CONDOR	0	0	0	0	0
AERO CONTINENTE	0	0	0	0	0
AVIANDINA	0	0	0	0	0
TANS	0	0	0	0	0

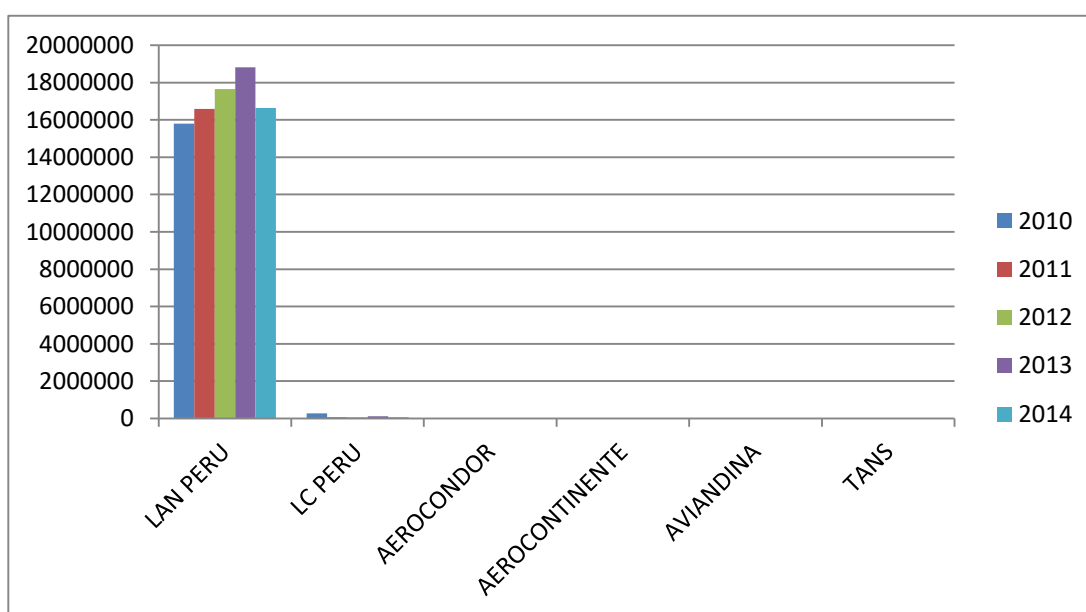


Figura 39. *Mercado doméstico, 2010-2014*

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa el cuadro de carga en el mercado doméstico periodo 2010-2014. Aerocontinente y Aviandina empresas del holding de Aerocontinente se retiran del mercado en el 2004 después Tans en el 2006 y Aerocondor en el 2009 respectivamente. Lan Peru sigue manteniéndose en el primer lugar en el transporte de carga doméstica incrementando el transporte de mercancías a nivel nacional. En el segundo lugar en el transporte de mercancías en el mercado doméstico le sigue Lc Peru respectivamente.

Transporte de carga (Monto Expresado Kg.)

Tabla 30

Mercado doméstico, 2015-2017

LINEAS AEREAS	2015	2016	2017
LAN PERÚ S.A.	15685156	14911962	15673119
LC PERÚ S.A.C.	438515	490451	565442
AERO CONDOR	0	0	0
AERO CONTINENTE	0	0	0
AVIANDINA	0	0	0
TANS	0	0	0

