

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



MSM

**MAASTRICHT
SCHOOL OF
MANAGEMENT**

Plan Estratégico del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Kristel Castillo Cucalón

Félix Málaga Guzmán

Alvaro Meza-Cuadra Yañez

Manlio Santillán Illesca

Asesor: José Acha Pacheco

Surco, febrero 2015

Agradecimiento

Los integrantes del grupo ocho MSM XIII agradecemos a nuestras familias y amigos que nos alentaron y apoyaron para conseguir este logro académico. Nuestro grado es un hecho importante para nuestras vidas personales y profesionales. Agradecemos, a todos y cada uno de nuestros profesores nacionales e internacionales, quienes con sus enseñanzas, consejos de vida y experiencias han contribuido a nuestro crecimiento personal y profesional.

De manera especial, muchas gracias al profesor Fernando D'Alessio, por su mentoría y sabiduría compartida durante este proceso, y al profesor José Acha, de quien nos sentimos afortunados haberlo tenido como asesor. Igualmente, extendemos nuestra gratitud a nuestros compañeros de la promoción MSM XIII porque de la interacción con este excelente grupo humano, hemos salido enriquecidos y convencidos de que el Perú tendrá un gran futuro en los próximos años.



Dedicatorias

A Dios por sobre todo,

A CENTRUM Católica, esta casa de estudios de la que me enorgullece ser parte,

A mi madre, mi modelo; y a mi abuelo, mi guardián desde arriba,

A Aldo, por su amor, confianza e impulso cada momento sin par,

Finalmente, a mis grandes amigas y a mi grupo *Smart* quienes me hicieron realizar en este reto un motivo de plenitud y crecimiento.

Kristel Castillo Cucalón

A mis padres, por todo su amor, cariño y apoyo en mi desarrollo profesional. A la señora Isabel, por su perseverancia y cuidado a lo largo de mi vida. A Ximena, por su amor, comprensión y paciencia en mis largas noches de estudio. A mi familia, a mis amigos y toda persona que estuvo a mi lado en este gran reto profesional.

Alvaro Meza-Cuadra Yáñez

A mis dos hijos, Facundo y Benjamín, por darme alegría a lo largo de toda la maestría y ser mi fuente de inspiración para seguir creciendo. A Ximena, el amor de mi vida, por comprender mi ausencia, apoyarme y amarme en todo momento. A mi madre, por su cariño y apoyo, y de manera especial a mi padre por haber sido siempre mi ejemplo a seguir. Al resto de mi familia y amigos por sus consejos que me ayudaron a cumplir esta meta profesional.

Félix Málaga Guzmán

A mi familia por haber sido fuente de inspiración y motivación a lo largo del MBA y, en especial, a mi esposa Ángela y mi hija Mariana, por su apoyo incondicional para la consecución de este objetivo personal. Además, a mis amigos del grupo ocho por su valioso y constante aporte durante los dos últimos años.

Manlio Santillán Illesca

Resumen Ejecutivo

En la última década, el sector aviación comercial de pasajeros ha tenido un rol importante en el desarrollo y crecimiento sostenido del Perú. Tanto el crecimiento del país como el del sector han sido paralelos y complementarios. La actividad aerocomercial ha contribuido a mejorar y facilitar las conexiones al interior del país y, a su vez, a dar un protagonismo al Perú en la región Sudamérica por su principal punto de conexión.

La posición geoestratégica del Perú y el aumento constante del turismo hacia el país, gracias a la riqueza cultural, histórica, gastronómica y de biodiversidad natural, han sido los motores principales e impulsores del crecimiento sostenido del Sector. Sin embargo, si bien a nivel interno ha aumentado la actividad turística, la inadecuada infraestructura y la falta de rutas comerciales interregionales directas no permiten aprovechar todo el real potencial del sector frente al nuevo perfil del emergente mercado comercial peruano.

El presente plan estratégico estudia, analiza y compara al sector aviación comercial de pasajeros del Perú con los principales referentes en la región Sudamérica y del mundo, encontrándose brechas y oportunidades de mejora para un sostenible desarrollo en 10 años. El principal objeto del estudio es analizar interna y externamente el Sector para determinar puntos críticos de mejora y expansión. La propuesta de valor del presente trabajo es dimensionar la importancia de lograr una integración aérea interregional y potenciar los servicios ofrecidos en la actualidad, además, de desconcentrar el mercado de las aerolíneas en el Perú hoy. La calidad de servicio y mejora continua son aspectos fundamentales que contarán para el logro de la visión propuesta del Sector.

Abstract

In the last decade, the commercial aviation sector has played an important role in the development and sustainable growth of Peru. In fact, they have scale up at the same pace.

This activity has helped to improve and facilitate connections within the country and, at the same time, put Peru at a leading position in South America, visible to the world.

Moreover, the geostrategic position of Peru and the steady increase of tourism to the country, due to its prominent cultural, historical, culinary heritage and its biodiversity, have been key drivers of its sustained growth. However, although domestically the tourism activity has shown upward, the failing infrastructure and the lack of direct airline connections among the main cities of Peru hinder the full potential of the sector, specially, in light of the new business profile of the emerging Peruvian market.

This study analyzes the commercial aviation sector of Peru and compares it with key leaders in South America and the world, finding gaps and opportunities for improvement. Similarly, it evaluates its major internal stakeholders, seeking advancements in the interaction thereof. The main purpose of this study is to analyze the sector internally and externally to identify critical factors for improvement and expansion, attaining a domestic airport network of integration, enhancing the services offered therein, as well as addressing the existing concentration of the Peruvian airline market to date. The quality of service and its continuous improvement are fundamental to achieve the desired future of this Peruvian sector in the years to come.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xvii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xx
Capítulo I: Situación General del Sector Aviación Comercial de Pasajeros.....	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	17
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	18
2.1. Antecedentes.....	18
2.2. Visión.....	29
2.3. Misión	30
2.4. Valores	30
2.5. Código de Ética.....	31
2.6. Conclusiones	33
Capítulo III: Evaluación Externa.....	35
3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones	35
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	36
3.1.2. Potencial nacional	40
3.1.3. Principios cardinales	53
3.1.4. Influencia del análisis en el Sector Aviación Comercial de Pasajeros.	56
3.2. Análisis Competitivo del País.....	57
3.2.1. Condiciones de los factores	61
3.2.2. Condiciones de la demanda	68
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	71
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	75

3.2.5.	Influencia y análisis del Sector Aviación Comercial de Pasajeros	78
3.3.	Análisis del Entorno PESTE	79
3.3.1.	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	79
3.3.2.	Fuerzas económicas y financieras (E).....	82
3.3.3.	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	89
3.3.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	94
3.3.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	96
3.4.	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	97
3.5.	El Sector Aviación Comercial de Pasajeros y sus Competidores	97
3.5.1.	Poder de negociación de los proveedores	97
3.5.2.	Poder de negociación de los compradores	99
3.5.3.	Amenaza de los sustitutos.....	100
3.5.4.	Amenaza de los entrantes.....	102
3.5.5.	Rivalidad de los competidores	105
3.6.	El Sector Aviación Comercial de Pasajeros y sus Referentes	106
3.7.	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	110
3.8.	Conclusiones	115
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		116
4.1.	Análisis Interno AMOFHIT.....	116
4.1.1.	Administración y gerencia (A).....	116
4.1.2.	Marketing y ventas (M)	119
4.1.3.	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	124
4.1.4.	Finanzas y contabilidad (F).....	131
4.1.5.	Recursos humanos (H).....	146
4.1.6.	Sistemas de información y comunicaciones (I)	148

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	153
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	155
4.3. Conclusiones	155
Capítulo V: Intereses del Sector Aviación Comercial de Pasajeros y Objetivos de Largo Plazo	159
5.1. Intereses del Sector Aviación Comercial de Pasajeros	159
5.2. Potencial del Sector Aviación Comercial de Pasajeros	159
5.3. Principios Cardinales del Sector Aviación Comercial de Pasajeros	165
5.4. Matriz de Intereses del Sector Aviación Comercial de Pasajeros (MIO)	169
5.5. Objetivos de Largo Plazo	171
5.6. Conclusiones	182
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	184
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	184
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	186
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	189
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	191
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)	192
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	194
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	194
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	196
6.9. Matriz de Ética (ME)	198
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	200
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	200
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)	202
6.13. Conclusiones	202

Capítulo VII: Implementación Estratégica	206
7.1. Objetivos de Corto Plazo	206
7.2. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo	206
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	213
7.4. Estructura del Sector Aviación Comercial de Pasajeros.....	213
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	219
7.6. Recursos Humanos y Motivación	221
7.7. Gestión del Cambio.....	223
7.8. Conclusiones	224
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	226
8.1. Perspectivas de Control.....	226
8.1.1. Aprendizaje interno.....	226
8.1.2. Procesos	227
8.1.3. Clientes	228
8.1.4. Perspectiva Financiera	229
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	231
8.3. Conclusiones	231
Capítulo IX: Competitividad en el Sector Aviación Comercial de Pasajeros	233
9.1. Análisis Competitivo del Sector Aviación Comercial de Pasajeros	233
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Aviación Comercial de Pasajeros	235
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Aviación Comercial de Pasajeros	240
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	243
9.5. Conclusiones	245

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	247
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	247
10.2. Conclusiones Finales	247
10.3. Recomendaciones Finales	249
10.4. Futuro del Sector Aviación Comercial de Pasajeros.....	254
Referencias	259
Índice de Abreviaturas	279
Apéndice A Listado de Entrevistas para la Investigación en 2014.....	281
Apéndice B La Rentabilidad de la Aerolínea LAN Airlines	282
Apéndice C Evolución de Salidas de Aerolíneas en el Mercado Nacional del Sector Aviación Comercial de Pasajeros	284
Apéndice E Densidad de la Red de Frecuencias Diarias para Rutas Aerocomerciales a .. Nivel Doméstico	286
Apéndice F Entrevista en Lima Airport Partners (LAP).....	287

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Variación del PBI del Sector Transportes, según Modos (2012 -2013) (En Millones de Nuevos Soles a Precios Constantes de 1994)</i>	4
Tabla 2	<i>Variación del PBI del Sector Transportes, según Modos (2012 -2013) (En Millones de Nuevos Soles a Precios Constantes de 1994)</i>	5
Tabla 3	<i>Cantidad de Aeronaves según Ámbito de Operación (2009-2013)</i>	8
Tabla 4	<i>Listado Histórico de los Principales Fracasos de las Aerolíneas de Bandera en el Perú</i>	9
Tabla 5	<i>Aerolíneas que Operan en el Perú (2014)</i>	10
Tabla 6	<i>Visión de las Principales Organizaciones del Sector Aviación Comercial de Pasajeros en Perú</i>	21
Tabla 7	<i>Visión de las Principales Organizaciones del Sector Aviación Comercial de Pasajeros en Sudamérica</i>	22
Tabla 8	<i>Misión de las Principales Organizaciones del Sector Aviación Comercial de Pasajeros en Perú</i>	23
Tabla 9	<i>Misión de las Principales Organizaciones del Sector Aviación Comercial de Pasajeros en Sudamérica</i>	24
Tabla 10	<i>Valores de las Principales Organizaciones del Sector Aviación Comercial de Pasajeros en Perú</i>	25
Tabla 11	<i>Valores de las Principales Organizaciones del Sector Aviación Comercial de Pasajeros en Sudamérica</i>	27
Tabla 12	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Sector Aviación Comercial de Pasajeros</i>	39
Tabla 13	<i>Países de América con Mayor Población (En Miles)</i>	40
Tabla 14	<i>Población Nacional y Número de Hogares (Estimado 2012)</i>	42

Tabla 15	<i>Distribución Porcentual por Región Natural según Área de Residencia (Estimado 2012)</i>	42
Tabla 16	<i>Países con Mayor Superficie en el Mundo</i>	43
Tabla 17	<i>Superficie del Territorio Nacional según Región Natural</i>	44
Tabla 18	<i>Superficie Territorial Según Departamento</i>	45
Tabla 19	<i>Variación Porcentual Anual Promedio (2002-2012) del PBI e Inflación en Latinoamérica</i>	47
Tabla 20	<i>Valor Agregado Bruto (VAB) de los Sectores Transportes y Comunicaciones (2004 – 2013)</i>	48
Tabla 21	<i>Puestos del Perú en el Ranking de los Sub-factores del Pilar Infraestructura (IMD)</i>	49
Tabla 22	<i>Nivel Socioeconómico en el Perú (En Nuevos Soles)</i>	50
Tabla 23	<i>Evolución de los Gastos en Defensa en Sudamérica</i>	52
Tabla 24	<i>Los Cuatro Principios Cardinales del Sector Aviación Comercial de Pasajeros</i>	54
Tabla 25	<i>Ranking de Competitividad Global y Factores Principales de Países Latinoamericanos</i>	59
Tabla 26	<i>Ranking del Índice de Competitividad Global 2014-2015 y Comparación con el Ranking 2013-2014</i>	60
Tabla 27	<i>Ranking Mejor Aeropuerto de Sudamérica</i>	67
Tabla 28	<i>Reclamos Presentados según Empresa de Transporte Aéreo a Indecopi (2011-2012)</i>	69
Tabla 29	<i>Demanda Interna 2004-2013(Variación Porcentual Real)</i>	71
Tabla 30	<i>Ranking Sudamericano sobre Competencia de Empresas (2014) I</i>	72
Tabla 31	<i>Ranking Sudamericano sobre Competencia de Empresas (2014) II</i>	73

Tabla 32	<i>Tráfico Aéreo a Nivel Nacional en el Servicio Regular y no Regular por Aerolínea (2004-2013)</i>	74
Tabla 33	<i>Tráfico Aéreo a Nivel Internacional por Aerolínea (2004-2013)</i>	75
Tabla 34	<i>Ranking Sudamericano sobre Proveedores Locales 2014</i>	76
Tabla 35	<i>Ranking Sudamericano sobre Competitividad de los Proveedores Locales 2014</i>	77
Tabla 36	<i>Ranking Sudamericano sobre Capacidad de Innovación 2014</i>	78
Tabla 37	<i>Indicadores Económicos y Sociales Agregados para el Periodo (2004-2013)</i> .	90
Tabla 38	<i>Indicadores de Riesgo para Países Emergentes: Índice de Bonos de los Mercados Emergentes (EMBIG)</i>	91
Tabla 39	<i>Pobreza y Desigualdad</i>	92
Tabla 40	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	98
Tabla 41	<i>Número de Pasajeros Transportados por Modo de Transporte (2009-2013)</i>	101
Tabla 42	<i>Porcentaje de Participación del Mercado de Pasajeros Transportados por Modo de Transporte (2009-2013)</i>	101
Tabla 43	<i>IHH e IHH Inverso para el Transporte de Pasajeros a Nivel Nacional (2000-2011)</i>	106
Tabla 44	<i>Variación Anual de Tráfico Nacional de Pasajeros según Compañía (2004-2013) (En Porcentajes)</i>	106
Tabla 45	<i>Ranking de Perú, Chile y Colombia a Nivel Sudamérica en Sub-factores del Pilar Infraestructura (2014)</i>	109
Tabla 46	<i>Ranking Perú y Países Referentes en Sub-factores de Infraestructura (2014)</i>	110
Tabla 47	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector Aviación Comercial de Pasajeros</i>	113

Tabla 48	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector Aviación Comercial de Pasajeros</i>	114
Tabla 49	<i>Tráfico Aéreo de Pasajeros a Nivel Nacional, según Tipo de Servicio (2004-2013) (En Miles de Pasajeros)</i>	120
Tabla 50	<i>Información Relevante por Aerolínea para el Análisis de Marketing del Sector Aviación Comercial de Pasajeros a 2014</i>	123
Tabla 51	<i>Características de las Pistas de Aterrizaje de los Aeropuertos a Cargo de CORPAC</i>	126
Tabla 52	<i>Resumen de Cantidad de Sistemas de Aeronavegación por Antigüedad</i>	129
Tabla 53	<i>Estado de Resultados Integrales de CORPAC (periodos 2012-2013) (En Nuevos Soles)</i>	135
Tabla 54	<i>Información sobre las Empresas Concesionarias y las Inversiones Avanzadas en Proyectos Aeroportuarios a 2013 (En Millones de USD)</i>	138
Tabla 55	<i>Análisis del Accionariado de las Principales Aerolíneas del Sector Aviación Comercial</i>	140
Tabla 56	<i>Estados de Resultados de LAN Airlines y Avianca Holding (periodos 2012 - 2013) (En Millones de USD)</i>	143
Tabla 57	<i>Resumen del Riesgo Sistémico de las Aerolíneas del Sector Aviación Comercial de Pasajeros</i>	144
Tabla 58	<i>Personal en Planilla (CORPAC) a 2013</i>	146
Tabla 59	<i>Empresas en el Sector Privado por Meses, según Actividad Económica (2014)</i>	147
Tabla 60	<i>Tipos de Licencias Aerocomerciales para Navegar en Cielos Abiertos del Perú</i>	150
Tabla 61	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	156

Tabla 62	<i>Matriz de Intereses del Sector Aviación Comercial de Pasajeros</i>	170
Tabla 63	<i>Ranking de los Mejores Aeropuertos del Mundo Atendiendo de 10 a 20 Millones de Pasajeros por año</i>	172
Tabla 64	<i>Programa de Avance del Proyecto SIG- DGAC 2025</i>	182
Tabla 65	<i>Matriz FODA</i>	187
Tabla 66	<i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA</i>	188
Tabla 67	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	195
Tabla 68	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Sector Aviación Comercial de Pasajeros</i>	197
Tabla 69	<i>Matriz de Rumelt</i>	198
Tabla 70	<i>Matriz de Ética</i>	199
Tabla 71	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia del Sector de Aviación Comercial de Pasajeros</i>	201
Tabla 72	<i>Matriz de Estrategias vs OLP</i>	203
Tabla 73	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	204
Tabla 74	<i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo del Sector Aviación Comercial de Pasajeros</i>	208
Tabla 75	<i>Matriz de Recursos Asignados</i>	211
Tabla 76	<i>Matriz de Políticas vs Estrategias</i>	218
Tabla 77	<i>Perspectiva Aprendizaje Interno del Sector Aviación Comercial de Pasajeros</i>	227
Tabla 78	<i>Perspectiva Procesos del Sector Aviación Comercial de Pasajeros</i>	228
Tabla 79	<i>Perspectiva Clientes del Sector Aviación Comercial de Pasajeros</i>	229
Tabla 80	<i>Perspectiva Financiera del Sector Aviación Comercial de Pasajeros</i>	230
Tabla 81	<i>Tablero de Control Integrado</i>	232

Tabla 82	<i>Análisis Competitivo del Sector Aviación Comercial de Pasajeros</i>	234
Tabla 83	<i>Matriz Planeamiento Estratégico Integrado del Sector Aviación Comercial de Pasajeros</i>	251
Tabla 84	<i>Posición Actual vs. Posición al 2025 del AIJC en el Ranking Skytrax</i>	255



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xx
<i>Figura 1.</i> Foto del antiguo aeropuerto de Limatambo (1948) en el actual distrito de San Borja.	2
<i>Figura 2.</i> Aeropuerto Internacional Jorge Chávez: pasado y presente.	3
<i>Figura 3.</i> Estructura porcentual de tráfico aéreo de pasajeros, según ámbito (2004 – 2013). .	5
<i>Figura 4.</i> Mapa conceptual de las características de la flota de la región América del Sur.	6
<i>Figura 5.</i> Los diferentes agentes del sector aviación comercial de pasajeros.	7
<i>Figura 6.</i> Oferta del parque aéreo del transporte de pasajeros, 2009-2013.	8
<i>Figura 7.</i> Evolución de la conectividad internacional del Perú.....	12
<i>Figura 8.</i> Teoría tridimensional de la relación entre organizaciones.	35
<i>Figura 9.</i> Teoría tridimensional de las relaciones entre países.....	36
<i>Figura 10.</i> Población y tasa de crecimiento (1950 – 2025).....	41
<i>Figura 11.</i> Inversión total en Latinoamérica (1990 y 2012).....	46
<i>Figura 12.</i> Perú: Reducción de la pobreza.....	46
<i>Figura 13.</i> PBI según sectores económicos (2013).	47
<i>Figura 14.</i> Evolución del Perú en ranking del factor infraestructura en el Índice de Competitividad Mundial del IMD (2010-2014).....	48
<i>Figura 15.</i> Estudio del consumidor peruano.....	50
<i>Figura 16.</i> Presupuesto en defensa como porcentaje del PBI.	53
<i>Figura 17.</i> Ranking regional del Índice de Competitividad Global 2014-2015.....	60
<i>Figura 18.</i> Índice de competitividad global del Perú.	61
<i>Figura 19.</i> Perú país pivote en la región Sudamérica.....	63
<i>Figura 20.</i> Motivos de viaje de los turistas extranjeros al Perú.....	64
<i>Figura 21.</i> Motivaciones de viaje de los vacacionistas que llegan al país.	65

<i>Figura 22.</i> Reclamos en el sector de transporte aéreo, según motivo (2011-2012).	70
<i>Figura 23.</i> Evolución anual del PBI nacional y del PBI del sector transportes (2004-2103) (variación porcentual).	71
<i>Figura 24.</i> Tráfico aéreo a nivel nacional por aerolínea (2013).	74
<i>Figura 25.</i> Tráfico aéreo a nivel internacional por aerolínea 2013.	75
<i>Figura 26.</i> Proyección de inflación 2014-2016 (variación porcentual).	81
<i>Figura 27.</i> Tasa de referencia (en porcentaje).	82
<i>Figura 28.</i> Evolución del PBI Nacional 1950-2013.	83
<i>Figura 29.</i> PBI Nacional Perú-Sudamérica 1961-2021 (Variación porcentual).	84
<i>Figura 30.</i> PBI Sudamérica 2010-2021.	84
<i>Figura 31.</i> Evolución anual del PBI nacional (2004-2103) (variación porcentual).	85
<i>Figura 32.</i> PBI y demanda interna (2004-2103) (variación porcentual).	85
<i>Figura 33.</i> Inflación y meta de inflación Junio 2012 – Junio 2014 (variación porcentual). ...	86
<i>Figura 34.</i> Porcentaje de mujeres respecto a hombres por edades, 2014.	93
<i>Figura 35.</i> Evolución de aerolíneas operando en rutas nacionales: entradas y salidas (2000- 2010).	103
<i>Figura 36.</i> Organigrama de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC).	117
<i>Figura 37.</i> Índice de Precios al Consumidor del Sector Aviación Comercial de Pasajeros (2010 - 2014).	124
<i>Figura 38.</i> Infraestructura aeroportuaria en el Perú.	127
<i>Figura 39.</i> Parque aéreo nacional, según ámbito de operación y tipo de servicio (2009-2013).	130
<i>Figura 40.</i> Concesiones y proyectos aeroportuarios.	132
<i>Figura 41.</i> Resultados económicos 2005 – 2013.	133
<i>Figura 42.</i> Evolución de los indicadores de gestión CORPAC (2008-2013).	136

<i>Figura 43.</i> Estructura de costos de las aerolíneas.....	141
<i>Figura 44.</i> Radares automatizados para el tránsito aéreo en Perú.....	152
<i>Figura 45.</i> Infraestructura aeroportuaria pública, según departamento (2013).....	161
<i>Figura 46.</i> Evolución de entrada y salida de aerolíneas en el mercado peruano.....	164
<i>Figura 47.</i> Segmentación de la red según densidad de frecuencias diarias.....	175
<i>Figura 48.</i> Las rutas interregional troncales propuestas por estudio del Mincetur.	176
<i>Figura 49.</i> Volumen anual de pasajeros y flota objetivo de las aerolíneas nacionales para vuelos interregionales.	179
<i>Figura 50.</i> Fases del Avance del Proyecto SIG – DGAC 2025.....	182
<i>Figura 51.</i> Polígono y vector de posicionamiento del Sector Aviación Comercial de Pasajeros.....	189
<i>Figura 52.</i> Posición en la participación de mercado relativa a la industria.	190
<i>Figura 53.</i> Matriz Interna-Externa del Sector Aviación Comercial de Pasajeros.	192
<i>Figura 54.</i> Matriz de la Gran Estrategia.	193
<i>Figura 55.</i> Estructura propuesta del Sector Aviación Comercial de Pasajeros.....	214
<i>Figura 56.</i> Análisis Competitivo del Sector de Aviación Comercial de Pasajeros 2015 y 2025.....	235
<i>Figura 57.</i> Certificaciones ISO 9001, 14001, 26001, e ISO 45001.....	254
<i>Figura 58.</i> El Aeropuerto Internacional Jorge Chávez: Situación actual y futura.....	256
<i>Figura 59.</i> Panorama actual y futuro de los principales aeropuertos regionales del Perú....	257

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una Organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la Organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

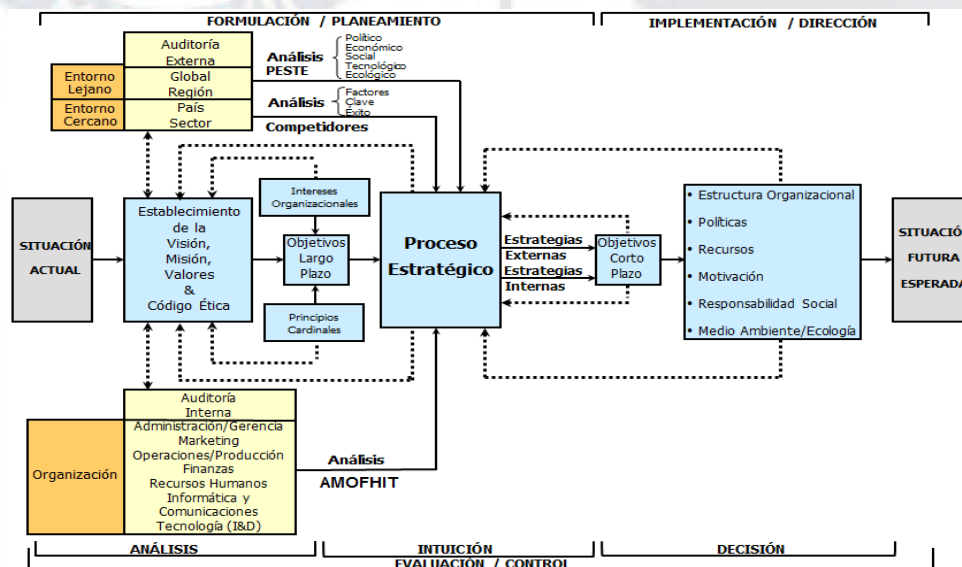


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la Organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la Organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la Organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la Organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de la Organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la Organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la Organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la Organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la Organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la Organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la Organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada del Organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

1.1. Situación General

El uso de los cielos ha sido el sueño de hombres y mujeres desde el inicio de la humanidad. Este sueño no escapó al Imperio de los Incas, donde la aspiración a elevarse por los aires se valió de aves nativas de gran tamaño para volar en el dominio aéreo del Perú donde no era fácil llegar (Fernández, 1975).

Sin embargo, no fue sino hacia inicios del siglo XX que se llevaron con éxito algunos experimentos aeronáuticos en el mundo, y en el Perú, no hubo excepción, particularmente, en Lima, la capital, por su estratégica ubicación para rutas aéreas nacionales e internacionales. Con el devenir de la historia, el sector aviación dejó abierta la participación de capitales privados, convirtiéndose en elemento clave del desarrollo del país, algo que Basadre vislumbraba desde 1960: “Necesitamos como Estado y como Nación, en el país oficial y en el país real, para nuestros tiempos y para los tiempos que vengan, una conciencia aeronáutica” (citado en González, 2013). He aquí una sumaria revisión histórica del sector.

En 1928, Elmer Faucett creó la Empresa de Aviación Faucett, una de las más antiguas en América Latina, y pionera de la industria aeronáutica en Sudamérica. La empresa fabricaba aviones Stinson en sus talleres en Lima; refaccionaba los aviones que compraba de fines de la Primera Guerra Mundial; unía los lugares más distantes en el Perú; y posteriormente, fijó rutas internacionales (Fernández, 1975).

Con la creación del Ministerio de Marina y Aviación del Perú en 1929, que regularía las nuevas políticas aeronáuticas del Estado, y del Cuerpo Aeronáutico del Perú en 1932 (Lévano, González, & Valdivia, 2013), el servicio de transporte aéreo en Perú empezó a tener un rol importante en el desarrollo económico del país (Cárdenas, Escalante, & Uesu, 2010).

En 1943, durante el primer gobierno de Manuel Prado, se creó la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), cuyo primer objetivo fue la construcción

del primer aeropuerto para Lima. El mismo fue ubicado (ver Figura 1) en la zona de la hacienda Limatambo (donde está hoy el Ministerio del Interior). Hacia fines de la década del 40, aumentaba el tráfico aéreo y la necesidad de pistas más amplias. El lugar provisional del aeródromo quedaba insuficiente entonces a menos de 10 años de su estreno (A la Vuelta de la Esquina, 2013).



Figura 1. Foto del antiguo aeropuerto de Limatambo (1948) en el actual distrito de San Borja. Tomado de “Del Aeropuerto de Limatambo al actual Aeropuerto Internacional Jorge Chávez” [Blog] por el Mayor General FAP Oscar Gregorio Gagliardi Kindlimann. Recuperado de <http://www.arribasiemprearriba.com/Articulos/AeropuertoJorgeChavez.html>

A fines de la década de los 50s, la alta dirección de CORPAC encontró una acertada ubicación a 12 Km de Lima, en los terrenos de El Callao, declarándose público dos años más tarde, el proyecto del traslado de Limatambo al Callao (Fernández, 1975). La cercanía de los conos de aproximación que se extendían hacia el Océano Pacífico garantizaba la seguridad del tránsito aéreo.

En 1960, el presidente José Prado inauguró el Aeropuerto Internacional Lima-Callao. Este contaba sólo con dos instalaciones provisionales para satisfacer la demanda del tráfico aéreo internacional y nacional. Luego, en diciembre de 1965, el presidente Fernando Belaúnde Terry inauguró el nuevo edificio (ver Figura 2), bajo el nombre de Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (AIJC), en homenaje al héroe peruano de la aviación civil.



Figura 2. Aeropuerto Internacional Jorge Chávez: pasado y presente. Tomado de “Del Aeropuerto de Limatambo al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez,” [Blog] por el Mayor General FAP, Oscar Gregorio Gagliardi Kindlimann, s.f. Recuperado de <http://www.arribasiemprearriba.com/Articulos/AeropuertoJorgeChavez.html>

Hacia la década del 70, luego de Faucett, surgió la competencia a nivel de aerolíneas nacionales: Servicio Aéreo de Transporte Comercial (Satco), Aero-Perú, Transporte Aéreo Militar (TAM) y Transportes Aéreos Nacionales de la Selva (TANS), entre otras. Estas aerolíneas eran de capital estatal por lo que a varias se les denominó “aerolíneas de bandera” (Lévano, González & Valdivia, 2009), siendo la más popular, Aero Perú. Esta aerolínea operó a lo largo de los 70s, 80s y 90s las naves más modernas del mercado (Fokker 28, Lockheed TriStar, Boeing 727) (Hurtado de Mendoza, 2012). No obstante, la crisis económica de los 80s, y los malos manejos gerenciales, produjo el fracaso años después, siendo vendida la aerolínea en el 2000 a Aero México, quebrada y con deudas por más de USD2 millones.

Con la liberalización económica de los 90s, todas estas aerolíneas de bandera quebraron, reflejándose el doble efecto de la época: tanto la salida de varias empresas quebradas como la entrada de nuevas empresas al mercado nacional y extranjero. Este fue el inicio de la entrada de inversión extranjera en el sector: las nuevas aerolíneas tendrían un 70% de inversión extranjera y un 30% de inversión nacional. Esto permitió el ingreso de aerolíneas de capital extranjero como Taca, LAN Peru, y Aero México (Hurtado de Mendoza, 2012).

El sector aviación comercial de pasajeros ha experimentado un crecimiento sostenido en la última década, siguiendo el ciclo positivo de la economía peruana. El PBI Nacional entre 2004 y 2013 mostró una tasa promedio de 6.6% y el sector transportes registró un crecimiento promedio anual similar de 6.6% durante el mismo periodo (MTC, 2013b).

Si se enfoca el análisis a 2013, se observa que el PBI Nacional creció 5% respecto al año anterior, mientras que el sector transportes creció 5.82% (ver Tabla 1). Este buen desempeño se explica en gran medida por el resultado positivo del transporte aéreo de 14.3% (MTC, 2013b).

Tabla 1

Variación del PBI del Sector Transportes, según Modos (2012 -2013) (En Millones de Nuevos Soles a Precios Constantes de 1994)

Modo	Años		Var%
	2012	2013(P)	
Transporte Terrestre	10,370	10,809	4.24
Transporte Acuático	281	299	6.39
Transporte Aéreo	495	566	14.28
Servicios Conexos	2,592	2,863	10.46
Total	13,738	14,537	5.82

Nota. (P) Información Preliminar. Tomado de “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013b, p. 23, Lima, Perú. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

La tendencia descrita coincide con un aumento anual promedio en la cifra de pasajeros aéreos en rutas comerciales nacionales de 13.7% entre 2005 y 2013, y de 14.2% en rutas internacionales en el mismo periodo (ver Tabla 2). Entre 2010 y 2013, más del 50% del movimiento total transportado de pasajeros fue a nivel nacional, mientras que el tráfico de pasajeros en rutas internacionales tuvo una participación de mercado menor (ver Figura 3).

Tabla 2

Variación del PBI del Sector Transportes, según Modos (2012 -2013) (En Millones de Nuevos Soles a Precios Constantes de 1994)

Ámbito	Años								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nacional	5,742	6,144	7,551	8,620	9,082	10,491	11,921	14,006	15,790
Internacional	2,707	2,947	3,656	4,055	4,271	5,460	6,170	7,221	8,290
Total	3,034	3,197	3,895	4,565	4,812	5,032	5,751	6,785	7,500

Nota. Tomado de “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013b, p. 118, Lima, Perú. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

El sector aviación comercial viene evolucionando en la progresión de desarrollo económico del país, en paralelo, y resulta un catalizador importante de este desempeño positivo que se viene demostrando. A nivel nacional, la demanda interna del transporte aéreo entre regiones apunta al alza, lo que coteja el buen momento económico de las regiones.



Figura 3. Estructura porcentual de tráfico aéreo de pasajeros, según ámbito (2004 – 2013). Tomado del “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013b, Lima, Perú, p. 120. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

El sector aviación comercial es un complejo sistema definido por sus interacciones entre sus diferentes sub-sistemas: (a) pasajeros, (b) flota, (c) aerolíneas, (c) aeropuertos, (d)

autoridades, y (e) políticas de aviación. En este sector participan diversos agentes políticos, económicos y sociales como se representan en la Figura 5.

Pasajeros. La evolución del tráfico de pasajeros por vía aérea entre 2004 y 2013 descrita en la Figura 3 es muy importante como soporte en el crecimiento de la actividad conexas del turismo, interno y receptivo. En el Perú, el tráfico aerocomercial tiene como característica su organización radial centrada en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (AIJC) de la ciudad de Lima, que concentra, como origen o como destino, aproximadamente, el 95% de los vuelos nacionales, el 94.5% del flujo de pasajeros nacionales y el 99.5% del flujo internacional (Cornejo, 2013; Indecopi, 2012).

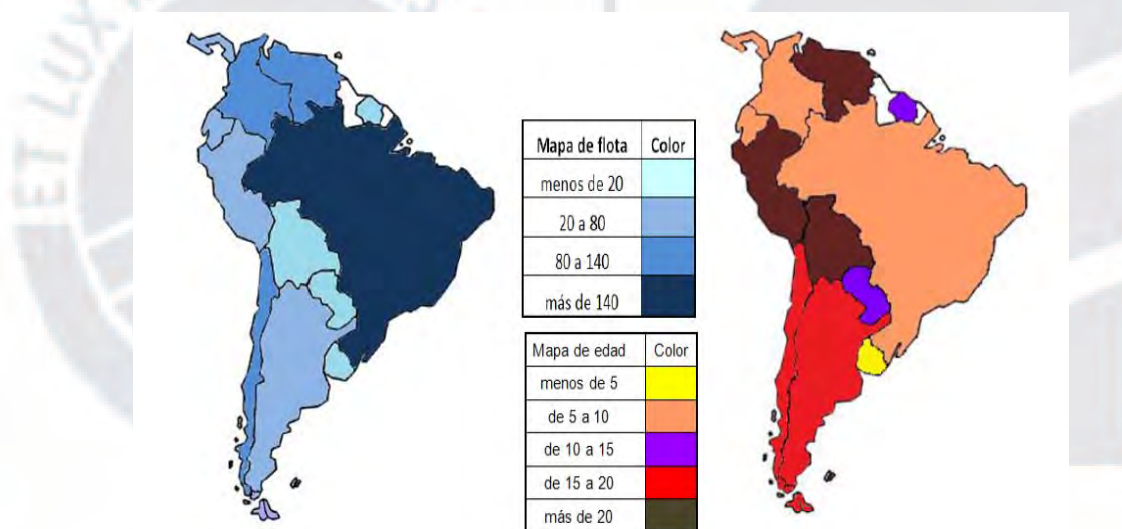


Figura 4. Mapa conceptual de las características de la flota de la región América del Sur. Tomado de “Análisis de la flota aerocomercial en América del Sur y su aporte gaseoso contaminante” [Documento de Trabajo] por M. Coppa, J. D'Iorio, C. Di Bernardi, A. Pesarini, & P. Di Gregorio, 2013, Buenos Aires, Argentina: UNDLP.

Flota. En el Perú existe mucho menor flota aerocomercial que en Bolivia, Ecuador y Venezuela (ver Figura 4). Existen 334 unidades de las que sólo 63 son para servicio aerocomercial a nivel nacional (ver Tabla 3). Es muy costoso comprar y nacionalizar aeronaves para el parque aéreo en el Perú, siendo el gran obstáculo el 19% gravado de IGV (Ley 29624; Ley 2852).

Tabla 3

Cantidad de Aeronaves según Ámbito de Operación (2009-2013)

Ámbito de Operación y Tipo de Servicio	Año				
	2009	2010	2011	2012	2013
Nacional	176	198	190	206	203
Aerocomercial	57	61	69	66	63
Turístico	35	32	20	25	27
Especial	84	105	101	115	113
Internacional	81	83	93	117	113
Total	257	281	283	323	334

Nota. Tomado de “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013b, Lima, Perú, p. 137. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

Además, la oferta del parque aéreo nacional en el transporte de pasajeros (ver Figura 6) medida por el número de asientos disponibles creció 15.7% respecto a 2012, sin embargo, el 87% (20,460 asientos) son para atender las operaciones de la oferta internacional, y solo el 13% restante atiende el ámbito nacional (MTC, 2013b).












Figura 6. Oferta del parque aéreo del transporte de pasajeros, 2009-2013. Tomado del “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013b, Lima, Perú, p. 137. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

Aerolíneas. La evolución de las aerolíneas en el Perú ha representado la entrada y salida de varias empresas nacionales, o con capitales mixtos, que en su gran mayoría terminaron en fracasos financieros como se expone en la Tabla 4. Sin embargo en la actualidad, el servicio de transporte aéreo regular de pasajeros a nivel nacional es provisto, básicamente, por cinco aerolíneas que atienden a 38 destinos: LAN Peru S.A., Star Peru S.A.,

Peruvian Airlines S.A., Taca Perú S.A. y LC Peru S.A.C. (en el año 2011, la aerolínea se asoció con la Universidad San Martín de Porres, y cambió su denominación comercial de LC Busre a LC Perú) (“LC Busre estrena nueva marca,” 2012).

Tabla 4

Listado Histórico de los Principales Fracasos de las Aerolíneas de Bandera en el Perú

Nombre de aerolínea	Logotipo	Año de creación	Año de cese	Reseña del fracaso
Faucett		1928	1999	Aerolínea de capitales privados que afrontó una competencia con Aeroperú a inicios de los 90s y terminó de liquidarse a finales de 1999.
Aerolíneas Peruanas (APSA)		1956	1971	Aerolínea estatal que tras una crisis en su manejo gerencial y una consecuente deuda elevada desapareció en 1971.
AeroPerú		1973	1999	Aerolínea de capital estatal que fue privatizada en 1992. En 1998 cerró debido a desbalances financieros y falta de inversiones.
Aero Continente		1993	2004	Aerolínea privada que se inició con vuelos a la selva hasta posicionarse en rutas troncales. Llegó a su fin en 2004 por vinculaciones con el narcotráfico al detectarse operaciones de transporte irregular.
Aviandina		1993	2004	Relacionada con Aero Continente. La empresa inició un proceso judicial en el cual se ordenó el cierre de las operaciones de la empresa chileno-peruana.
TANS Perú		1963	2005	Nació como aerolínea de la FAP. En 1999 incursionó en vuelos comerciales. Luego de continuos accidentes y fallas técnicas desapareció en el 2006. El cierre de TANS coincidió con el accidente aéreo ocurrido en Pucallpa (Ucayali).
Wayra Peru		2006	2006	Una iniciativa privada que se mantuvo vigente por ocho meses, luego de los cuales algunos problemas gerenciales ocasionaron su cierre. Suspendió operaciones entre otras razones por un problema de falta de acuerdo entre sus accionistas.
Aero Cóndor		1975	2008	En el 2008, tras presentar problemas de falta de mantenimiento de naves e inseguridad de pasajeros, el MTC autorizó a esta empresa privada utilizar solo vuelos chárter. Cerró por una falta de rentabilidad y claridad estratégica.
Peruvian Airlines		2009	Activa	Aerolínea conformada por capitales privados que buscó consolidar su presencia en el interior del país. Su socio fundador, César Cataño, fue investigado por vínculos con el narcotráfico.