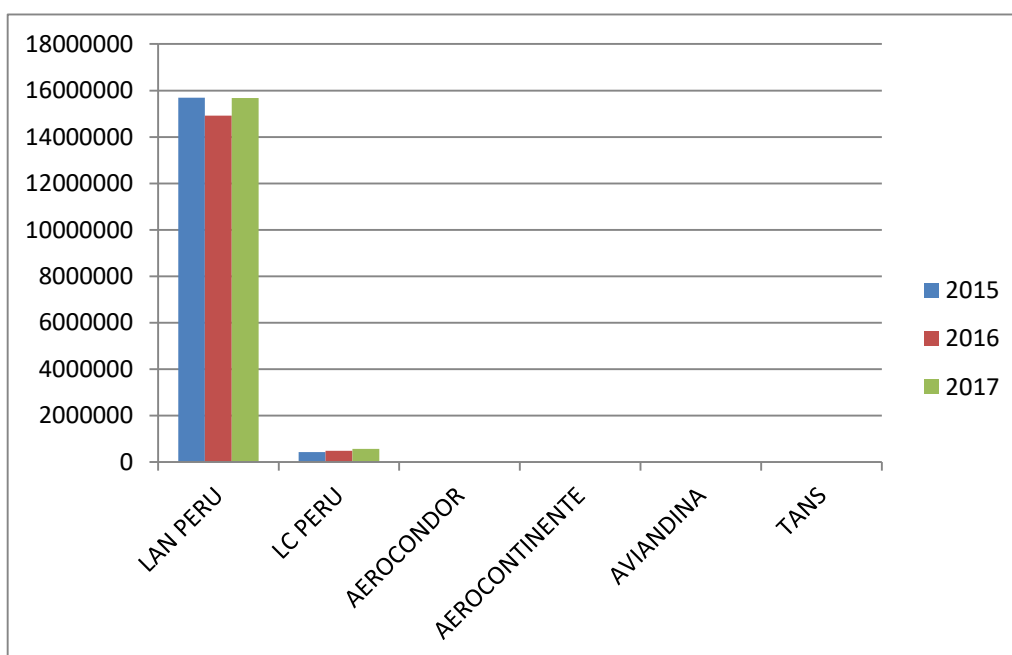


Figura 40. *Mercado doméstico, 2015-2017*

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/105821.pdf>

Descripción: Como se observa el cuadro de carga en el mercado doméstico comprendidos entre los años 2015-2017 Aerocontinente y Aviandina empresas del holding de Aerocontinente se retiran del mercado en el año 2004 después Tans en el año 2006 y Aerocondor en el año 2009 respectivamente. Lan Peru sigue manteniendose en el primer lugar en el transporte de carga doméstica incrementando el transporte de mercancías a nivel nacional. En el segundo lugar en el transporte de mercancías en el mercado doméstico le sigue Lc Peru respectivamente.

Antes del cierre de operaciones

Transporte de carga (Monto Expresado Kg.)

Tabla 31

Mercado internacional, 2000-2005

LÍNEAS AÉREAS	2000	2001	2002	2003	2004	2005
LAN PERÚ S.A.	8210558	8177291	11474975	10911753	17851966	20058633
AERO CONTINENTE	121773	1449807	3131811	2518960	1328220	0

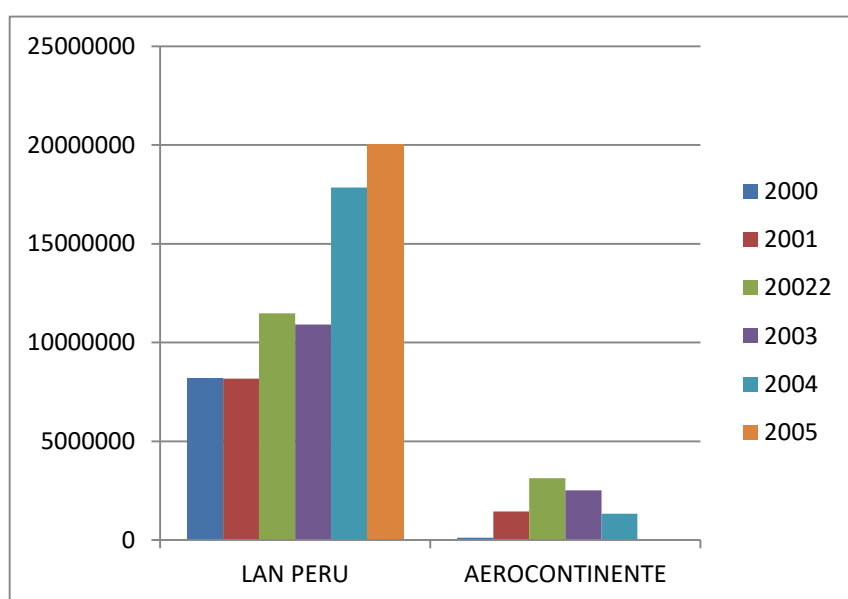


Figura 41. *Mercado internacional, 2000-2005*

Fuente: Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/106001.pdf>.