Nota. Adaptado de “Turbulencia antes del despegue,” por V. Reaño, 2011, *Semana Económica*, 26(1281). Lima, Perú: Apoyo; de “Aerolíneas Peruanas S.A. (APSA),” [Blog Rumbo al Bicentenario] por J.L. Orrego (s.f.). Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/45021/aerolineas-peruanas-s-a-apsa>; de “Aerolíneas del recuerdo,” [Blog] por Peruvian Airlines. (s.f.). Recuperado de <http://www.peruvianairlines.com/tag/panagra/>; de “Elaboración del marco conceptual para el desarrollo de una política de formación del sector aero comercial peruano en rutas domésticas y transfronterizas [Documento Final],” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2009, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/186.pdf>

La aerolínea LAN Perú tuvo la más alta participación en el 2013 dentro del tráfico aéreo nacional de 63.4%. Con menor participación: Avianca Perú tuvo una participación de 14.6%; Peruvian Airlines, 10.62%; Star Perú con 7.57% del mercado; y LC Perú un 3.08% (MTC, 2013a). Adicionalmente, hay aproximadamente 18 empresas menores que ofrecen vuelos regulares, ellas transportaron alrededor de 6.9 millones de pasajeros en los últimos 10 años (DGAC, 2013).

Tabla 5

Aerolíneas que Operan en el Perú (2014)

Aerolíneas desde Norte América, América Central & Caribe hacia Perú	Aerolíneas desde Sudamérica a Perú	Aerolíneas desde Europa a Perú	Aerolíneas Peruanas - Vuelos Domésticos
Aero México	Aerolíneas Argentinas	Air Europa	LAN Perú
Air Canada	Avianca	Air France	Peruvian Airlines
American Airlines	Copa Airlines	Alitalia	Star Perú
Continental Airlines	LAN Airlines	Iberia	Taca Perú
Copa Airlines	Sky Airline	KLM	LC Perú
United Airlines	Avianca		
Delta Airlines	TAM	LAN	
Lacsa		Lufthansa	
LAN Airlines			
Spirit Airlines			
Avianca			

Nota. Tomado de “¿Cómo llegar a Perú?” en Go2 Peru.com (s.f.). Recuperado de http://www.go2peru.com/spa/guia_viajes/como_llegar_peru.htm

En el servicio de transporte aéreo regular a nivel internacional entre 2007 y 2012 se incrementó de 20 a 41 el número de rutas directas internacionales (ver Figura 7). Son 24 las aerolíneas que atienden los 41 destinos del mercado internacional de pasajeros (ver Tabla 5). Sin embargo, LAN Perú es la compañía que viene liderando el tráfico nacional e

internacional de pasajeros. A nivel nacional e internacional, la empresa de capitales chilenos concentra la mayor participación del mercado del sector.

Aun cuando se han incrementado las aerolíneas participantes en el sector, todavía no se satisface toda la demanda a nivel nacional e internacional. Si bien entre 2007 y 2012 se incrementaron las rutas directas internacionales, todavía estas son insuficientes para conectar el Perú con el mundo en amplio sentido. Tan solo como referencia comparativa: en 2008 ya habían 50 aerolíneas que atendían diversas partes del mundo en Colombia, y en Venezuela 100 (“El mercado aerocomercial alza,” 2010).

Aeropuertos. La red aeroportuaria nacional se compone de 116 terminales operativos, que incluye 23 aeropuertos, 75 aeródromos y 18 helipuertos. De los aeropuertos, 12 tienen categoría internacional (Arequipa, Cusco, Chiclayo, Iquitos, Juliaca, Lima, Pisco, Pucallpa, Talara, Tacna y Trujillo) y 19 aeropuertos se encuentran concesionados (MTC, 2013c).

De acuerdo a los estudios realizados por el Instituto Peruano de Economía (IPE) en el año 2009, la brecha de la infraestructura aeroportuaria en el Perú alcanzó USD 571 millones, de los cuales USD 405 millones están asociados a los aeropuertos concesionados y USD 116 millones a los aeropuertos bajo la administración de la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial.

La Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC) (<http://www.corpac.gob.pe>), fundada el 25 de junio de 1943, se encarga de brindar los servicios de navegación aérea. Esta empresa administra 30 aeródromos a nivel nacional, además, brinda servicios de aerocomunicación, radiodifusión y control de tránsito aéreo a aeropuertos y aeródromos concesionados al sector privado. En resumen, CORPAC es la empresa estatal que administra la aeronavegación del sector aviación comercial de pasajeros.



Figura 7. Evolución de la conectividad internacional del Perú.

Tomado de “Sector Turismo Perú,” por C. Cornejo, Vice- Ministra de Turismo, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) para el Foro de Inversión Hotelera, 2013, Lima, Perú. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion_Hotelera2013/1-VT/Presentacion_VT_181013.pdf.

El Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (AIJC) es el principal terminal aéreo del Perú y se ha constituido en *hub* en Sudamérica. El AIJC fue concesionado en febrero de 2001 a la empresa Lima Airport Partners S.R.L. (LAP) por 30 años. Desde ese entonces se maneja una inversión de USD 324'319,741 millones (LAP, 2013), que viene luciéndose en la modernización de sus instalaciones, organización y administración, lo que lo ha llevado a posicionarse a escala mundial por seis años consecutivos, ocupando en 2014 el primer puesto en Sudamérica, y puesto 37 a escala mundial según el ranking *2014 Skytrax World Airport Awards* (Skytrax, 2014). Los avances que viene logrando son importantes y sigue adelante el proceso de modernización y ampliación que incluye el mejoramiento del primer terminal, aparte de la construcción de la segunda pista que se espera estén listos para mediados de 2015 (“Diseño de la expansión,” 2014; “Diseño de la ampliación,” 2014; “Advierten que aeropuerto Jorge Chávez,” 2014; S. Trenk, comunicación personal, 29 de octubre de 2014).

Por su parte, Aeropuertos del Perú (AdP) (<http://www.adp.com.pe/portal/es/>) está a cargo de la administración de 12 aeródromos ubicados en la zona norte del país (Tumbes, Piura, Talara, Chiclayo, Trujillo, Anta (Ancash), Cajamarca, Chachapoyas, Tarapoto, Iquitos, Pucallpa y San Martín, Ica). La empresa Aeropuertos Andinos del Perú (AAP) administra seis aeródromos ubicados en la zona sur del país (Puno, Madre de Dios, Ayacucho y Arequipa). Finalmente, las empresas privadas Pluspetrol, Talisman y Petrominerals administran ocho, seis y cinco aeródromos, respectivamente. Existen, además, otras empresas privadas con administración de aeropuertos, pero en menor número que las anteriores.

El proyecto de inversión en infraestructura más importante de los últimos años es la construcción y concesión del nuevo Aeropuerto Internacional de Cuzco (AICC) en el distrito de Chincheros (provincia de Urubamba, comunidad de Yanacona), debido a su cercanía a la ciudad de Cusco y a su topología ideal para una instalación aeroportuaria (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2013). El Proyecto Especial Aeropuerto

Internacional de Chincheros se creó el 11 de octubre de 2001 al amparo de la Ley 27528, donde se estableció que el proyecto era de alta prioridad para el Estado. Esta decisión se vio, además, motivada por la limitada capacidad para el desarrollo y operación del actual Aeropuerto Internacional Velazco Astete (AIVA) debido a que se encontraba localizado en el casco urbano de la ciudad de Cusco.

En febrero de 2010, el MTC a través de ProInversión inició la convocatoria para la entrega en concesión de la construcción y operación del nuevo aeropuerto internacional (*greenfield*). Cuatro años después, el 25 de abril de 2014, la buena pro del proyecto cofinanciado por un monto de USD 658 Millones (no incluye IGV), la ganó el Consorcio Kuntur Wasi integrado por las empresas Corporación América S.A. y Andino Investment Holding S.A. por 40 años (ProInversión, 2013). La proyección es que a fines de 2019 se estaría terminando el aeropuerto para iniciar operaciones en el primer trimestre de 2020 (“Construcción de Chincheros iniciaría en último,” 2014).

Autoridades. Como se apreció en la Figura 5, donde se mapean los actores operantes del Sector Aviación Comercial, las siguientes son las tres autoridades competentes que ejercen la normativa que regula el flujo de la aviación comercial en el Perú (Indecopi, 2012):

- Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC). Es el ente rector del sector. Es una entidad dependiente del MTC en funcionamiento desde el 1 de abril de 1969. Al amparo del artículo 9 de la Ley 27261, Ley de Aeronáutica Civil del Perú, se le otorga las facultades de regular, supervisar, controlar, fiscalizar y sancionar todas las actividades aeronáuticas civiles, incluidas las que realiza el Estado. Por lo tanto, ejerce la autoridad aeronáutica.
- Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN). Entidad del Estado encargada de regular, normar y supervisar los ingresos aeronáuticos y las condiciones de prestación del servicio de

infraestructura de transporte de uso público, así como, el cumplimiento de los contratos de concesión, cautelando en forma imparcial y objetiva los intereses de los usuarios, los inversionistas y el Estado.

En la actualidad, OSITRAN supervisa a las tres empresas concesionarias de aeropuertos: (a) Lima Airport Partners S.R.L. (LAP), concesionaria del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez desde el año 2001 por un periodo de 30 años, (b) Aeropuertos del Perú S.A., a quien se concesionó el primer grupo de aeropuertos regionales, ubicados en la zona norte del país, por el periodo comprendido entre los años 2006 y 2031, (c) Aeropuertos Andinos del Perú S.A., empresa a la que se le otorgó en 2010 la concesión del segundo grupo de aeropuertos regionales, ubicados en la zona sur del país, por un periodo de 25 años.

- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi, 2014). Este organismo público autónomo cumple varias funciones dentro del mercado de transporte aéreo nacional de pasajeros en virtud de lo establecido por la legislación vigente. Dichas funciones están relacionadas principalmente con:

- Supervisar las leyes que podrían constituir barreras irracionales al acceso o la permanencia de inversionistas en este mercado.
- Velar por la libre competencia, en particular, reprimir la colusión horizontal y vertical.
- Administrar eficientemente los procesos concursales.
- Administrar los signos distintivos utilizados por las aerolíneas.
- Gestionar las denuncias y reclamos de los consumidores de servicio de las aerolíneas.

Políticas de Aviación. A continuación se lista la legislación principal que aplica para regular el sector aviación comercial de pasajeros.

Legislación peruana:

- Ley 27261. Ley de Aeronáutica Civil del Perú.
- Reglamento de la Ley de Aeronáutica Civil del Perú 27261, aprobado mediante Decreto Supremo N° 050-2001-MTC.
- Ley 28404. Ley de Seguridad de la Aviación Civil.
- Reglamento de la Ley de Seguridad de la Aviación 28404, aprobado mediante Decreto Supremo N° 007-2006-MTC.
- Ley 28525. Ley de Promoción de los Servicios de Transporte Aéreo Ley de Promoción de los Servicios de Transporte Aéreo.
- Reglamento de la Ley de Promoción de los Servicios de Transporte Aéreo 28525, aprobado mediante Decreto Supremo N° 028-2006-MTC.

Acuerdos Internacionales:

- Convenio de Aviación Civil Internacional - Chicago 1944 (OACI).
- Convenio para la Unificación de Ciertas Reglas relativas al Transporte Aéreo Internacional de Varsovia, 1929.
- Protocolo de la Haya, 1955.
- Convenio para la Unificación de ciertas reglas relativas al Transporte Aéreo Internacional realizado por quien no sea el Transportista Contractual - Guadalajara 1961.
- Convenio sobre la responsabilidad civil del transportista aéreo - Montreal 1999 (para la unificación de ciertas reglas para el Transporte Aéreo Internacional).
- Otros acuerdos de transporte aéreo suscritos por el Perú.

1.2. Conclusiones

El Perú hoy tiene un buen clima de inversiones, proyectos de infraestructura en marcha, varias firmas de TLCs, internacionalización de la gastronomía, y desarrollo del sector turismo. Sin embargo, aun cuando hay señales positivas, el sector aviación comercial de pasajeros no está del todo preparado con aeropuertos competitivos y una cantidad de ofertas de vuelo adecuados para responder a la creciente demanda interna. No se puede entender el avance alcanzado hasta hoy en el sector aviación comercial de pasajeros sin entender el progreso inminente que ha existido desde la segunda década del siglo XX. Hoy, pasado ya un siglo, se evidencia que el sector aviación comercial de pasajeros, primero, domina el conocimiento sobre el espacio geográfico del Perú y, segundo, es un motor que dinamiza el desarrollo del país, a tono con el avance de la economía peruana.

Si bien ha habido avances a nivel de conectividad interna, visto el Perú desde una óptica externa, el sector aviación comercial de pasajeros está sub-utilizado dado que frente a las señales positivas que ha venido demostrando la economía peruana en los últimos 10 años: el país tiene una conectividad internacional deficiente en infraestructura (lo heredado del pasado está obsoleto); con sólo un aeropuerto internacional – de real calibre internacional - en 100 años de historia (sin dejar de reconocer el proyecto estratégico en marcha de Chincheros); y tiene un notable subdesarrollo a nivel de la oferta de vuelos, relativo al tráfico aerocomercial de pasajeros

Tras este antecedente del sector aviación comercial de pasajeros - que para fines de este trabajo se enfocará en el servicio de transporte regular de pasajeros - se concluye sobre la importancia de desarrollar un planeamiento estratégico con una visión esperada de implementarse eficientemente entre 2015 y 2025, que ponga al Perú en un rol protagónico en la región sudamericana a nivel aerocomercial.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1. Antecedentes

Las prerrogativas principales que identifican la visión, misión y objetivos en el sector aviación comercial en el Perú provienen, específicamente, del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). Sus propuestas provienen de una evaluación y un análisis que predispone ir más allá de una simple formulación de políticas de acción:

Visión Sectorial. “País integrado interna y externamente, con servicios e infraestructura de transportes y comunicaciones, que satisfagan a usuarios y operadores, garantizando el acceso a todos los ciudadanos” (MTC, 2012).

Visión Institucional. “Ministerio distinguido por su eficiencia en la gestión de los sectores transportes y comunicaciones, garantizando servicios integrales, seguros y competitivos” (MTC, 2012).

Misión. “Ministerio al servicio del país, que impulsa y facilita sistemas de transportes y comunicaciones eficientes, seguros y competitivos, que contribuyen a la inclusión social, la integración y el desarrollo económico sostenible del país” (MTC, 2012).

Objetivos estratégicos generales. Los objetivos generales son (MTC, 2014c):

- Contar con infraestructura de transporte que contribuya al fortalecimiento de la integración interna y externa, al desarrollo de corredores logísticos, al proceso de ordenamiento territorial, protección del medio ambiente y mejorar el nivel de competitividad de la economía.
- Disponer de servicios de transportes seguros, eficientes y de calidad, incorporando la logística de transportes, preservación del medio ambiente e inclusión social.

- Ampliar la cobertura de servicios de telecomunicaciones eficientes, de calidad y de interés social.
- Comprometer la participación de la inversión privada, a través de una asociación público privada e inversión directa en infraestructura y servicios de transportes y telecomunicaciones.
- Participar activamente en el proceso de descentralización, orientado al desarrollo de capacidades, para mejorar la gestión de los gobiernos sub-nacionales en transportes.
- Contar con estructuras organizativas y normatividad modernas, procesos internos optimizados y recursos humanos calificados, que mediante el uso de tecnologías de información y administración por resultados, mejoren los niveles de gestión de los organismos del Sector.

Sin embargo, es necesario replantear la visión del sector aviación comercial de pasajeros, a fin de que sea: simple y comprensible, ambiciosa y realista, que defina un horizonte de tiempo sobre un horizonte geográfico, conocido por todos, generando un sentido de urgencia, y que identifique claramente hacia dónde se proyecta el sector (D'Alessio, 2013).

De esta manera, se seleccionó un grupo de organizaciones representativas del sector aviación comercial de pasajeros, tanto nacional como a nivel regional sudamericano, con el objetivo de analizar sus planteamientos y propuestas. En las Tabla 6 y 7 se ha procedido a desglosar la visión propuesta por estas organizaciones con el objetivo de identificar con qué criterios de formulación se cumple y con cuáles no.

Otro aspecto de importancia es la misión, que constituye el motor que proyecta a toda organización hacia una situación futura que se desea alcanzar. La misión responde a una

interrogante sencilla: ¿cuál es el objetivo del negocio? Esta simple pregunta determina la identidad de la organización y fija el punto de partida de su visión (D'Alessio, 2013).

De manera similar al análisis de la visión, se analizaron las anteriores organizaciones (nacionales e internacionales), sobre la base de nueve puntos de referencia de sus propuestas: clientes, productos, mercados, tecnologías, objetivos de la organización, filosofía de la organización, autoconcepto de la organización, preocupación por la imagen pública y preocupación por los empleados.

En las Tablas 8 y 9 se muestran los resultados obtenidos para cada caso y se realiza un análisis similar al efectuado para el caso de la misión, pero aplicando los nueve criterios señalados para este tipo de evaluación.

Los resultados obtenidos del análisis, ya sea para el caso de la misión o de la visión, nos indican que las propuestas planteadas por las principales organizaciones del sector adolecen por la carencia de al menos de uno o más de los criterios básicos señalados en cada caso.

La definición de un horizonte de tiempo es una carencia común que no ha sido formulada explícitamente en las propuestas de visión del grupo de organizaciones analizadas. Le sigue en menor medida el sentido de urgencia. Para el caso de la misión, el manejo de tecnología de la información no se encuentra formulada explícitamente en las propuestas de las organizaciones analizadas. En menor medida se observan que el autoconcepto de la organización y la preocupación por los empleados no han sido claramente presentados.

Para finalizar, los valores que proponen las empresas del sector aviación comercial de pasajeros fueron resumidos y expuestos en las Tablas 10 y 11. Se debe mencionar que transversalmente las organizaciones hacen especial referencia en sus planes oficiales a los temas de responsabilidad social, seguridad y ética profesional.

Tabla 6

Visión de las Principales Organizaciones del Sector Aviación Comercial de Pasajeros en Perú

Empresa	Visión	Simple, clara y comprensible (1)	Ambiciosa, convincente y realista (2)	Definida en un horizonte de tiempo (3)	Proyectada a un alcance geográfico (4)	Conocida por todos (5)	Crea un sentido de urgencia (6)	Desarrolla idea clara: a dónde desea ir la organización (7)
Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial S.A. (CORPAC)	Ser una empresa reconocida por sus servicios de navegación aérea y aeroportuarios seguros y eficientes, contribuyendo a la integración de los pueblos y en armonía con el medio ambiente	√	√	X	√	√	X	√
Lima Airport Partners S.R.L. (LAP)	Ser un referente mundial en innovación y servicios centrado en las personas y nuestro entorno; el creador de la mejor primera y última imagen de Latinoamérica para el mundo; una empresa inspiradora y exitosa donde todos los peruanos sueñan trabajar.	√	√	X	√	√	√	√
Aeropuertos Andinos del Perú S.A. (AAP)	Convertirnos en la empresa líder de aeropuertos a nivel sudamericano, ofreciendo una operación eficiente y segura, adoptando las identidades más representativas de cada región para cada aeropuerto con lo cual lograremos una perfecta armonía con el entorno.	√	√	X	√	√	X	√
LAN Airlines	Ser reconocida como una de las 10 mejores aerolíneas del mundo	√	√	X	√	√	X	√
AVIANCA-TACA	Ser la aerolínea líder de América Latina preferida en el mundo: <ul style="list-style-type: none"> • El mejor lugar para trabajar. • La mejor opción para los clientes. • Valor excepcional para los accionistas. 	√	√	X	√	√	X	√

Nota. Adaptado de “Quiénes Somos,” por la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), s.f., Lima, Perú. Recuperado de <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=3764>; de “Acerca de LAP,” por Lima Airport Partners (LAP), s.f. Lima, Perú. Recuperado de http://www.lap.com.pe/lap_portal/acercalap.html; de “Acerca de AAP,” por Aeropuertos Andinos del Perú (AAP), 2014, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.aap.com.pe/ES/paginas/WebAcercaDe.aspx?tipoContent=2>; de “Reporte de Sostenibilidad 2010,” por LAN Airlines. Recuperado de http://www.lan.com/es_ec/sitio_personas/reporte_sostenibilidad_2010/1_5f7compania.html; y de “Perfil corporativo,” por Aerovías del Continente Americano (Avianca), s.f., Lima, Perú. Recuperado de <http://www.avianca.com/es-pe/nuestra-compania/informacion-institucional/perfil-corporativo.aspx>.

Tabla 7

Visión de las Principales Organizaciones del Sector Aviación Comercial de Pasajeros en Sudamérica

Empresa	Visión	Simple, clara y comprensible (1)	Ambiciosa, convincente y realista (2)	Definida en un horizonte de tiempo (3)	Proyectada a un alcance geográfico (4)	Conocida por todos (5)	Crea un sentido de urgencia (6)	Desarrolla idea clara: a dónde desea ir la organización (7)
SCL Chile	Trabajar con los más altos estándares de seguridad, calidad humana y de servicio.	√	√	X	X	√	√	X
Dirección General de Aviación Civil de Chile	Ser un servicio público de excelencia, capaz de anticiparse a los cambios de la industria, garantizando las condiciones para el desarrollo seguro, eficiente y sustentable de las actividades aeronáuticas del país.	√	√	X	√	√	X	√
Dirección General de Aeronáutica Civil de Colombia	La aeronáutica civil en el año 2019 será una institución líder a nivel internacional, con altos estándares de seguridad operacional, infraestructura aeroportuaria y aeronáutica moderna y ambientalmente responsable. La aeronáutica civil en el año 2019 será una institución líder a nivel internacional, con altos estándares de seguridad operacional, infraestructura aeroportuaria y aeronáutica moderna y ambientalmente responsable.	√	√	√	√	√	√	√
La Dirección General de Aviación Civil de Ecuador	Ser una institución altamente tecnificada que garantice la seguridad operacional y la calidad de los servicios aeronáuticos y aeroportuarios.	√	√	X	X	√	X	√

Nota. Adaptado de “Misión, visión y valores,” por SCL Maintenance, s.f., Santiago de Chile, Chile. Recuperado de <http://sclhold.com/maintenance/mision-vision-y-valores/>; de “Plan Estratégico 2013-2023,” por la Dirección General de Aeronáutica Civil de Chile, 2013. Recuperado de <http://www.dgac.gob.cl/portalweb/rest-portalweb/jcr/repository/collaboration/sites%20content/live/dgac/documents/planEstrategico2013-2023b.pdf>; de “Plan Estratégico Institucional PEI 2010-2014,” por la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil de Colombia, 2011. Recuperado de <http://www.aerocivil.gov.co/Aerocivil/PlanGestControl/PoliticasyPlanesProy/PoliticasyPlanes/Documents/PEI%20%202010-2014.pdf>; y de “Valores, Misión, Visión,” por la Dirección General de Aviación Civil de Ecuador, 2014. Recuperado de <http://www.aviacioncivil.gob.ec/?p=1356>.

Tabla 8

Misión de las Principales Organizaciones del Sector Aviación Comercial de Pasajeros en Perú

Empresa	Misión	Cliente-consumidor (1)	Productos: bienes o servicios (2)	Mercados (3)	Tecnologías (4)	Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad (5)	Filosofía de la organización (6)	Autoconcepto de la organización (7)	Preocupación por la imagen pública (8)	Preocupación por los empleados (9)
Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial S.A. (CORPAC)	Ser una Empresa reconocida por sus servicios de Navegación Aérea y Aeroportuarios seguros y eficientes, contribuyendo a la integración de los pueblos y en armonía con el medio ambiente	X	√	√	X	√	√	√	√	√
Lima Airport Partners S.R.L. (LAP)	Gestionamos el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, ofreciendo a los pasajeros y aerolíneas una experiencia memorable.	√	√	√	X	√	X	X	√	X
Aeropuertos Andinos del Perú S.A. (AAP)	Posicionar el sistema de aeropuertos a un adecuado nivel competitivo tanto a nivel nacional como internacional.	X	√	√	X	√	√	X	√	X
LAN Airlines	Transportamos sueños entregando lo mejor de nosotros para lograr la preferencia de clientes y consumidores, y así construir una empresa sustentable donde nos encante trabajar	√	√	X	X	√	√	√	√	√
AVIANCA-TACA	Volamos y servimos con pasión para ganar tu lealtad.	√	√	√	X	√	X	X	√	X

Nota. Adaptado de “Quiénes Somos,” por la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), s.f., Lima, Perú. Recuperado de <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=3764>; de “Acerca de LAP,” por Lima Airport Partners (LAP), s.f. Lima, Perú. Recuperado de http://www.lap.com.pe/lap_portal/acercalap.html; de “Acerca de AAP,” por Aeropuertos Andinos del Perú (AAP), 2014, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.aap.com.pe/ES/paginas/WebAcercaDe.aspx?tipoContent=2>; de “Reporte de Sostenibilidad 2010,” por LAN Airlines. Recuperado de http://www.lan.com/es_ec/sitio_personas/reporte_sostenibilidad_2010/1_5f7compania.html; y de “Perfil corporativo,” por Aerovías del Continente Americano (Avianca), s.f., Lima, Perú. Recuperado de <http://www.avianca.com/es-pe/nuestra-compania/informacion-institucional/perfil-corporativo.aspx>.

Tabla 9

Misión de las Principales Organizaciones del Sector Aviación Comercial de Pasajeros en Sudamérica

Empresa	Misión	Cliente-consumidor (1)	Productos (bienes o servicios) (2)	Mercados (3)	Tecnologías (4)	Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad (5)	Filosofía de la organización (6)	Auto-concepto de la organización (7)	Preocupación por la imagen pública (8)	Preocupación por los empleados (9)
SCL Chile	Ser la mejor y más eficiente alternativa integral de servicios de la región.	√	√	√	X	√	X	√	√	X
Dirección General de Aviación Civil de Chile	Normar, certificar y fiscalizar las actividades aéreas que se realizan en el espacio aéreo de responsabilidad de Chile y que las ejecutan usuarios nacionales en el extranjero. Otorgar servicios de navegación aérea, aeroportuarios y meteorológicos, con el propósito de permitir una actividad segura, eficaz y sustentable.	√	√	√	X	√	X	√	√	√
Dirección General de Aeronáutica Civil de Colombia	En la aeronáutica civil trabajamos para garantizar el desarrollo ordenado de la aviación civil, de la industria aérea y la utilización segura del espacio aéreo colombiano, facilitando el transporte intermodal y contribuyendo al mejoramiento de la competitividad del país.	√	√	√	X	√	X	√	√	X
Dirección General de Aviación Civil de Ecuador	Administrar, regular, vigilar y controlar la actividad aeronáutica y aeroportuaria garantizando la seguridad operacional.	X	√	X	X	√	X	X	√	X

Nota. Adaptado de “Misión, visión y valores,” por SCL Maintenance, s.f., Santiago de Chile, Chile. Recuperado de <http://sclhold.com/maintenance/mision-vision-y-valores/>; de “Plan Estratégico 2013-2023,” por la Dirección General de Aeronáutica Civil de Chile, 2013. Recuperado de <http://www.dgac.gob.cl/portalweb/rest-portalweb/jcr/repository/collaboration/sites%20content/live/dgac/documents/planEstrategico2013-2023b.pdf>; de “Plan Estratégico Institucional PEI 2010-2014,” por la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil de Colombia, 2011. Recuperado de <http://www.aerocivil.gov.co/Aerocivil/PlanGestControl/PolíticasPlanesProy/Políticas-y-Planes/Documents/PEI%20%202010-2014.pdf>; y de “Valores, Misión, Visión,” por la Dirección General de Aviación Civil de Ecuador, 2014. Recuperado de <http://www.aviacioncivil.gob.ec/?p=1356>.

Tabla 10

Valores de las Principales Organizaciones del Sector Aviación Comercial de Pasajeros en Perú

Empresa	Valor	Descripción
Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial S.A. (CORPAC)	Seguridad	El personal de CORPAC S.A. contribuirá al desarrollo de una cultura, como un medio para conseguir la prosperidad del ser humano y la comunidad en todas sus formas. La Gestión de la Seguridad Operacional se debe orientar a incrementar la cultura y disminuir los riesgos, con el objeto de que las medidas de seguridad produzcan resultados en los servicios que brinda la Organización y en su entorno, considerando las expectativas de sus grupos de interés.
	Excelencia	El personal de CORPAC S.A. aplicará un conjunto de prácticas sobresalientes en la calidad y la gestión, en búsqueda permanente de resultados óptimos, considerando la orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, enfoque en procesos, participación, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.
	Eficiencia	El personal de CORPAC S.A. brindará eficiencia en cada una de las labores a su cargo, buscando el resultado más adecuado y oportuno, contribuyendo así a la capacidad de reducir al mínimo los recursos utilizados y el tiempo requerido para alcanzar los objetivos de la Organización.
	Eficacia	El personal de CORPAC S.A. desarrollará sus actividades teniendo presente la necesidad de alcanzar las metas establecidas, contribuyendo así a la capacidad de logro de los objetivos y resultados propuestos por la Organización.
	Compromiso	El personal de CORPAC S.A. estará comprometido con las políticas, valores y objetivos de la Organización, considerando su desarrollo personal y laboral, así como su integración y trabajo en equipo, para incrementar el desempeño individual y organizacional.
	Integración	Todo el personal, deberá promover y practicar una adecuada comunicación interna y externa, que permita integrar a la Organización en torno a su identidad, es decir a una definición de sí misma y de su proyecto organizacional, considerando el concepto de Unidad de Criterio en su desempeño.
Lima Airport Partners S.R.L. (LAP)	Ética	Actuamos siempre correctamente y honramos nuestros compromisos. La integridad personal y profesional, honestidad, transparencia y sentido de justicia son valores fundamentales de nuestra filosofía.
	Excelencia	Nuestro trabajo diario refleja los más altos estándares de calidad y compromiso. Somos lo que hacemos y estamos comprometidos con una filosofía de mejora continua en el cumplimiento de nuestras obligaciones. Esto se traduce en elevados niveles de servicio, no solo hacia nuestros clientes y usuarios, sino también hacia nuestros colegas.
	Eficiencia	Creemos que todos podemos y deseamos contribuir con el éxito y la sostenibilidad de nuestra empresa, mejorando la productividad y buscando soluciones para reducir los costos sin afectar los niveles de calidad del servicio.
	Respeto	Tratamos a los demás como deseamos ser tratados: con respeto, confianza y dignidad.
	Responsabilidad	Somos conscientes de nuestra responsabilidad hacia la sociedad, hacia la economía del país y hacia el medioambiente.
LAN Airlines	Seguridad	Es intransable. Cuidamos a nuestros pasajeros y nuestra gente. En todo nuestro actuar y las decisiones que tomamos, la seguridad es un pilar, cumpliendo con los más altos estándares de la industria.
	Superación	Parte de nuestro ADN. Compartimos los objetivos y tenemos metas desafiantes. Buscamos ser los mejores todos los días, estamos abiertos al cambio y nos encanta la innovación para superar las dificultades que se nos presentan.
	Eficiencia	La clave de la sostenibilidad. Generamos estructuras y procesos simples que nos permitan dar soluciones y respuestas oportunas y efectivas. Trabajamos en equipo y nos coordinamos para maximizar el uso de los recursos y el tiempo de todos. Mantenemos en control los costos, sin poner jamás en riesgo la seguridad y el nivel de servicios a nuestros clientes.
	Calidez	Nuestra manera de relacionarnos. Valoramos a todas las personas y nos preocupamos de dar un trato respetuoso. Nuestro sello es la hospitalidad, cordialidad y preocupación por el otro. Confiamos en las personas y su trabajo, destacando su diaria contribución. Intentamos resolver los problemas en equipo y reconocemos los logros en todos los niveles.

Tabla 10

Valores de las Principales Organizaciones del Sector Aviación Comercial de Pasajeros en Perú (Continúa)

Empresa	Valor	Descripción
AVIANCA-TACA	Seguridad	Es el pre-requisito para la permanencia y éxito de nuestro negocio. Gracias al rigor de nuestros procedimientos técnicos operacionales y administrativos, es posible brindar un servicio puntual, ágil y con los menores costos.
	Cumplimiento	Es la realización de nuestra labor acorde con las características de calidad, cantidad y oportunidad negociadas y anunciadas.
	Calidez	Refleja la vocación y el gusto por la asistencia a los demás. Es la afectividad, la cordialidad, el respeto y la amabilidad en el trato con nuestros compañeros, clientes, viajeros, socios comerciales y demás interlocutores.
	Compromiso	Surge de la convicción personal en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas a cargo.
	Innovación	Es la aplicación eficiente de la creatividad. Se refleja en la redefinición de los productos, las estrategias, las actividades y las funciones con miras a su mejoramiento.

Nota. Adaptado de “Quiénes Somos,” por la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), s.f., Lima, Perú. Recuperado de <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=3764>; de “Acerca de LAP,” por Lima Airport Partners (LAP), s.f. Lima, Perú. Recuperado de http://www.lap.com.pe/lap_portal/acercalap.html; de “Acerca de AAP,” por Aeropuertos Andinos del Perú (AAP), 2014, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.aap.com.pe/ES/paginas/WebAcercaDe.aspx?tipoContent=2>; de “Reporte de Sostenibilidad 2010,” por LAN Airlines. Recuperado de http://www.lan.com/es_ec/sitio_personas/reporte_sostenibilidad_2010/1_5f7compania.html; y de “Perfil corporativo,” por Aerovías del Continente Americano (Avianca), s.f., Lima, Perú. Recuperado de <http://www.avianca.com/es-pe/nuestra-compania/informacion-institucional/perfil-corporativo.aspx>.

Tabla 11

Valores de las Principales Organizaciones del Sector Aviación Comercial de Pasajeros en Sudamérica

Empresa	Valor	Descripción
SCL Hold Chile	Servicio	Nuestro trabajo está basado en simplicidad, honestidad, disponibilidad y determinación, en hacer lo mejor para atender a nuestros clientes y sus requerimientos.
Dirección General de Aviación Civil de Chile	Responsabilidad	Cumplir con los compromisos y tareas con proactividad
	Integridad	Rectitud al actuar, ser coherente con lo que se dice o se hace.
	Vocación de Servicio	Compromiso ético personal y voluntario con el bien común de la institución. La disposición permanente a colaborar por el perfeccionamiento de la cultura organizacional y el bien común de la organización
Dirección General de Aeronáutica Civil de Colombia	Profesionalismo	Ejercer su profesión con relevante compromiso, capacidad y aplicación.
	Trabajo en equipo	Colaborar con otros compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzos y actividades con los objetivos del grupo.
	Probidad	Poseer una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función a cargo, con preminencia del interés institucional sobre el particular.
	Adaptación al cambio	Fomentar la innovación e implementación de nuevas tecnologías y la disposición a la modernización institucional.
	Austeridad	Realizar la gestión dentro de los principios de racionalidad y moderación a que están obligados todos los servidores públicos, para cumplir con el buen uso de los recursos del Estado.
	Compromiso	Conocer y cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones. Hacer propios los objetivos institucionales, actuar con disposición permanente y entregar lo mejor de cada uno.
	Equidad	Reconocer los derechos y promover el equilibrio en la regulación y administración del sector del transporte aéreo.
	Honestidad	Promover la rectitud de los funcionarios en los actos propios de sus funciones.
	Imparcialidad	Falta de intención anticipada o de prevención en favor o en contra de personas o cosas que permiten juzgar o proceder con rectitud.
	Lealtad	Cuidado y control en el deber hacer de los funcionarios.
	Profesionalidad	La comunidad verá al individuo como a un embajador de investigación, debe mantener límites adecuados, responsable de su propia conducta con vivencias y conocimientos de la vida con mucho valor, creando expectativas verdaderas y ciertas, consciente de los riesgos a los que se expone frente a cualquier situación.
	Respeto	Considerar las actuaciones y peticiones de los funcionarios, comunidad aeronáutica y el público en general dentro del marco de la ley.
	Responsabilidad	Orientar las acciones hacia el logro de los objetivos, la correcta ejecución de las funciones y la protección de los derechos respondiendo por las actuaciones y omisiones.
	Servicio	Satisfacer las necesidades de los usuarios y la ciudadanía con calidad, cumpliendo la normatividad que rige a la Entidad.
	Solidaridad	Adhesión y apoyo a las causas o empresas de otros.
Tolerancia	En todo lo que la ley permite, hay que ser tolerante. En lo que no permite, el Juez y el Gobernante pueden ejercer la tolerancia con prudencia. Actitud de consideración hacia la diferencia. Disposición en admitir en los demás una manera de ser y de obrar distinta de la propia. Aceptar puntos de vista diferentes y legítimos, ceder en un conflicto de intereses justos, por lo tanto es un valor que necesaria y urgentemente hay que promover.	
Transparencia	Disposición a mostrar, sustentar y comunicar de forma ágil, completa, oportuna y veraz las actuaciones producto de la gestión realizada, abriendo espacios para que la ciudadanía de manera individual o colectiva participe y ejerza.	

Tabla 11

Valores de las Principales Organizaciones del Sector Aviación Comercial de Pasajeros en Sudamérica (Continúa)

Empresa	Valor	Descripción
La Dirección General de Aviación Civil de Ecuador	Responsabilidad	Cumplir a cabalidad las actividades encomendadas, orientando las acciones hacia el logro de los objetivos.
	Lealtad	Obligación de cada servidor público de fidelidad al estado ecuatoriano, a la Dirección General de Aviación Civil y a sí mismo
	Integridad	Coherencia entre el decir y el hacer de acuerdo a los principios éticos y morales.
	Respeto	Reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.
	Honradez	Rectitud, cabalidad y confiabilidad, en el proceder de cada servidor público.

Nota. Adaptado de “Misión, visión y valores,” por SCL Maintenance, s.f., Santiago de Chile, Chile. Recuperado de <http://sclhold.com/maintenance/mision-vision-y-valores/>; de “Plan Estratégico 2013-2023,” por la Dirección General de Aeronáutica Civil de Chile, 2013. Recuperado de <http://www.dgac.gob.cl/portalweb/rest-portalweb/jcr/repository/collaboration/sites%20content/live/dgac/documents/planEstrategico2013-2023b.pdf>; de “Plan Estratégico Institucional PEI 2010-2014,” por la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil de Colombia, 2011. Recuperado de <http://www.aerocivil.gov.co/Aerocivil/PlanGestControl/PoliticasyPlanesProy/PoliticasyPlanes/Documents/PEI%20%202010-2014.pdf>; y de “Valores, Misión, Visión,” por la Dirección General de Aviación Civil de Ecuador, 2014. Recuperado de <http://www.aviacioncivil.gob.ec/?p=1356>.

2.2. Visión

La visión constituye la proyección futura de cómo se desea que se encuentre una organización luego de un período de tiempo determinado. Las proyecciones se desarrollan sobre la base del buen entendimiento de la actual situación del sector, sobre la esencia del negocio y las estimaciones futuras de las exigencias del mercado.

Por su parte, el modelo de planeamiento estratégico de D'Alessio (2013) plantea un patrón de análisis de la visión sustentado en siete características básicas: (a) ser simple, clara y comprensible; (b) ambiciosa, convincente y realista; (c) definida en un horizonte de tiempo que permita cambios; (d) proyectada a un alcance geográfico; (e) conocida por todos; (f) expresada con un sentido de urgencia; y (g) con una finalidad clara y desarrollada.

Tomando como punto de referencia el modelo arriba señalado, y considerando las propuestas emitidas por el grupo de organizaciones representativas del sector aviación comercial de pasajeros, se propone la siguiente visión:

Para el año 2025, el sector aviación comercial de pasajeros se mantendrá como el medio de transporte de mayor crecimiento a nivel nacional, con los mejores estándares de calidad en la región Sudamérica. El sector satisfará la demanda (nacional y extranjera) a un precio justo y competitivo en el mercado, mostrando altos estándares de calidad, seguridad y cuidado al medio ambiente, garantizando las buenas prácticas de RSE que el mundo empresarial demanda. En este sentido, el sector promoverá el libre mercado fomentando incentivos que alienten el ingreso de nuevas aerolíneas al mercado nacional, y la inversión en infraestructura y tecnología de vanguardia.

Posterior a este planteamiento de la visión se expone y propone la misión del sector aviación comercial de pasajeros en el acápite siguiente.