Descripción: Como se observa el cuadro de carga en el mercado internacional comprendidos entre los años 2000-2005 Lan Perú lidera en el transporte de mercancías dentro del periodo triplicando tres veces la carga de mercancías con respecto al año 2000 Aerocontinente pasa a un segundo lugar respectivamente en el año 2004 se retira del mercado a partir del año 2005 en adelante las cifras de transporte de mercancías de la empresa no registra información por el cese de las operaciones respectivamente.

Después del cierre de las operaciones

Transporte de carga (Monto Expresado Kg.)

Tabla 32

Mercado internacional, 2006-2011

LÍNEAS AÉREAS	2006	2007	2008	2009	2010	2011
LAN PERÚ S.A.	24845610	34894970	41329705	38880778	47513318	55494316
AERO CONTINENTE	0	0	0	0	0	0

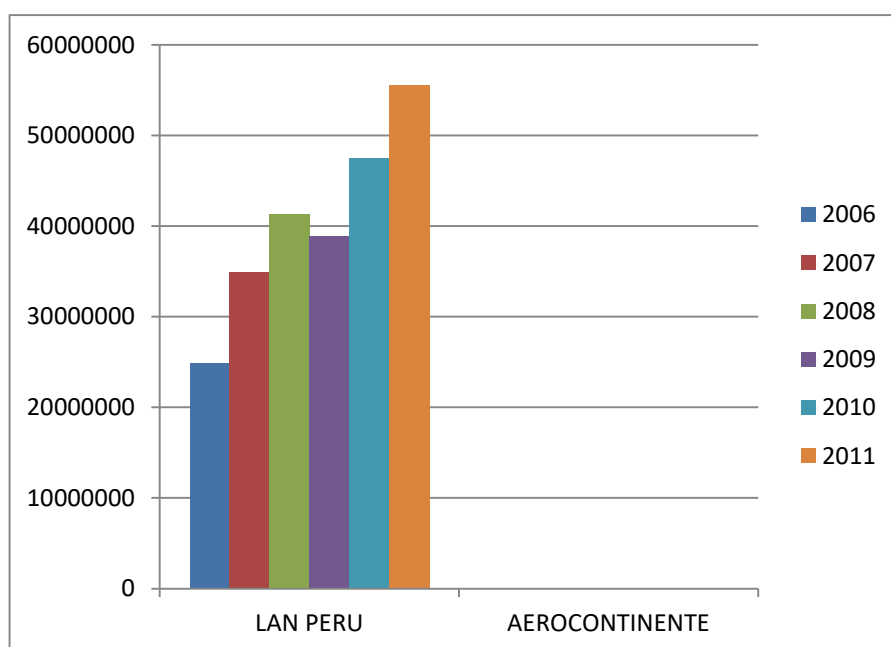


Figura 42. *Mercado internacional, 2006-2011*

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/106001.pdf>.

Descripción: Como se observa el cuadro de carga en el mercado internacional comprendidos entre los años 2006-2011 Lan Perú lidera en el transporte de mercancías dentro del periodo duplicando dos veces la carga de mercancías con respecto al año 2006 Aerocontinente se retira del mercado de transporte en el año 2004 a partir del año 2005 en adelante las cifras de transporte de mercancías de la empresa no registra información por el cese de las operaciones respectivamente.

Transporte de carga (Monto Expresado Kg.)

Tabla 33

Mercado internacional, 2012-2017

LINEAS AEREAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
LAN PERÚ S.A.	59006893	66390683	64807232	54897387	49767819	47391317
AERO CONTINENTE	0	0	0	0	0	0

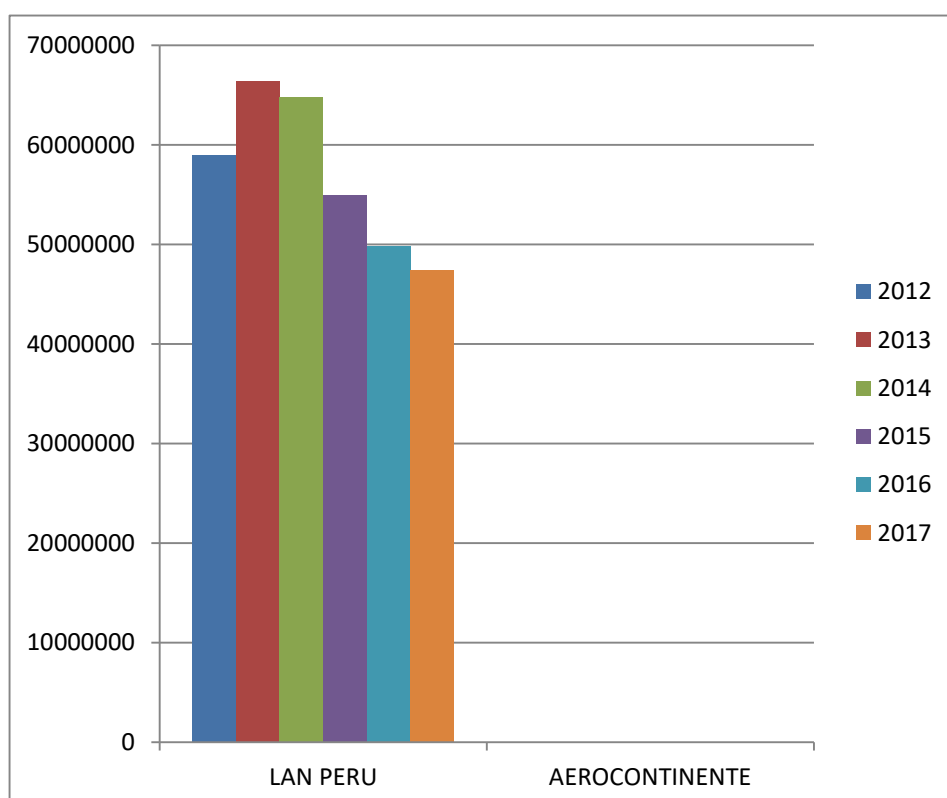


Figura 43. *Mercado internacional, 2012-2017*

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/106001.pdf>.

Descripción: Como se observa el cuadro de carga en el mercado internacional comprendidos entre los años 2012-2017 Lan Perú lidera en el transporte de mercancías dentro del periodo manteniendo un promedio de carga constante en promedio año tras año Aerocontinente se retira del mercado de transporte en el año 2004 a partir del año 2005 en adelante las cifras de transporte de mercancías de la empresa no registra información por el cese de las operaciones respectivamente.

Tabla 34

Participación de mercado doméstico, enero a junio 2018

LÍNEAS AÉREAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL	Part. %
LAN PERÚ	543,161	540,033	546,327	539,985	609,395	565,424	3,344,325	55.42%
PERUVIAN AIRLINES S.A.	158,933	148,264	154,517	143,369	157,355	144,805	907,243	15.03%
TACA PERÚ	110,640	103,121	108,279	94,889	100,628	103,810	621,367	10.30%
LC PERU SAC	106,414	106,253	95,657	95,905	107,188	97,548	608,965	10.09%
VIVA AIRLINE PERÚ SAC	58,681	53,083	49,955	43,772	49,091	56,588	311,170	5.16%
STAR PERU	30,777	25,642	29,657	25,538	25,796	24,477	161,887	2.68%