2.3. Misión

La misión de una organización es el punto de partida que define la razón de su existencia y el objetivo concreto de su negocio. Al igual que para la visión, D'Alessio (2013) definió nueve criterios que deben encontrarse en toda propuesta de misión: (a) clientes-consumidores, (b) productos (bienes y servicios), (c) mercados, (d) tecnologías, (e) objetivos de la organización, (f) filosofía de la organización, (g) autoconcepto de la organización, (h) preocupación por la imagen pública, y (i) preocupación por los empleados. Partiendo de estas prerrogativas, y considerando la revisión de las misiones del grupo de organizaciones analizadas en la sección 2.1, se postula la misión del sector aviación comercial de pasajeros como sigue a continuación:

Nuestra misión consiste en brindar servicios de transporte aéreo de pasajeros, que sean eficientes, seguros, competitivos y rentables, que contribuyan a la inclusión social, la integración y el desarrollo económico sostenible del país. Nuestro compromiso se centra en atender la demanda de nuestros clientes, nacionales y extranjeros, creando valor para el sector, los colaboradores, las regiones y el país.

2.4. Valores

Los valores que gobiernan el sector aviación comercial se detallan a continuación:

- *Compromiso.* Actuar proactivamente con el objeto de brindar un servicio de calidad cumpliendo cabalmente las normas y estatutos propios de la industria y del país.
- *Ética.* Normas morales que dirigen el adecuado comportamiento humano en la sociedad. Se manifiesta a través de actitudes y acciones diligentes, correctas y transparentes.
- *Excelencia.* Prestar servicios de calidad a clientes, proveedores, gobierno, trabajadores y demás *stakeholders*, en base al cumplimiento cabal de estándares

internacionales (mejora continua, gestión de la calidad, etc.), y fomentando la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.

- *Competitividad.* Eficiencia en el uso de los recursos (humanos, naturales, financieros, etc.) durante la prestación de un servicio o la producción de un bien (Porter, 2009) cumplimiento estrictamente con estándares de productividad.
- *Respeto.* Valorar y reconocer los derechos de las personas en la sociedad.
- *Profesionalismo.* Capacidad para desarrollar una actividad de calidad, comprometida con los visionarios del cambio en un ambiente colaborativo, promoviendo el uso de capital humano con sólidos conocimientos, competitividad y calidad humana.
- *Responsabilidad social.* Es la obligación o compromiso voluntario en la búsqueda del desarrollo económico, ambiental y social del grupo participativo (trabajadores), la comunidad y el entorno.
- *Innovación.* Capacidad de generar nuevos procedimientos para optimizar los resultados en los procesos de producción de una organización determinada.
- *Honestidad.* Cualidad por la cual se actúa en base a la verdad y la honradez con todos los *stakeholders* involucrados en la operación y gestión del sector.
- *Preocupación por el entorno:* Promover el respeto por el medio ambiente y el entorno en todos los niveles de los procesos productivos del sector.

2.5. Código de Ética

Las directrices que conforman el código de ética del sector aviación comercial de pasajeros han sido elaboradas con el objetivo de impulsar la transparencia en las actividades diarias del sector, proteger la imagen institucional, satisfacer las expectativas de los usuarios, y constituir un marco adecuado dentro del cual el personal, los proveedores, y todas aquellas empresas vinculadas con las operaciones puedan desempeñar sus labores de manera objetiva e idónea. Los lineamientos del código de ética son listados a continuación:

- El objetivo clave del sector se centra en el interés general, que responde a la demanda, consulta, o iniciativas que pueden proceder de cualquier usuario, y que deben ser canalizadas profesional y armoniosamente al ente pertinente.
- Propiciar y mantener un ambiente transparente, donde prime la confianza, la comunicación, el respeto por las normas y las personas, y el compromiso de cada uno de los miembros y consumidores del sector.
- El principal activo de toda institución lo constituye el capital humano. Por lo tanto, se valora a los colaboradores del sector mediante la aplicación de estándares de seguridad en las labores, programas de salud adecuados, brindando un trato justo y equitativo con oportunidades para todos sin distinción de raza, credo, sexo, condición económica, etc.
- El crecimiento del sector aviación comercial de pasajeros se sustenta en base a la sostenibilidad de la industria aerocomercial que aporta al bienestar general de la sociedad peruana.
- El respeto y protección del medio ambiente, la biodiversidad, las comunidades aledañas a sus operaciones y procesos constituye una prerrogativa para el sector aviación comercial de pasajeros. Además, la inclusión social es una herramienta que forma parte de las políticas de promoción de desarrollo del sector.
- Fomentar el desarrollo de personal del sector mediante la implementación de programas de capacitación profesional y técnica que contribuyan con el crecimiento del sector.
- Facilitar e incentivar la inversión privada con el objeto de promover el crecimiento global sostenible y competitivo de la industria aerocomercial.

- El marco normativo de la política gubernamental debe mantenerse alineado con el plan estratégico del sector que promueve el desarrollo de la industria aerocomercial a nivel nacional.
- El uso racional de los recursos naturales.
- La lucha contra la corrupción y la competencia desleal es un compromiso de todos los *stakeholders* del sector, a todo nivel.

2.6. Conclusiones

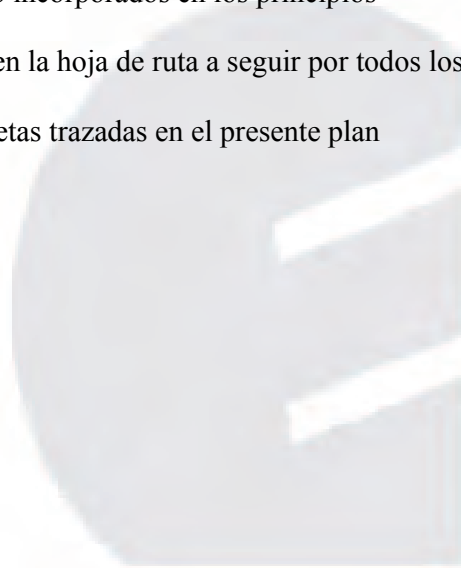
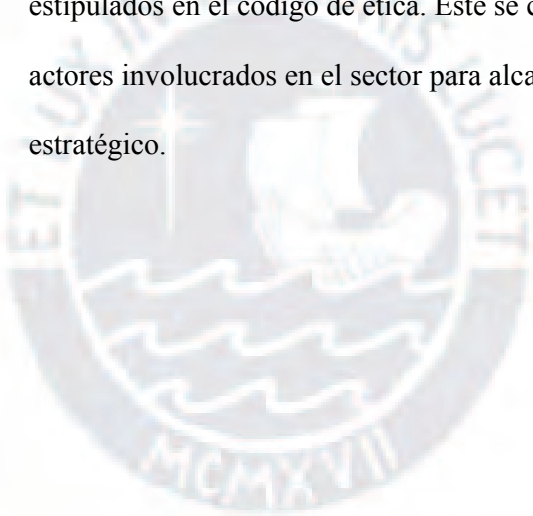
El Perú es un país que se encuentra en una posición atractiva no sólo por el buen manejo de la política económica de los últimos años, sino también por su ubicación geoestratégica, desde el punto de vista del comercio y el transporte en esta parte del hemisferio sur. Las políticas del sector aviación comercial de pasajeros se proyectan a la búsqueda de un desarrollo eficaz y armonioso del transporte aéreo de pasajeros en y hacia el país.

En la presente sección se han definido los principios básicos del sector aviación comercial de pasajeros, que lo constituyen la visión, misión, valores y el código de ética. Las proyecciones han sido establecidas para que al año 2025 la visión del sector pueda ser alcanzada al satisfacer la demanda de los usuarios, a un costo competitivo, con la calidad requerida, cumpliendo con las normas de seguridad y salud ocupacional, empleando racionalmente los recursos naturales y la tecnología, y practicando la RSE.

Luego del análisis efectuado de la visión y misión de las principales empresas asociadas con el sector aerocomercial se ha podido identificar que existen vacíos relacionados con los aspectos claves de evaluación. Debido a este hecho se ha procedido a formular de manera adecuada los pronunciamientos relacionados con la visión y la misión del sector aviación comercial de pasajeros en el Perú.

El esfuerzo de todas las partes involucradas será imprescindible para alcanzar las metas proyectadas en el plazo correcto, mediante el cumplimiento de las normas de calidad, empleando personal técnico capacitado y comprometido con los objetivos institucionales, buscando continuamente la mejora a través de la innovación y el uso adecuado de la tecnología, preservando el medio ambiente, que permita posicionar al sector aviación comercial de pasajeros en un sitio competitivo, y que permita contribuir con el desarrollo del Perú.

Los valores institucionales del sector han sido incorporados en los principios estipulados en el código de ética. Éste se constituye en la hoja de ruta a seguir por todos los actores involucrados en el sector para alcanzar las metas trazadas en el presente plan estratégico.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones

Hartmann (1957/1983) analizó que se deben considerar tres aspectos importantes relacionados con el proceso estratégico. Existen tres dimensiones a evaluar en la teoría tridimensional de las naciones: el interés nacional, el factor de potencial nacional y los principios cardinales (ver Figura 8). Además, Hartmann afirmó que los intereses nacionales son perseguidos por el Estado para conseguir algo o protegerse frente a otros Estados, siendo estos comunes u opuestos.

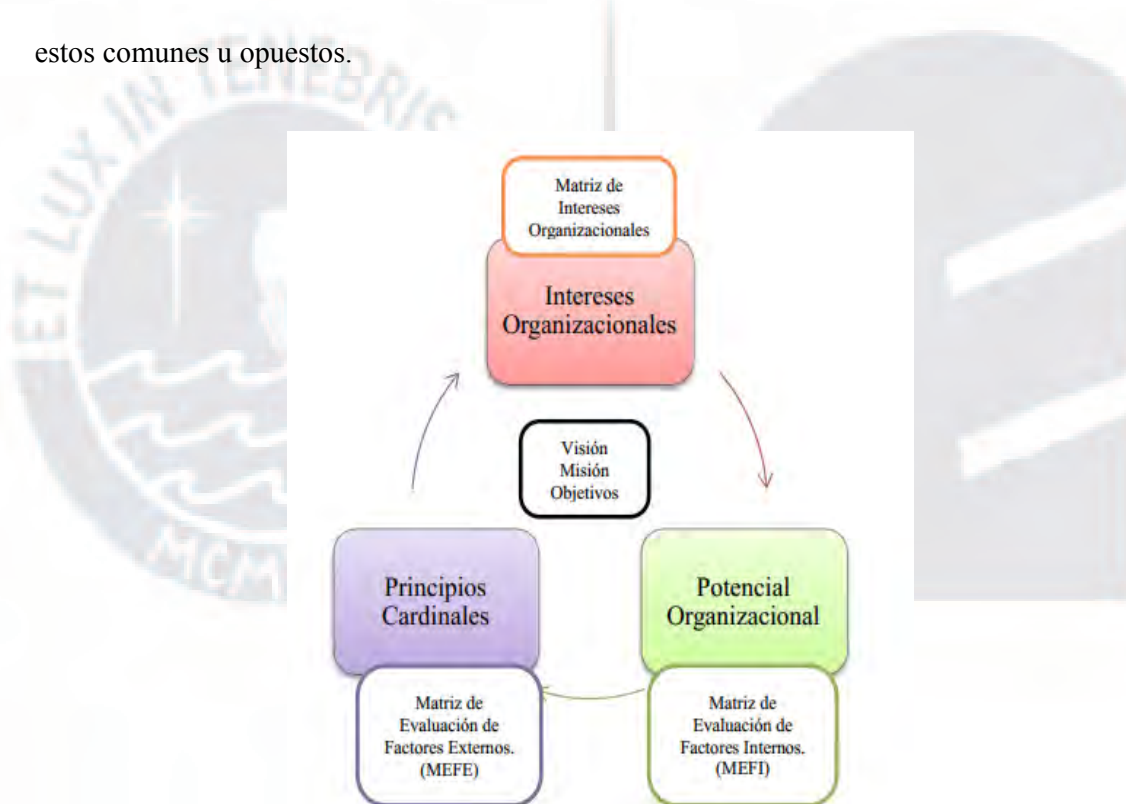


Figura 8. Teoría tridimensional de la relación entre organizaciones.

Tomado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. Hartman (como se citó en F. D’Alessio, 2013), p. 93, México D.F., México: Pearson.

Nuechterlein (1973) complementó los aportes de Hartmann (1957/1983) clasificando los intereses nacionales en cuatro niveles: supervivencia, vitales, mayores y periféricos. Este análisis facilita la identificación de los intereses nacionales del Perú en relación a otros países en las tres dimensiones ya mencionadas (intereses nacionales, potencial nacional y principios cardinales) (ver Figura 9).



Figura 9. Teoría tridimensional de las relaciones entre países. Tomado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013, p. 91, México D.F., México: Pearson.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

D’Alessio (2013) afirmó que la Matriz de Intereses Nacionales ayuda a conducir la política exterior del país. Al analizar los intereses nacionales del Perú se tendrá un panorama más claro hacia dónde se debe orientar el sector de transportes y comunicaciones, más específicamente, el sector aviación comercial de pasajeros. Esta matriz tiene como principal entrada la política exterior y los cinco objetivos estratégicos generales publicados por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE). De esta forma se tendrá un esquema

general del sector en relación con otros países. Para el análisis de intereses nacionales se tomará cuatro de los cinco intereses generales, los cuales se detallan a continuación:

El MRE publicó la política exterior del Perú en 2014 detallando así sus principales objetivos estratégicos. A continuación, se encuentran los principales objetivos estratégicos relacionados con el sector aviación comercial de pasajeros:

- Promover y defender en el ámbito regional los intereses del Perú con miras a la afirmación de su soberanía e integridad territorial, la consolidación de su seguridad integral, el comercio y la cooperación con los países vecinos, así como la integración a nivel subregional y regional (pár.1).
- Proyectar los intereses del Perú en el escenario internacional respecto al medio ambiente, cambio climático y desarrollo sostenible sobre la base de la riqueza y diversidad biológica de nuestro país, en consonancia con la Estrategia Nacional sobre Cambio Climático, entre otros referentes (pár. 18).
- Fortalecer la imagen del Perú a través de la defensa de nuestro patrimonio y la promoción en el exterior de nuestro acervo cultural (pár. 28).
- Profundizar las relaciones con otras regiones en el ámbito bilateral y multilateral, garantizando la independencia de la política frente a bloques ideológicos, a fin de que la política exterior constituya un instrumento esencial para el desarrollo sostenible del país, con énfasis en el apoyo a la superación de la pobreza y la inclusión social, a través de la integración y promoción económica, la industrialización, la adquisición de ciencia y tecnología, y la cooperación (pár. 11).

Estos objetivos nacionales buscan profundizar los vínculos con los países de la región, con énfasis en los países vecinos. Además, buscan mejorar las condiciones de acceso a los mercados regionales a través de la profundización de los acuerdos económico-comerciales

bilaterales existentes y la facilitación del comercio a través de los mecanismos bilaterales y regionales. Un tema importante dentro de estos objetivos es el desarrollo e inclusión social como tema prioritario y transversal en la agenda internacional del Perú, así como también defender y proteger el patrimonio cultural material e inmaterial, en el ámbito bilateral y multilateral, en coordinación con las autoridades competentes.

Cabe mencionar que el MRE tiene como principal compromiso llevar a cabo una política exterior al servicio de la paz, la democracia y el desarrollo, que promueva una adecuada inserción del país en el mundo y en los mercados internacionales, a través de una estrecha vinculación entre la acción externa y las prioridades nacionales de desarrollo.

Tal como se observa en la Tabla 12, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos, Canadá, Japón, China y Corea del Sur comparten intereses comunes con el Perú en aspectos de integración internacional y desarrollo económico nacional sostenible. Por otro lado, Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile y Venezuela presentan intereses opuestos a los del Perú en las categorías de seguridad nacional y fortalecimiento y defensa del patrimonio. Para el caso de Chile, esto se sustenta en la disputa producto de los problemas limítrofes ante la Corte Internacional de La Haya, y para el caso de Venezuela, la manifiesta contraposición en el tratamiento de los derechos humanos que puede afectar las relaciones internacionales con el Perú.

Finalmente, Estados Unidos (EEUU), Canadá, Japón, China, Corea del Sur e India comparten intereses comunes con el Perú al buscar ampliar sus relaciones políticas, así como sus relaciones con otros países y otros mecanismos multilaterales del Asia y la Cuenca del Pacífico.

Tabla 12

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Seguridad Nacional: Promover y defender en el ámbito regional los intereses del Perú.		Ecuador Bolivia Chile	Brasil Colombia	
2 Integrar los intereses del Perú en el escenario internacional.				Brasil Chile Colombia
3 Fortalecer la imagen del Perú a través de la defensa de nuestro patrimonio.		Chile		
4 Desarrollo Nacional		Estados Unidos Canadá Japón China Corea del Sur India		

Nota. Comunes, **Opuestos.** Adaptado de “Sexta Política de Estado del Acuerdo Nacional,” por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), 2014. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexterna/Paginas/Sexta_Politica_de_Estado_del_Acuerdo_Nacional.aspx; y de “Objetivos Estratégicos Generales” por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), 2014. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexterna/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx

3.1.2. Potencial nacional

D'Alessio (2013) afirmó que el potencial nacional explica el nivel (débil o fuerte) con el que cuenta un Estado para alcanzar los intereses nacionales. Para este caso, el potencial nacional indica qué tan débil o fuerte es el estado peruano para alcanzar los intereses nacionales analizados en la Matriz de Interés Nacional (MIN).

El análisis de las fortalezas y debilidades del país considera aspectos tales como los detallados a continuación: (a) Demográfico, (b) Geográfico, (c) Económico, (d) Tecnológico, (e) Histórico-psicológico-sociológico, (f) Organizacional-administrativo, y (g) Militar. Estos siete aspectos se describen a continuación.

Demográfico. Según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y un análisis realizado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), los países de América con mayor población son los listados en la Tabla 13. El Perú es uno de los países más poblados del continente americano con más de 30 millones de habitantes a la fecha.

Tabla 13

Países de América con Mayor Población (En Miles)

Puesto	País	Población
1	Estados Unidos	322,583
2	Brasil	202,034
3	México	123,799
4	Colombia	48,930
5	Argentina	41,803
6	Canadá	35,525
7	Venezuela	30,851
8	Perú	30,814

Nota. Tomado de "11 de Julio: Día mundial de la población," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a, p.1. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Estudios realizados por el INEI revelaron que al 30 de junio del año 2014 la población del país alcanzó los 30'814,175 habitantes. La Figura 10 muestra la evolución

poblacional y la proyección en la tasa de crecimiento que tendrá el Perú hacia 2025. Como se puede apreciar, la población peruana seguirá en aumento hasta llegar aproximadamente a 34.4 millones de habitantes en el año 2025, pero lo preocupante es que la tasa de crecimiento ha ido descendiendo desde 1965, pasando de 2.9% a 0.9% en el 2025.

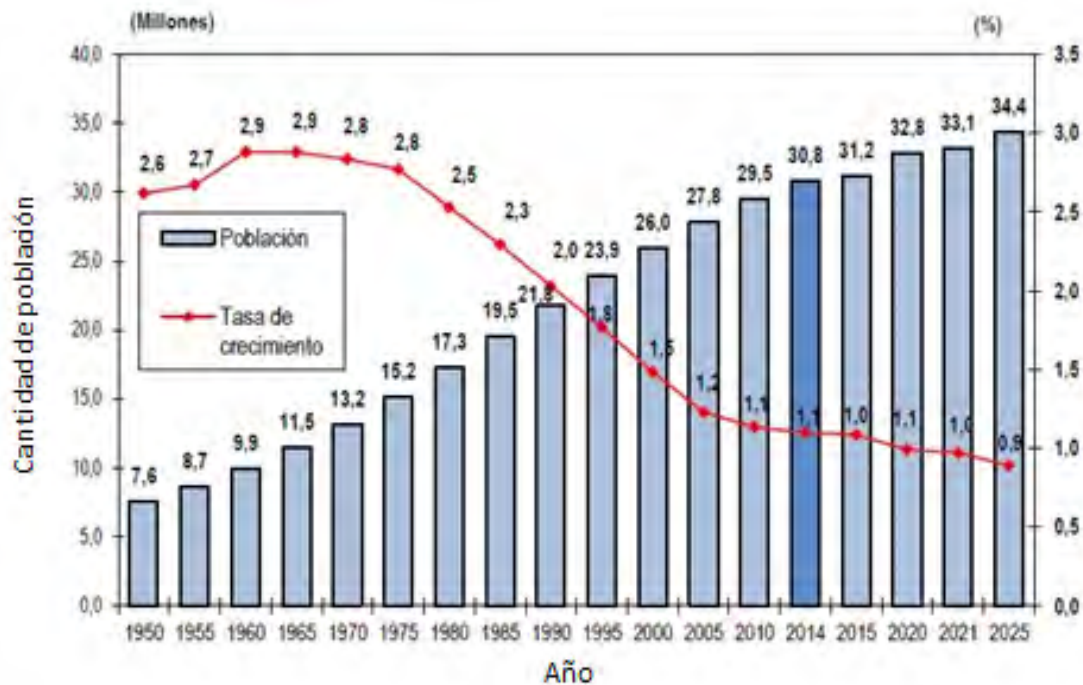


Figura 10. Población y tasa de crecimiento (1950 – 2025).

Tomado de “11 de Julio: Día mundial de la población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a, p.4. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

De acuerdo con Ipsos-Apoyo (2012) se determinó que la población peruana se concentra principalmente en la capital, es decir, el 31.4% (9'450,585 personas) de la población vive en Lima, seguido de la Costa Norte con un lejano 16% (ver Tabla 14). Asimismo, hasta el 2012 se estimó que la población total en Perú estaba conformada por 30'135,875 de habitantes en 7'416,823 de hogares, de los cuales el 76.3% vivía en zonas urbanas y el 23.7% en zonas rurales (ver Tabla 15).

Tabla 14

Población Nacional y Número de Hogares (Estimado 2012)

Región	Población Nacional		Hogares	
	N	%	N	%
Costa Norte	4'813,202	16.0%	1'135,945	15.3%
Costa Centro	761,690	2.5%	191,863	2.6%
Lima	9'450,858	31.4%	2'313,795	31.2%
Costa Sur	1'363,545	4.5%	367,448	5.0%
Sierra Norte	2'641,970	8.8%	633,964	8.5%
Sierra Centro	2'406,183	8.0%	591,757	8.0%
Sierra Sur	4'756,730	15.8%	1'286,220	17.3%
Selva	3'941,970	13.1%	895,831	12.1%
Total	30'135,875	100%	7'416,823	100%

Nota. Adaptado de “Estadística Poblacional 2012: Informe Gerencial de Marketing (IGM),” por Ipsos Apoyo, 2012, p.9. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/IGM%20Estadística%20Poblacional%202012%20(1).pdf

Tabla 15

Distribución Porcentual por Región Natural según Área de Residencia (Estimado 2012)

Región	Población Urbana		Población Rural	
	N	%	N	%
Costa Norte	4'184,961	18.2%	614,176	8.6%
Costa Centro	643,840	2.8%	114,265	1.6%
Lima	9'450,654	41.1%	14,283	0.2%
Costa Sur	1'218,697	5.3%	142,832	2.0%
Sierra Norte	873,783	3.8%	1'763,971	24.7%
Sierra Centro	1'379,658	6.0%	1'035,530	14.5%
Sierra Sur	3'012,252	13.1%	1'756,829	24.6%
Selva	2'230,446	9.7%	1'699,697	23.8%
Total	22'994,292	100%	7'141,583	100%

Nota. Adaptado de “Estadística Poblacional 2012: Informe Gerencial de Marketing (IGM),” por Ipsos Apoyo, 2012, p.11. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/IGM%20Estadística%20Poblacional%202012%20(1).pdf

Geográfico. El Perú está ubicado en la parte central occidental de América del Sur.

La superficie del territorio peruano es de 1'285,216 Km². Esta extensión convierte al Perú en el décimo noveno país más extenso del mundo. La Tabla 16 muestra los 19 países más extensos del mundo.

Tabla 16

Países con Mayor Superficie en el Mundo

Puesto	Países	Superficie (En miles de Km ²)
1	Federación de Rusia	17,075
2	Canadá	9,971
3	Estados Unidos de América	9,629
4	China	9,598
5	Brasil	8,514
6	Australia	7,741
7	India	3,288
8	Argentina	2,780
9	Kazajstán	2,717
10	Argelia	2,382
11	República Democrática del Congo	2,345
12	Arabia Saudita	2,150
13	México	1,958
14	Indonesia	1,905
15	Sudán	1,861
16	Jamahiriya Árabe Libia	1,760
17	República Islámica de Irán	1,648
18	Mongolia	1,566
19	Perú	1,285

Nota. Tomado de “11 de Julio: Día mundial de la población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a, p.02. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

De acuerdo con el INEI (2014) en el Perú, la Selva es la región más extensa del país ocupando el 60.3% del territorio nacional. Esta región está conformada por dos zonas definidas, Selva Alta y Selva Baja. Asimismo, la densidad poblacional del Perú está mayormente concentrada en la Costa y, además, el 11.7% del territorio donde habita el 52.6% de la población. Finalmente, la Sierra representa el 28% del territorio nacional albergando al 38% de la población (ver Tabla 17).

Por otro lado, el INEI (2014) también mencionó que los departamentos más grandes del Perú abarcan el 55% del territorio nacional, siendo Loreto el departamento más grande del país representando un 28.7% de la superficie territorial total, y la Provincia Constitucional del Callao, el más pequeño, representando únicamente el 0.01% (ver Tabla

18). Sin embargo, la densidad poblacional en el primero es la más baja del país, la cual no llega a 5.0 hab/Km², y en el segundo, la más alta, 6,803.5 hab/Km².

Tabla 17

Superficie del Territorio Nacional según Región Natural

Región	Km ²	%
Costa	150,872.8	11.74
Sierra	358,989.0	27.93
Selva	775,353.8	60.33

Nota. Adaptado de “11 de Julio: Día mundial de la población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a, p. 3. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Economía. El Ministro de Economía y Finanzas del Perú a 2013, Luis Miguel Castilla (2013), afirmó que el Perú mantiene un crecimiento económico debido al impulso recibido por la inversión privada y a la apertura e integración con el mundo. En 1990 el Perú era el último país latinoamericano en cuanto a inversión total como porcentaje del PBI, pero en el 2012 se ubicó como el país con mayor inversión total como porcentaje del PBI con 26.7% (ver Figura 11). Asimismo, este crecimiento ha permitido reducir la pobreza, incrementar los puestos de trabajo (ver Figura 12) y dar crecimiento a la clase media emergente del país.

Del mismo modo, el ministro de la referida cartera indicó que durante el periodo 2002–2012, el Perú tuvo un crecimiento del PBI real promedio de 6.4%, siendo éste el más alto de Latinoamérica, seguido por Chile con 4.4%. Por otra parte, la inflación se ubicó en 2.8% siendo también la más baja de Sudamérica seguida nuevamente por Chile con 3.3% (ver Tabla 19).

Tabla 18

Superficie Territorial Según Departamento

Departamento	Superficie Territorial en Km ²	
	Total	%
Loreto	368,852.0	28.70
Ucayali	102,399.9	7.97
Madre de Dios	85,300.5	6.64
Puno	71,999.0	5.60
Cusco	71,986.4	5.60
Arequipa	63,345.4	4.93
San Martín	51,253.3	3.99
Junín	44,326.6	3.45
Ayacucho	43,814.8	3.41
Amazonas	39,249.1	3.05
Huánuco	37,021.5	2.88
Áncash	35,914.8	2.79
Piura	35,892.5	2.79
Lima	34,801.6	2.71
Cajamarca	33,317.5	2.59
La Libertad	25,499.9	1.98
Pasco	25,028.3	1.95
Huancavelica	22,131.5	1.72
Ica	21,327.8	1.66
Apurímac	20,895.8	1.63
Tacna	16,075.9	1.25
Moquegua	15,734.0	1.22
Lambayeque	14,231.3	1.11
Tumbes	4,669.2	0.36
Provincia Constitucional del Callao	147.0	0.01
Total	1'285,215.6	100.00

Nota. Tomado de "11 de Julio: Día mundial de la población," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a, p. 3. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Por otro lado, el BCRP (2014) mostró que en el primer trimestre del 2014 el Perú tuvo una inversión bruta fija privada nominal de 21.1% con respecto al PBI y de 19.82% en el segundo trimestre. Igualmente en el período 2004 – 2013, la evolución del PBI como aporte del sector transportes registró un crecimiento promedio anual de 6.6% y un crecimiento anual para el 2013 de 5.8% (ver Figura 13).

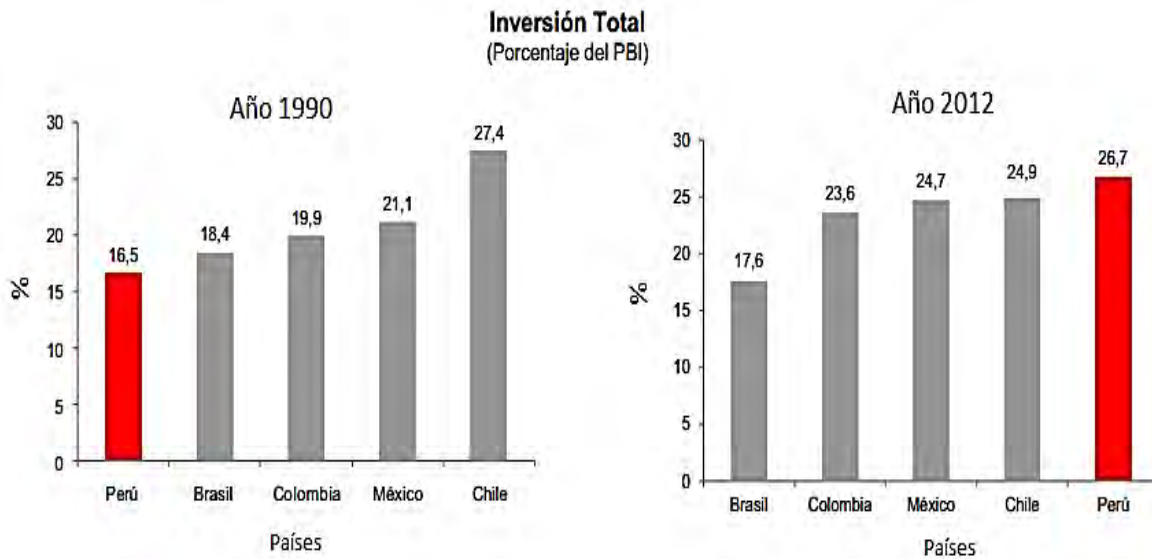


Figura 11. Inversión total en Latinoamérica (1990 y 2012).

Tomado de “Presentación del Ministro Luis Miguel Castilla ante la Comisión de Economía del Congreso,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2013, p.12, Lima, Perú.

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2012/com2012ecobanfinintfin.nsf/pubsfoto/B0EB6AD5BB4D577F05257B82005C3F4A/\\$FILE/PRESENTACIONMEF05JUN2013.PDF](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2012/com2012ecobanfinintfin.nsf/pubsfoto/B0EB6AD5BB4D577F05257B82005C3F4A/$FILE/PRESENTACIONMEF05JUN2013.PDF)

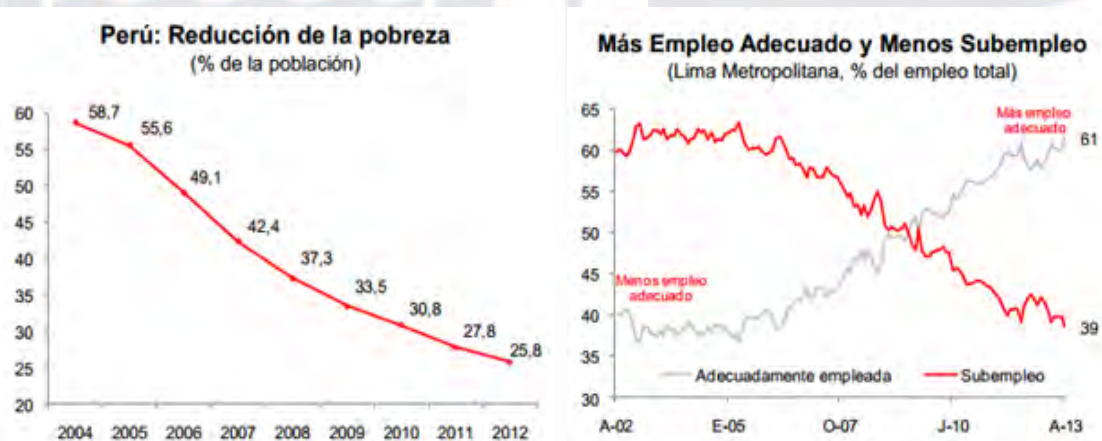


Figura 12. Perú: Reducción de la pobreza.

Tomado de “Presentación del Ministro Luis Miguel Castilla ante la Comisión de Economía del Congreso,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2013, p.13, Lima, Perú.

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2012/com2012ecobanfinintfin.nsf/pubsfoto/B0EB6AD5BB4D577F05257B82005C3F4A/\\$FILE/PRESENTACIONMEF05JUN2013.PDF](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2012/com2012ecobanfinintfin.nsf/pubsfoto/B0EB6AD5BB4D577F05257B82005C3F4A/$FILE/PRESENTACIONMEF05JUN2013.PDF)

Tabla 19

Variación Porcentual Anual Promedio (2002-2012) del PBI e Inflación en Latinoamérica

Países	Var. % PBI	Var. % Inflación
Perú	6.4	2.8
Chile	4.4	3.3
México	2.3	4.4
Colombia	4.5	4.8
Brasil	3.6	6.4
Argentina	5.6	11.5

Nota. Tomado de “Presentación del Ministro Luis Miguel Castilla ante la Comisión de Economía del Congreso,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2013, p.11, Lima, Perú. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2012/com2012ecobanfinintfin.nsf/pubsfoto/B0EB6AD5BB4D577F05257B82005C3F4A/\\$FILE/PRESENTACIONMEF05JUN2013.PDF](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2012/com2012ecobanfinintfin.nsf/pubsfoto/B0EB6AD5BB4D577F05257B82005C3F4A/$FILE/PRESENTACIONMEF05JUN2013.PDF)



Figura 13. PBI según sectores económicos (2013).

Tomado de “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013c, p. 20. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

Finalmente, el crecimiento en el sector transporte se dio como consecuencia de un crecimiento en cada una de sus modalidades (terrestre, acuático, aéreo y servicios conexos). En los últimos tres años la modalidad que más ha crecido ha sido el transporte aéreo, el cual tuvo un crecimiento de 14.3% en el año 2013 (ver Tabla 20).

Tabla 20

Valor Agregado Bruto (VAB) de los Sectores Transportes y Comunicaciones (2004 – 2013)

Modo	Año									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Transportes	5.8	8.3	2.6	10.2	8.9	-0.7	10.7	6.9	7.3	5.8
Terrestre	4.0	8.7	2.6	10.5	7.9	0.3	8.3	4.7	5.0	4.2
Acuático	4.9	6.2	2.9	9.0	20.3	-11.8	22.4	14.2	12.5	6.4
Aéreo	8.4	2.6	12.2	33.9	4.1	6.7	17.2	18.7	21.3	14.3
Servicios Conexos	15.2	7.3	1.6	5.8	13.9	-5.6	20.8	14.7	14.0	10.5

Nota. Adaptado de “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013b, p. 208. Recuperado de http://mtegeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

Tecnológico. El IMD (2014a) analizó la situación peruana en comparación con otros 60 países del mundo. Este análisis situó al país en el puesto 60 en el factor Infraestructura. Dentro de este rubro se analizan cinco sub-factores importantes: Infraestructura Básica, Infraestructura tecnológica, Infraestructura científica, Salud y Medio Ambiente, y Educación. En la Figura 14 se muestra la ubicación del Perú en el factor Infraestructura en los últimos cinco años y en la Tabla 21 se muestra el ranking comparativo para cada sub-factor para los años 2013 y 2014 según el IMD (2014b).

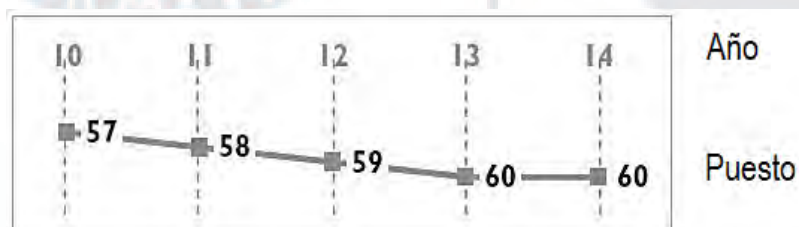


Figura 14. Evolución del Perú en ranking del factor infraestructura en el Índice de Competitividad Mundial del IMD (2010-2014).

Tomado del “IMD World Competitiveness Yearbook 2014,” por el International Institute for Management Development (IMD), 2014a, p. 188, Lausanne, Suiza: IMD World Competitiveness Center.

Focalizando el análisis en el pilar Infraestructura (ver Tabla 21) y en el factor tecnológico, respecto al 2013, el Perú sólo mejoró su posicionamiento en infraestructura básica; mantuvo el último lugar en la tabla en cuanto a infraestructura tecnológica e

infraestructura científica; y se mantuvo en los últimos lugares en los rubros de salud y medio ambiente. Finalmente, el Perú bajó tres posiciones en el factor Educación.

Tabla 21

Puestos del Perú en el Ranking de los Sub-factores del Pilar Infraestructura (IMD)

Sub-Factor	Año	
	2013	2014
Infraestructura básica	57	54
Infraestructura tecnológica	60	60
Infraestructura científica	60	60
Salud y medio ambiente	47	47
Educación	55	58

Nota. Tomado de “IMD World Competitiveness Yearbook 2014,” por International Institute for Management Development (IMD), 2014a, p. 188, Lausanne, Suiza: IMD World Competitiveness Center.

Según el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), en su Ranking Global de Competitividad (2014), el Perú se ubicó en la posición 80 de 144 en disponibilidad de tecnología de punta, y en el puesto 78 en absorción de tecnología a nivel de empresa, ambas posiciones por debajo de la media mundial. Sin embargo, ocupó el puesto 27 en inversión extranjera directa y transferencia tecnológica. Este resultado significa que en el país no se está creando nueva tecnología y, por ende, no se cuenta con la última tecnología a nivel global. Más bien, todo avance tecnológico está ingresando al Perú a través de la inversión directa extranjera, es decir, cuando una empresa extranjera ingresa con una subsidiaria, o *joint venture*, por mencionar dos ejemplos.

Histórico/Sociológico/Psicológico. El 57% de la población peruana pertenece a la clase media, es decir, nueve millones de peruanos tiene cada vez más poder adquisitivo. De este total, el 37% pertenece a la nueva clase media, cuyos hábitos y costumbres son distintos a la clase media tradicional. La principal característica de esta nueva clase media es el autoempleo, o empleo en calidad de independientes. Comparando ambas clases media, la nueva y la tradicional, el 60% de la nueva clase media son trabajadores independientes mientras que el 60% de la clase media tradicional son trabajadores

dependientes (“Arellano Marketing: Más del 50% de peruanos pertenece a la clase media”, 2013). Asimismo, los hábitos y costumbres del 57% de la población perteneciente a la clase media se distribuyen según se muestra en la Figura 15.

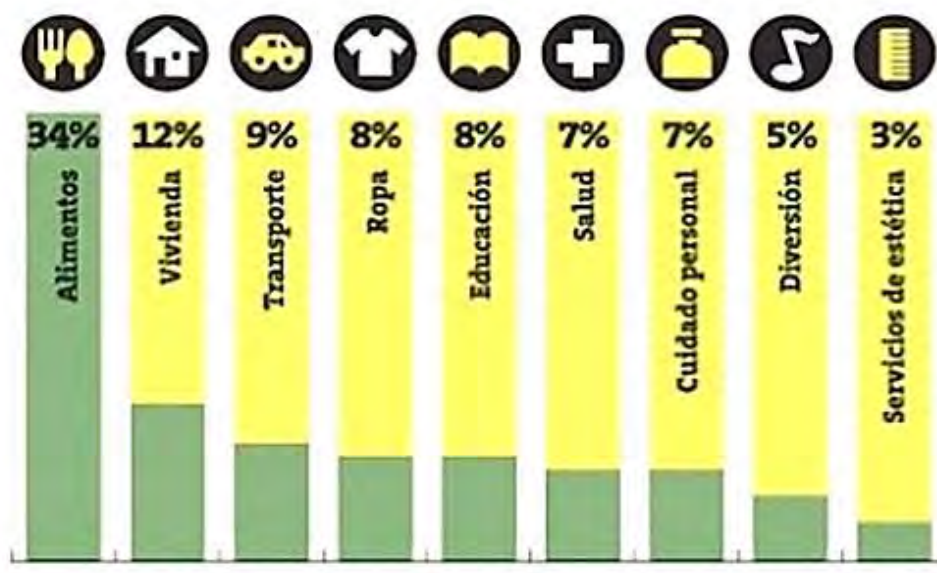


Figura 15. Estudio del consumidor peruano.

Tomado de “En qué gasta nuestro cliente,” por Arellano Marketing, 2011. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/en-que-gasta-nuestro-cliente/>

Por otro lado, según un estudio realizado por Ipsos-Apoyo, con información de INEI (2013), reveló que el Perú se divide en cinco niveles socioeconómicos, que se diferencian uno del otro por el ingreso familiar mensual promedio (“El 55% de los hogares urbanos,” 2013) (ver Tabla 22).

Tabla 22

Nivel Socioeconómico en el Perú (En Nuevos Soles)

Escalas	Ingreso familiar mensual promedio
Segmento A	S/. 10,622.00
Segmento B	S/. 5,126.00
Segmento C	S/. 3,261.00
Segmento D	S/. 1,992.00
Segmento E	S/. 1,027.00

Nota. Adaptado de “El 55% de los hogares urbanos pertenece a clase media y alta,” en Perú21, 2013. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/55-hogares-urbanos-pertenece-clase-media-y-alta-2146622>

Finalmente, reportes de la Defensoría del Pueblo afirmaron que durante el 2013 el Perú tuvo 74 conflictos nuevos, 12 % menos que el año anterior. En el mismo año se

resolvieron 37 casos, 6% más que el año anterior. En el mismo periodo los conflictos socio ambientales continuaron siendo los más numerosos. Se registraron 139 casos a nivel nacional, siendo 104 ocasionados por temas mineros situados en Ancash, Apurímac, Puno y Cajamarca. En cuanto a las acciones colectivas de protesta, se presentaron 1,104 acciones de este tipo a nivel nacional (Defensoría del Pueblo del Perú, 2014).

Organizacional – Administrativo. El Perú cuenta con un gobierno unitario, representativo y descentralizado. El Estado se separa en tres poderes, Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. El Poder Ejecutivo es liderado por el presidente de la república, y dos vicepresidentes; y El Poder Legislativo está conformado por un parlamento unicameral de 130 congresistas. Cada uno de estos poderes es autónomo e independiente, y los dos primeros son elegidos por sufragio popular. Asimismo, dentro del Poder Ejecutivo se encuentra el Consejo de Ministros y la Presidencia del Consejo de Ministros, los cuales tienen, a su vez, responsabilidad sobre los 18 ministerios.

Como se mencionó en el Capítulo I, el sector aviación comercial de pasajeros es un complejo sistema el cual interactúa entre sus diferentes sub-sistemas. Este sistema contempla diversos agentes políticos, económicos y sociales entre los que destacan las aerolíneas, los operadores de los aeropuertos, las autoridades competentes, y los pasajeros nacionales e internacionales.

Militar. El Centro de Estudios Nueva Mayoría (2013) publicó el libro “Balance Militar de América del Sur 2013,” en el cual se analizó la situación armamentista en la región y en él se afirmó que entrando al siglo XXI, la mayoría de países sudamericanos iniciaron la modernización de sus instrumentos militares.

La Tabla 23 muestra el presupuesto en defensa por país expresado en millones de dólares y en % del PBI, para el período 2008 – 2012. Se puede observar que los

presupuestos de defensa de la región han crecido significativamente pasando de USD 50.133 millones en el 2008 a USD 62.694 millones en el 2012. Para el caso del Perú, el presupuesto en defensa ha pasado de USD 1'622,473 en el 2008 a USD 2'047,510. Este indicador significó una disminución de la inversión de 1.28% del PBI en el 2008 a un 1.03% en el 2012.

Tabla 23

Evolución de los Gastos en Defensa en Sudamérica

País	Presupuesto de defensa (USD)		% del PBI	
	Año 2008	Año 2012	Año 2008	Año 2012
Argentina	2'830,467	4'003,190	0.87	0.84
Bolivia	258,672	335,951	1.52	1.22
Brasil	27'540,831	33'665,870	1.67	1.41
Chile	5'019,714	6'095,264	2.80	2.27
Colombia	6'761,721	7'529,000	2.88	2.06
Ecuador	1'914,732	2'662,277	3.15	3.29
Guyana	19,700	22,304	1.02	0.80
Paraguay	186,854	423,040	1.00	1.63
Perú	1'622,473	2'047,510	1.28	1.03
Surinam	24,000	33,166	0.70	0.70
Uruguay	629,429	912,551	2.07	1.84
Venezuela	3'321,487	4'964,807	1.05	1.30
Total	50'133,080	62'694,930	1.70	1.47

Nota. Tomado de "Resumen del Balance Militar de América del Sur 2013," por el Centro de Estudios Nueva Mayoría, 2013. Recuperado de http://www.nuevamayoria.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4156&Itemid=30

La Figura 16 muestra los datos antes mencionados en orden de mayor a menor presupuesto en defensa por país. Ecuador se posicionó como el país sudamericano con mayor presupuesto en defensa con un 3.29% como porcentaje del PBI, seguido por Chile con 2.27% y Colombia con 2.06%. En cambio, Perú se posicionó en el puesto nueve con 1.03% del PBI, únicamente detrás de Argentina que invirtió 0.83% del PBI.

Las Fuerzas Armadas de la República del Perú están compuestas por el Ejército, la Marina de Guerra, la Fuerza Aérea, y la Policía Nacional. La Policía Nacional tiene una función más enfocada a la seguridad ciudadana. El presidente de la república tiene el

mando sobre las Fuerzas Armadas por medio del Ministerio de Defensa, en coordinación con el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.



Figura 16. Presupuesto en defensa como porcentaje del PBI.

Tomado de “Ecuador encabeza el ranking de gasto militar en América del Sur,” en Portal Infobae, 2013. Recuperado de <http://www.infobae.com/2013/12/21/1532484-ecuador-encabeza-el-ranking-gasto-militar-america-del-sur>

3.1.3. Principios cardinales

El análisis Tridimensional de Hartmann (1957/1983) contempla en el análisis los principios cardinales del país. Este se refiere a la política exterior de la organización, o en este caso, del sector aviación comercial de pasajeros. Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para el Sector y el entorno. Según el autor, estos principios son cuatro, los cuales se muestran en la Tabla 24.

Influencia de terceras partes. D’Alessio (2013) afirmó que siempre existe un tercer, cuarto o quinto participante que influye en toda interacción bilateral. Toda fuerza o factor que influye en el desarrollo del sector aviación comercial de pasajeros se considera una fuerza o factor “tercero”. La Dirección General de Aeronáutica Civil del Perú (DGAC) entró en funcionamiento en 1969 bajo el nombre de Dirección General de Transporte Aéreo. La DGAC es una dependencia especializada del MTC la cual ejerce la autoridad

aeronáutica civil en el Perú. Además, esta entidad es miembro de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), siendo éste el máximo organismo mundial de aeronáutica civil integrante de la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Tabla 24

Los Cuatro Principios Cardinales del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

Influencia de terceras partes	Explica que no hay una interacción puramente bilateral, siempre hay un tercero, un cuarto o hasta un quinto participante que interviene directa o indirectamente.
Lazos pasados presentes	Destaca que lo que ocurrió en el pasado afecta al presente, y luego al futuro. Ningún suceso pasado desaparece, sino que se afecta al presente y al futuro en el corto plazo o más adelante.
Contra balance de intereses	Evalúa las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas públicas.
Conservación de los competidores	Tener un número adecuado de competidores obliga a estar preparado para enfrentarlos. Un conflicto armado se puede evitar a fuerza de ser creativo, prepararse, estar listo innovadoramente y sobre todo, ser más productivo con los recursos que se cuenta, para poder competir con mayores posibilidades de éxito.

Nota. Tomado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) F. D'Alessio, 2013, p. 224, México D.F., México: Pearson.

Cuenta con procesos de supervisión orientados a garantizar la seguridad aérea. Para lograr esto, la DGAC cuenta con las Regulaciones Aeronáuticas de Perú (RAP). Estas son un conjunto de normas de cumplimiento obligatorio que regulan los aspectos de orden técnico operativo de las actividades aeronáuticas civiles.

Lazos pasados y presentes. El Perú ha tenido conflictos limítrofes con Ecuador, Chile y Bolivia. La relación con Colombia ha sido menos tensa a lo largo de la historia. Con Ecuador, el conflicto más reciente fue la Guerra del Cenepa, o Conflicto del Alto Cenepa, durante los meses de enero y febrero de 1995. El conflicto entre ambas fuerzas armadas se llevó a cabo en la cuenca del Río Cenepa, Amazonas. El conflicto se resolvió

mediante el Acto de Brasilia, donde Perú y Ecuador aceptaron la complicación de actos bélicos.

Respecto a Chile, entre 1879 y 1883 se llevó a cabo la Guerra del Pacífico. Debido a una disputa legal y fronteriza entre Chile y Bolivia, y el Tratado de Alianza Defensiva entre Perú con Bolivia, Chile rompió relaciones diplomáticas con Bolivia desembarcando en febrero de 1879 en el puerto boliviano de Antofagasta para tomar el territorio situado al norte de Chile. Este conflicto puso al Perú en una situación muy difícil ya que, de acuerdo al Tratado de la Alianza Defensiva, el Perú debía intervenir como mediador.

Recientemente, la Corte Internacional de Justicia de la Haya, Países Bajos, zanjó el diferendo marítimo de larga data entre Perú y Chile con una decisión técnica. (Chirinos & Palacios, 1996)

En cuanto a Bolivia, entre los años 1841 y 1842 se dio un conflicto armado entre ambos países. En 1841, el Perú intentó unir a Bolivia al territorio nacional recibiendo respuesta de las fuerzas armadas de Bolivia. El conflicto se determinó por la superioridad de recursos materiales y humanos del Perú. Finalmente, se firmó el Tratado de Paz en Puno en 1842 (Chirinos & Palacios 1996). Los conflictos mencionados, en general y de alguna forma, afectan el fortalecimiento de las relaciones comerciales entre Ecuador, Chile y Bolivia con el Perú.

Contra balance de los intereses. Como se mencionó anteriormente, la delimitación de la frontera marítima con Chile fue la última controversia limítrofe del país. El fallo de la Corte Internacional de La Haya adjudicó al Perú un área marítima total de más de 50,000 Km². Esta nueva extensión pasó a formar parte de las zonas marítimas peruanas, de los cuales 22,000 Km² eran considerados anteriormente por parte del territorio de Chile.

Conservación de los enemigos. Las fronteras del Perú han sido formadas luego de conflictos limítrofes a lo largo de la historia. Los últimos acuerdos limítrofes bilaterales fueron los siguientes:

Ecuador: El Acta de Brasilia del 26 de octubre de 1998 fue el acuerdo definitivo de paz entre Perú y Ecuador. Fue posterior a la Declaración de Paz de Itamaraty de 1995 tras la Guerra del Cenepa. Con este acuerdo culminó el proceso de cese al conflicto que venía desde la Guerra de 1941, el cual se paralizó temporalmente con el Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro de 1942. Las tensiones limítrofes continuaron por errores encontrados en los hitos de la Cordillera del Cóndor, resultando en la Guerra del Cenepa de 1995. Con el Acta de Brasilia se zanjaba la línea limítrofe entre Perú y Ecuador y se resolvía definitivamente los desacuerdos correspondientes a 78 Km de frontera (Chirinos & Palacios, 1996). Con este acuerdo final de paz quedaron cerrados los límites definitivos actualmente vigentes.

Chile: Con el Fallo de la Corte Internacional de La Haya, Países Bajos, del 27 de enero de 2014 se resolvió la controversia respecto a la delimitación marítima entre Perú y Chile. En esta sentencia se establecieron los parámetros a partir de los cuales ha quedado definida la frontera marítima entre ambos países. Si bien hay cierta controversia respecto al impacto del fallo sobre la frontera terrestre, ambas partes han aceptado la sentencia de la Corte.

3.1.4. Influencia del análisis en el Sector Aviación Comercial de Pasajeros.

El sector aviación comercial se ve afectado por lo desarrollado en el análisis tridimensional de las naciones desde un punto geográfico, demográfico, económico y tecnológico. El Perú cuenta con una ubicación geográfica y extensión territorial suficiente para ofrecer infraestructura aeroportuaria tal que abastezca la creciente demanda nacional. Esto va de la mano con el crecimiento demográfico demostrado previamente, en especial,

en las zonas urbanas. Así mismo, este crecimiento va acompañado de la estabilidad económica con la que ha venido contando el Perú en los últimos años. La reducción progresiva de la pobreza e incremento del ingreso per cápita generan un escenario favorable para la inversión privada. No obstante, la tecnología e infraestructura son aspectos débiles del sector aviación comercial de pasajeros ya que, según los rankings del WEF y del IMD, el país se ubica último en los pilares considerados.

3.2. Análisis Competitivo del País

En su último reporte, *World Competitiveness Yearbook 2014*, el International Institute for Management Development (IMD, 2014a) definió la competitividad de las naciones como:

Un campo de la teoría económica, en el que se analizan los hechos y políticas que dan forma a la capacidad de una nación para crear y mantener un ambiente que sostenga una mayor creación de valor para sus empresas y más prosperidad para su pueblo. (p. 489)

El reporte del IMD (2014a) ubicó al Perú en el puesto 50 frente a un total de 60 países evaluados alrededor del mundo respecto al nivel de competitividad. El Perú en 2014 descendió siete posiciones comparado al ranking 2013. Asimismo, el ranking ubicó al país en el puesto tres frente a los siete países latinoamericanos analizados en el mismo.

El informe mide el nivel de competitividad de cada país analizando su entorno nacional en base a cuatro factores principales: (a) rendimiento económico, (b) eficiencia gubernamental, (c) eficiencia de los negocios, e (d) infraestructura. El Perú ocupó para el año 2014 las posiciones 46, 33, 43 y 60, para cada factor, respectivamente (IMD, 2014b). Como se apreció, en relación a los cuatro factores principales, el Perú se encontró por debajo del promedio, siendo el factor infraestructura el de menor calificación al ubicarse en la última posición de los 60 países evaluados. En la Tabla 25 se muestran las posiciones

en el ranking 2014 de las siete economías latinoamericanas evaluadas en este importante reporte internacional respecto al nivel de competitividad, y a los cuatro factores principales en los que se basó su cálculo.

Por su parte, en la última edición del informe *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, elaborado por el World Economic Forum (WEF, 2014a), el Perú se ubicó en el puesto 65. El ranking analizó cada país respecto al nivel de competitividad frente a un total de 144 economías alrededor del mundo. Este resultado significó un retroceso del Perú en cuatro posiciones respecto al informe 2013-2014 (ver Tabla 26) pero, a pesar de ello, el país siguió manteniendo la sexta posición en Latinoamérica y el Caribe (ver Figura 17).

El reporte mide la competitividad de cada país a través del conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan su crecimiento económico sostenible basándose para ello en el análisis de doce pilares:

1. Instituciones
2. Infraestructura
3. Ambiente macroeconómica
4. Salud y educación primaria
5. Educación superior y capacitación
6. Eficiencia en el mercado de bienes
7. Eficiencia en el mercado laboral
8. Sofisticación del mercado financiero
9. Preparación tecnológica
10. Tamaño de mercado
11. Sofisticación empresarial e innovación

Estos doce pilares influyen a cada país de forma distinta de acuerdo a la etapa de desarrollo (orientación por factores, orientación por eficiencia y orientación por innovación) en la que se encuentran (WEF, 2014a). El Perú, visto en perspectiva a la luz de estos pilares, describe los resultados expuestos a continuación.

En el informe del WEF (2014a) el Perú se ubicó en la posición 65 mostrada en la Figura 18 respecto a los 12 pilares utilizados para medir la eficiencia del país, siendo los pilares de instituciones (118), innovación (117), salud y educación primaria (94), preparación tecnológica (92), infraestructura (88) y educación superior y capacitación (83), en los que se obtuvo una menor calificación.

Tabla 25

Ranking de Competitividad Global y Factores Principales de Países Latinoamericanos

País	Competitividad global	Rendimiento económico	Eficiencia gubernamental	Eficiencia de los negocios	Infraestructura
Chile	31	28	21	30	47
México	41	18	41	41	51
Perú	50	46	33	43	60
Colombia	51	40	49	48	56
Brasil	54	43	58	46	52
Argentina	58	50	60	57	53
Venezuela	60	59	59	55	58

Nota. Adaptado de "Overall Performance," por el International Institute for Management Development (IMD), 2014a. Recuperado de <https://www.worldcompetitiveness.com/OnLine/App/Index.htm>

Además, en la misma figura se muestra el desempeño que obtuvo el Perú frente a los países que integran la región Latinoamérica y el Caribe. El país destacó en los pilares de ambiente macroeconómico (21), sofisticación del mercado financiero (40), tamaño de mercado (43), eficiencia en el mercado laboral (51) y eficiencia en el mercado de bienes (53).

Respecto a este instrumento de base comparativa, es de notar que el máximo puntaje logrado por el Perú fue en el factor de desempeño macroeconómico con un puntaje de 5.9 sobre 7, y el mínimo fue en el factor de innovación con un puntaje de 2.8 sobre 7.

Tabla 26

Ranking del Índice de Competitividad Global 2014-2015 y Comparación con el Ranking 2013-2014

País	Ranking 2014-2015	Puntaje (1-7)	Ranking 2013-2014
Chipre	58	4.31	58
Rumanía	59	4.30	76
Hungría	60	4.28	63
México	61	4.27	55
Ruanda	62	4.27	66
Macedonia	63	4.26	73
Jordania	64	4.25	68
Perú	65	4.24	61
Colombia	66	4.23	69
Montenegro	67	4.23	67
Vietnam	68	4.23	70
Georgia	69	4.22	72
Eslovenia	70	4.22	62
India	71	4.21	60
Marruecos	72	4.21	77

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015,” por el World Economic Forum (WEF), 2014a, p. 13. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

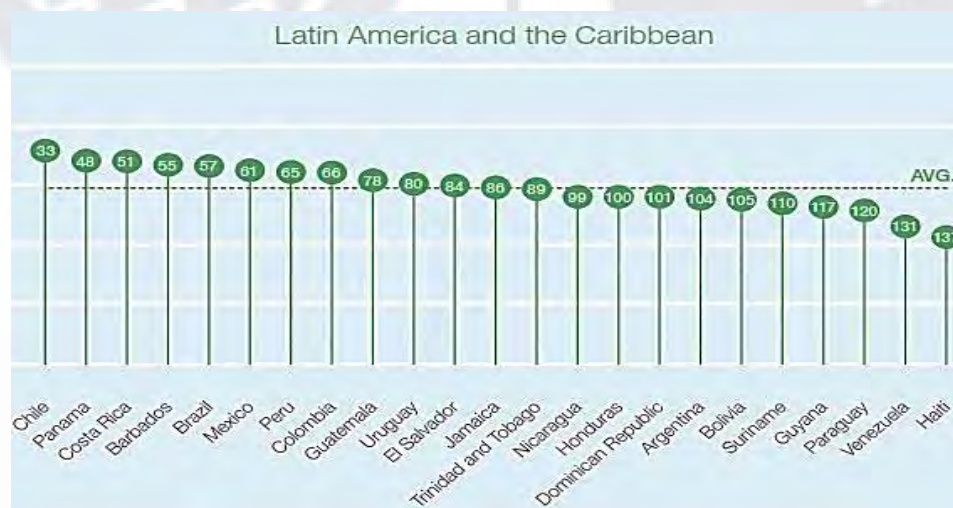


Figura 17. Ranking regional del Índice de Competitividad Global 2014-2015.

Tomado de “About the Global Competitiveness Index [Sobre el Índice de Competitividad Global],” por World Economic Forum (WEF), 2014b. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/wp-content/blogs.dir/54/mp/files/pages/files/wef-gcr14-15-gatefold.pdf>

Global Competitiveness Index

	Rank (out of 144)	Score (1-7)
GCI 2014–2015	65	4.2
GCI 2013–2014 (out of 148)	61	4.3
GCI 2012–2013 (out of 144)	61	4.3
GCI 2011–2012 (out of 142)	67	4.2
Basic requirements (40.0%)	74	4.5
Institutions	118	3.3
Infrastructure	88	3.5
Macroeconomic environment	21	5.9
Health and primary education	94	5.4
Efficiency enhancers (50.0%)	62	4.2
Higher education and training	83	4.1
Goods market efficiency	53	4.5
Labor market efficiency	51	4.3
Financial market development	40	4.5
Technological readiness	92	3.3
Market size	43	4.5
Innovation and sophistication factors (10.0%)	99	3.3
Business sophistication	72	3.9
Innovation	117	2.8

Stage of development

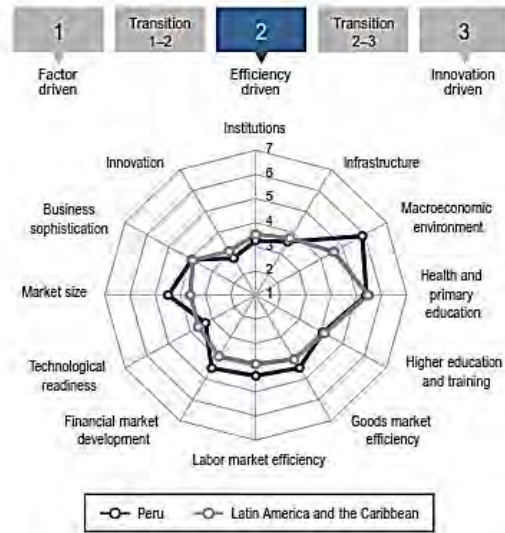


Figura 18. Índice de competitividad global del Perú.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015,” por World Economic Forum (WEF), 2014a. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf.

Finalmente, Porter (2009) mencionó en su libro “Ser competitivo,” que la prosperidad nacional se crea, no se hereda, y ésta depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Del mismo modo, identificó cuatro atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional: (1) condiciones de los factores; (2) condiciones de la demanda; (3) sectores afines y auxiliares; (4) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas.

3.2.1. Condiciones de los factores

Con 1'285,215 Km² el Perú es el décimo noveno país con mayor superficie a nivel mundial y el tercero en Sudamérica, después de Brasil y Argentina. Asimismo, es un país rico en recursos naturales poseedor de una de las mayores diversidades biológicas del mundo; una gran variedad de ecosistemas; grandes recursos minerales; abundantes

recursos hidrobiológicos; ingentes reservas hídricas; prodigiosas aguas profundas; y una de las áreas boscosas mejor conservadas del planeta (Minag, 2014).

Por otro lado, la ubicación geográfica del Perú es estratégica vista desde el punto político y también comercial. El país se encuentra en el cuadrante suroccidental de la cuenca del Pacífico junto con Ecuador y Chile. En ella, el Perú tiene la posición más expectante y la posibilidad de ser la puerta de entrada al hemisferio sur para otras regiones del mundo. Más aún, esta cuenca es considerada la solución a una serie de problemas de los países latinoamericanos (D'Alessio, 2013).

En el “Libro Blanco de la Defensa Nacional” (2005) se expone al respecto que “La ubicación central y occidental del Perú en América del Sur, favorece su posición de nodo natural de comunicaciones terrestres, ferroviarias, marítimas y aéreas, facilitando el tráfico comercial y turístico recíproco en toda la región” (MINDEF, 2005, p. 49).

En consecuencia, el Perú tiene en su ubicación geoestratégica una oportunidad que deviene por inercia de su ventaja comparativa en la región sudamericana. Esta ventaja no solo es potencialmente útil para el país sino debe significar para la región una ventana de acceso para la inversión proveniente de otras regiones del mundo. Países como Bolivia o Uruguay debieran ponderar más los beneficios de la atractividad del Perú para cautivar capitales de las mayores empresas en el mundo industrializado, las cuales se encuentran en el Asia sur oriental. En efecto, entonces Taiwán, Hong Kong, Singapur, Japón, por decir solo los principales, son países miembros de la APEC y representan un mercado objetivo latente para la región sudamericana.

Asimismo, la vigencia de acuerdos de libre comercio que tiene el país con Estados Unidos, la Unión Europea y países asiáticos (China, Corea del Sur, Tailandia, Singapur y Japón) lo vuelven una excelente puerta de entrada y enlace con Norteamérica, Europa y Asia (ver Figura 19).



Figura 19. Perú país pivote en la región Sudamérica.

Tomado de “Capítulo II: Perú en el Mundo,” por el Ministerio de Defensa (MINDEF) en el Libro Blanco de la Defensa Nacional [Libro electrónico], p. 49, 2005. Recuperado de <http://geografiaenaccion3052.blogspot.com/2009/09/conociendo-el-peru.html>

Por otra parte, el Perú goza de una de las mayores riquezas culturales del mundo, una vasta biodiversidad de flora y fauna e innumerables atractivos turísticos. El emblema del turismo nacional es el santuario histórico de Machu Picchu (Cusco), considerado una de las siete maravillas modernas. También posee otros atractivos turísticos como son: las Líneas de Nazca (Ica), la Ciudadela de Chan Chan (La Libertad), las Tumbas Reales del Señor de Sipán (Lambayeque), el Lago Titicaca (Puno), el Cañón del Colca (Arequipa), la Reserva Nacional de Paracas (Ica), la Reserva Nacional Tambopata (Madre de Dios) así como un gran número de playas a lo largo del litoral peruano donde se practica el *surf*. De acuerdo al estudio, Perfil del Turista Extranjero 2013, elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2013) el Perú es el cuarto destino turístico de Sudamérica, después de Brasil, Argentina y Chile. El país ha recibido un total de 3'013,362 de turistas extranjeros durante el 2013. En la Figura 20 se muestran los principales motivos de viaje de los turistas extranjeros al Perú y en la Figura 21, las principales motivaciones de viaje de los vacacionistas que llegan al país.

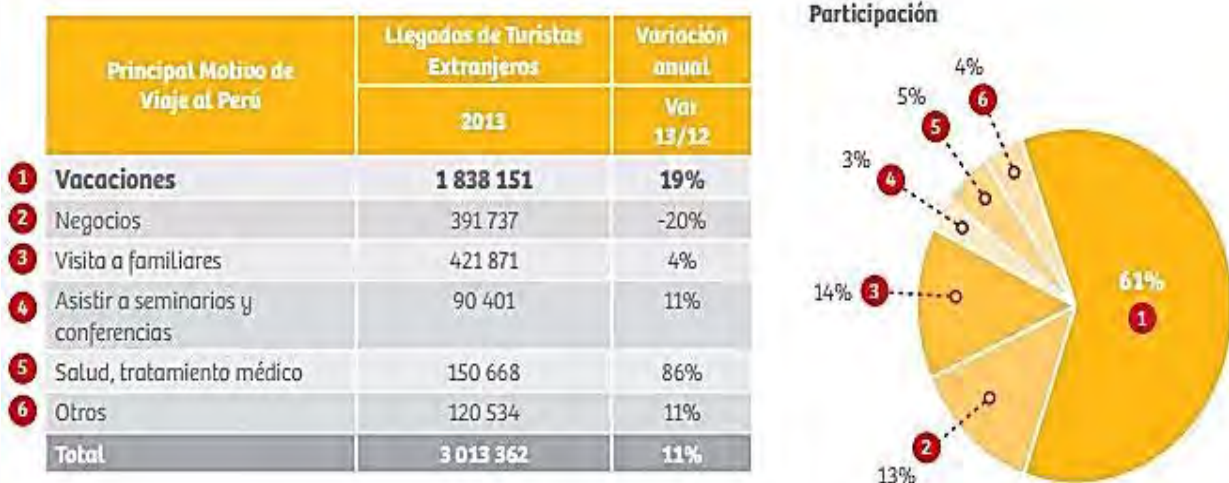


Figura 20. Motivos de viaje de los turistas extranjeros al Perú. Tomado de "Perfil del turista extranjero 2013," por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2014, p. 17. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2013.pdf>



Figura 21. Motivaciones de viaje de los vacationistas que llegan al país. Tomado de “Perfil del turista extranjero 2013,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2014, p. 26. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2013.pdf>

No obstante lo anterior, Porter (2009) mencionó que la teoría económica clásica, la cual considera que los factores de producción determinan el flujo de comercio, es incompleta o incorrecta. El autor manifestó que “en los sectores de alto nivel que forman el espinazo de cualquier economía avanzada, una nación no hereda, sino crea los factores más importantes de la producción, como unos recursos humanos especializados o una base científica (p. 237). Por lo tanto, el Perú, aprovechando su ubicación geoestratégica en la región, lo que lo convierte en un *hub* logístico y de transporte, debe buscar la especialización en servicios que le den soporte a su condición de país pivote y centro estratégico para las comunicaciones.

En el Perú las empresas CAE (empresa americana, líder mundial en simulación y entrenamiento para aerolíneas) y LAN Perú (filial de la aerolínea LAN Airlines) construyeron y operan un centro de entrenamiento para pilotos y tripulantes de cabina considerado como

uno de los más modernos de Latinoamérica para aviones Airbus 320 y Boeing 767 (“LAN Perú puso en funcionamiento nuevo simulador para aviones Boeing 767”, 2013).

Según la página oficial de la empresa CAE (www.cae.com) solo se cuenta con cuatro de estos ambientes especializados de capacitación para la aviación comercial en Latinoamérica, ubicados en México, Chile, Brasil y Perú. El peruano es el más moderno y ha sido el último en implementarse debido a la importancia del país para la región en el sector aerocomercial. Esto le ha permitido al país atender a la demanda creciente de pilotos y tripulantes peruanos así como brindar sus servicios a países de la región como Colombia, Ecuador, Bolivia, Venezuela, entre otros.

Del mismo modo, lo más importante para el desarrollo de la actividad aerocomercial es el desarrollo, operación y mantenimiento de infraestructura aeroportuaria de calidad y eficiente en las principales ciudades y destinos turísticos del país. De acuerdo a lo mencionado en el Capítulo I, el Perú cuenta con 138 aeródromos a nivel nacional de los cuales 72 son de propiedad pública y 66 son de propiedad privada. De los aeródromos públicos 11 tienen la categoría de internacional y 19 están concesionados, siendo el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (AIJC), ubicado en la provincia constitucional del Callao, el principal aeródromo del país (MTC, 2014a).

Según el WEF (2014b), el Perú se ubicó en el puesto 89 a nivel global en calidad de infraestructura aeroportuaria y 13 en Latinoamérica y el Caribe. Por su lado, el IMD (2014a) ubicó al país en la posición 40 en calidad de infraestructura aeroportuaria y segundo en Latinoamérica, detrás de Chile.

Asimismo, sobre la calidad del servicio ofrecido en los distintos aeropuertos del Perú se destaca el brindado en el AIJC, el cual ha sido nombrado por sexto año consecutivo (2014) como el mejor aeropuerto de Sudamérica (ver Tabla 27) y el número 37 a nivel mundial, superando a aeropuertos internacionales como el de San Francisco (EEUU), Toronto

(Canadá) y Madrid-Barajas (España). Del mismo modo, ganó la categoría “Mejor Personal de Aeropuerto en Sudamérica 2014” y ocupó el puesto 10 en la categoría “Mejor Aeropuerto Atendiendo 10-20 millones de pasajeros” (Skytrax, 2014).

Skytrax es una empresa asesora de investigación especializada para la industria del transporte aéreo con sede en Londres. Esta clasifica los aeropuertos en 21 categorías empleando una metodología basada en encuestas de satisfacción realizadas a pasajeros alrededor de 410 aeropuertos a nivel mundial. Algunas de estas categorías son: Mejores aeropuertos del mundo, Mejores aeropuertos del mundo por número de pasajeros, Mejores aeropuertos por región, Mejores aeropuertos domésticos, Mejores aeropuertos regionales, entre otras.

El objetivo principal del ranking de Skytrax es recomendar a los aeropuertos sobre los estándares de calidad y competitividad sobre una base de mejora continua. Para ello, en las encuestas que realiza, Skytrax mide 39 diferentes indicadores de servicios aeroportuarios como son: facilidad de acceso al aeropuerto; eficiencia, precios y opciones de transporte público; confort en la terminal; ambiente, diseño general y apariencia; televisores y lugares de entrenamiento; opciones para comprar libres de impuesto, y otros *outlets*; lugares con Internet y disponibilidad del Wifi, por mencionar algunos.

Tabla 27

Ranking Mejor Aeropuerto de Sudamérica

Puesto	Nombre del aeropuerto internacional	Ciudad	País
1	Jorge Chávez	Lima	Perú
2	José Joaquín de Olmedo	Guayaquil	Ecuador
3	Comodoro Arturo Merino Benítez	Santiago	Chile
4	São Paulo-Guarulhos	São Paulo	Brasil
5	Galeão	Río de Janeiro	Brasil
6	Ezeiza Ministro Pistarini	Buenos Aires	Argentina
7	Gilberto Freyre	Recife	Brasil
8	Simón Bolívar	Caracas	Venezuela
9	Jorge Newbery	Buenos Aires	Argentina
10	Congonhas	São Paulo	Brasil

Nota. Adaptado de “2014 World Airport Awards 2014 2014,” por Skytrax, 2014. Recuperado de http://www.worldairportawards.com/Awards_2014/bestAirport_SouthAmerica.htm

3.2.2. Condiciones de la demanda

D'Alessio (2013) identificó tres atributos significativos de la demanda: (a) la composición o la naturaleza de las necesidades de los compradores; (b) el tamaño y patrón del crecimiento de la demanda interna; y (c) los medios por el cual las preferencias domesticas de un país son transmitidos a los mercados extranjeros.

Por su parte, Porter (2009) expresó que las naciones logran ventaja competitiva sobre sus rivales extranjeros cuando la demanda interna permite a sus empresas reconocer de manera anticipada necesidades nuevas del mercado; y donde los compradores ejercen presión por niveles altos de calidad y las estimulan a mejorar e innovar. Para esto, los compradores locales deben ser los más informados y exigentes del mundo.

De acuerdo con el WEF (2014a), de las 144 economías estudiadas, el Perú se ubicó en la posición 51 en grado de orientación al cliente y sexto entre los países de Latinoamérica y el Caribe. Asimismo, ocupó el puesto 40 en el ranking global en sofisticación del cliente y está quinto en Latinoamérica y el Caribe. Finalmente, el IMD (2014a) ubicó al Perú en la posición 53 en satisfacción del cliente de los 60 países encuestados y quinto en Latinoamérica.

En base a lo anterior, se puede inferir que el consumidor peruano está en un proceso de sofisticación, es decir, está dejando de ser un cliente que basa su decisión de compra únicamente en el precio más bajo a ser uno que analiza los atributos de los productos o servicios antes de comprar. En paralelo, las empresas están aumentando su grado de orientación al cliente buscando tener una alta capacidad de respuesta hacia ellos con el objetivo de fidelizarlos y aumentar su satisfacción.

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi, 2012), en su informe *Observatorio de Mercados N°6* indicó al respecto lo siguiente:

La satisfacción de los consumidores puede ser entendida como una medida de desempeño del mercado de transporte aéreo de pasajeros. En consecuencia, la cantidad de reclamos atendidos en el Servicio de Atención al Ciudadano (SAC) del Indecopi en las principales empresas de transporte aéreo nacional puede ser interpretada como una medida de desempeño en este sector. (p. 1)

En la Tabla 28 se muestran los reclamos presentados según empresa de transporte aéreo al Servicio de Atención al Ciudadano (SAC) en el periodo 2011-2012 y en la Figura 22 se muestran los reclamos en el sector de transporte aéreo al SAC, según motivo 2011-2012. Como se puede apreciar todas las aerolíneas han reducido los reclamos por sus servicios prestados del 2011 al 2012, en concordancia con el nuevo enfoque de servicio hacia el cliente. Entre todas las aerolíneas, LAN Perú es la empresa con más reclamos pero son LC Perú y Taca Perú las aerolíneas con mayor cantidad de reclamos por pasajero transportado. La idoneidad en el servicio fue el motivo que obtuvo mayor cantidad de reclamos.

Tabla 28

Reclamos Presentados según Empresa de Transporte Aéreo a Indecopi (2011-2012)

Línea aérea	Reclamos registrados en el SAC		Reclamos como porcentaje del número de pasajeros transportados	
	Año 2011	Año 2012	Año 2011	Año 2012
LAN Perú	489	326	0.012%	0.011%
Peruvian Airlines	114	37	0.014%	0.005%
Taca Perú	100	76	0.023%	0.013%
LC Busre	21	9	0.063%	0.013%
Star Perú	15	11	0.002%	0.002%
Total	739	459		

Nota. SAC= Servicio de Atención al Cliente de Indecopi. Tomado de “Mercado de Transporte Aéreo Nacional de Pasajeros,” por el Instituto Nacional de la Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), 2012, p. 18. Recuperado de <http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/publicacionesqs/ObservatorioMercados-2012.pdf>

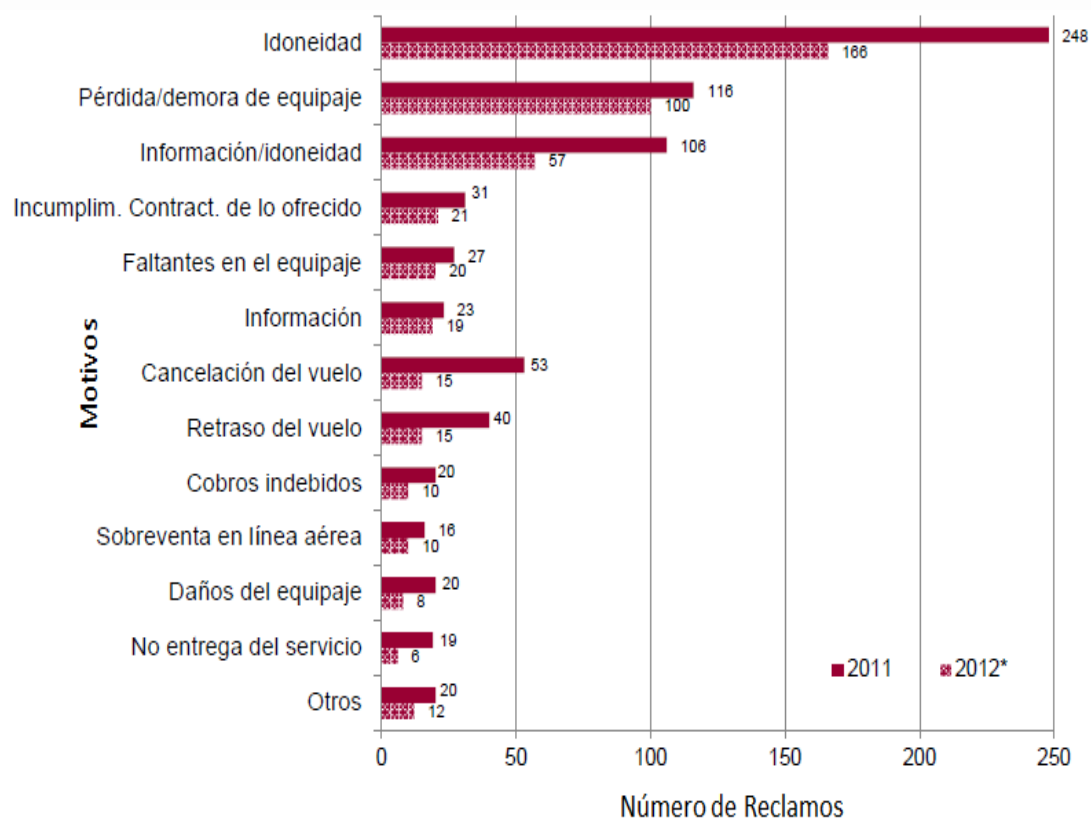


Figura 22. Reclamos en el sector de transporte aéreo, según motivo (2011-2012). Tomado de “Mercado de Transporte Aéreo Nacional de Pasajeros,” por el Instituto Nacional de la Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), 2012, p. 19. Recuperado de <http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/publicacionesqs/ObservatorioMercados-2012.pdf>

Finalmente, en el ranking global del WEF (2014a), el Perú ocupó el puesto 40 en tamaño de mercado doméstico, y con respecto a la región Latinoamérica y el Caribe, ocupó el puesto seis. Asimismo, el buen desempeño de la economía peruana en los últimos años ha permitido un crecimiento de la demanda interna a un promedio anual de 7.5% para el periodo 2004-2013 (ver Tabla 29). A su vez, este clima económico favorable del país ha logrado que el sector transportes crezca a un promedio anual de 6.6% (ver Figura 23) y que el valor agregado bruto (VAB) del subsector aéreo crezca a un promedio anual de 13.94% en el mismo periodo de tiempo (ver Tabla 19).