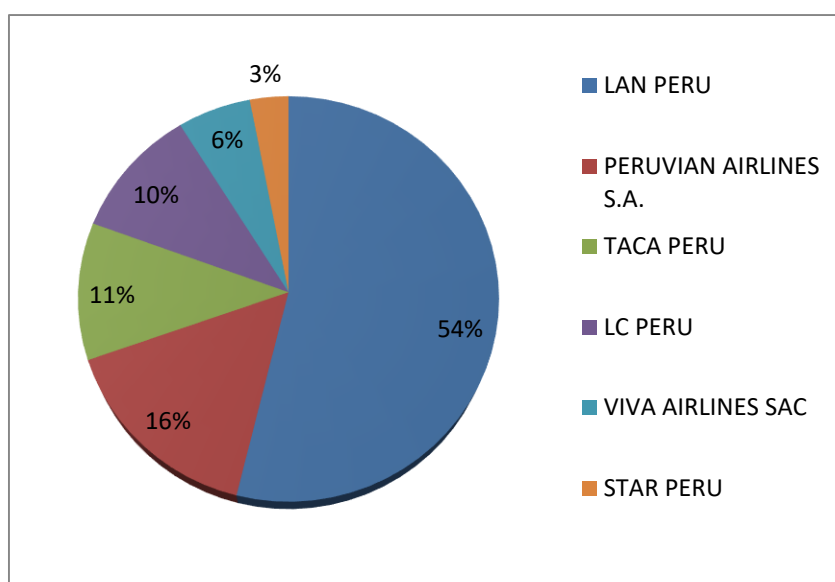


Figura 44. *Participación de mercado doméstico, enero a junio 2018*

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/106001.pdf>.

Descripción: Como se observa en el mercado doméstico entre los meses de Enero –Junio 2018. Lan Perú obtiene el promedio 55.42% participación doméstica seguido de Peruvian con 15.03% luego le sigue en participación le corresponde a Taca Perú con 10.30% respectivamente luego continúa LC Perú con el 10.09% a continuación Viva Airline Perú con 5.16% incrementándose su participación mes a mes aperturando nuevas rutas y destinos para luego en un quinto lugar Star Perú con el 2.68% en el mercado doméstico.

Tabla 35

Pasajeros transportados mercado doméstico, enero - junio 2018

LINEAS AEREAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL	Part. %
LAN PERU	543,161	540,033	546,327	539,985	609,395	565,424	3,344,325	55.42%
PERUVIAN AIRLINES S.A.	158,933	148,264	154,517	143,369	157,355	144,805	907,243	15.03%
TACA PERU	110,640	103,121	108,279	94,889	100,628	103,810	621,367	10.30%
LC PERU SAC	106,414	106,253	95,657	95,905	107,188	97,548	608,965	10.09%
VIVA AIRLINE PERU SAC	58,681	53,083	49,955	43,772	49,091	56,588	311,170	5.16%
STAR PERU	30,777	25,642	29,657	25,538	25,796	24,477	161,887	2.68%