Tabla 29

Demanda Interna 2004-2013 (Variación Porcentual Real)

Demanda Interna	Año									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	3.8	5.8	10.3	11.8	12.3	-2.8	13.1	7.1	7.2	5.7
1. Consumo privado	3.6	4.6	6.4	8.3	8.7	2.4	6.3	6.2	5.8	5.2
2. Consumo público	4.6	8.5	7.6	4.5	2.1	16.5	7.9	6.2	9.4	6.3
3. Inversión bruta interna	4.3	9.2	26.5	25.8	25.8	-20.6	35.9	9.6	9.7	6.8

Nota. Adaptado de “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013b, p. 206. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

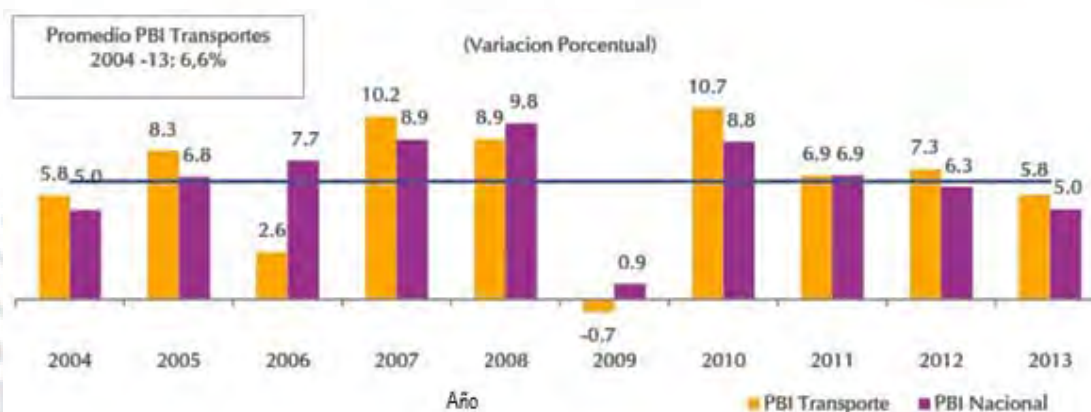


Figura 23. Evolución anual del PBI nacional y del PBI del sector transportes (2004-2013) (variación porcentual).

Tomado de “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013b, p. 20. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Porter (2009) indicó que la naturaleza de la competencia interior, las circunstancias nacionales y el contexto influyen en cómo se crean, organizan y gestionan las empresas. Asimismo, el profesor de Harvard enfatizó en que no existe un sistema de gestión universal ya que “la competitividad en un sector concreto es consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevalecientes en cada país, y de las fuentes de ventaja competitiva de cada sector” (p. 245). Finalmente, Porter mencionó que la rivalidad interior estimula la creación y la búsqueda de la ventaja competitiva a través de la innovación y la mejora.

De acuerdo con el último reporte de la WEF (2014a), el Perú se ubicó en la posición 70 en intensidad de la competencia local, 82 en concentración de mercado y 63 en efectividad de políticas anti-monopolio de las 144 economías estudiadas. Respecto a los países de la región Sudamérica, se ubicó en las posiciones cinco, cuatro y cuatro, respectivamente (ver Tabla 30). El mercado local peruano está creciendo e intensificándose en cuanto a la competencia de empresas locales pero al ser todavía una economía pequeña, el mercado está concentrado en pocos grupos de negocios.

Tabla 30

Ranking Sudamericano sobre Competencia de Empresas (2014) I

País	Intensidad de la competencia local	Concentración de mercado	Efectividad de políticas anti-monopolio
Argentina	132	117	137
Bolivia	139	66	114
Brasil	52	35	55
Chile	27	133	34
Colombia	56	101	58
Paraguay	68	118	128
Perú	70	82	63
Uruguay	103	54	109
Venezuela	143	134	142

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015,” por World Economic Forum (WEF), 2014a, pp. 466-468. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Por su lado, el IMD (2014a) ubicó al Perú en el puesto 36 en proteccionismo, 25 en inversión extranjera, y 20 en legislación en competencia, y respecto a los países de la región Latinoamérica, lo ubicó en los puestos tres, dos y dos, respectivamente (ver Tabla 31). Esto quiere decir, que el país, en su política de libre mercado, busca fomentar la inversión extranjera a través de una legislación que fomenta la competencia y evita el proteccionismo.

Tabla 31

Ranking Sudamericano sobre Competencia de Empresas (2014) II

País	Proteccionismo	Inversión Extranjera	Legislación sobre competencia
Argentina	60	55	58
Brasil	54	50	45
Chile	13	10	20
Colombia	53	37	49
México	35	40	51
Perú	36	25	31
Venezuela	58	59	60

Nota. Adaptado de “IMD World Competitiveness Yearbook 2014,” por el International Institute for Management Development (IMD), 2014a, pp. 349, 350 y 353, Lausanne, Suiza: IMD World Competitiveness Center.

Luego de la crisis de los años 90, que llevó a la desaparición a innumerables aerolíneas nacionales, en el año 1991 se promulgó el Decreto Legislativo N° 670 con el objetivo de facilitar la participación del capital privado, nacional o extranjero, en la aviación civil a través de la eliminación de restricciones, trámites y procedimientos que impedían su desarrollo.

Como resultado de esta apertura ingresaron nuevos actores al mercado nacional entre los cuales destacan hoy en día LAN Perú de capitales chilenos y Taca-Avianca de capitales colombianos (en mayo del 2013 se fusionaron la hondureña Taca con la colombiana Avianca), las dos aerolíneas con mayor crecimiento en los últimos años y mayor participación de mercado tanto para rutas nacionales (ver Tabla 32 y ver Figura 24) como rutas internacionales (ver Tabla 33 y ver Figura 25). LAN Perú domina el mercado en rutas nacionales con un 63.4% de participación, seguido por Taca Perú con 14.1%, pero en rutas internacionales ésta baja a 33.7% para LAN Perú y 13.7% para Taca Perú, considerando que en rutas internacionales existe mayor cantidad de aerolíneas.

Tabla 32

Tráfico Aéreo a Nivel Nacional en el Servicio Regular y no Regular por Aerolínea (2004-2013)

Compañías	Años									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
LAN Perú S.A.	935	1,617	1,719	2,260	2,977	3,398	3,838	3,931	4,489	5,256
TACA Perú	35	68	55	65	79	111	147	438	760	1,166
Peruvian Ariline S.A.	-	-	-	-	-	46	610	804	786	880
Star Up S.A.	83	249	398	528	531	502	659	839	907	627
LC Perú S.A.C.	38	46	62	76	102	114	98	33	128	256
Otros	1,443	728	713	727	368	98	107	125	152	105
Total	2,535	2,707	2,947	3,656	4,055	4,271	5,460	6,170	7,221	8,290

Nota. Tomado de “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013b, p. 126. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

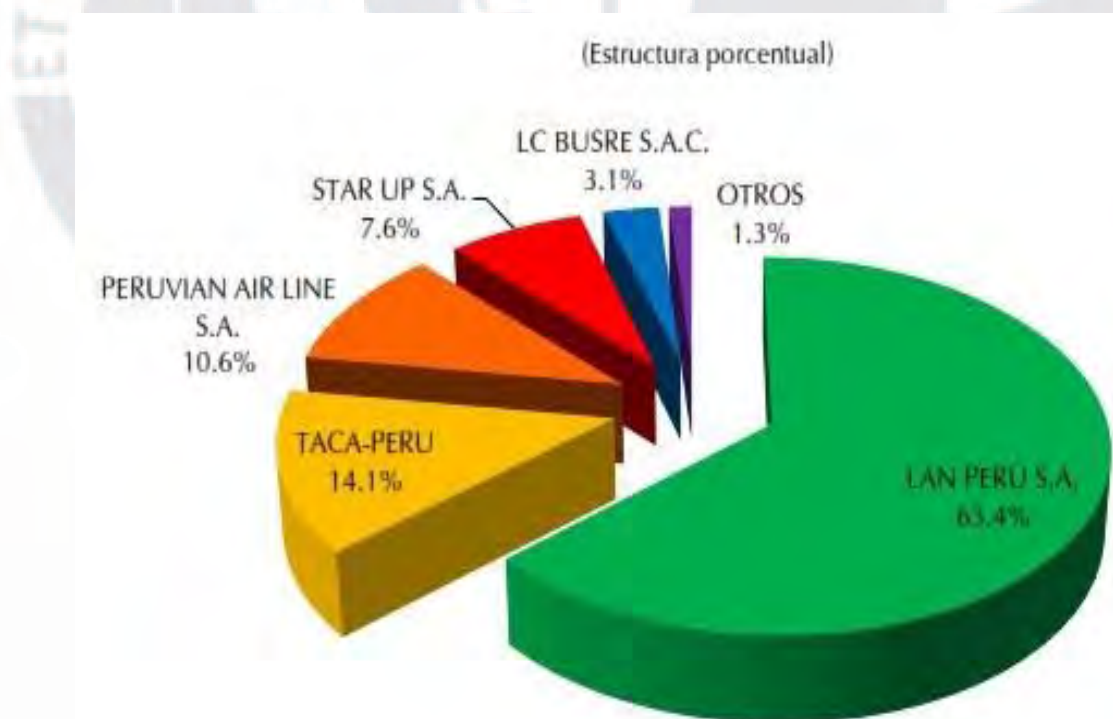


Figura 24. Tráfico aéreo a nivel nacional por aerolínea (2013).

Tomado de “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013b, p. 125. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

Tabla 33

Tráfico Aéreo a Nivel Internacional por Aerolínea (2004-2013)

Compañías	Años									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
LAN Perú S.A.	369	520	645	997	1,183	1,385	1,523	1,956	2,209	2,530
TACA Perú	289	297	321	467	770	683	580	544	818	1,025
LAN Airlines (Ex Lan Chile)	320	352	382	386	454	538	584	592	789	710
Copa	126	124	162	171	197	227	282	303	357	413
American Airlines Inc.	330	357	280	305	330	294	317	261	246	328
Otros	1,235	1,384	1,405	1,569	1,632	1,687	1,476	2,095	2,367	2,492
Total	2,670	3,034	3,197	3,895	4,565	4,812	5,032	5,751	6,785	7,500

Nota. Tomado de "Anuario Estadístico 2013," por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013b, p. 128. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

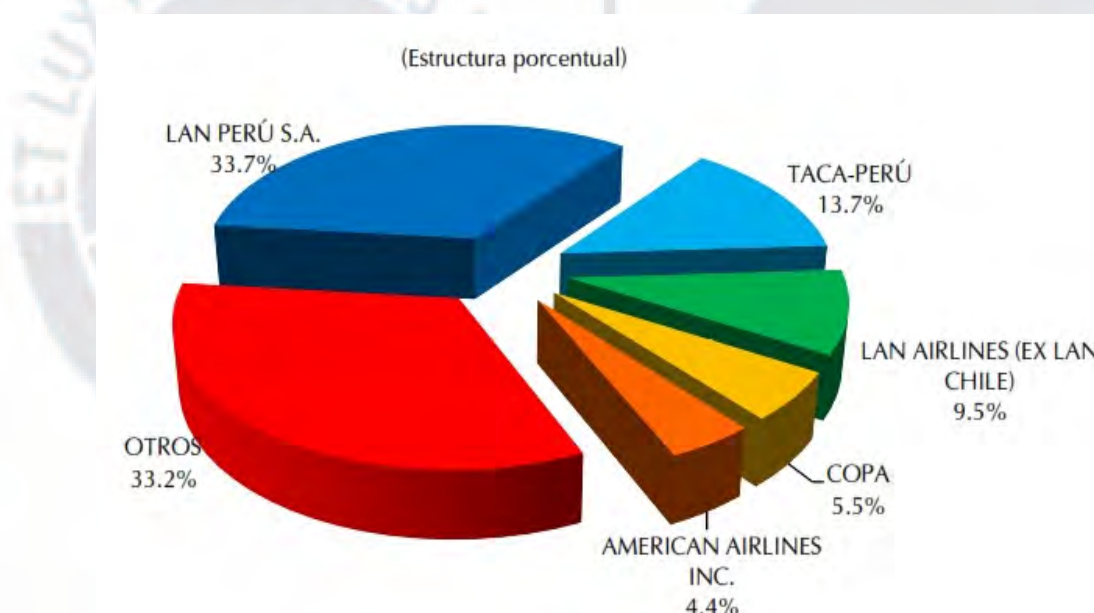


Figura 25. Tráfico aéreo a nivel internacional por aerolínea 2013.

Tomado de "Anuario Estadístico 2013," por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013b, p. 127. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Porter (2009) indicó que la presencia en la nación de sectores relacionados y de apoyo que son internacionalmente competitivos determina una ventaja nacional debido a que suministran recursos de una manera eficaz, rápida y, en algunos casos, preferente que finalmente se traduce en productos o servicios más económicos.

En base al último reporte del WEF (2014a), el Perú se ubicó en la posición 51 en cantidad de proveedores locales, 57 en calidad de proveedores locales y 108 en desarrollo de clústeres, y respecto a la región Sudamérica se ubicó en las posiciones tres, cuatro y seis, respectivamente (ver Tabla 34) . Comparado con el año anterior, ha subido nueve posiciones en cantidad de proveedores locales y una en calidad de proveedores locales pero en el desarrollo de clústeres ha descendido seis posiciones, lo cual implica que el país no está encontrando las condiciones necesarias para agrupar empresas afines en cuanto a relaciones verticales (comprador-vendedor) u horizontales (clientes, tecnología o canales comunes) que permitan el desarrollo de clústeres que incrementan la productividad del Sector, aumenten su capacidad de mejora e innovación, y estimulen la creación de nuevas empresas.

Tabla 34

Ranking Sudamericano sobre Proveedores Locales 2014

País	Cantidad de proveedores locales	Calidad de proveedores locales	Estado de desarrollo de los clústeres
Argentina	113	110	119
Bolivia	134	111	94
Brasil	21	54	24
Chile	81	43	61
Colombia	28	41	78
Paraguay	78	95	121
Perú	51	57	108
Uruguay	122	81	93
Venezuela	143	134	143

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015,” por el World Economic Forum (WEF), 2014a, pp. 520-522. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Por otro lado, la naturaleza de la ventaja competitiva del Perú se encuentra orientada hacia los recursos naturales o la mano de obra barata. Las empresas locales no participan a lo largo de toda la cadena de valor sino únicamente en ciertos procesos o etapas teniendo que recurrir a empresas extranjeras para que complementen el proceso final. La sofisticación de los procesos de producción de las empresas peruanas está mejorando pero sigue estando por debajo del promedio mundial. Es por eso que el WEF (2014a) ubicó al país en la posición

106 en naturaleza de la ventaja competitiva, 86 en amplitud de la cadena de valor y 79 en sofisticación del proceso de producción de 144 economías a nivel mundial, y respecto a Sudamérica lo ubicó en las posiciones seis, cinco y seis, respectivamente (ver Tabla 35).

Tabla 35

Ranking Sudamericano sobre Competitividad de los Proveedores Locales 2014

País	Naturaleza de la ventaja competitiva	Amplitud de la cadena de valor	Sofisticación del proceso de producción
Argentina	118	84	75
Bolivia	85	91	98
Brasil	99	69	48
Chile	68	49	42
Colombia	73	56	77
Paraguay	142	133	117
Perú	106	86	79
Uruguay	58	88	78
Venezuela	139	140	129

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015,” por World Economic Forum (WEF), 2014a, pp. 523-524 y 526. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Finalmente, Porter (2009) mencionó que las estrechas relaciones de trabajo entre los sectores afines y auxiliares, y el usuario final, permiten un flujo de información constante y un intercambio permanente de ideas que fomentan la innovación y mejora. Asimismo, “las empresas tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos técnicos de sus proveedores y pueden servir de lugares de ensayo para la labor de I+D, acelerando el ritmo de innovación” (p. 242).

En cuanto a lo antes mencionado, es importante saber la capacidad de innovación de las empresas locales, la calidad de la investigación científica al interior del país, lo que invierten las empresas en I+D, y la existencia de colaboraciones entre universidad y empresas en I+D. Según la WEF (2014a), el Perú se ubicó en la posición 100 en capacidad de innovación, 117 en calidad de instituciones de investigación científica, 119 en gasto de las empresas en I+D y 109 en colaboración en I+D entre universidad e industria, y respecto a Sudamérica se ubicó en las posiciones siete, siete, siete y ocho, respectivamente (ver Tabla

36). Los resultados muestran la poca capacidad del país y sus empresas para innovar y se debe básicamente a la baja calidad y poca cantidad de instituciones de investigación científica en él, al incipiente gasto de las empresas peruanas en I+D, y a la falta de cooperación entre la universidad y la industria en cuanto a I+D.

Tabla 36

Ranking Sudamericano sobre Capacidad de Innovación 2014

País	Capacidad de innovación	Calidad de instituciones de investigación científica	Gasto de las empresas en I+D	Universidad-Industria colaboración en I+D
Argentina	80	48	103	66
Bolivia	92	101	41	72
Brasil	44	50	43	54
Chile	76	51	77	39
Colombia	85	82	84	49
Paraguay	120	141	121	125
Perú	100	117	119	109
Uruguay	87	74	81	70
Venezuela	138	132	123	107

Nota. Adaptado de "The Global Competitiveness Report 2014-2015," por World Economic Forum (WEF), 2014a, pp. 530-533. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

3.2.5. Influencia y análisis del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

A través del análisis competitivo del Perú se dan a conocer las ventajas y desventajas que tiene el Sector frente a otros países y sectores de la región y el mundo. Asimismo, si estas son claramente identificadas ayudan a determinar oportunidades, en el caso de las ventajas, y amenazas, en el caso de las desventajas, las cuales en su conjunto permitirán elaborar estrategias que generen una ventaja competitiva y elevar el nivel de competitividad del sector.

El Perú cuenta con una ubicación geoestratégica que lo convierte en un centro estratégico para las comunicaciones de la región. Asimismo, su riqueza cultural, su vasta biodiversidad de flora y fauna y sus innumerables atractivos turísticos son generadores de una de las principales fuentes de ingresos para el país, el turismo, el cual ha sido el sector con mayor crecimiento en los últimos años gracias al aumento del turismo extranjero y el turismo

interior. Por su lado, el buen desempeño económico del país ha permitido el aumento de la demanda interna, impulsada por el crecimiento de la clase media que favorece al Sector.

Finalmente, el país debe trabajar en crear las condiciones necesarias que permitan el desarrollo de los sectores relacionados y de apoyo, que propicien la formación de clústeres para poder mantener y desarrollar las ventajas antes mencionadas.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El entorno PESTE analiza los factores externos que afectan directa e indirectamente al sector aviación comercial de pasajeros. Como su nombre lo indica, busca evaluar el entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico del país.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Desde julio de 2011, el actual presidente de la república es Ollanta Humala Tasso. El plan de gobierno lanzado en 2010 buscaba reformas tales como aprobar las leyes necesarias que incentiven el desarrollo infraestructural de la aviación comercial del país. Además de impulsar la construcción de aeropuertos, aeródromos y pistas de aterrizaje, dotándolos de mecanismos de control aéreo, aduanero y funcional. Esto demuestra que el actual gobierno considera dentro de su plan mejorar la infraestructura del Sector.

Para lograr con éxito este objetivo es fundamental que el Estado cumpla con sus obligaciones contractuales ante las concesionarias de los proyectos adjudicados (AIJC, Primer grupo de aeropuertos, Segundo grupo de aeropuertos, y el Aeropuerto Internacional de Chincheros) y los futuros a convocar con el fin de no perjudicar el avance de los mismos, no dilatar los compromisos de inversión y no afectar el desarrollo del sector.

Como ya se ha mencionado en el Capítulo I, en el año 2001 se firmó el contrato de concesión del AIJC entre el Estado peruano y el concesionario LAP. Como parte del contrato el Estado tenía la obligación de entregar los terrenos saneados para la ampliación del

aeropuerto, y construir el nuevo terminal de pasajeros, así como, una segunda pista de aterrizaje. Debido a los problemas de expropiación que tuvo el gobierno, este proceso se dilató y se tuvieron que firmar tres adendas al contrato inicial para postergar dicha entrega, lo que ha ocasionado que recién se iniciará la construcción de la segunda pista a inicios del 2016 para que se encuentre operativa en el 2020. Casi una década después de lo previsto, lo que podría afectar la competitividad del primer aeropuerto del país (“Temen pérdida de competitividad de Lima por demoras en el Jorge Chávez”, 2014).

Asimismo, luego de entrar en vigencia el acuerdo comercial entre Perú y la Unión Europea, el primero de marzo del 2013, se inició el proceso para pedir la exención de visados para cortas estancias en Europa, de hasta 90 días, es decir, la exención de la visa Schengen. Actualmente, este proceso se encuentra en su etapa final y se espera que entre en vigencia a mediados del año 2016.

La eliminación de la visa Schengen generará un aumento en 20% a 25% en el flujo de turistas peruanos hacia los países de la comunidad Schengen, tal como sucedió cuando se eliminó la visa exigida por México en el 2012, que permitió un aumento en la demanda por los destinos mexicanos hasta un 200% en el 2013 (“Flujo de turistas peruanos a Europa aumentaría 25% tras eliminación de visa Schengen”, 2014).

Del mismo modo, también existirá un efecto colateral por el lado del turista europeo. Se estima que el turismo proveniente de los países que conforman la comunidad europea hacia el Perú crezca en 7% (“Turismo europeo hacia Perú crecerá 7% con eliminación de visa Schengen”, 2014).

Finalmente, como efecto de una mayor afluencia de turistas peruanos hacia Europa y, viceversa, se prevé el ingreso de nuevas aerolíneas al mercado peruano así como la apertura de nuevas rutas directas internacionales ya que actualmente solo operan tres aerolíneas

europas con rutas internacionales hacia el Perú (Air Europa, Iberia y KLM-Air France) (“Viajes de turismo y negocios a Europa crecerían en 14%”, 2013).

La DGAC ejerce la autoridad aeronáutica civil máxima en el Perú. Esta entidad ejecuta un conjunto de normas de cumplimiento obligatorio que regulan los aspectos de orden técnico y operativo de las actividades aeronáuticas civiles.

El Decreto Supremo N° 999 modificó la Ley 2726, Ley de Aeronáutica Civil del Perú. Dicho decreto supremo tiene por objeto promover la inversión privada y facilitar la competitividad de los servicios de navegación aérea. Además, impulsar el desarrollo de la infraestructura de transporte aéreo permitiendo garantizar la prestación eficiente e ininterrumpida a favor de la seguridad, turismo, comercio exterior, la minería, la explotación de gas y petróleo, así como otras actividades económicas que vienen impulsando el crecimiento del país.

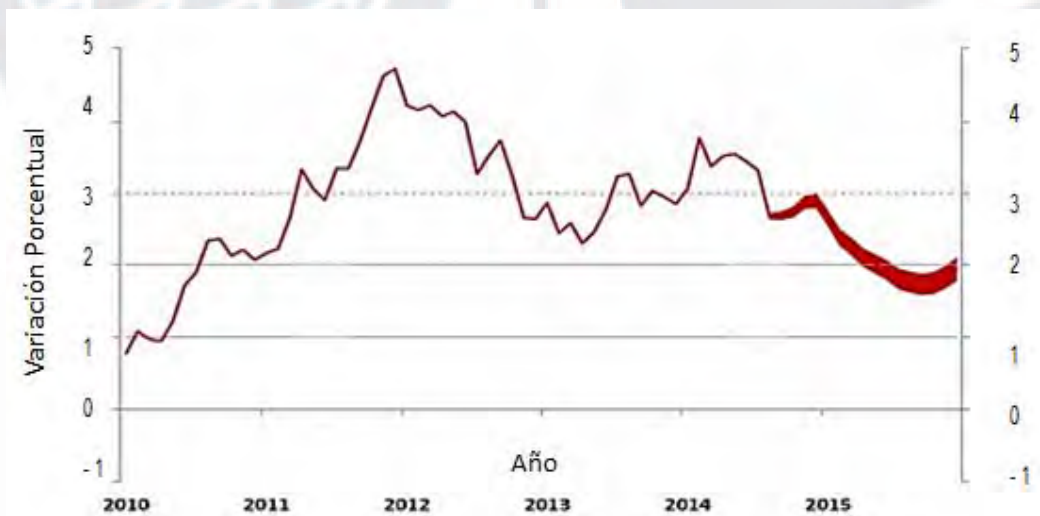


Figura 26. Proyección de inflación 2014-2016 (variación porcentual). Tomado de “Reporte de inflación julio 2014: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014b, p. 3. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2014/presentacion-11-2014.pdf>

Por otro lado, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2014b) acordó reducir la tasa de interés de referencia de la política monetaria a 3.5%. Se afirmó que este nivel de tasa referencial es compatible con una proyección de inflación que se mantiene en el rango meta para el 2014 de 2.69% (ver Figura 26 y Figura 27)

Finalmente, según el Reglamento de la Ley de Aeronáutica Civil 27261, en su artículo 50, se regula el funcionamiento de los aeródromos y aeropuertos al amparo de lo cual estos espacios deben ser compatibles con el normal desarrollo de la vida de la comunidad y la protección del medio ambiente.

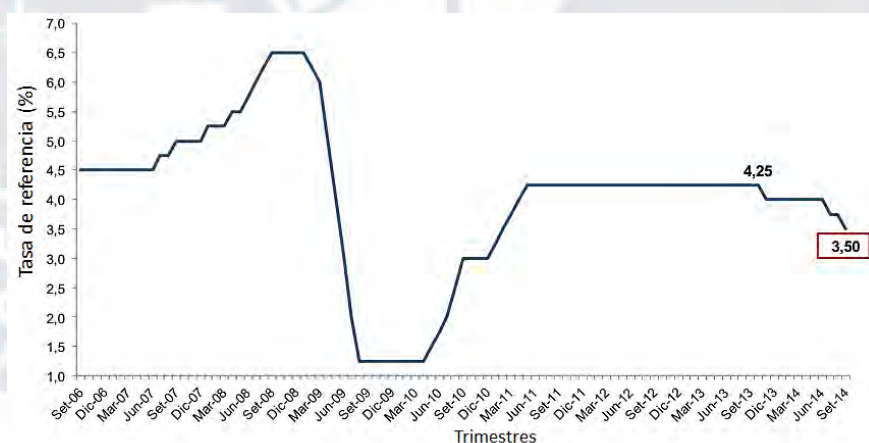


Figura 27. Tasa de referencia (en porcentaje).

Tomado de “Reporte de inflación julio 2014: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014b, p. 2. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2014/presentacion-11-2014.pdf>

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

D'Alessio (2013) en su libro “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia” (2a ed.) definió las fuerzas económicas y financieras como:

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para

las actividades relacionadas con el comercio internacional (exportación/importación) (p. 109).

El Perú ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos 60 años al haber pasado de un PBI nacional de 40,920 millones de Nuevos Soles en 1950 a 456,103 millones de Nuevos Soles en el 2013, es decir, un crecimiento de más de 11 veces (ver Figura 28).

Asimismo, a partir de 1991 el país ha crecido a tasas promedio anuales superiores a las tasas promedio anuales de Sudamérica y se prevé que mantendrá dicha tendencia hasta el año 2021 (ver Figura 29), lo que lo convierte en el país sudamericano con la mayor variación acumulada para el periodo 2010-2021 (ver Figura 30). Finalmente, cabe destacar los últimos 10 años de crecimiento del país donde ha crecido a una tasa promedio anual de 6.6% (ver Figura 31) producto de los altos precios de los metales, el aumento de la demanda interna por el crecimiento de la clase media, y el aumento de la inversión extranjera producto de la estabilidad política y económica del país.

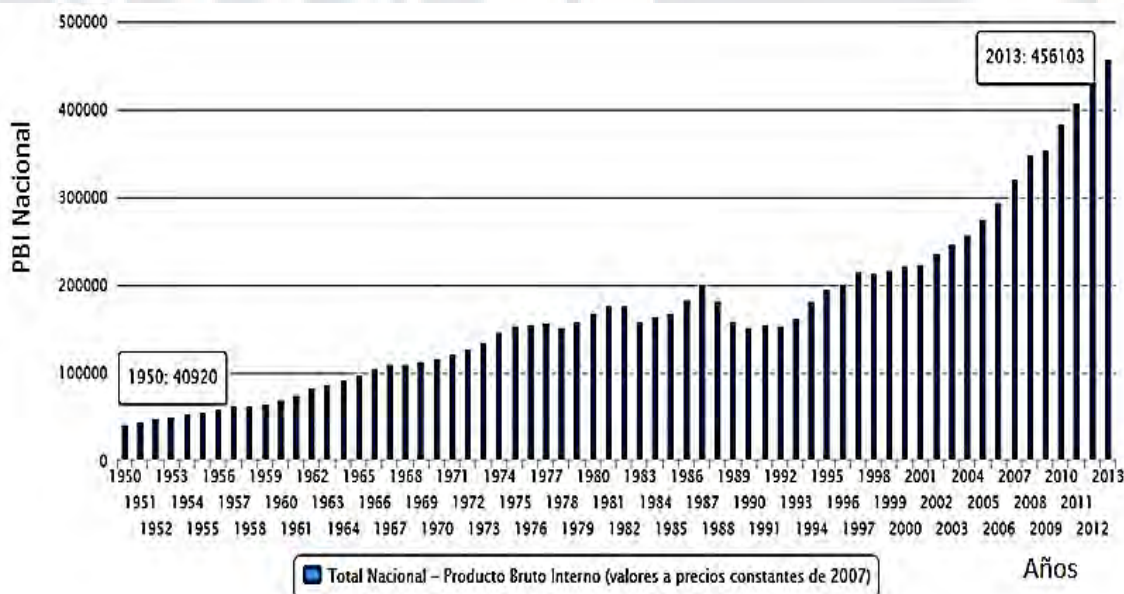


Figura 28. Evolución del PBI Nacional 1950-2013.

Adaptado de “Series nacionales,” (Base de datos) por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014b. Recuperado de <http://series.inei.gov.pe:8080/sirtod-series/>

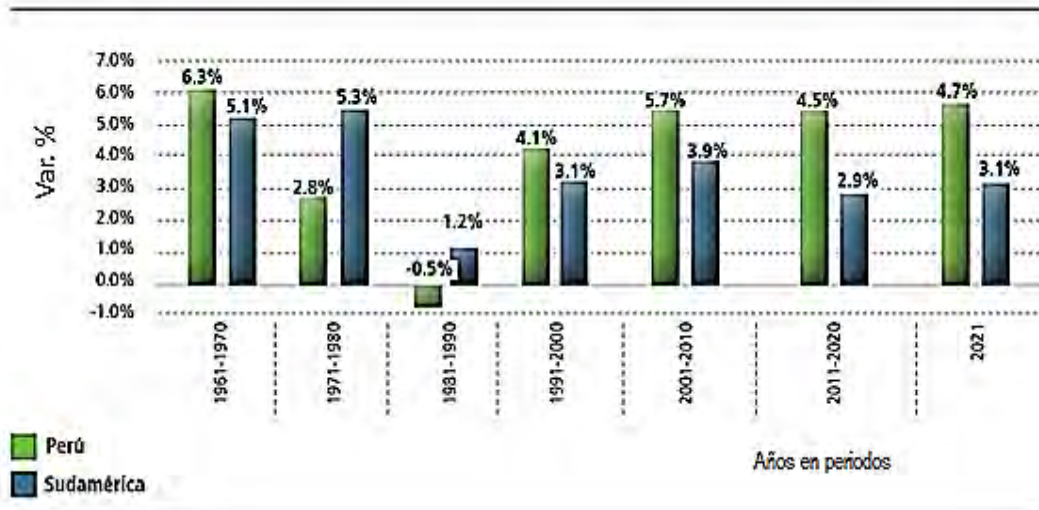


Figura 29. PBI Nacional Perú-Sudamérica 1961-2021 (Variación porcentual). Tomado de “Perú 2021: País OCDE,” por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), s.f., p. 25. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/peru_2021_-_pais_ocde_final_10-02-2014.pdf

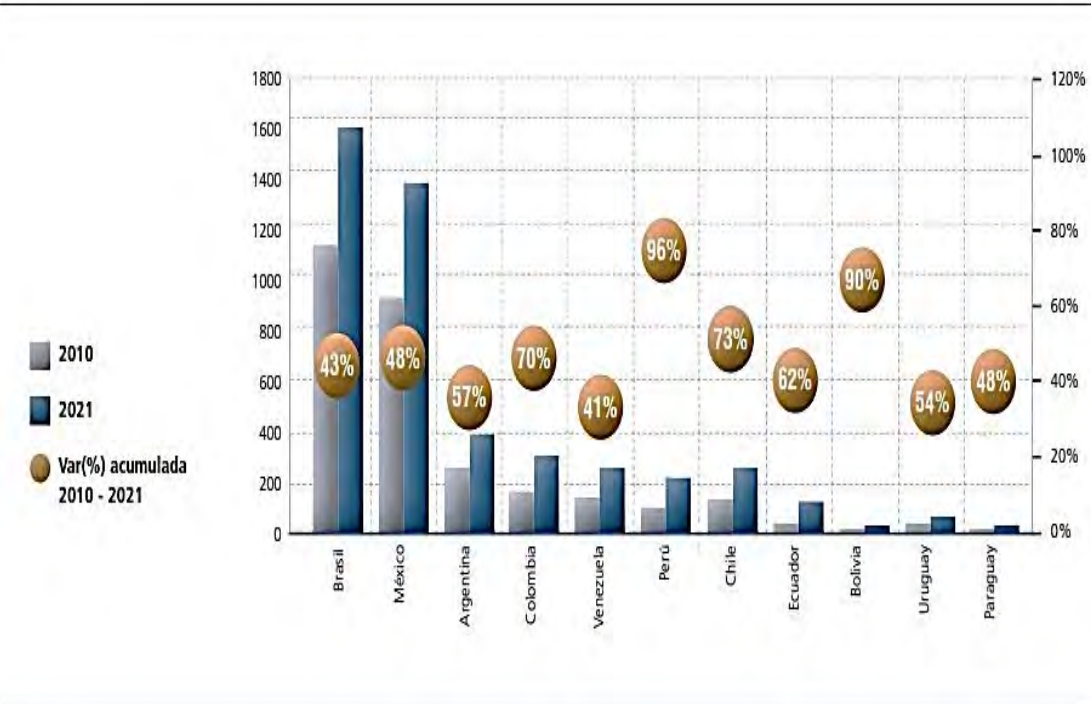


Figura 30. PBI Sudamérica 2010-2021. Tomado de “Perú 2021: País OCDE,” por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), s.f., p. 24. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/peru_2021_-_pais_ocde_final_10-02-2014.pdf

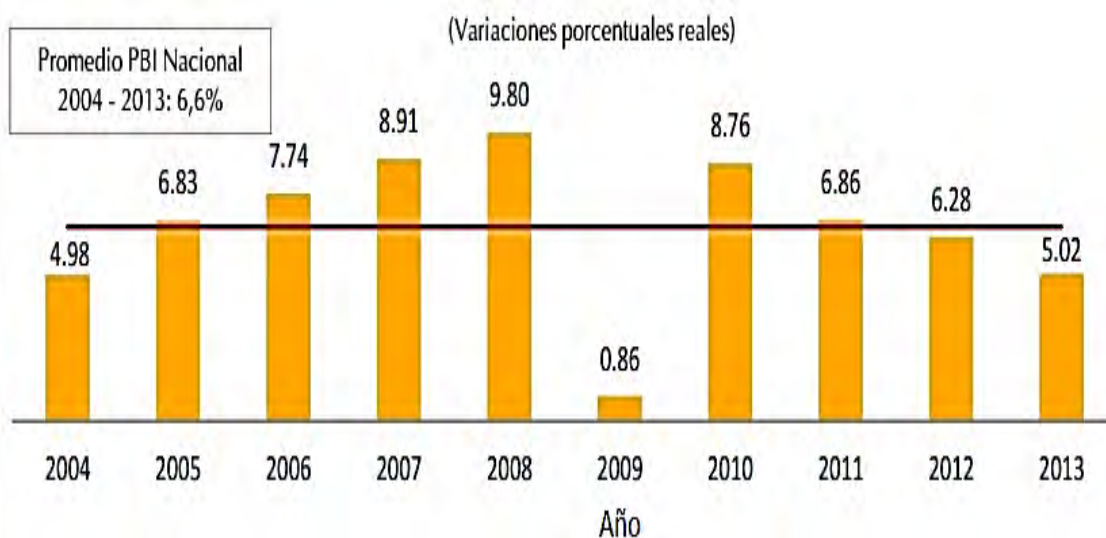


Figura 31. Evolución anual del PBI nacional (2004-2013) (variación porcentual). Tomado de “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013b, p. 19. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

Por otra parte, a pesar del decaimiento de la demanda interna para el año 2013, ésta ha crecido a una tasa promedio anual de 7.9% en el periodo 2004-2013 siendo ésta superior a la tasa promedio anual del PBI de 6.6% para el mismo intervalo de tiempo con picos de tasas anuales de 14.9% en el año 2010 y 13.6% en el año 2008 (ver Figura 32).



Figura 32. PBI y demanda interna (2004-2013) (variación porcentual). Tomado de “Memoria 2013,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013, p. 16. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013.pdf>

Por otro lado, según el diario Gestión, en el año 2013 se estimó que el Perú y Uruguay iban a ser los países con mayor aumento del poder adquisitivo en la región siendo éste de 3.2% y 3.4%, respectivamente (“Perú lidera incremento del poder adquisitivo en América Latina,” 2013).

Este aumento se debe básicamente al incremento progresivo de PBI per cápita del país y a las bajas tasas de inflación que el Perú ha logrado mantener durante los últimos años, las cuales en promedio se han mantenido dentro de los rangos estimados por el BCRP (ver Figura 33), convirtiéndose en las más bajas en promedio en América del Sur en el periodo 2004-2013 (ver Tabla 37).

Asimismo, el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2014) proyectó que la inflación promedio para los años 2014 y 2015 del Perú serán de 2.3% y 2.0%, respectivamente.

Asimismo, en la Tabla 37 se comparan los indicadores macroeconómicos históricos en perspectiva entre los años 2004 y 2013 para las 12 economías de América del Sur y, estas a su vez, agregadas, en relación con los indicadores de América Latina y el Caribe.



Figura 33. Inflación y meta de inflación Junio 2012 – Junio 2014 (variación porcentual). Tomado de “Reporte de inflación julio 2014: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014b, p. 109. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/julio/reporte-de-inflacion-julio-2014.pdf>

Del mismo modo, el riesgo país del Perú, medido por el indicador EMBIG que elabora el banco de inversión estadounidense JP Morgan, tuvo un valor promedio en el año 2013 de 159 puntos básicos siendo el tercero más bajo de Sudamérica después de Chile (139) y Colombia (158). En lo que va del año 2014 el mismo índice tiene un valor promedio para el país de 160 puntos básicos solo estando por detrás de Chile (139). Asimismo, en el año 2013 el índice promedio del Perú fue menos de la mitad del índice promedio para Latinoamérica (379) y los países emergentes (319), y en 2014 siguió la misma tendencia (ver Tabla 38). Este indicador refleja la percepción de los inversionistas sobre la capacidad del país de cumplir con sus obligaciones financieras (“BCRP: Riesgo país del Perú se ubica en mínimo en casi ocho meses,” 2014).

Finalmente, de acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2014), el Perú tiene en vigencia acuerdos comerciales con la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Comunidad Andina (CAN), con el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), Acuerdo Europeo de Libre Comercio (EFTA), Cuba, Chile, México, Estado Unidos, Canadá, Singapur, China, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, la Unión Europea (UE), Costa Rica y Venezuela.

Asimismo, están por entrar en vigencia acuerdos comerciales con Guatemala y la Alianza del Pacífico y, por último, el país está en negociación con el Programa DOHA para el Desarrollo, el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), Honduras, El Salvador, Turquía y está en proceso de aprobación el Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA).

Todos estos acuerdos tienen por objetivo servir para la integración del Perú con el mundo en el marco de una economía global de libre de mercado. Estos acuerdos tienen por objetivo que el país con una mayor ventaja competitiva, en un sector determinado, pueda sacar un mejor provecho de dicha ventaja al comercializar en condiciones librecambistas con esas otras economías con las cuales se encuentra comprometido.

Para finalizar esta sección, es importante refrescar el balance a 2015 porque la crisis económica global parece empezar a desestabilizar la economía peruana, desacelerándose en pocos meses. Según el *Reporte de Riesgos Macro* de Maximixe (2014), la economía global mostró en 2014 un impulso reactivador de Estados Unidos, aunque con perspectivas menos favorables para China y la Eurozona; un contexto de tensiones geopolíticas en el Oriente Medio; y puyas comerciales entre Estados Unidos y Rusia. Por su parte, las economías de América Latina desaceleraron su crecimiento, con tasas de inflación relativamente altas.

El Perú no escapó a esta tendencia. El mismo reporte indicó que a 2014, el crecimiento del PBI se frenó, con una variación porcentual interanual de 0.3%, la tasa más baja en cinco años, producto de una contracción del sector primario (agropecuario, minería y pesca) y de la manufactura, aunque hubo un impulso de los sectores servicios y comercio. Respecto al sector transportes, el BCRP (2014c) registró un déficit de USD 366 millones, similar al del mismo período de 2013. Los ingresos disminuyeron en 9.8 %, principalmente, por menores ventas de pasajes en el exterior de las aerolíneas residentes en el país. Por su parte, los egresos se redujeron en 5% debido a menores gastos en fletes, asociados a las importaciones durante el trimestre. Asimismo, el superávit por viajes fue de USD 364 millones, inferior en USD 47 millones respecto al 2013. Los ingresos disminuyeron también en 1.2% debido a la reducción del número de viajeros que visitaron el país a través del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (2.6%). Los egresos por viajes aumentaron 9.4% por el incremento del número de viajeros nacionales al exterior en 6.2%, y por el mayor gasto promedio en 3.7%.

Al cierre del primer semestre de 2014, el déficit de balanza comercial fue de USD 2,194 millones, casi cinco veces mayor en comparación al déficit registrado en el mismo periodo de 2013 (USD -477 millones). Ello fue resultado de la permanente caída de las

exportaciones (-10.6%), en especial, de los minerales e hidrocarburos (-20.5%), y del leve descenso de las importaciones (-2.1%).

En el segundo trimestre del 2014, la pérdida del dinamismo del PBI se explicó por la fuerte caída de la exportación de bienes (-7.1%), el freno del gasto público, y el estancamiento de la inversión privada. Para Maximixe, el consumo privado habría sido la única fuente generadora de crecimiento aunque éste también se habría debilitado en este último año. En ese sentido, las exportaciones tradicionales habrían descendido por la caída libre de los minerales (i.e. fuerte caída de los envíos mineros – excepto el de la plata - y de maderas, papeles y sus manufacturas). No obstante, la contracción de la minería fue ligeramente atenuada por la recuperación de las ventas de petróleo y gas natural, y el ascenso de las exportaciones pesqueras. Los mayores descensos fueron en el volumen exportado del oro, y un declive del zinc y del cobre. Así, se registraron menores envíos a China, EEUU y Suiza (Maximixe, 2014). Por otro lado, el tipo de cambio finalizó con una tasa de S/. 2.9 en 2014, y llegó a S/. 3.003 al empezar este año, en medio de una evidente desaceleración de la economía peruana (“BCRP: Economía peruana ya tocó piso,” 2015). Este último factor afectaría la venta de pasajes aéreos porque suelen estar cotizados en dólares americanos.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Un estudio realizado por el INEI (2013) reveló que hasta el año 2014 la población del país alcanzará los 30'814,175 habitantes y para el 2025 la población alcanzará una densidad de 34.4 millones de habitantes. Estadísticas realizadas por el INEI con información actualizada al 2011 mostraron que a nivel nacional el 27.8% de la población vive en la pobreza y 6.3% en situación de extrema pobreza. La Tabla 39 muestra la distribución porcentual según área urbana y rural.

Tabla 37

Indicadores Económicos y Sociales Agregados para el Periodo (2004-2013)

Región y Países conformantes	Año 2013			Periodo 2004-2013 Promedio			Calificación del crédito soberano
	PBI (USD miles de millones)	Población (millones)	PBI per cápita (\$PPA)	Proporción del PBI de ALC (%)	Crecimiento del PBI real (%)	Inflación (%)	
América del Sur							
Argentina	488.2	41.5	18,750	8.5	6.7	9.4	CCC+
Bolivia	29.8	11.0	5,364	0.5	4.9	6.2	BB-
Brasil	2,242.9	198.3	12,221	38.8	3.7	5.5	BBB
Chile	277.0	17.6	19,068	4.8	4.7	3.4	AA-
Colombia	381.8	47.2	11,189	6.6	4.8	4.1	BBB
Ecuador	94.1	15.8	10,080	1.6	4.8	4.0	B
Guyana	3.0	0.8	8,250	0.1	3.6	5.7	-
Paraguay	28.3	6.8	6,823	0.5	4.8	6.0	BB-
Perú	206.5	30.9	11,124	3.6	6.6	2.9	BBB+
Suriname	5.1	0.5	13,116	0.1	4.9	8.3	BB-
Uruguay	56.3	3.4	16,723	1.0	5.5	7.4	BBB-
Venezuela	374.0	30.0	13,605	6.5	5.9	26.0	B-
América Latina y el Caribe	5,775.3	593.1	12,667	100.0	4.2	6.3	-

Nota. Adaptado de “Perspectivas económicas: Las Américas, Desafíos crecientes,” por el Fondo Monetario Internacional (FMI), 2014, p. 42. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2014/whd/wreo0414s.pdf>

Tabla 38

Indicadores de Riesgo para Países Emergentes: Índice de Bonos de los Mercados Emergentes (EMBIG)

Fecha	Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG)								Latin EMBIG Países Latinoamericanos	EMBIG Países Emergentes
	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	México	Venezuela		
	Por año									
2011	191	687	195	139	168	823	186	1,212	404	342
2012	157	988	183	151	148	814	188	1,011	393	342
2013	159	1,067	209	154	158	637	189	926	379	318
2014	160	818	229	139	163	476	178	1,106	385	319
Por mes										
Enero	177	932	256	155	183	571	197	1,236	425	347
Febrero	183	971	258	159	189	610	196	1,387	456	368
Marzo	167	880	239	149	177	549	188	1,200	408	341
Abril	154	788	225	138	162	455	178	1,043	372	316
Mayo	149	798	214	136	154	354	172	1,040	365	304
Junio	145	763	209	122	144	370	160	954	343	282
Julio	147	651	212	124	146	425	163	921	336	282
Agosto	157	761	221	130	154	477	169	1,069	373	310

Nota. Adaptado de “Indicadores de riesgo para países emergentes: índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014a. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls

Tabla 39

Pobreza y Desigualdad

Porcentaje de la población en situación de pobreza	27.80%
Urbano	18.00%
Rural	56.10%
Porcentaje de la población en situación de pobreza extrema	6.30%
Urbano	1.40%
Rural	20.50%

Nota. Tomado de “Agenda de competitividad 2014-2018: Rumbo al bicentenario,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2014. Recuperado <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018,%20rumbo%20al%20Bicentenario.pdf>

Como se ha mencionado anteriormente, el 31.4% de la población vive en la capital. Lima, representa a 9'450,585 personas; seguido de la costa norte con un lejano 16% (ver Tabla 14). Del mismo modo, se mencionó que hasta el 2012 se estimó que la población total en Perú estaba conformada por 7'416,823 de hogares concentrados principalmente en zonas urbanas (ver Tabla 15).

Por otro lado, de acuerdo al género, la población peruana se divide de forma homogénea, es decir, el 50.1% del total habitantes se encuentra representado por hombres, y 49.9%, por mujeres. La Figura 34 muestra el porcentaje de mujeres respecto a hombres por edad para el 2014. Como se puede apreciar, las mujeres son más longevas, de ahí que a mayor edad el porcentaje de mujeres aumenta. Más aun, entre los 0 y 44 años la población por género es predominantemente masculina, entre los 45 y más de 80 años, predomina la población femenina. En 2014, la edad media de la población peruana fue de 26.9 años. Esta evidencia significa que el Perú es un país con población principalmente joven ya que solo el 6.4% representa la población de 65 años a más.

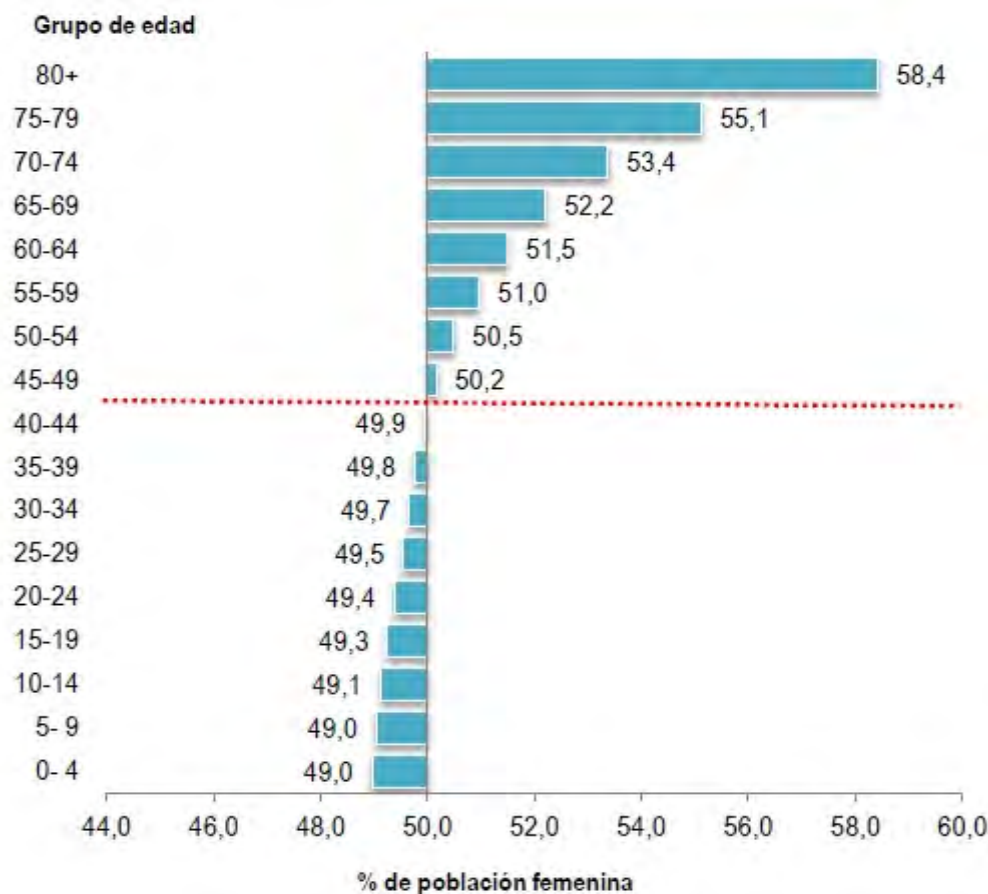


Figura 34. Porcentaje de mujeres respecto a hombres por edades, 2014. Tomado de “11 de Julio: Día mundial de la población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a, p. 8. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Por otro lado, el 57% de la población peruana pertenece a la clase media, la cual ha sido el sostén del desarrollo económico en los últimos años. La clase media distribuye sus ingresos de la siguiente manera: alimentos (34%), vivienda (12%), transporte (9%), ropa (8%), educación (8%), salud (7%), cuidado personal (7%), diversión (5%) y servicios de estética (3%).

Por otro lado, como ya se mencionó, Ipsos Apoyo dividió al Perú en cinco niveles socioeconómicos (ver Tabla 21 arriba). Información del INEI (2014) mostró que la población económicamente activa a nivel nacional hasta el 2011 fue de 15.3 millones de personas. El 44.8% se encontraba adecuadamente empleado y el 51.2% subempleado. Dentro del total de

la población económicamente activa, el 74% se encontraba en áreas de residencia urbana y el 26% en áreas de residencia rural. En áreas urbanas, el 53% se encontraba adecuadamente empleado, y en áreas rurales solo el 21.2% lo estaba (INEI, 2014).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

D'Alessio (2013) indicó que una organización puede competir globalmente dependiendo de su capacidad para adecuarse a los cambios que generan las fuerzas tecnológicas y científicas pudiendo convertirse estas en fuente real de ventaja competitiva sostenible.

De acuerdo con la “Agenda de Competitividad 2014-2018: Rumbo al Bicentenario” desarrollada por el Consejo Nacional de la Competitividad perteneciente al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2014), el objetivo del Perú en cuanto a ciencia, tecnología e innovación es “fortalecer las capacidades científicas tecnológicas y de innovación para apuntalar el cambio en la estructura productiva hacia una economía basada en el conocimiento” (p. 31). Asimismo, indicó que la forma en la que se mide el grado de desarrollo tecnológico que posee un país es a través de la composición de sus exportaciones de acuerdo a su contenido tecnológico.

En el Perú, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec) es la institución encargada de normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, así como, promover e impulsar su desarrollo. Asimismo, es la institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SINACYT), la cual está integrada por la academia, los institutos de investigación del Estado, las organizaciones empresariales, las comunidades y la sociedad civil. Esta entidad está regida por la Ley Marco de Ciencia y Tecnología 28303 (Concytec, 2014a; 2014b).

Granda (2013) mencionó que la inversión pública y privada en I+D en el Perú ha sido en promedio 0.11% del PBI durante la última década, nivel inferior al del promedio de la región Sudamérica y países desarrollados. Asimismo, indicó que el nivel óptimo que impacta en el crecimiento de la productividad debería estar entre 2.3% y 2.6% del PBI, lo cual significaría invertir entre 12 mil y 14 mil millones de nuevos soles anuales. Del mismo modo, el autor indicó que para lograr este objetivo de inversión se necesita capital humano especializado “en particular, se requiere aproximadamente 22,000 doctores adicionales, de los cuales 17,000 deberían concentrarse en las especialidades de ingeniería y tecnología, ciencias naturales, ciencias médicas y de la salud, y ciencias agrícolas” (p. 12).

Como ya se mencionó anteriormente, según la WEF (2014a), el Perú se ubicó en la posición 100 en capacidad de innovación, 117 en calidad de instituciones de investigación científica, 119 en gasto de las empresas en I+D, y 109 en colaboración en I+D entre universidad e industria, y respecto a Sudamérica se ubicó en las posiciones siete, siete, siete y ocho, respectivamente (ver Tabla 36). Los resultados muestran la poca capacidad del país y sus empresas para innovar, lo cual se debe básicamente a la baja calidad y poca cantidad de instituciones de investigación científica, al incipiente gasto de las empresas peruanas en I+D, y a la falta de cooperación entre las universidades y la industria en I+D.

Finalmente, a pesar de los esfuerzos del sector público en apostar por el desarrollo de la competitividad y la eficiencia a través de la inversión en I+D, todavía no se llegan a concretar resultados tangibles, y lo que se tiene a la fecha son únicamente metas a futuro. El mayor avance que ha logrado el país en el sector aviación comercial de pasajeros para poder concretar metas a corto plazo ha sido involucrar al sector privado. Prueba de ello son los distintos aeropuertos que se han concesionado a nivel nacional y que permiten el ingreso de nuevas tecnologías al país de una manera más rápida y directa.

No obstante la anterior, no debe soslayarse que el Perú en los dos últimos años, sobre todo, ha empezado a avanzar como un centro de entrenamiento para pilotos y tripulantes de cabina, aprovechando su ubicación central y occidental en América del Sur. Prueba de ello ha sido la apertura de uno de los más modernos centros de capacitación y entrenamiento de Latinoamérica (“LAN Perú y TECSUP inician formación de técnicos aeronáuticos,” 2012).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Anexo 16 de la Ley de Aeronáutica Civil 27261 considera las normas del Volumen II relacionadas al Convenio sobre Aviación Comercial Civil Internacional. Dichas normas regulan lo relacionado a la protección del medio ambiente, más específicamente a las emisiones de los motores de las aeronaves.

Evidentemente, la actividad aeronáutica tiene efectos adversos en el medio ambiente. La responsabilidad de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), y la de sus estados miembros, por lo tanto, es lograr la mayor compatibilidad posible entre el desarrollo seguro y ordenado de la aviación civil, y la calidad del desarrollo humano.

El Artículo 39 del Reglamento de la Ley de Aeronáutica Civil 27261 establece las medidas necesarias para garantizar la seguridad de las operaciones aeroportuarias, y el Artículo 44 establece que la construcción, rehabilitación, ampliación, mejoramiento y cualquier modificación de los aeródromos y aeropuertos requiere la autorización de la Dirección General de Aeronáutica Civil. Esto significa que toda solicitud de autorización a lo descrito anteriormente debe contar, entre otros documentos, con el Expediente Técnico que incluya un estudio de impacto ambiental. Así mismo, el Artículo 50 establece que el funcionamiento de los aeropuertos debe ser compatible con el normal desarrollo de la vida de la comunidad y la protección del medio ambiente.

El incumplimiento al Reglamento de la Ley de Aeronáutica Civil 27261 referente a las normas medioambientales haría imposible la ampliación, mejoramiento o cualquier

mejora en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, así como en los principales aeropuertos a nivel nacional.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En este punto se identificaron 13 factores determinantes o críticos de éxito (FCE), los que ayudarán al sector aviación comercial de pasajeros a alcanzar sus objetivos de largo plazo (OLP) y, por consiguiente, a determinar sus estrategias empresariales. En la Tabla 40, a continuación, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) donde los FCE se han clasificado en oportunidades y amenazas para el sector.

Luego del análisis en la MEFE se obtuvo un resultado de 2.76. Con ese resultado se puede inferir que el Perú está aprovechando efectivamente las oportunidades 1, 2, 4, 6 y 7; y que está desaprovechando las oportunidades 3 y 5. Asimismo, el país está neutralizando las amenazas 1, 2, 3 y 6, y está siendo afectado por las amenazas 4 y 5. El resultado final indica una respuesta por encima del promedio a las oportunidades y amenazas del entorno.

3.5. El Sector Aviación Comercial de Pasajeros y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo en el sector aviación comercial de pasajeros, sin embargo, estos son vistos como una fuerza competitiva importante. Los proveedores del sector son empresas que brindan bienes y/o servicios críticos para las aerolíneas y aeropuertos establecidos en el Perú. Para el caso de las aerolíneas, un proveedor muy importante son las empresas de alimentos que abastecen a los aviones de comida. En Perú, LAN y Avianca-Taca contratan los servicios de empresas de *catering* como, por ejemplo, APV & Catering en el caso del grupo LATAM (A. Delgadillo, aeromoza de LAN Perú, comunicación personal, 25 de diciembre de 2014), las cuales preparan la comida según el itinerario de vuelos para garantizar la mayor frescura. La rentabilidad de estos proveedores no es muy atractiva ya que la competencia a nivel mundial es muy fuerte.

Tabla 40

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores críticos de éxito (FCE)		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Potencial ubicación geoestratégica	0.25	3	0.75
2	Incremento del poder adquisitivo. Cambio de medio de transporte.	0.06	3	0.18
3	Atracción de inversión extranjera al sector aviación comercial	0.05	2	0.10
4	Inversión privada en infraestructura aeroportuaria	0.15	3	0.45
5	Apertura de centros especializados en capacitación de pilotos y tripulantes	0.06	2	0.12
6	Incremento del turismo en Perú	0.10	3	0.30
7	Eliminación de Visa Schengen (UE)	0.03	3	0.09
Subtotal		0.70		1.99
Amenazas				
1	Incumplimiento de las aerolíneas a las normas referentes al cuidado del medio ambiente.	0.05	4	0.20
2	Descontrol de conflictos sociales	0.03	3	0.09
3	Crisis económica mundial	0.05	3	0.15
4	Falta de desarrollo de clústeres en el Perú	0.06	1	0.06
5	Aparato estatal poco eficaz para cumplir con sus obligaciones contractuales ante operadoras o concesionarias.	0.06	2	0.12
6	Fortalecimiento del transporte terrestre en rutas cortas	0.05	3	0.15
Subtotal		0.30		0.77
Total		1.00		2.76

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

Por otro lado, el combustible representa el 40% de los gastos de operación de una compañía aérea. En efecto, las aerolíneas que pasan por el territorio nacional pagan un sobrecosto de USD 18 millones anuales por recargar con combustible sus naves en la capital del país. Este es un sobrecosto operativo prioritario que se tiene que atender en cada punto de aterrizaje.

Si algo un costo fijo que es sensible para las aerolíneas es el precio del combustible. En el Perú son pocas las empresas proveedoras de combustible de avión. Las aerolíneas suelen comprarlo a un precio fijo para seis u ocho meses de uso. Para las aerolíneas que pasan por el territorio nacional y operan en el mercado doméstico el precio del combustible ha venido descendiendo drásticamente desde 2013, llegando a una caída de 50% para 2015 a un precio promedio estimado de USD 47.26 el barril (Hurtado de Mendoza, 2015).

Los proveedores de bienes y servicios no amenazan con integrarse verticalmente hacia adelante ya que el sector aviación comercial de pasajeros requiere mucha infraestructura, conocimiento del mercado e inversión, es decir, tiene unas elevadas barreras de entrada.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores en el sector es bajo. En el Perú, los compradores son las personas que adquieren boletos aéreos. Dado que las tarifas son estandarizadas según el operador aéreo por ruta y tipo de servicio, no hay lugar a negociación. Los compradores deben aceptar las tarifas establecidas para rutas aéreas. Sin embargo, los compradores cuentan con opciones suficientes para poder sustituir a su proveedor aéreo. Por ejemplo en el Perú, se pueden encontrar rutas muy similares entre Avianca - Taca y Lan Perú. Así mismo, los compradores pueden elegir viajar en otro medio de transporte, aspecto que se discutirá en el siguiente acápite sobre la amenaza de los sustitutos.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Porter (2009) mencionó que “un sustitutivo realiza la función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera” (p. 47). Del mismo modo, el autor indicó que estos limitan el potencial rendimiento de una industria o sector debido a que colocan un techo a los precios y representan una amenaza elevada si son más atractivos en precios y prestaciones al producto ofertado, o si el costo de pasarse a un producto sustitutivo es muy bajo para el comprador.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2014e) dividió el sector transportes en cuatro categorías: (a) terrestre, (b) ferroviario, (c) acuático y (d) aéreo. Según la información que muestra el ministerio, el transporte acuático es principalmente destinado al transporte de carga por lo que no será considerado en el presente análisis como sustituto.

De acuerdo con Indecopi (2012) para que otro medio de transporte sea considerado un sustituto del transporte aéreo dependerá del costo y la duración de cada viaje. Por lo tanto, un viaje de Lima a Trujillo, o de Lima a Ayacucho, vía terrestre sí sería considerado un sustituto del mismo viaje por vía aérea mientras que un viaje de Lima a Tumbes, o de Lima a Iquitos, no sería considerado un sustituto en la mayoría de las ocasiones debido a su larga duración de travesía por tierra que lo hace menos atractivo. Además, el Indecopi mencionó que la importancia que le da un pasajero al factor tiempo también determinará si un viaje vía terrestre o vía férrea es considerado un sustituto; un pasajero que le da mucha importancia a este factor no considerará al transporte terrestre o ferroviario un sustituto, mientras que uno que no le da mucha importancia sí lo considerará como uno.

En los últimos cinco años, el transporte terrestre ha aumentado de manera sostenida la cantidad de pasajeros que transporta, pasando de 69'958,000 de pasajeros en 2009 a 75'630,300 de pasajeros en 2013. Sin embargo, su participación de mercado ha ido disminuyendo, bajando de 86.70% en el 2009 a 80.83% en el 2013. Esta reducción en la

participación de mercado se debió principalmente a la apertura de nuevas rutas aéreas a nivel nacional, las promociones en precios muy competitivos del transporte aéreo, y problemas de seguridad para los pasajeros en los servicios provistos. Por otro lado, el transporte aéreo ha visto un incremento en la cantidad de pasajeros transportados en los últimos cinco años, así como también, en su participación de mercado (ver Tabla 41 y Tabla 42).

Tabla 41

Número de Pasajeros Transportados por Modo de Transporte (2009-2013)

Modo	Año				
	2009	2010	2011	2012	2013
Terrestre	69'958,000	70'377,900	70'831,000	72'543,200	75'630,300
Aéreo	9'082,000	10'491,000	11'921,000	14'006,000	15'790,000
Ferroviano	1'652,752	1'382,323	1'760,881	2'031,245	2'148,950
Total	80'692,752	82'251,223	84'512,881	88'580,445	93'569,250

Nota. Adaptado de “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013b, pp. 107, 118 y 228. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

La poca cobertura del transporte férreo a nivel nacional y su deficiente mantenimiento y operación han producido que, prácticamente, éste no represente un transporte sustituto para el transporte vía aérea. Sin embargo, los proyectos que el Estado tiene en cartera, como el Tren de la Costa, sí permitirán en un futuro que se vuelva un actor importante para el transporte nacional.

Tabla 42

Porcentaje de Participación del Mercado de Pasajeros Transportados por Modo de Transporte (2009-2013)

Modo	Año				
	2009	2010	2011	2012	2013
Terrestre	86.70%	85.56%	83.81%	81.90%	80.83%
Aéreo	11.26%	12.75%	14.11%	15.81%	16.88%
Ferroviano	2.05%	1.68%	2.08%	2.29%	2.30%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Adaptado de “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013b, pp. 107, 118 y 228. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Porter (2009) indicó que el deseo de los nuevos entrantes por obtener una porción del mercado ejerce presión sobre los precios, costos y capital necesarios para invertir. Asimismo, dijo que cuando una amenaza es real, los actores actuales deben reducir precios y aumentar su inversión para detener a los nuevos competidores. Finalmente, señaló que la amenaza de entrada a una industria o sector depende de qué tan elevadas o no sean sus barreras de entrada.

En el presente plan estratégico del sector aviación comercial de pasajeros, la industria sobre la cual se analizará la amenaza de los entrantes es la industria de los servicios aerocomerciales para el transporte de pasajeros. Por cuestiones de facilidad en el acceso a la información se hace una aproximación para el análisis a partir de data recabada para el mercado de aerolíneas comerciales.

Precisamente, por el ciclo incipiente del sector aviación comercial de pasajeros es contraproducente para el desarrollo del mismo que haya barreras de entrada tan elevadas como se sustenta a continuación. La concentración en el mercado de aerolíneas comerciales es directa consecuencia de este momento inicial del sector donde se ven realmente favorecidas las dos más grandes aerolíneas en participación de mercado. A ellas, evidentemente, les resulta conveniente la existencia de tales barreras para mantener el *status quo* de su participación en el mercado peruano. A la luz de un informe desarrollado por Indecopi (2012), se presentan tres de las principales barreras de entrada para el sector en el Perú: (a) economías de escala, (b) limitaciones a la infraestructura, y (c) barreras regulatorias

Barreras de entrada. En el informe de Indecopi (2012), citando a Bain (1956), se explicó que las barreras de entrada son factores que permiten a las empresas establecidas lograr utilidades por encima de las normales en el corto plazo sin que exista la amenaza de entrada por parte de los potenciales competidores.

Entre los años 2000 y 2012 ingresaron al mercado de transporte aéreo nacional tres empresas y salieron siete. Se consideró la entrada y salida de Nuevo Continente, a pesar de ser una extensión de Aero Continente que cesó de operar en 2004. A lo largo del periodo mencionado, el número de empresas operando en el mercado fluctuó entre cinco y ocho (ver Figura 35).

Para evaluar las barreras de entrada relevantes se analizó el número de entradas y salidas junto con la evolución del tamaño del mercado. Como se presentó en el Capítulo I, entre 2003 y 2012 el número de pasajeros creció a un ritmo constante de 13.7% de modo que el número de entradas, en relación con el número de salidas, para tales tasas de crecimiento fue menor. Este simple análisis reflejaría la existencia de barreras de entrada aparentemente altas, además, que el número de empresas activas parece estar por debajo del tamaño del mercado (Indecopi, 2012).

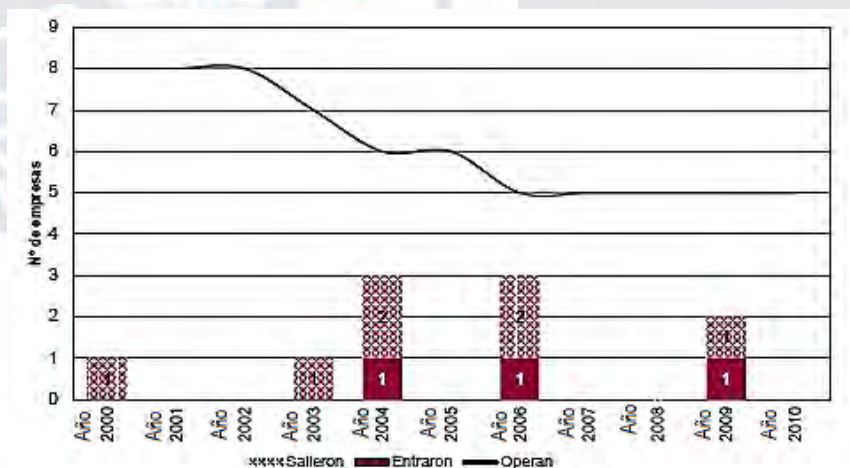


Figura 35. Evolución de aerolíneas operando en rutas nacionales: entradas y salidas (2000-2010).

Tomado de “Mercado de Transporte Aéreo Nacional de Pasajeros,” por el Instituto Nacional de la Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), 2012, p. 13. Recuperado de <http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/publicacionesqs/ObservatorioMercados-2012.pdf>

Economías de escala. Los servicios de transporte aéreo se caracterizan por economías de escala, asociados a las variaciones por costo unitario relacionados a cambios

proporcionales en el tamaño del servicio neto, así como al suministro de transporte. Las economías de escala se pueden también atribuir a altos costos fijos (aeronaves, personal, infraestructura) con respecto a los costos variables, es decir, a mayor tráfico en una determinada ruta será necesario un mayor tamaño de aeronave, lo que resultará en menores costos de vuelo por pasajero. En consecuencia, los bajos índices de ocupabilidad en las aeronaves de las aerolíneas en el mercado local desincentivaría el ingreso de nuevos competidores (Indecopi, 2012).

La presencia de economías de escala en el mercado de transporte aéreo constituye una barrera de entrada a nuevas aerolíneas en la medida de que para la prestación eficiente del servicio se requiere operar en una red de rutas amplias y servicios complementarios que todavía son deficientes en el Perú.

Limitaciones a la infraestructura. La infraestructura aeroportuaria es considerada una barrera de entrada importante para las aerolíneas en rutas particulares. De acuerdo a los representantes de las empresas (Indecopi, 2012), en ciertas regiones del país (Atalaya, Chachapoyas y Espinar) existe una demanda no atendida por vuelos programados. No obstante, las condiciones aeroportuarias en aquellos destinos no ofrecen ninguna garantía para un vuelo seguro. Existe la falta de elementos básicos de estructura aeroportuaria tales como radares modernos, falta de balizaje para aterrizajes, y despegue de noche, así como otras medidas de seguridad (camiones para apagar incendios). Por otro lado, el tamaño de las pistas de aterrizaje en algunos aeropuertos impide el acceso de determinados tipos de aviones. Así, la programación de nuevos vuelos estaría limitada a la adquisición de aeronaves que puedan operar dada la escasa longitud de sus pistas. Esto representaría costos hundidos para potenciales entrantes.

Barreras regulatorias más importantes. No existen según los representantes de las aerolíneas y el representante de la autoridad sectorial (DGAC) (Indecopi, 2012), barreras

regulatorias a la entrada de empresas al mercado aéreo nacional. La regulación vigente requiere que por lo menos el 51% de la empresa entrante sea de capital proveniente de inversionistas nacionales y, ese requisito se reduce a 30% después de seis meses de operaciones efectivas. Por lo tanto, esta regulación no resulta una barrera de entrada en absoluto. Tampoco lo son los procedimientos de autorización para operar servicios de transporte aéreo para pasajeros, que sí son consistentes con el marco legal general.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Porter (2009) indicó que el rendimiento de una industria se ve limitado cuando existe rivalidad elevada, más aun cuando: (a) la cantidad de competidores es numerosa o son muy parecidos en tamaño, (b) el crecimiento de la industria es lento, (c) las barreras de salida son elevadas, (d) existe un alto compromiso de los rivales con aspiraciones de liderazgo, y (e) cuando no existe una familiaridad entre los contrincantes.

Indecopi (2012) utilizó el cálculo del índice Herfindahl-Hirschmann (IHH) y su inversa para medir la concentración en el mercado del sector aviación comercial de pasajeros. Se constató un valor por encima de los 1,800 en el IHH para el periodo 2000 – 2011, y entre 1.54 y 3.84 en el IHH inverso para el mismo periodo. Los resultados indicaron que el mercado está altamente concentrado y funciona como un oligopolio (ver Tabla 43).

Tal como se mencionó anteriormente, en el punto 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, LAN Perú domina el mercado de rutas nacionales. A pesar del claro dominio y posicionamiento que ha logrado la empresa LAN Perú para rutas nacionales, a partir del 2009, Taca Perú ha presentado tasas de crecimiento muy por encima de LAN Perú, y a través de su fusión con Avianca de Colombia se proyecta como un importante actor a nivel nacional para el sector (ver Tabla 44).

Tabla 43

IHH e IHH Inverso para el Transporte de Pasajeros a Nivel Nacional (2000-2011)

Año	IHH	IHH Inverso
2000	2,716	3.68
2001	2,604	3.84
2002	2,916	3.43
2003	2,938	3.40
2004	2,891	3.46
2005	3,973	2.52
2006	3,895	2.57
2007	4,349	2.30
2008	5,610	1.78
2009	6,484	1.54
2010	5,224	1.91
2011	4,466	2.24

Nota. Tomado de “Mercado de Transporte Aéreo Nacional de Pasajeros,” por el Instituto Nacional de la Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), 2012, p. 10. Recuperado de <http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/publicacionesqs/ObservatorioMercados-2012.pdf>

Tabla 44

Variación Anual de Tráfico Nacional de Pasajeros según Compañía (2004-2013) (En Porcentajes)

Compañías	Años									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
LAN Perú S.A.	97.8	72.9	6.3	31.4	31.7	14.1	13.0	2.4	14.2	17.1
TACA Perú	22.7	96.4	-18.8	17.8	20.8	41.9	32.3	197.4	73.4	53.4
Peruvian Airlines S.A.	-	-	-	-	-	-	1,220.0	31.7	-2.2	12.0
Star Up S.A.	46.5	198.6	59.5	32.7	0.5	-5.3	31.2	27.2	8.1	-30.8
LC Perú S.A.C.	25.7	18.8	35.2	22.9	33.9	12.6	-14.6	-65.8	283.6	99.6
Otros	-16.2	-49.6	-2.0	2.0	-49.4	-73.2	8.7	16.6	22.0	-30.9
Total	9.7	6.8	8.8	24.1	10.9	5.3	27.8	13.0	17.0	14.8

Nota. Tomado de “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013b, p. 254. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

3.6. El Sector Aviación Comercial de Pasajeros y sus Referentes

El Perú es un referente a nivel Sudamérica en el sector aviación comercial de pasajeros, principalmente por su ubicación geoestratégica. Esta ventaja le ha permitido

posicionar al AIJC, su principal aeropuerto, ubicado en la provincia constitucional del Callao, como el principal *hub* aerocomercial de la región. El país supo reconocer esta oportunidad y concesionó dicho aeropuerto en el año 2001 para potenciar su ventaja comparativa. Como resultado, el AIJC ha obtenido numerosos reconocimientos internacionales entre los que destacan mejor aeropuerto de Sudamérica por seis años consecutivos, el número 37 a nivel mundial en el 2014, y 25 en el 2013, como ya se había mencionado anteriormente.

A pesar de la actual posición del Perú, Chile y Colombia son dos países vecinos y de la región que están invirtiendo fuertemente en infraestructura aeroportuaria y servicios conexos para desplazar al AIJC como *hub* regional. Para el caso de Chile, su principal aeropuerto es el Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez, ubicado en Santiago de Chile, y para Colombia, su principal aeropuerto es el Aeropuerto Internacional El Dorado, ubicado en Bogotá.

Por otro lado, Chile cuenta con su propia aerolínea de bandera, LAN Airlines, la cual es la principal aerolínea de la región y, asimismo, Colombia también cuenta con su propia aerolínea de bandera, Avianca, la cual es la segunda aerolínea de la región y la segunda aerolínea más antigua a nivel mundial después de la holandesa KLM.

De acuerdo con el IMD (2014a), Chile se posicionó en Sudamérica como el mejor país en calidad de transporte aéreo, y en mantenimiento y desarrollo de infraestructura, seguido por Perú y Colombia. Asimismo, Chile se ubicó en mejores posiciones frente a sus pares en cooperación tecnológica entre empresas, emprendimientos públicos privados, gasto total en I&D y gasto total de las empresas en I&D (ver Tabla 45).

Estos resultados muestran a Chile con un mayor potencial futuro de innovación tecnológica que posiblemente puedan aplicar al sector aerocomercial de su país y con esto conseguir una ventaja competitiva sobre el Perú. Del mismo modo, su mejor posición en

empresarios público – privados, le permitirá conseguir eficiencias en los servicios brindados en sus aeropuertos lo que aumentará su objetivo de conseguir una ventaja competitiva sobre el Perú.

Finalmente, cabe destacar que Chile se encuentra mejor posicionado en todos los factores a nivel global en comparación con sus pares sudamericanos. Además, tanto Chile como Colombia superaron a Perú a nivel global en los siguientes factores: (a) cooperación tecnológica entre empresas, (b) emprendimientos público privados, (c) gasto total en I&D, y (d) gasto total de las empresas en I&D (ver la Tabla 45).

La ubicación del país en las últimas posiciones del Ranking de Competitividad 2014 del IMD, en los cuatro factores referidos anteriormente es una evidencia alarmante, que amenaza y tiene un efecto directo en el devenir del sector aviación comercial de pasajeros. En efecto, estos cuatro factores son los necesarios para que una nación cree una ventaja competitiva que ayude a la diferenciación de su producto o servicio. Según el IMD (2014a), el Perú se ubicó en la última posición a nivel mundial en gasto tanto público como privado en I&D. Esta sería la fuente principal de desarrollo de innovaciones en el Sector.

Por otro lado, a nivel internacional Estados Unidos, Alemania, Holanda y Japón son considerados referentes mundiales en el sector aerocomercial. De acuerdo con el WEF (2014a), Holanda se ubicó en la posición cuatro en el ranking global en calidad en infraestructura aeroportuaria, Estados Unidos en la nueve, Alemania en la 23, y Japón en la 27. De los cuatro países, tres cuentan con una aerolínea de bandera consideradas entre las mejores de su región; KLM en Holanda, Japan Airlines en Japón y Lufthansa en Alemania. A pesar de que Estados Unidos no cuenta con una aerolínea de bandera posee la mayor cantidad de aerolíneas por país. Además, dentro del mercado local de cada uno de estos países ofrecen sus servicios tanto aerolíneas tradicionales como aerolíneas *low- cost*.

Tabla 45

Ranking de Perú, Chile y Colombia a Nivel Sudamérica en Sub-factores del Pilar Infraestructura (2014)

Factor	Países seleccionados		
	Perú	Chile	Colombia
Transporte aéreo de pasajeros	4 (38)	3 (34)	2 (29)
Calidad del transporte aéreo	2 (40)	1 (28)	3 (48)
Mantenimiento y operación en infraestructura	2 (48)	1 (16)	3 (55)
Cooperación tecnológica entre empresas	5 (59)	1 (52)	2 (56)
Emprendimientos público privados	3 (50)	1 (33)	2 (44)
Gasto total en I&D	6 (60)	4 (45)	5 (49)
Gasto total de las empresas en I&D	6 (60)	3 (44)	4 (48)

Nota. Entre paréntesis la posición relativa del país a nivel del ranking global. Adaptado del “IMD World Competitiveness Yearbook 2014,” por el International Institute for Management Development (IMD), 2014a, pp. 417, 419, 431, 435 y 437, Lausanne, Suiza: IMD World Competitiveness Center.

Según el IMD (2014b), y como se puede apreciar en la Tabla 46, Estados Unidos se ubicó como el país con mayor cantidad de pasajeros transportados vía aérea y que invierte más en I&D de manera pública y privada. El país está cuarto en emprendimientos público - privados, y séptimo en cooperación tecnológica entre empresas.

Holanda es el país que realiza el mejor mantenimiento y operación de su infraestructura y el tercero a nivel mundial en calidad de transporte aéreo. Alemania es el tercer país en cantidad de pasajeros transportados vía aérea, el segundo en cooperación tecnológica entre empresas, cuarto en inversión público y privada en I&D, y sexto en calidad de transporte aéreo. Japón, es quinto en cantidad de pasajeros transportados vía aérea, segundo en inversión público privada en I&D, y octavo en mantenimiento y operación de infraestructura.

Tabla 46

Ranking Perú y Países Referentes en Sub-factores de Infraestructura (2014)

Factor	Países Seleccionados				
	Perú	Estados Unidos	Holanda	Alemania	Japón
Transporte aéreo de pasajeros	38	1	24	4	5
Calidad del transporte aéreo	40	14	3	6	17
Mantenimiento y operación en infraestructura	48	30	1	28	8
Cooperación tecnológica entre empresas	59	7	10	2	20
Emprendimientos público privados	50	4	12	23	27
Gasto total en I&D	60	1	16	4	2
Gasto total de las empresas en I&D	60	1	16	4	2

Nota. Adaptado de "IMD World Competitiveness Yearbook 2014," por el International Institute for Management Development (IMD), 2014a, pp. 417, 419, 431, 435 y 437, Lausanne, Suiza: IMD World Competitiveness Center.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

D'Alessio (2013) indicó que a través de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) se identifican los competidores más representativos o directos de la organización, así como sus fortalezas y debilidades. Asimismo, resaltó que el objetivo principal de la matriz es inferir las posibles estrategias de la organización respecto a la posición que obtiene frente a sus competidores. Además, mencionó que para su elaboración debe tomarse como referencia el análisis PESTE y el análisis competitivo hecho al sector bajo estudio.

Como se mencionó anteriormente, se ha considerado como competencia directa del Perú en el sector aviación comercial de pasajeros a Chile y Colombia. Ambos países compiten en el mismo mercado sudamericano, están invirtiendo fuertemente en el desarrollo y posicionamiento de sus sectores, y cuentan cada uno con su propia aerolínea de bandera, consideradas como las dos mejores de la región.