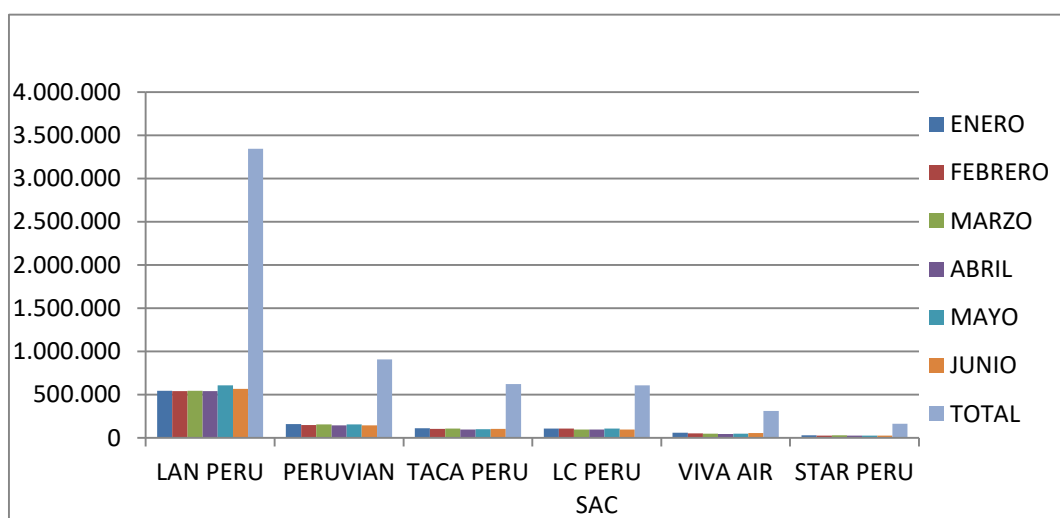


Figura 45. *Pasajeros transportados mercado doméstico, enero - junio 2018*

Fuente: <http://www.mtc.gov.pe/LAIPU/Documents/106001.pdf>.

Descripción: Como se observa en el mercado doméstico pasajeros transportados comprendido entre los meses de Enero –Junio 2018 Lan Perú obtiene el promedio 55.42% participación doméstica en el primer lugar con mas de 3 millones de pasajeros embarcados en seguido de Peruvian con 15.03%, con una movilidad de pasajeros de novecientos mil en total luego le sigue en participación le corresponde a Taca Perú con 10.30% con un movimiento de pasajeros de seiscientos mil pasajeros embarcados respectivamente luego continúa LC Perú con el 10.09% con seis cientos mil pasajeros, a continuación Viva Airline Perú con 5.16% con trescientos mil pasajeros incrementandose mes a mes operando nuevas rutas y destinos para luego en un quinto lugar Star Perú con el 2.68% en el mercado doméstico, con un movimiento de ciento sesenta mil pasajeros transportados.

Tabla 36

Participación de mercado internacional, enero - junio 2018

LINEAS AEREAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL	Part. %
LAN PERU	299,367	270,391	303,098	301,591	290,691	274,823	1,739,961	30.11%
TACA PERU	177,732	157,794	165,990	163,554	173,221	149,052	987,343	17.08%
LAN AIRLINES	92,955	87,405	93,996	58,100	87,101	75,876	495,433	8.57%
COPA	48,082	43,195	43,288	43,061	46,275	47,753	271,654	4.70%
AMERICAN AIRLINES	30,572	29,125	32,672	31,072	33,318	32,252	189,011	3.27%
AEROGAL	29,287	25,092	26,835	26,853	26,758	25,623	160,448	2.78%

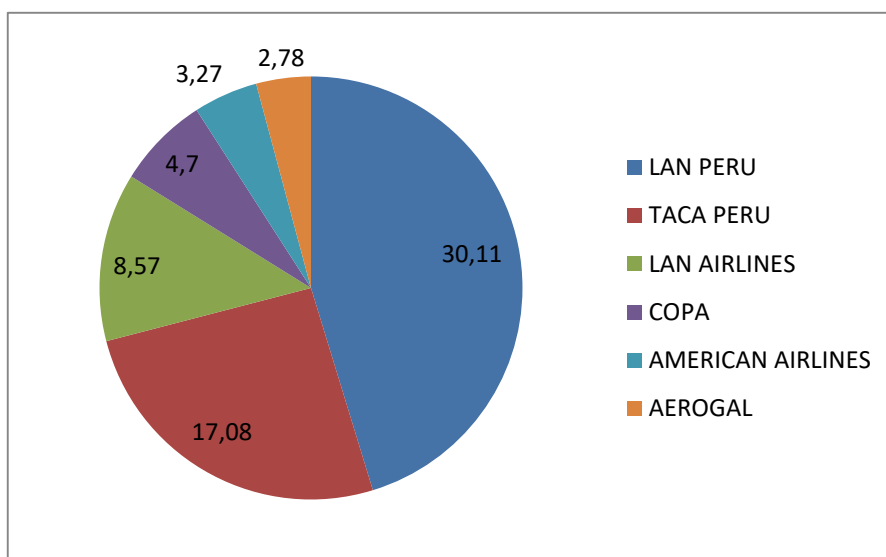


Figura 46. *Participación de mercado internacional, enero - junio 2018*

Fuente: <http://www.mtc.gov.pe/LAIPU/Documents/106001.pdf>.