Como resultado del análisis de la matriz MPC (ver Tabla 47), se muestra que el índice del perfil competitivo del Perú es 3.00, siendo éste más bajo que el de Colombia (3.20) y Chile (3.50). De los 10 FCE, se desprende que siete son adecuados y tres se deben reforzar. Los factores a reforzar son: (a) inversión en I&D, (b) libre competencia de mercado, y (c) acceso a proveedores competitivos, confiables y de buena calidad.

El Perú se encuentra muy por debajo del nivel óptimo de inversión en I&D, lo que impacta en el crecimiento de la productividad, con solo un 0.11% del PBI en promedio en los últimos 10 años invertidos en este rubro cuando debería estar entre 2.3% y 2.6% del PBI (Granda, 2013). Asimismo, el mercado de aerolíneas se encuentra concentrado principalmente en dos empresas aéreas, donde es claro el dominio de la empresa LAN Perú en rutas nacionales con un 63.4% de participación de mercado y 33.7% en rutas internacionales. Finalmente, el país se ubicó en la posición 51 en cantidad de proveedores, 57 en calidad de proveedores y 108 en desarrollo de clústeres (WEF, 2014a). En comparación con sus competidores, el Perú no ha encontrado la manera de crear un ambiente que permita el desarrollo de clústeres y se propicie la innovación y desarrollo tecnológico, así como, la eficiencia en costos.

Por otro lado, D'Alessio (2013) indicó que a través de la Matriz del Perfil Referencial (MPR) lo que se busca es realizar un *benchmark* con las organizaciones de referencia que se desenvuelven en la misma industria, pero que no compiten con la organización bajo estudio. Esto con el fin de evaluar estrategias basadas en las mejores prácticas.

Como se mencionó, los países referentes para el Perú son Estados Unidos, Holanda, Alemania y Japón. Estados Unidos es una de las mayores economías a nivel mundial, el país que más pasajeros transporta anualmente, donde operan la mayor cantidad de aerolíneas, y con una infraestructura aeroportuaria de primer orden. En Europa, Alemania es el referente

top en infraestructura aeroportuaria, uno de los países con mayor volumen de pasajeros transportados; seguido por Holanda, respectivamente, en calidad del transporte aéreo. Finalmente, Japón es el país referente en Asia, con la mayor frecuencia de vuelos, además, tiene el segundo mayor volumen de pasajeros transportados del continente y el que mantiene y opera mejor su infraestructura.

Como resultado del análisis de la matriz MPR (ver Tabla 48), se muestra que el índice del perfil referencial del Perú es 3.00, siendo más bajo que el de sus referentes: Estados Unidos (3.90), Holanda (3.70), Alemania (3.70) y Japón (3.60). De los 10 FCE, se desprende que siete son adecuados y tres se deben reforzar. Los factores a reforzar son: (a) inversión en I&D, (b) libre competencia de mercado, y (c) acceso a proveedores competitivos, confiables y de buena calidad.

El Perú, en comparación con sus referentes en inversión en I&D, se ubicó muy lejos del óptimo de inversión. Estados Unidos y Japón son los dos países que más invierten en este rubro, y Alemania, el cuarto. En cuanto a la libre competencia, Estados Unidos, es el único país que no presenta una alta concentración de mercado en aerolíneas. No cuenta con una aerolínea de bandera sino con gran número de aerolíneas en perfecta competencia.

Finalmente, todos los países referentes, al ser economías desarrolladas, con mercados tecnológicamente avanzados, cuentan con un gran número de proveedores competitivos, confiables, y de buena calidad que respaldan sus operaciones.

Tabla 47

Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

	Factores Críticos de Éxito (FCE)	Peso	Perú		Colombia		Chile	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Seguridad operacional.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2	Servicio accesible, predecible, integrado y flexible.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3	Cobertura y frecuencia de rutas.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4	Normativa medioambiental (internacional).	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5	Infraestructura aeroportuaria.	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
6	Asociaciones Público-Privadas.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
7	Investigación y Desarrollo.	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
8	Libre competencia de mercado.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
9	Proveedores competitivos, confiables y de calidad.	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20
10	Estabilidad económica y política.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Total				3.00		3.20		3.50

Nota: Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

Tabla 48

Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

Factores Críticos de Éxito (FCE)	Países									
	Perú		EEUU		Holanda		Alemania		Japón	
	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Garantizar la seguridad operacional.	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2 Brindar un servicio accesible, predecible, integrado y flexible a las necesidades de cada cliente.	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3 Ofrecer amplia cobertura de rutas y frecuencia suficiente para atender la creciente demanda.	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4 Cumplimiento de la normativa medioambiental (internacional).	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5 Inversión en infraestructura aeroportuaria.	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
6 Promover las asociaciones público-privadas.	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7 Inversión en I&D.	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8 Libre competencia de mercado.	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10
9 Acceso a proveedores competitivos, confiables y de buena calidad.	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
10 Estabilidad económica y política.	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Total	3.00		3.90		3.70		3.70		3.60	

Nota: Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

3.8. Conclusiones

En este capítulo se ha realizado el análisis externo del sector. El Perú cuenta con factores que le dan una ventaja comparativa frente a otros países de la región. Estos factores, a su vez, pueden convertirse en oportunidades de desarrollo y ventaja competitiva. Asimismo, se identificaron amenazas que de no ser neutralizadas de manera efectiva pueden afectar el desarrollo y sostenibilidad del sector.

En los últimos años, el Perú ha mantenido un crecimiento sostenido, impulsado por una política estable y enfocada al desarrollo de largo plazo, que ha permitido una clase media emergente y el aumento de la demanda interna de vuelos. Dentro de los planes de los últimos gobiernos se ha priorizado la inversión en infraestructura para poder cerrar la gran brecha existente y se ha apostado por asociaciones público - privadas como alternativa comercial para acelerar y asegurar el crecimiento del país.

Por otro lado, el Perú cuenta con una ubicación geoestratégica que le ha permitido convertirse en el centro de comunicaciones marítimas y aéreas de la región. Además, ha posicionado al AIJC como el principal *hub* aéreo de América del Sur. El desarrollo de esta ventaja comparativa sumado a la estabilidad política y económica del país ha despertado el interés de inversionistas extranjeros en el país.

Sin embargo, la falta o poca inversión en I&D afectan negativamente el desarrollo del país, por ende, del sector ya que es la principal fuente de innovación que permite convertir una ventaja comparativa en competitiva. Sin una adecuada estrategia para revertir esta debilidad, se ocasionará que la ventaja comparativa del Perú deje de serla, y sus competidores encuentren una ventaja competitiva que desplace al país como referente de la región Sudamérica.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno será desarrollado para evaluar los principales componentes del área funcional operativa del sector aviación comercial de pasajeros, así como, las oportunidades y/o amenazas que se generan a través de sus factores críticos de éxito. A continuación, el análisis de los siete factores básicos:

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La máxima autoridad reguladora del sector por parte del estado peruano es el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), cuya función consiste en desarrollar y poner en práctica estrategias y políticas que permitan integrar al país a través de infraestructura de transporte (red vial, infraestructura aérea y marítima), y medios de comunicación (telefonía domiciliaria y móvil, radio, TV, etc.).

La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), creada el 1 de abril de 1969, es una dependencia especializada del MTC que reporta sus actividades directamente al vice ministro de esta cartera. Está a cargo de fiscalizar, supervisar e inspeccionar las actividades aeronáuticas que se desarrollan en el ámbito nacional, a través de sus tres órganos dependientes (ver Figura 36): (a) Dirección de Seguridad Aeronáutica, (b) Dirección de Certificaciones y Autorizaciones, y (c) Dirección de Regulación y Promoción (MTC, 2014d).

Como miembro de la OACI, la DGAC se encarga de formular y controlar el cumplimiento de normas relacionadas con el otorgamiento de licencias al personal, información meteorológica y aeronáutica, cartas aeronáuticas, operación y control de aeronavegación, registro de matrículas de aeronaves, telecomunicaciones, control de accidentes y rescates, manejo de aeródromos, transporte aéreo de productos peligrosos, protección ambiental, entre otros (MTC, 2009b).

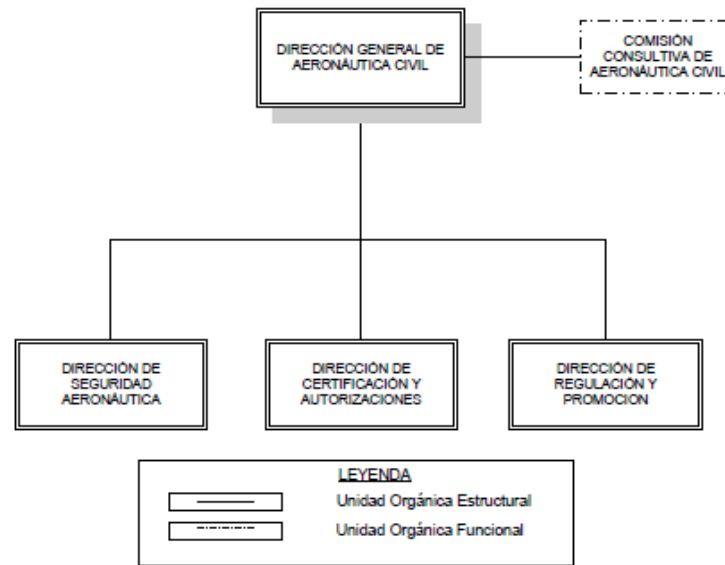


Figura 36. Organigrama de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC). Tomado del “Organigrama de la Dirección General de Aeronáutica Civil,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2014d. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/home/13%20-%20DIREC>

Por su parte, la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC) es una organización adscrita al MTC, que tiene por función administrar, operar, equipar, dar mantenimiento permanente, proveer servicios de ayuda en navegación en aeropuertos comerciales bajo su jurisdicción. Sin embargo, el campo de acción de CORPAC ha sido reducido, en especial, luego de las concesiones suscritas entre el estado peruano y las empresas privadas. Asociaciones tales como Lima Airport Partners (LAP), Aeropuertos del Perú S.A. (AdP) y Aeropuertos Andinos del Perú (AAP), luego de un proceso de licitación pública, se han visto beneficiadas con la buena pro.

La asociación Cosapi S. A, Bechtel y Fraport AG dio origen a LAP, empresa que tras varios cambios administrativos tiene hoy la composición accionaria que se muestra en la Tabla 54. Esta empresa inició operaciones en febrero del 2001 y obtuvo la concesión del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (AIJC) en Lima por un período de 30 años. Dentro de sus compromisos con el Estado se encuentran ampliar, mejorar y operar adecuadamente las instalaciones aeroportuarias. Sus servicios se enmarcan en brindar atención a pasajeros,

aerolíneas y servicios de carga que involucran el uso de las pistas de aterrizaje, alquiler de depósitos, oficinas y *counter*; áreas de parqueo para aeronaves y vehículos terrestres; rampas de abordaje; abastecimiento de servicios básicos tales como energía, agua, desagüe, telefonía, atención médica de emergencia, hospedaje, entre otros (LAP, 2013).

El 11 de diciembre del 2006, la empresa AdP, grupo conformado por Swissport Perú y GBH Investments, recibió la buena pro del primer paquete de concesiones aeroportuarias por 25 años de los aeropuertos de las ciudades de: Tumbes, Talara y Piura (Piura), Chiclayo (Lambayeque), Trujillo (La Libertad), Anta-Huaraz (Ancash), Pisco (Ica), Chachapoyas (Amazonas), Cajamarca, Tarapoto (San Martín), Iquitos (Loreto) y Pucallpa (Ucayali). Los compromisos adquiridos por AdP comprendieron la remodelación de las instalaciones aeroportuarias, el mejoramiento del equipamiento y la seguridad, entre otros (MTC, 2014f).

Asimismo, la empresa peruana de servicios aeroportuarios Talma, perteneciente al Grupo Sandoval y Enfoca Inversiones S.A., adquirió en diciembre de 2010 el 100% de las participaciones de AdP, además de dos empresas mexicanas asociadas al mismo rubro de negocios (“Talma compró Aeropuertos del Perú,” 2010).

El segundo paquete de concesiones aeroportuarias fue asignado el 7 de setiembre del 2010 al consorcio Aeropuertos Andinos del Perú (AAP) conformado por la Corporación América, de Argentina, y Andino Investment Holding, de Perú. La concesión fue por un período de 25 años, sobre los derechos de operación de los aeropuertos citados en la nota de la Tabla 54 (MTC, 2014g).

Por otra parte, la Organización Internacional de Transporte Aéreo (IATA, por sus siglas en inglés) es una organización internacional cuya sede central se ubica en Montreal-Canadá (IATA, 2014). Este organismo se encarga de brindar asesoría en temas de seguridad, eficiencia, mejora de procesos, fiabilidad de los usuarios, economía en el transporte, entre otros, a más de 240 aerolíneas y empresas afines a nivel global.

El mantenimiento de las aeronaves y servicios especiales se realiza, por lo general, a través de empresas internacionales tales como Aero Mantenimiento (AEROMAN, El Salvador), Aeropostal Alas (Venezuela), F.J. Turbine Power (EEUU), Lan Airline (Chile), Roll Royce (Brasil), Tap-Maintenance & Engineering S.A. (Brasil), entre otros. La empresa Aero inversiones del Perú S.A.C. estuvo también brindando este tipo de servicio hasta su posterior cese (MTC, 2012).

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), fundado en 1992, es una organización a cargo de salvaguardar la protección del consumidor promoviendo la aplicación de normas de calidad adecuadas, la libre competencia, y la protección de la propiedad intelectual. Su actividad se enmarca en la aplicación de la norma NTP-ISO-9001:2001 como parámetro base en la gestión de sus procesos (Indecopi, 2014).

El Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN) fue creado en enero de 1998 con el objetivo de normar, regular y fiscalizar de manera objetiva e imparcial el manejo y gestión de la inversión en instalaciones destinadas al transporte público, supervisar la puesta en marcha de los contratos de concesión, velando por los intereses del Estado (OSITRAN, 2014).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

En esta sección se analizan indicadores del desempeño del mercado relacionado al Sector a partir de cuatro bloques: (a) servicios, (b) situación del mercado, (c) programa viajero frecuente, (d) diferenciación del producto (servicio), (e) precios, y (f) oportunidad de negocio.

Servicios. Según la Ley 27261, Ley de Aeronáutica Civil del Perú, existen dos tipos de servicios: (a) por periodicidad y (b) por ámbito territorial de sus operaciones. El primer tipo se divide en transporte regular, sujeto a frecuencia de vuelos; y, no regular, con vuelos

programados de acuerdo a la demanda de usuarios, sin frecuencia de vuelos, itinerarios, ni horarios prefijados. El segundo tipo se divide en transporte aéreo nacional y transporte aéreo internacional. El servicio que ofrece el sector aviación comercial de pasajeros es el transporte de personas y carga en tres modalidades: regular, no regular o chárter, y turístico. El presente trabajo enfocará el análisis en el servicio de transporte regular de pasajeros a nivel doméstico, cuya evolución se puede observar a continuación en la Tabla 49.

Tabla 49

Tráfico Aéreo de Pasajeros a Nivel Nacional, según Tipo de Servicio (2004-2013) (En Miles de Pasajeros)

Servicio	Año									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Regular	2,239	2,166	1,969	2,681	3,299	3,726	4,390	5,069	6,316	7,698
No Regular	296	541	978	974	756	545	1,070	1,102	905	592
Turístico	106	125	132	135	134	129	106	99	115	119

Nota. Recuperado de “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2013b, p. 123, Lima, Perú. Recuperado de http://mtegeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

Situación del mercado. En la última década el tráfico aéreo de pasajeros en Perú ha tenido un alto crecimiento en línea con el desarrollo económico del país, y ello ha sido bien aprovechado por las aerolíneas que operan a nivel local, las cuales han diversificado sus estrategias comerciales frente a la variada demanda de vuelos internos (ver Apéndice D). Las cifras de la evolución de la demanda a nivel nacional por aerolínea hablan por sí solas (ver Tabla 32 en el capítulo anterior).

A pesar de esta diversidad de estrategias comerciales, el 95% del mercado doméstico se desempeña totalmente dependiente de Lima, y sólo el 10% satisface al resto de las ciudades al interior del país (ver Apéndice D y E) (Mincetur, 2009). El mercado doméstico interno viene registrando una fuerte demanda insatisfecha de servicios aéreos regulares. Si se exceptúa la relación Lima-Cusco, sólo se están operando 60 frecuencias diarias, cuando están identificadas más de 40 relaciones para flujo comercial de pasajeros en el interior del país.

Con relación a las estrategias de negocios de las empresas, LAN Perú es la compañía de referencia, tanto desde el punto de vista del mercado (maneja 75% de las frecuencias regulares) (MTC, 2013b) como por el estándar de servicio, y la cantidad y calidad de su flota.

Le sigue, a mucha distancia, Avianca Perú y Star Perú, que si bien manejan la misma cantidad de flota, la de Star Perú es muy anticuada y tiene costes operativos altos. LC Perú es el operador de las regiones, con rutas regulares, cortas, y de baja densidad. Peruvian Airlines, - que como se aprecia en la Tabla 55 - empezó a operar en 2009, y todavía tiene pocas rutas y destinos a nivel nacional pero es líder a nivel de tarifas de bajo costo (*low-cost carrier*) en las rutas donde opera (p.e. ver Tabla 50 con el comparativo de precios de los pasajes de las cinco aerolíneas seleccionadas para la ruta Lima – Trujillo).

Programa viajero frecuente. Según Indecopi (2012) uno de los principales problemas de entrada al mercado está asociado a los programas de pasajeros frecuentes, los cuales incidirían en la decisión de compra de los consumidores al imponerles costos de cambios de vuelo, o *switching costs*. El principal efecto de estos costos es que las firmas adquieren poder de mercado sobre sus consumidores, generando potencial para la adquisición de ganancias monopólicas. Estos programas constituirían un alto costo hundido para nuevas aerolíneas entrantes debido a que su implementación y administración es costosa.

Como se aprecia en la Tabla 50, LC Perú es la única del grupo seleccionado que no cuenta con programa de pasajero frecuente. LC Perú, sin embargo, sí tiene convenios corporativos de descuento *up-front* (si el cliente corporativo tiene un promedio de compra anual mínimo de USD 20,000) y de acumulación de boletos (para conseguir boletos *round-trip*, o de ida y retorno) (LC Perú, 2014).

Diferenciación del producto (servicio). Un elemento a considerar cuando se analiza el Sector, es la capacidad de las aerolíneas de distinguir su servicio frente al de la competencia. Si bien este servicio podría ser considerado como un servicio homogéneo

consistente en el traslado de pasajeros de un punto de origen hacia uno de destino por vía aérea, es posible introducir cierta diferenciación al considerar las preferencias de los consumidores.

Precios. El índice de precios al consumidor de transporte aéreo (INEI, 2013) se ha mantenido relativamente estable en los últimos años (ver Figura 37) aunque en 2013 hubo un abrupto aumento en las tarifas (pasaje aéreo internacional, 3.9%, y nacional, 2.4%). De hecho, de acuerdo a lo establecido en el artículo 84 de la Ley 27261, Ley de Aeronáutica Civil del Perú, los precios de la aviación comercial, en general, se determinan libremente por cada aerolínea, conforme a las condiciones del libre mercado existentes en Perú.

Oportunidad de negocio. Según el MTC (2013a) existe una demanda interna en el norte, centro y sur del país que podría cubrirse con una buena oferta de servicios regulares si se utilizaran aeronaves más pequeñas para rutas más cortas interregionales. Adicionalmente, el sector empresarial es emergente en las regiones del país y demandará incrementalmente este servicio. Además, existe el factor de la alta tasa de siniestralidad del transporte terrestre que genera una disposición a pagar del cliente por su alta percepción del riesgo (CAN, 2014). El cliente peruano de clase media prefiere gastar un poco más, ahorrar tiempo, y llegar a su destino más seguro por aire.

Según el “Índice de Competitividad de las Regiones del Perú 2014” desarrollado por CENTRUM Católica Graduate Business School (2014), regiones como Moquegua, a nivel general, y las regiones de Tacna, La Libertad y Loreto – después de Lima -, en el pilar empresas, lideraron este año por mejoras en la percepción del ambiente de negocios, habilidades gerenciales, y la generación de empleo. Así, se puede inferir que el empresariado de estas regiones más competitivas demandará cada vez más variedad de rutas y vuelos directos por parte de las aerolíneas locales para hacer negocios entre regiones en los próximos años.

Tabla 50

Información Relevante por Aerolínea para el Análisis de Marketing del Sector Aviación Comercial de Pasajeros a 2014

Razón Social	% Participación (2013)	Año de Fundación	Origen del Patrimonio	Accionistas	Alcance	Nº Flota	Nº Destinos	Nº Rutas Internacionales	Nº Rutas Nacionales	Destinos Nacionales	Programa Pasajero Frecuente	Alianza a la que pertenece	Precio de tarifa por ruta chica Lima-Trujillo	Precio de tarifa por ruta larga Lima-Iquitos
LAN Perú S.A.	63.4	1998	Nacionales/ Extranjeros	Emilio Rodríguez Larraín (Perú, 30%), Inversiones Aéreas (Perú, 21%), LATAM Airlines Group S.A. (Chile, 49%)	Internacional / Nacional	42	35	19	16	Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Chiclayo, Cuzco, Iquitos, Juliaca, Lima, Piura, Pucallpa, Puerto Maldonado, Tacna, Talara, Tarapoto, Trujillo, Tumbes	Sí (Lan Pass)	One World	USD 124	USD 147
Avianca Perú S.A. (Ex Taca Perú)	14.1	1999	Nacionales/ Extranjeros	Trans American Airlines S.A. (Taca Peru) (Perú, 49%) y Avianca Holding S.A. (51%)	Internacional / Nacional	12	31	21	10	Arequipa, Chiclayo, Cusco, Iquitos, Juliaca, Lima, Piura, Puerto Maldonado, Tarapoto, Trujillo	Sí (LifeMiles)	Star Alliance	USD 147	USD 123
Peruvian Airlines S.A.	10.6	2009	Nacionales	César Cataño (peruano, 35%) y Aergo & Ryan Air (irlandés, 65%)	Nacional	8	7	No	7	Arequipa, Cusco, Iquitos, Piura, Tacna, Pucallpa, Tarapoto	Sí (Peruvian Pass)	No	USD 101	no va
Star Perú S.A.	7.6	1998	Nacionales	Valentin Kasianov (peruano)	Nacional	10	9	No	10	Ayacucho, Cusco, Huánuco, Iquitos, Lima, Pucallpa, Puerto Maldonado, Tarapoto, Tumbes	Sí (Star Pass)	No	USD 169	no va
LC Perú S.A.C. (Ex LC Busre)	3.1	1993	Nacionales	USMP (peruano) y Jaime Carbajal (peruano)	Nacional	8	11	No	8	Andahuaylas, Ayacucho, Cajamarca, Huánuco, Huaraz, Jauja, Lima, Tingo María, Iquitos, Pucallpa	No	No	no va	no va

Nota. Adaptado de “Memoria 2013,” por LATAM Airlines, 2013, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de <http://memoria2013.marketinglan.com/>; de página Web de “Información para Inversionistas,” por LATAM Airlines, s.f. Recuperado de <http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251289&p=irol-irhome>; de página Web de Avianca (<http://www.avianca.com/es-pe/nuestra-compania/informacion-institucional/relacion-inversionistas.aspx>); de “Informe Anual 2013 - Aerovías del Continente Americano (Avianca S.A.),” por Avianca, 2013, Barranquilla, Colombia. Recuperado de <http://www.avianca.com/en/Documents/investor-relations/informe-de-gestion-2013-3.pdf>; de “Burkenroad de Avianca Taca Holding S.A.,” por Universidad EAFIT, 2013, Medellín, Colombia. Recuperado de [http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Avianca%20Taca%20\(201302%20Spanish\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Avianca%20Taca%20(201302%20Spanish).pdf); de página Web de Peruvian Airlines (<http://www.peruvian.pe/es/conozcanos>); de página Web de Star Perú (<http://www.starperu.com/es/>); de “Star Peru,” por Go2Peru.com, s.f. Recuperado de http://www.go2peru.travel/peru_flights/starperu.htm; de página Web de LC Perú (<http://www.lcperu.pe/nosotros>); de “Anuario Estadístico 2013,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2013b, Lima, Perú. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf. Asimismo, para la obtención de las tarifas referenciales en un par de rutas tomadas como ejemplo, una ruta corta y otra ruta larga, el equipo tuvo comunicaciones personales en puntos de venta de las aerolíneas bajo análisis. Además, se conversó la selección y muestreo con el profesor Eduardo Court, ex gerente general de la antigua aerolínea peruana, Aero Perú, el 17 de octubre de 2014.



Figura 37. Índice de Precios al Consumidor del Sector Aviación Comercial de Pasajeros (2010 - 2014).

Tomado de “Document DAF/COMP/WD(2014)74: Airline Competition in Peru,” por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), París, Francia, 2014, p. 12. Recuperado de [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DAF/COMP/WD\(2014\)74&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DAF/COMP/WD(2014)74&docLanguage=En)

En línea con este diagnóstico, y uno especialmente desarrollado por ProInversión en 2011 (Mincetur, 2011), que proyectó que a 2015 el tráfico de pasajeros aéreo doméstico llegaría a \pm 8 millones, existe una vigente propuesta oficial de promover el lanzamiento de una aerolínea de vuelos domésticos interregionales, nicho que no está del todo cubierto en el sector hasta el día de hoy. ProInversión estimó una inversión requerida referencial de USD 25 millones, con ingresos de USD 87 millones al cuarto año, una rentabilidad de 14%, con un *payback* a 3.5 años, con un TIR superior al 60%, y una cuota de mercado que al cuarto año llegaría al 11%. En suma, ésta es una oportunidad de negocio pendiente en la agenda de inversiones privadas que requiere el Sector (E. Court, comunicación personal, 17 de octubre de 2014).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El sector aeronáutico nacional opera a través de cada una de las empresas públicas o privadas asociadas al medio. El MTC a través de sus oficinas especializadas como son la

DGAC y la Dirección General de Concesiones de Transporte definen las normas de trabajo y realizan las gestiones necesarias para poder operar dentro de parámetros adecuados de calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente.

La red aeroportuaria del Perú se encuentra integrada por aeropuertos, aeródromos y helipuertos que constituyen 138 instalaciones operativas distribuidas a nivel nacional, gestionadas por distintas instituciones, ya sea pública como privadas (concesiones). La Figura 38 muestra la distribución geográfica de la infraestructura aeroportuaria del sector y las empresas a cargo de su operación.

Las condiciones de operatividad de las pistas en los aeropuertos principales tales como el AIJC (Callao), Carlos Martínez de Pinillos (Trujillo), Alfredo Rodríguez Ballón (Arequipa), Capitán FAP Guillermo Concha Iberico (Piura), Teniente FAP Alejandro Velasco Astete (Cusco), entre otros, son óptimas y presentan una cubierta pavimentada que permite el despegue y aterrizaje de aeronaves de mayor fuselaje y peso.

Los programas de remodelación de terminales aeroportuarios han sido llevados a cabo por los tres principales beneficiarios de las concesiones como son LAP, AdP y AAP. Estas empresas, junto con CORPAC han realizado a la fecha las ampliaciones y mejoramientos necesarios para brindar un adecuado servicio y prestaciones de seguridad a los usuarios.

Sin embargo, el pavimento de las pistas de los aeropuertos de Atalaya, Jauja, Jaén y Tingo María debido a las condiciones climáticas, la antigüedad, y los rigores propios de la operación han venido generando daños que limitan el tránsito regular y que ocasionan costos por mantenimiento considerables. Además es necesario señalar que aeródromos como Ilo (Moquegua), Mazamari (Junín), Nazca (Ica) y Yurimaguas (Loreto) presentan deficiencias en temas de distancias de franjas de pistas, cercos perimétricos, superficie limitadora de obstáculos, entre otros.

Tabla 51

Características de las Pistas de Aterrizaje de los Aeropuertos a Cargo de CORPAC

Item	Aeropuerto	Dimensiones (m)	Tipo de pavimento	Antigüedad (años)	Estado de conservación
1	Andahuaylas	2,500 x 45	Asfalto	4	Bueno
2	Atalaya	1,500 x 30	Tratamiento superficial bicapa	14	Regular
3	Breu	900 x 23	Arena/césped	30	Regular
4	Caballococha	1,800 x 30	Mortero asfáltico	11	Regular
5	Ciro Alegría	1,600 x 30	Tratamiento superficial tricapa	7	Bueno
6	Cusco	3,400 x 45	Asfalto	14	Regular
7	Chimbote	1,800 x 45	Tratamiento superficial bicapa	35	Regular
8	El estrecho	1,200 x 30	Mortero asfáltico	7	Bueno
9	Galilea	1,340 x 45	Tratamiento superficial	7	Bueno
10	Gueppi	1,286 x 30	Emulsión asfáltica	5	Bueno
11	Huánuco	2,500 x 30	Asfalto	6	Muy bueno
12	Ilo	2,500 x 45	Asfalto	11	Regular
13	Iñapari	1,200 x 18	Suelo-cemento y sello asfáltico	13	Regular
14	Jaén	2,400 x 45	Asfalto	8	Bueno
15	Jauja	2,810 x 45	Asfalto	14	Bueno
16	Juanjuí	2,100 x 30	Imprimación asfáltica	11	Malo
17	Mazamari	1,760 x 30	Asfalto	14	Bueno
18	Moyobamba	1,350 x 45	Arcilla	35	Malo
19	Nazca	1,000 x 18	Tratamiento superficial bicapa	7	Bueno
20	Pampa hermosa	2,000 x 40	Arcilla/hierba	35	Malo
21	Patria	1,800 x 30	Arcilla	35	Malo
22	Puerto esperanza	1,800 x 30	Tratamiento con emulsión asfáltica	8	Regular
23	Requena	1,000 x 18	Arena arcilla	35	Regular
24	Rioja	1,880 x 30	Asfalto	28	Malo
25	Rodríguez de Mendoza	1,800 x 30	Asfalto	23	Regular
26	Saposa	1,800 x 30	Afirmado	23	Regular
27	Tingo María	2,100 x 30	Ripio compactado	35	Regular
28	Tocache	1,930 x 30	Afirmado	35	Regular
29	Vilcas Huamán	1,550 x 23	Tratamiento superficial bicapa	12	Regular
30	Yurimaguas	1,800 x 30	Asfalto	28	Regular

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico 2013 - 2017,” por la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), Lima, Perú, 2012. Recuperado de <http://www.corpac.gob.pe/ASPLib/StorageManager.ASP?Mode=D&Name=PEI%5F2013%2D2017%5FItrim2014%2Epdf&File=%2FStorage%2FDocumentos%2FArchivo%2F9235%2Dk2Rb9Wj0Fw4Vb8J%2Epdf&Type=application%2Fpdf&Audit=StorageManager%5FDoc%5FSetD&ID=9235>.

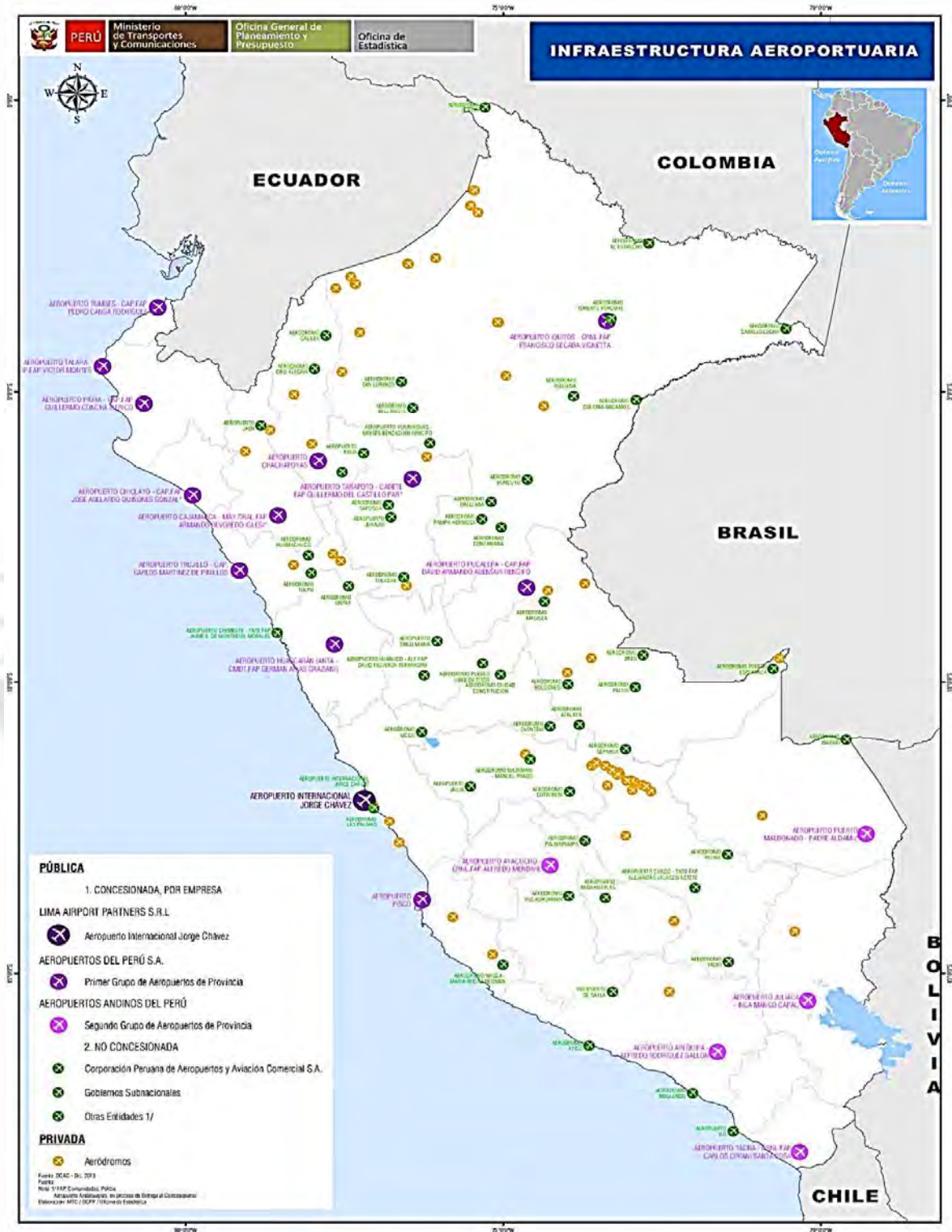


Figura 38. Infraestructura aeroportuaria en el Perú.
 Tomado de “Infraestructura aeroportuaria a Nivel Nacional 2013,” por la Oficina Estadística, Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2013c. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/infraestructura_aeroportuaria.pdf.

La Tabla 51 resume las condiciones actuales de las pistas de aterrizaje de los aeropuertos a cargo de la gestión de CORPAC al 2013.

Los actuales sistemas de aeronavegación, meteorología, seguridad, comunicaciones, ayudas luminosas, climatización, entre otros, que brindan las instalaciones aeroportuarias vienen siendo objeto de un programa de ampliación, modernización y renovación. Muchos de los sistemas con que cuenta la infraestructura aeroportuaria (49%) datan de hace más de 10 años, y la renovación de equipos tales como computadoras, servidores, sistemas de aeronavegación, *software* requieren de un programa a corto plazo de actualización.

Diversas dificultades en los servicios aeroportuarios tales como sobrecargas de mantenimiento, retrasos y limitaciones operacionales son ocasionadas por los retrasos en la puesta en marcha de los programas de modernización de los sistemas aeronáuticos del país. La debilidad del sector aviación se evidencia también en la carencia de mano de obra calificada y en los retrasos en la provisión de insumos, suministros necesarios para los servicios de mantenimiento de equipos y sistemas aeronáuticos.

Las tendencias tecnológicas actuales, al igual que la innovación, generan que los programas de renovación de los sistemas deban efectuarse continuamente, en especial, debido a la obsolescencia que trae consigo la escasez de repuestos para un determinado equipo, o la disponibilidad de un servicio de mantenimiento adecuado. Las condiciones del equipamiento aeroportuario actual se resumen en la Tabla 52.

Sin embargo, el AIJC y el aeropuerto Alejandro Velasco Astete (Cusco) se han visto beneficiados por un proceso de renovación de equipos incrementando su rendimiento operacional. El AIJC tiene a su disposición: un nuevo Centro de Control ACC, ocho radares secundarios, modo S, y un sistema ADS-B, y un Sistema Integrado Categoría III (LAP, 2013). El aeropuerto del Cusco tiene actualmente un nuevo sistema de radiocomunicaciones VHF con sistema de grabación, y un sistema de ayudas luminosas.

Tabla 52

Resumen de Cantidad de Sistemas de Aeronavegación por Antigüedad

Servicios	Sistemas	Antigüedad en años			Sub Total	Total
		< 10	[10-20]	> 20		
Comunicaciones	Radiocomunicaciones HF	43	46	2	91	491
	Radiocomunicaciones VHF	71	47	45	163	
	Radiocomunicaciones UHF	6	1	3	10	
	Estaciones VSAT	8	1		9	
	Nodos de comunicación	32	1		33	
	Central AMHS/AFTN	2			2	
	Central canales orales ATS		1		1	
	Terminales AMHS	71			71	
	Terminales ATS		48		48	
	Consolas de comunicación			29	29	
	VCS	4	2		6	
	ATIS	2	2		4	
	Grabadora multicanal	22	2		24	
Navegación	Radiofaro no direccional (NDB)			10	10	63
	Radiofaro direccional (VOB)	10	4	11	25	
	Equipo medidor de distancia (DME)	10	6	3	19	
	Sistema de aterrizaje por instrumentos ILS	1	7	1	9	
Vigilancia	Radar primario		1		1	16
	Radar secundario SSR/MODO S	8	1		9	
	ADS-B	1			1	
	Centro de vigilancia AAC/APP	1	1		2	
	Posiciones de vigilancia TWR	1			1	
	Simulador radar	1	1		2	
Meteorología	Estaciones automáticas	3	2		5	36
	Estaciones convencionales	11	3	17	31	
Ayudas luminosas	Luces PAPI, RWY, Borde, etc.	58	28	70	156	156
Soporte electromecánico	Grupos electrógenos	41	41	22	104	272
	Tableros de transferencia	32	51	6	89	
	Climatización sistema navegación	48			48	
	Climatización sistema Administración/Aeroportuario	31			31	
Cantidades totales de sistemas		518	297	219	1034	1034
Distribución porcentual		50.1%	28.7%	21.2%	100.0%	100.0%

Nota. Adaptado de "Plan Estratégico 2013-2017," por la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), Lima, Perú, 2012. Recuperado de <http://www.corpac.gob.pe/ASPLib/StorageManager.ASP?Mode=D&Name=PEI%5F2013%2D2017%5FItrim2014%2Epdf&File=%2FStorage%2FDocumentos%2FArchivo%2F9235%2Dk2Rb9Wj0Fw4Vb8J%2Epdf&Type=application%2Fpdf&Audit=StorageManager%5FDoc%5FSetD&ID=9235>.

Los programas de calibración e inspección de equipos de soporte para la aeronavegación han sufrido restricciones porque la consola automática que posee CORPAC data de 1982, y la validez de su uso ha sido desestimada por la DGAC. Además, se debe señalar que existen limitaciones en el mercado interno y externo para alquilar un sistema avión-consola y contar con el personal apropiado para realizar estas labores. Las partidas presupuestales para adquirir una plataforma de calibración aeronave-consola han sido aprobadas en el 2013 y el proceso de adquisición se encuentra en marcha.

El parque aeronáutico es variado, y depende de las operaciones que cada aerolínea desarrolla (ver Figura 39). Por lo general, los vuelos regulares a los principales destinos nacionales que realizan las aerolíneas principales se desarrollan con modelos Boeing y Airbus. La Tabla 3 y Figura 6 en el inciso Flota del Capítulo I mostró la evolución del parque aeronáutico entre 2009 y 2013, alusiva a la presente discusión.



Figura 39. Parque aéreo nacional, según ámbito de operación y tipo de servicio (2009-2013). Tomado de “Evolución del Parque Aéreo Nacional,” por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2013. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/cuadros/Transportes_Aereo_2_3_1.xlsx.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La mejoría económico-financiera de las organizaciones relacionadas, tanto a nivel aeroportuario como a nivel de las aerolíneas, ha conllevado a canalizar recursos financieros al sector. Estos recursos agregan valor a la economía al mejorar la infraestructura, lo que demanda un mayor flujo de vuelos operados por distintas compañías aéreas. Por lo tanto, a la luz de D'Alessio (2013), en esta sección se analiza el desempeño financiero de los principales actores del sector aviación comercial de pasajeros.

Aeropuertos. Como se describió en la Figura 38, de 138 aeródromos a nivel nacional, 72 son de propiedad pública y el resto de propiedad privada. El Estado otorgó 19 aeropuertos públicos en concesión (ver Figura 40). De los aeropuertos públicos no concesionados, 30 son administrados por CORPAC S.A., al amparo de lo dispuesto por la DGAC (CORPAC, 2013) y 23 son administrados por gobiernos sub-nacionales y otros entes públicos.