Descripción: Como se observa en el mercado internacional comprendido entre los meses de Enero –Junio 2018 Lan Perú obtiene el promedio 30.11% participación internacional seguido de Taca Perú con 17.08% le sigue en participación le corresponde a Lan Airlines con 8.57% respectivamente luego continúa Copa Airlines con el 4.70% a continuación American Airlines con 3.27% y finalmente en un quinto lugar Aerogal con el 2.78% en el mercado internacional respectivamente.

Tabla 37

Pasajeros transportados mercado internacional, enero - junio 2018

LINEAS AEREAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL	Part. %
LAN PERU	299,367	270,391	303,098	301,591	290,691	274,823	1,739,961	30.11%
TACA PERU	177,732	157,794	165,990	163,554	173,221	149,052	987,343	17.08%
LAN AIRLINES	92,955	87,405	93,996	58,100	87,101	75,876	495,433	8.57%
COPA	48,082	43,195	43,288	43,061	46,275	47,753	271,654	4.70%
AMERICAN AIRLINES	30,572	29,125	32,672	31,072	33,318	32,252	189,011	3.27
AEROGAL	29,287	25,092	26,835	26,853	26,758	25,623	160,448	2.78%

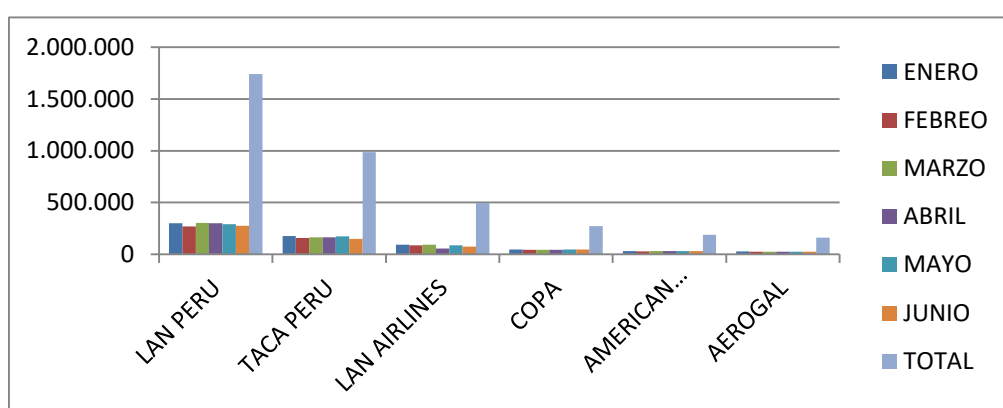


Figura 47. *Pasajeros transportados mercado internacional, enero - junio 2018*

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/LAIPU/Documents/106001.pdf>.

Descripción: Como se observa en el mercado internacional comprendido entre los meses de Enero –Junio 2018 Lan Perú obtiene el promedio 30.11% en participación de mercado y el primero en transportar pasajeros con casi 2 millones luego sigue Taca Perú con 17.08% con novecientos mil pasajeros en promedio embarcados. Luego le sigue en participación corresponde a Lan Airlines con 8.57% con un transporte acumulado de cuatrocientos mil pasajeros transportados respectivamente luego continúa Copa Airlines con 4.70% con doscientos setenta mil en promedio a continuación American Airlines con 3.27% con ciento ochenta mil en promedio para luego en un quinto lugar Aerogal con el 2.78% en el mercado internacional con ciento sesenta mil pasajeros embargados entre enero a junio del 2018 respectivamente.