CORPAC. La empresa pública CORPAC S.A. administra los servicios de aeronavegación en el Perú. La empresa viene consolidando un buen desempeño financiero-contable, producto de la mayor demanda comercial de los aeropuertos internos y las crecientes retribuciones al Estado.

Por otro lado, los ingresos brutos de la empresa provinieron, principalmente, de su propio giro comercial que radica en el suministro de servicios de aeronavegación y de servicios de infraestructura aeroportuaria. Después del periodo 2001-2003 en el que CORPAC S.A. tuvo pérdidas, como consecuencia de la concesión del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez al Consorcio Lima Airport Partners (LAP), la empresa logró menores ingresos netos disponibles, siendo el año 2001 el punto de quiebre en la disminución de sus ingresos (CORPAC, 2013).



Figura 40. Concesiones y proyectos aeroportuarios.
Tomado de “Aeropuertos,” presentación por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2009a. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/portal/logypro/proy_aeropuertos2009.pdf

A partir de 2005, como se aprecia en la Figura 41, la corporación generó utilidades hasta 2010, año en que éstas ascendieron a S/. 17'701,158. No obstante, en los ejercicios 2011 y 2012, se incurrieron en pérdidas de S/. 9'103,877 y de S/. 6'087,422, respectivamente (CORPAC, 2013). En el ejercicio 2013, CORPAC mostró un repunte en la ganancia neta por el monto de S/. 21'052,874. El desempeño general de los resultados económicos durante los últimos nueve años se presenta a continuación en la Figura 41.



Figura 41. Resultados económicos 2005 – 2013.

Tomado de la “Memoria Anual CORPAC S.A. 2013,” por la Corporación de Aeropuertos y Aviación Comercial del Perú (CORPAC), 2013, p. 19, Lima, Perú. Recuperado de http://www.corpac.gob.pe/Docs/Memorias_CORPAC/memoria2013.pdf

En específico, el resultado del ejercicio 2013 de CORPAC que se presentó en la Tabla 53 se debió a: (a) una ganancia bruta producto de una variación del 58.8% respecto al año anterior, y un desempeño operativo 562% superior a la pérdida del año 2012, debido al crecimiento de los Servicios de Navegación Aérea en Ruta (SNAR), un nuevo régimen tarifario estándar a nivel nacional e internacional que se empezó a aplicar en el tráfico aéreo del Perú desde el 2011, y al incremento de volumen de pasajeros nacionales respecto a los pasajeros internacionales de los aeropuertos de provincias; (b) ingresos financieros superiores 23.3% respecto al 2012, producto de una política de subasta de fondos que se realizó al 100% en Nuevos Soles, cuyo saldo en efectivo fue colocado a plazos en el sistema financiero; y (c) la apreciación dólar americano dado que el 98% de los ingresos se dio en esta moneda (CORPAC, 2013).

Los otros ingresos operacionales provinieron principalmente de la retribución de LAP al Estado, que tuvo una variación positiva de 10.5% con respecto al 2012. En efecto, LAP debe retribuirle al Estado por concepto de concesiones el valor de 46.51% de sus ingresos brutos (MTC, 2013c).

Asimismo, los recursos disponibles al cierre del ejercicio 2013 financiaron el programa de inversiones de CORPAC para 2014 con un mejoramiento de la conectividad de la red de comunicaciones aeronáuticas, mejoramiento del sistema de inspección en vuelo para la calibración de las ayudas luminosas, modernización de las estaciones meteorológicas en los aeropuertos de Chiclayo y Pisco, la modernización de los sistemas de ayudas luminosas (instalación), entre otros, así como los gastos de reposición y mantenimiento de los sistemas utilizados para la prestación de servicios (CORPAC, 2013).

Los ratios financieros al cierre del ejercicio 2013 de CORPAC se reflejaron positivos (ver Figura 42) en relación al 2012. Los índices de gestión y rentabilidad reflejaron considerables mejoras, y los índices de liquidez aumentaron dado el incremento del pasivo y activo corriente por el aumento de las ventas. El ratio de solvencia disminuyó (-8.2%) respecto al año anterior, básicamente, por el incremento (3.1%) del patrimonio (ganancia neta y excedente de revaluación) y la disminución (-5.3%) de los rubros del pasivo.

Las concesiones aeroportuarias. Para hacer más competitivo el país a nivel de infraestructura, en el sector viene primando la estrategia jurídico - financiera de las Asociaciones Público Privadas (APP). Mediante las APP el Estado puede contratar con empresas privadas tanto la inversión como la prestación de servicios públicos en todas las modalidades de contratación existentes entre privados según el Código Civil y la Ley de Sociedades del Perú (Hernández de Agüero, 2014).

Tal figura jurídica, regulada en el Decreto Legislativo N° 1012, Ley Marco de Asociaciones Público Privadas, consiste en una forma de participación de la inversión privada en la que se incorpora experiencia, conocimientos, equipos, tecnología, y se distribuyen riesgos y recursos privados con el objeto de desarrollar, operar o mantener infraestructura pública, que requiera brindar el Estado, así como desarrollar proyectos de investigación e innovación tecnológica.

Tabla 53

Estado de Resultados Integrales de CORPAC (periodos 2012-2013) (En Nuevos Soles)

Rubros	Año		Variación
	2013	2012	
Ventas netas	168'825,454	149'772,773	19'052,681
Otros Ingresos Operacionales	86'989,469	76'081,819	10'907,650
Ingresos de Actividades Ordinarias	255'814,923	225'854,592	29'960,331
Costos de Ventas Operacionales	(210'958,987)	(197'603,755)	(13'355,232)
Ganancias Brutas	44'855,936	28'250,837	16'605,099
Gastos de Administración	(35'100,926)	(41'260,640)	6'159,714
Otros ingresos y gastos	10'663,179	8'590,444	2'072,735
Ganancias (Pérdidas) Operativas	20'418,189	(4'419,359)	24'837,548
Ingresos financieros	10'905,462	8'847,849	2'057,613
Diferencia de cambio (Ganancias)	3'202,661	5'187,395	(1'984,734)
Gastos financieros	(169,391)	(149,747)	(19,644)
Diferencia de cambio (Pérdidas)	(3'589,180)	(3'881,003)	291,823
Resultado antes del Impuesto a las Ganancias	30'767,741	5'585,135	25'182,606
Impuesto a las Ganancias Corriente	(13'462,022)	(5'055,667)	(8'406,355)
Impuesto a las Ganancias Diferido	3'747,155	(6'616,890)	10'364,045
Ganancias (Pérdidas) Netas del Ejercicio	21'052,874	(6'087,422)	27'140,296
Componentes de Otro Resultado Integral			
Superávit de Revaluación	2'629,178	---	2'629,178
Resultado Integral Total del Ejercicio, neto del Impuesto a las Ganancias	23'682,052	(6'087,422)	29'769,474
EBITDA	57'832,783	22'399,379	35'433,404

Nota. Tomado de la "Memoria CORPAC S.A. Año 2013," por la Corporación de Aeropuertos y Aviación Comercial del Perú S.A. (CORPAC), 2013, p. 19, Lima, Perú. Recuperado de http://www.corpac.gob.pe/Docs/Memorias_CORPAC/memoria2013.pdf

Tanto el MEF como ProInversión pueden brindar apoyo y asistencia a las entidades públicas para la identificación de proyectos a desarrollarse mediante una APP. Según lo establecido en el artículo 4 del Decreto Legislativo N° 1012, las APP tienen dos modalidades:

(a) auto-sostenibles, donde hay nula garantía financiera por parte del Estado y en que las garantías no financieras tienen una probabilidad nula o mínima de demandar el uso de recursos públicos (p.e. Aeropuerto Internacional Jorge Chávez por el monto de USD 1,214 millones); y (b) cofinanciadas, donde se requiere del cofinanciamiento, o del otorgamiento o contratación de garantías financieras, o garantías no financieras que tengan una probabilidad significativa de demandar el uso de recursos públicos.

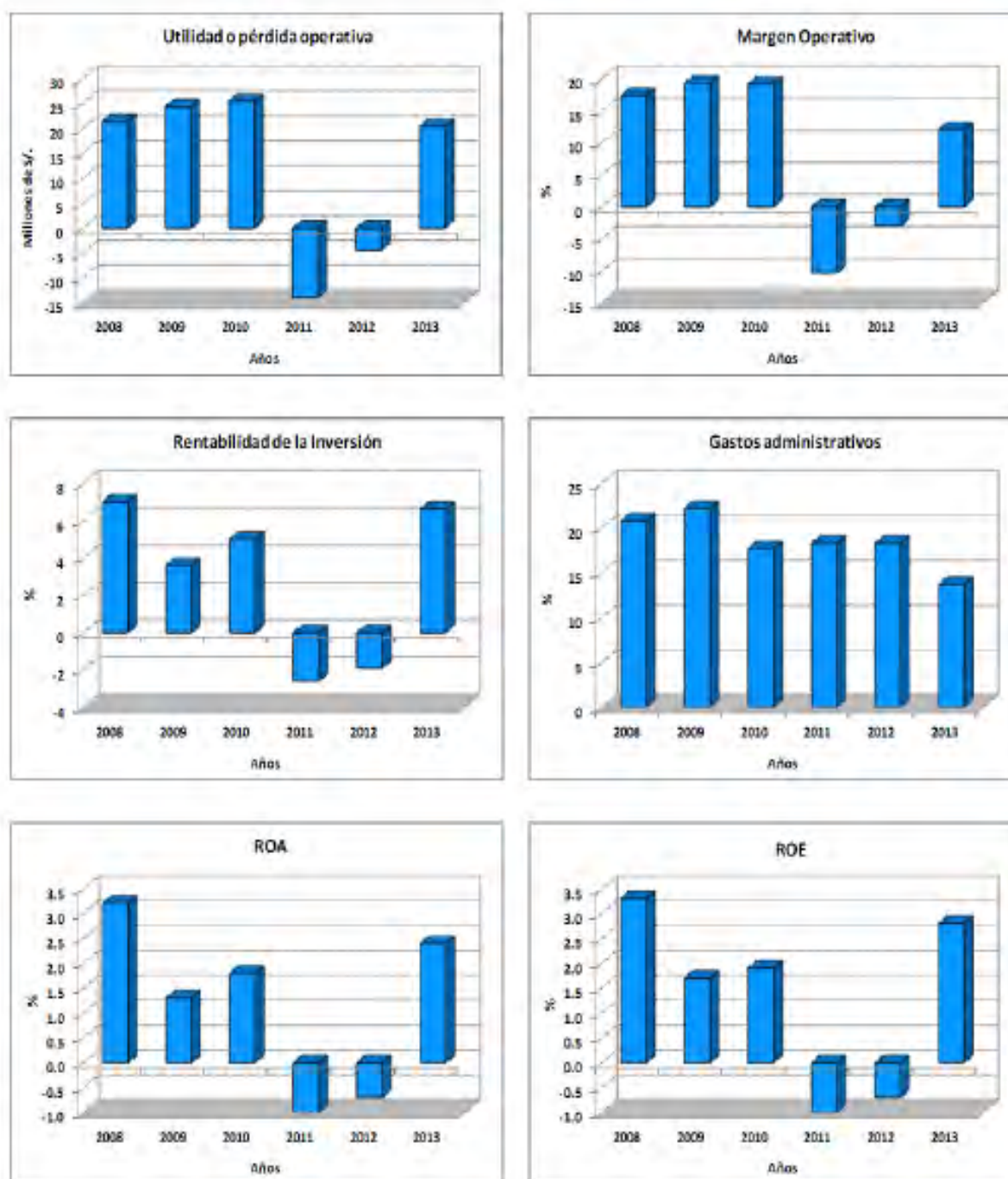


Figura 42. Evolución de los indicadores de gestión CORPAC (2008-2013). Tomado de la “Memoria CORPAC S.A. Año 2013,” por la Corporación de Aeropuertos y Aviación Comercial del Perú (CORPAC), 2013, p. 22, Lima, Perú. Recuperado de http://www.corpac.gov.pe/Docs/Memorias_CORPAC/memoria2013.pdf

Al cierre del ejercicio 2013, como se aprecia en la Tabla 54, el sector tiene compromisos de inversión en infraestructura aeroportuaria por USD 1'248.9 millones, de los cuales la inversión ejecutada fue de USD 404.5 millones. Por otro lado, durante el 2013, se

hizo público el proyecto de inversión “Mejoramiento y Ampliación del Servicio Aeroportuario en la región Cuzco” con el Aeropuerto Internacional de Chincheros de un monto de inversión de S/. 2,366.3 millones; y el mejoramiento del Aeropuerto de Arequipa con un financiamiento privado de USD 51’157, 596 (MTC, 2013c).

El primero, el proyecto *greenfield*, Aeropuerto Internacional de Chincheros, fue adjudicado el 25 de abril de 2014 por 40 años al Consorcio Kuntur Wasi integrado por las empresas Corporación América S.A. y Andino Investment Holding S.A. En la página Web del proyecto (<http://www.proyectosapp.pe/>) se informa que la modalidad de concesión fue co-financiación, y el monto de inversión fue de USD 658 millones. En el segundo trimestre del 2015 se iniciarán los trabajos de construcción, con una inversión que supera los USD 538 millones, proyectando el consorcio empezar la construcción del terminal aéreo y la pista de aterrizaje de 40 Km en el último trimestre del 2016 (“Construcción de Chincheros,” 2014).

El segundo proyecto en Arequipa fue otorgado en concesión en 2012 al consorcio Aeropuertos Andinos del Perú (Adp) dentro del segundo grupo de aeropuertos regionales (Vilca, 2013). Con un monto ascendente a S/. 37 millones, después de 34 años de operaciones, hacia fines de 2013 se modernizó el Aeropuerto Internacional Teniente FAP Alfredo Rodríguez Ballón.

En 2014 se empezó la construcción del nuevo terminal de pasajeros (Terminal 2), al costado del actual terminal que acaba de ser remodelado, con una inversión de S/. 247 millones (USD 80 millones). El nuevo terminal será seis veces más grande que el Terminal 1, con su remodelación, y tendrá más mangas de abordaje y desembarque, además de permitir soportar la demanda de los próximos 20 años, es decir, de más de 3 millones de pasajeros hacia Arequipa (Ochoa, 2013).

Tabla 54

Información sobre las Empresas Concesionarias y las Inversiones Avanzadas en Proyectos Aeroportuarios a 2013 (En Millones de USD)

Infraestructura Concesionada				Concesionarias	Accionariado (nombres de empresas y % de capital social)	Modalidad	Compromiso de Inversión 2013	Inversión Ejecutada por Año Concesionado					Total Ejecutado	Por Ejecutar
Total	Fecha de inicio obras	Plazo (Años)	Financiamiento					2009	2010	2011	2012	2013		
							7,495	836.6	840.9	440.5	338.8	574.6	4,311	3,481.7
Carreteras							3,995	580.1	665.5	383.8	170.0	147.3	2,901.8	839.7
Aeropuertos							1,248.9	47.7	42.6	30.8	30.7	51.3	404.5	821.6
Aeropuerto Jorge Chávez	2001	30	Privado	Lima Airport Partners S.R.L.	Fraport AG (grupo alemán) (70%); Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial (20%); AC Capitales SAFI (peruana) (10%)	Auto-financiada	1,061.5	39.8	13.5	25.6	25	11.9	311.8	749.8
(1) Primer Grupo de Aeropuertos Regionales	2007	25	Asociación Público Privada	Aeropuertos del Perú (AdP)	Talma (100%) (peruana)	Co-financiada	108.2	7.9	29.1	5.2	3.1	13.1	63.8	44.4
(2) Segundo Grupo de Aeropuertos Regionales	2011	25	Asociación Público Privada	Aeropuertos Andinos del Perú (AAP)	Andino Investment Holding S.A.A. (peruana) (50%) y Corporación América (argentina) (50%)	Co-financiada	79.2	0.0	0.0	0.0	2.6	26.4	28.9	27.5
Puertos							2,026.1	168.1	132	26	100.4	211.1	696.9	1,329.1
Ferroviaria							225.0	40.7	0.8	0.0	37.7	164.8	307.8	83.0

Nota. (1) Aeropuertos de Tumbes, Talara y Piura (Piura), Chiclayo (Lambayeque), Trujillo (La Libertad), Anta-Huaraz (Ancash), Pisco (Ica), Chachapoyas (Amazonas), Cajamarca, Tarapoto (San Martín), Iquitos (Loreto) y Pucallpa (Ucayali). Pendientes obras de mejoramiento de pista; (2) Aeropuertos de Arequipa, Ayacucho, Andahuaylas, Tacna, Juliaca y Puerto Maldonado. Pendiente obras de rápido impacto y mejoramiento de pista.

Adaptado del "Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2012 – 2016," por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2012, Lima, Perú. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/144/PLAN_144_PEI_\(Plan_Estrat%C3%A9gico_Institucional\)_2012-_2016_2013.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/144/PLAN_144_PEI_(Plan_Estrat%C3%A9gico_Institucional)_2012-_2016_2013.pdf); y del "Anuario Estadístico 2013," por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2014, Lima, Perú. Recuperado de http://mtegeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf; de "Fundamento de Clasificación de Riesgo: Andino Investment Holding S.A.A.," por Class & Asociados S.A., 2014. Recuperado de <http://www.classrating.com/aih.pdf>; de "Fundamento de Clasificación de Riesgo: AC Capitales SAFI," por Class & Asociados S.A., 2014. Recuperado de <http://www.classrating.com/fimi.pdf>; de "Talma compró Aeropuertos del Perú," por Gestión, 2010, Lima, Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/684173/talma-compra-empresas-mexicanas-servicios-aeroportuarios>

Aerolíneas. La actividad del sector aviación comercial de pasajeros se dinamiza con la operación de las compañías aéreas en el Perú. Sin embargo, en el Perú la industria aerocomercial está concentrada en cinco empresas, que juntas tienen el 98% de participación del mercado, siendo la líder por seis años consecutivos, la empresa LAN Perú.

Como se aprecia en la Tabla 55, las primeras dos aerolíneas, tienen un origen patrimonial mixto. LAN Perú es filial de LATAM Airlines (que resultó de la fusión de la brasileña TAM y la chilena LAN en 2012) y Avianca es filial de la colombiana Avianca Holding S.A. Los rivales regionales de estos grupos poderosos a nivel de aerolíneas en el mundo son la brasilera, GOL Transportes Aéreos, y la panameña, COPA Airlines.

Sobre las otras tres aerolíneas no se halló información institucional dada la falta de transparencia pública de estas empresas. Por lo tanto, en la revisión de diferentes medios de prensa locales y de algunas agencias sectoriales se pudo investigar que estas tres aerolíneas han sido fundadas por inversionistas peruanos; siendo Peruvian Airlines la que en 2011 vendió la mayoría de su patrimonio a accionistas irlandeses (“César Cataño venderá el 65%,” 2011).

En la Tabla 56 se presenta un comparativo de resultados financieros para los periodos 2012 – 2013 de las dos compañías aéreas matrices presentes en el Sector. La estimación de los ingresos considera, por un lado, el crecimiento en la venta de pasajes, cargo, y servicios relacionados. Cabe resaltar que el foco en este trabajo es el tráfico de pasajeros, que representan las ventas efectivas que nutren los ingresos del sector. LAN Airlines duplicó los ingresos de Avianca Holding en ambos periodos (para ver más sobre la rentabilidad de la empresa LAN Airlines, remitirse al Apéndice B).

Los costos de inversión para las aerolíneas. En la Figura 43 se presentan los costos operativos de las aerolíneas que operan en el sector. Estos están clasificados en costos directos e indirectos cuando se prestan los servicios de transporte aéreo de las empresas, que

Tabla 55

Análisis del Accionariado de las Principales Aerolíneas del Sector Aviación Comercial

Razón Social	% Participación (2013) ⁶	Año de Fundación	Origen del Patrimonio	Accionistas y Porcentaje de Accionariado
LAN Perú S.A.	63.4	1998	Nacionales/ Extranjeros	Emilio Rodríguez Larraín (Perú) (30%), Inversiones Aéreas (Perú) (21%), LATAM Airlines Group S.A. (Chile) (49%) ¹
Avianca Perú (Ex-Taca Perú)	14.1	1999	Nacionales/ Extranjeros	Transportes Aéreos del Continente Americano (TACA) (colombiana) (49%) y Trans American Airlines S.A. (peruana) (51%) ²
Peruvian Airlines S.A.	10.6	2009	Nacionales/ Extranjeros	César Cataño (peruano) (35%) y Aergo & Ryan Air (grupo irlandés) (65%) ³
Star Up S.A.	7.6	1998	Nacionales	Valentín Kasianov (peruano) (100%) ⁴
LC Perú S.A.C. (Ex LC Busre)	3.1	1993	Nacionales	USMP (peruano) y Jaime Carbajal (peruano); no hay información de los porcentajes de accionariado. ⁵

Nota. (1) Adaptado de “Memoria 2013,” por LATAM Airlines, 2013, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de <http://memoria2013.marketinglan.com/>; de página Web de “Información para Inversionistas,” por LATAM Airlines, s.f. Recuperado de <http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251289&p=irol-irhome>; (2) de página Web de Avianca (<http://www.avianca.com/es-pe/nuestra-compania/informacion-institucional/relacion-inversionistas.aspx>); de “Informe Anual 2013 - Aerovías del Continente Americano (Avianca S.A.),” por Avianca, 2013, Barranquilla, Colombia. Recuperado de <http://www.avianca.com/en/Documents/investor-relations/informe-de-gestion-2013-3.pdf>; de “Burkenroad de Avianca Taca Holding S.A.,” por Universidad EAFIT, 21 de mayo de 2013, Medellín, Colombia. Recuperado de [http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Avianca%20Taca%20\(201302%20Spanish\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Avianca%20Taca%20(201302%20Spanish).pdf); (3) de página Web de Peruvian Airlines (<http://www.peruvian.pe/es/conozcanos>); de “César Cataño venderá el 65% de Peruvian Airlines a grupo irlandés,” por Terra Perú.com, 5 de octubre de 2011. Recuperado de http://economia.terra.com.pe/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201110051336_TRP_80298785; (4) de página Web de Star Perú (<http://www.starperu.com/es/>); de “Star Peru,” por Go2Peru.com, pár.4., s.f. Recuperado de http://www.go2peru.travel/peru_flights/starperu.htm; (5) de página Web de LC Perú (<http://www.lcperu.pe/nosotros>); de “IDL Reporteros Palanca empresarial,” por Instituto de Defensa Legal (IDL), 1 de abril de 2014, Lima, Perú. Recuperado de <https://idl-reporteros.pe/palanca-empresarial/>; (6) de “Anuario Estadístico 2013,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2013, Lima, Perú. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf. Asimismo, se conversó la selección y muestreo con el profesor, Eduardo Court, ex gerente general de la antigua aerolínea peruana, Aero Perú, el 17 de octubre de 2014.

a su vez, se dividen en costos fijos y variables relacionados a los niveles de producción (D'Alessio, 2012).

Una de las características de los principales costos operativos de las aerolíneas en el Perú (Indecopi, 2012) es la necesidad de las altas inversiones de capital para financiar la capacidad instalada, en particular, la flota. Las aerolíneas que prestan el servicio de transporte aéreo de pasajeros en Perú tienen dos opciones para cubrir este requerimiento: la compra-venta y el *leasing*. No hay una preferencia generalizada, por ejemplo, mientras que LAN Perú es dueña de su propia flota de 300 aeronaves, también renta aviones para atender otros destinos porque le resulta más económico (LATAM, 2013).

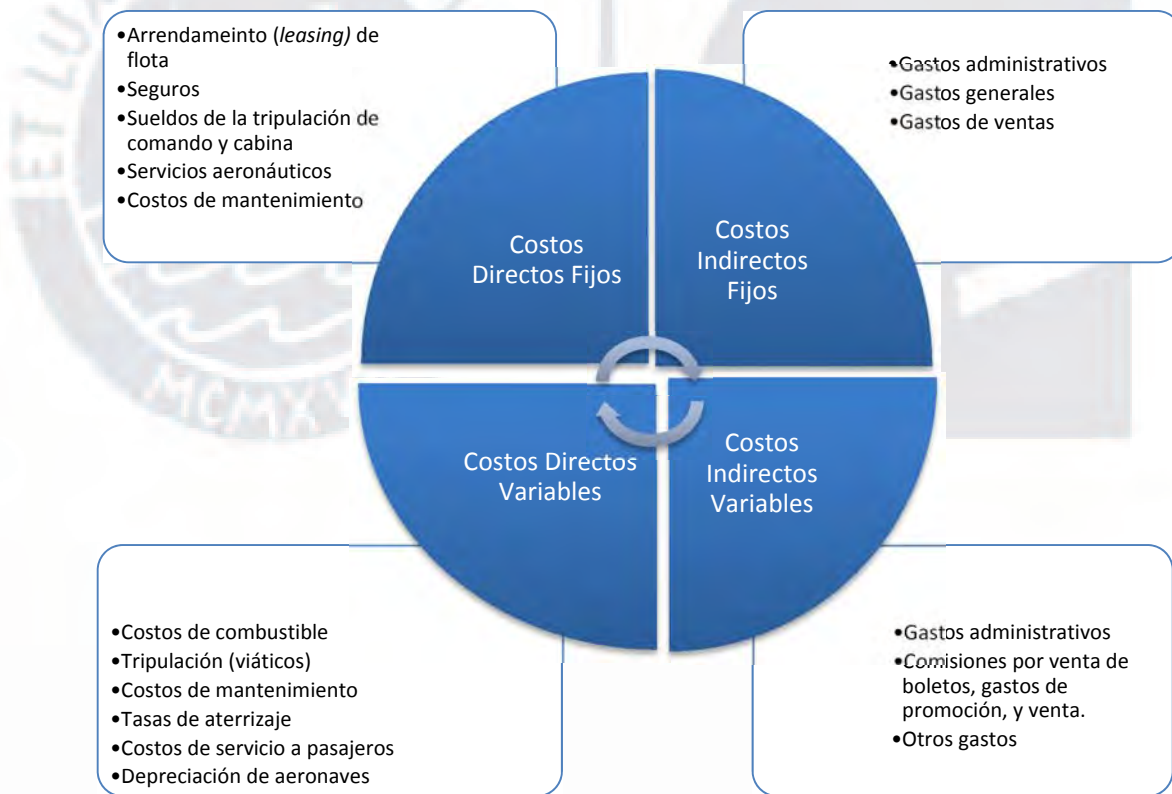


Figura 43. Estructura de costos de las aerolíneas.

Adaptado de “Mercado de Transporte Aéreo Nacional de Pasajeros,” por el Instituto Nacional de la Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), 2012, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/publicacionesqs/ObservatorioMercados-2012.pdf>; y de “La línea aérea de bandera,” por J. Palacín, 2011, Lima, Perú: Aeronoticias.

Otros costos importantes son la infraestructura para el soporte de sus operaciones (hangares, equipos de tierra y oficinas) y los costos de personal especializado, mecánicos, repuestos y tecnología para la comercialización del servicio, etc. que como se observa en la Tabla 56, es la segunda partida en que las aerolíneas gastan más, después de los combustibles. Distintos representantes de las aerolíneas entrevistados para el “Informe Observatorio de Mercados N°6” de Indecopi (2012) coincidieron en señalar la gran escasez de pilotos civiles debidamente entrenados para operar vuelos nacionales, algo que se agrava porque muchas aerolíneas asiáticas les ofrecen a los pilotos más experimentados salarios más competitivos que el mercado interno (p. 14).

Dos aspectos importantes a la luz de la Tabla 56 son: los costos de combustible y de mantenimiento. Los costos de combustible representan aproximadamente el 30% de los egresos operativos, lo cual genera una alta correlación con los precios del petróleo (Universidad EAFIT, 2013). El tema del combustible implica el riesgo más significativo que hace del negocio de las aerolíneas entre los más volátiles del mercado (ver Tabla 57 donde se presentan los siete riesgos sistémicos de las aerolíneas). La eficiencia en el consumo de combustibles está mayormente determinada por el número y antigüedad de la flota. Asimismo, las aerolíneas que ofrecen viajes cortos, con salidas frecuentes, consumen más combustible que las aerolíneas con rutas largas, debido a que los despegues y aterrizajes son los que consumen más cantidad de combustible (Vargas, 2014).

En relación a los costos de mantenimiento, en promedio, las aerolíneas gastan 5% de sus ingresos. La antigüedad de la flota y cómo se deprecian las aeronaves en el tiempo influye en este estimado. Comprar aviones de segunda mano supone el riesgo de gastar mucho en mantenimiento. Por tanto, las aerolíneas optan por arrendar una parte de su flota, lo que consume entre 5% y 15% de sus ingresos (Vargas, 2014).

Tabla 56

Estados de Resultados de LAN Airlines y Avianca Holding (periodos 2012 - 2013) (En Millones de USD)

Partidas	LAN Airlines		Avianca Holding	
	Año 2012	Año 2013	Año 2012	Año 2013
Ingresos				
Pasajeros	11'016,976	11'061,557	6'599,851	7'515,246
Cargo y Correo	1,939,751	1,862,980	859,796	866,961
Actividades Conexas	265,365	341,565	189,175	190,751
Total de Ingresos Brutos	13'222,092	13'266,102	7'648,822	8'572,958
Egresos				
Salarios, prestaciones sociales y otros	2'596,320	2'492,769	861,834	892,530
Combustibles	4'780,289	4'414,249	2'347,145	2'427,244
Honorarios, servicios generales y otros	417,124	408,671	350,329	362,807
Depreciación y Amortización	1'087,024	1'041,733	300,868	220,789
Facilidades aeroportuarias y otros	1'377,053	1'373,061	677,147	701,265
Servicios de Pasajeros	314,921	331,405	244,881	273,676
Mantenimiento equipos de vuelo	422,036	441,077	356,759	380,299
Arrendamiento de equipo aéreo y otros	424,350	477,086	517,950	573,298
Otros Gastos Operativos (Seguros)	1'711,600	1'642,146	38,533	39,905
Total de Egresos Brutos	13'130,717	12'622,197	5'695,446	5'871,813
Utilidad Bruta	91,375	643,905	1'953,376	2'701,145
Resultado del Ejercicio	523,131	281,114	351,684	675,672

Nota. Adaptado de “Reporte Burkenroad de Avianca- Taca Holding S.A. 2013,” por Universidad EAFIT, 2013, Medellín, Colombia: Tulane University; y de “Información Histórica – Estadísticas Financieras [Base de datos],” en página Web de Grupo LATAM Airlines, (s.f). Recuperado el 25 de octubre de 2014 de <http://memoria2013.marketinglan.com/>

Tabla 57

Resumen del Riesgo Sistémico de las Aerolíneas del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

Tipo	Descripción
Riesgo de mercado	Dada la alta dependencia del sector al uso de combustible, el precio del petróleo es el riesgo financiero más significativo de las aerolíneas. Por lo tanto, ellas hacen uso de instrumentos de cobertura como opciones y futuros para reducir su exposición a los movimientos en los precios del crudo.
Riesgo del tipo de cambio	Dado que operan en diferentes países y tiene capitales extranjeros, existe el riesgo de posibles alteraciones en el comportamiento de las monedas de cada país con relación a la tasa de cambio.
Riesgo de escasez de recursos naturales	Dado que el principal costo del sector es el combustible, y que éste es un derivado del petróleo, existe el riesgo de que en el futuro la oferta de crudo no pueda satisfacer la demanda y se generen, por una parte, costos demasiado altos para operar, o por otra, que no se pueda seguir prestando los servicios ofrecidos.
Riesgo operativo	Las operaciones de las aerolíneas se pueden ver afectadas por diferentes factores, como el estado del tiempo, que puede ocasionar desde retrasos en los itinerarios de vuelo hasta posibles accidentes; la escasez de controladores aéreos que pueden interferir en el desarrollo de la operación; la escasez de los repuestos de la flota aérea, que pueden llegar a ser muy específicos, lo que requiere altas inversiones en inventarios, o el riesgo a su ausencia. Igualmente, las proyecciones de crecimiento del sector están vinculadas con el plan de renovación de la flota, aspecto que está sometido al cumplimiento de las entregas de las aeronaves por parte de los proveedores.
Riesgo financiero	Las empresas del sector están expuestas a un alto riesgo financiero debido a la necesidad de mantener un alto porcentaje de endeudamiento para financiar la adquisición y mantenimiento de la flota aérea y los servicios conexos.

Nota. Adaptado de “Reporte Burkenroad de Avianca- Taca Holding S.A. 2013,” por Universidad EAFIT, 2013, Medellín, Colombia: Tulane University. Recuperado de [http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Avianca%20Taca%20\(201302%20Spanish\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Avianca%20Taca%20(201302%20Spanish).pdf). En la preparación de esta información las conversaciones con

Tabla 57

Resumen del Riesgo Sistémico de las Aerolíneas del Sector Aviación Comercial de Pasajeros (Continúa)

Tipo	Descripción
Riesgo de malas prácticas de gobierno corporativo (Cordero & García, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las aerolíneas son susceptibles al riesgo de conflicto de interés por parte de sus administradores. En el caso de las aerolíneas extranjeras, LAN y Avianca, tienen códigos de buen gobierno que aparecen públicos en sus páginas Web (LAN Airlines, 2014; Avianca, 2014). • Sin embargo, para el caso de las aerolíneas nacionales (ver Tabla 4 y el Apéndice C) se puede inferir que la causa del fracaso de muchas de ellas fue exclusivamente el insuficiente desempeño económico sino, en gran medida, las malas prácticas de gobierno corporativo. Entre ellas están la falta de acuerdo entre accionistas (Wayra Perú), detección de transporte irregular y colusión con el narcotráfico (Aero Continente), falta de claridad estratégica (Aerocóndor), además, insolvencia por malos manejos de deudas. • Incluso, actualmente, los dueños de algunas aerolíneas de origen nacional (Tabla 55) tienen antecedentes judiciales y prontuarios (p.e. Peruvian Airlines) que justifican la nula transparencia en la presentación de información contable-financiera de sus empresas ("Peru Seeks 30- Year- Sentence," 2014).
Riesgo sindical	<p>Actualmente en el sector existe la Federación de Trabajadores de la Aviación Civil del Perú (FETRACIP) que tiene por fin unificar todos los sindicatos de la aviación civil en el Perú. Están afiliados más de 2,000 trabajadores del sector. En ella participan el Sindicato de Pilotos de LAN Perú (SIPLAP), el Sindicato Unificado de Trabajadores de CORPAC (SITE- CORPAC), Sindicato de Trabajadores de Trans American S.A. (SITRAN), Sindicato de Tripulantes de Cabina de LAN Perú (STCLP), Sindicato Único de Trabajadores de Lima Airport Partners (Sutralap), el Sindicato de Despachadores de Vuelo de LAN Perú (SIDEVLAN) y el Sindicato de Trabajadores de Star Up S.A. (SINTSUPSA). ("Crearán Federación de Trabajadores," 2013).</p>

Nota. Adaptado de "Reporte Burkenroad de Avianca- Taca Holding S.A. 2013," por Universidad EAFIT, 2013, Medellín, Colombia: Tulane University. Recuperado de [http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Avianca%20Taca%20\(201302%20Spanish\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Avianca%20Taca%20(201302%20Spanish).pdf)

4.1.5. Recursos humanos (H)

Las organizaciones no son competitivas *per se*; son las personas que trabajan en ellas las que las hacen competitivas (D'Alessio, 2013). El personal especializado y técnico es determinante en este Sector (S. Trenk, comunicación personal, 29 de octubre de 2014) por lo especializado del negocio y las competencias específicas de servicio al cliente (p.e. el desempeño bilingüe). Las cifras de empresas en el sector transporte, en general, han crecido relativamente en los últimos años, en especial, en el último semestre del 2014 (de 23,407 a 24,158 empleos) según se muestran en la Tabla 59. No obstante, estas cifras no muestran el déficit de personal aeronáutico específico (con licencias y habilitaciones en regla) para cubrir la creciente demanda de las operaciones de transporte interno.

Como aproximación, se muestra el caso de CORPAC, cuya cantidad de planilla no creció mucho entre el 2012 y el 2013, tal como se puede observar a continuación.

Tabla 58

Personal en Planilla (CORPAC) a 2013

Tipos de Personal	Cantidad a diciembre de 2012	Cantidad a diciembre de 2013
Permanentes	1,222	1,245
Ejecutivos	17	16
Funcionarios	92	86
CTA	223	224
Operacionales	336	361
Profesionales	156	158
Técnicos	181	188
Administrativos	217	212
Sujeto a Modalidad	00	01
Profesionales	---	01
Total	1,222	1,246

Nota. Adaptado de “Memoria CORPAC S.A. Año 2013,” por Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), 2013. Recuperado de http://www.corpac.gob.pe/Docs/Memorias_CORPAC/memoria2013.pdf

Tabla 59

Empresas en el Sector Privado por Meses, según Actividad Económica (2014)

Actividad Económica	Meses del primer semestre de 2014					
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,476	5,482	5,484	5,457	5,477	5,490
Pesca	908	905	899	906	958	993
Explotación de minas y canteras	2,215	2,199	2,159	2,144	2,132	2,145
Industrias manufactureras	29,900	29,895	29,806	29,792	29,898	30,261
Suministro de electricidad, gas y agua	439	446	448	448	443	452
Construcción	14,348	14,359	14,121	14,147	14,192	14,297
Comercio al por mayor y menor	77,174	77,202	76,962	76,962	77,367	77,970
Hoteles y restaurantes	16,028	16,051	16,039	16,049	16,207	16,348
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	23,407	23,421	23,334	23,476	23,854	24,158
Intermediación financiera	1,086	1,089	1,095	1,095	1,117	1,130
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	42,548	42,681	42,780	42,867	43,170	43,898
Administración pública y defensa	314	310	308	312	316	308
Enseñanza	6,300	6,260	6,879	7,059	7,222	7,243
Servicios sociales y de salud	7,102	7,132	7,166	7,181	7,210	7,323
Otras actividades y servicios comunitarios, sociales y personales	23,117	23,185	23,220	23,321	23,611	23,850
Hogares privados con servicio doméstico	7	7	8	8	8	7
Organizaciones y órganos extraterritoriales	67	69	69	69	69	65
No determinado	5,908	6,346	6,617	6,684	6,620	3,807
Total	256,344	257,039	257,394	257,977	259,871	259,745

Nota. Tomado de “Boletín Estadístico I Semestre 2014,” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), agosto, 2014. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/variables_laborales/BOLETIN_ESTADISTICO_I_SEMESTRE_2014.pdf

Ante esta situación, las organizaciones afines tienden a incrementar la carga de trabajo y compensaciones mediante mecanismos de administración interna tales como el uso de sobretiempos. Las labores administrativas y contables en las concesiones aeroportuarias se han visto afectadas debido a que el personal que estuvo a cargo de estas labores bajo la planilla de CORPAC ha sido renovado en su mayoría, lo cual ha originado una carencia de personal de experiencia para este tipo de labores.

Cabe mencionar que la carencia de personal técnico especializado en distintas sedes aeroportuarias de provincias es muy notoria, generando limitaciones en la atención de sus servicios. Para mitigar esta situación se ha visto por conveniente movilizar personal de otras sedes mediante el sistema de comisión por servicios, lo que conlleva a sobrecostos en las operaciones. Por lo general, las deficiencias en disponibilidad de personal se evidencian en las áreas de meteorología, electrónica y aeronáutica. Por ello, a la par de una plataforma tecnológica moderna, urge contar con el personal profesional y técnico especializado que pueda enfrentar los cambios continuos y los requerimientos permanentes de los usuarios. En esta lista de deficiencias, se ha investigado también que sistemas de seguridad y salud ocupacional, gestión de calidad, y gestión ambiental son también algunos temas que muchas organizaciones del Sector no han considerado implementar internamente todavía, mucho menos integralmente como Sector.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Todos aquellos componentes interrelacionados que colectan, analizan, procesan y distribuyen información y que sirven de apoyo en la toma de decisiones de una organización se conocen con el nombre de sistemas de información (Alarcón, 2014; Laudon & Laudon, 2012). La tendencia actual se centra en liberar los trabajos rutinarios y emplear sistemas de información para optimizar los procesos de producción. La aplicación consciente y racional

de los sistemas de información se traduce en una ventaja competitiva al muy corto plazo, permitiendo ingresar a nuevos mercados y desarrollar negocios.

Debido a que el sector aeroportuario nacional viene siendo gestionado a través de cuatro grupos empresariales (LAP, AdP, AAP y CORPAC), las mejoras en los aspectos operacionales y técnicos aplicados a la prestación de servicios es variada y dependen de los estándares de trabajo de cada grupo. Sin embargo, la prioridad se ha enfocado en la modernización de los equipos de aeronavegación, registros meteorológicos y de control de seguridad y, en general los sistemas de información que permitan automatizar los procesos operativos y administrativos.

Se puede destacar que en los últimos años ha habido una mejora en los servicios aeroportuarios del Sector, producto de la implementación de distintas herramientas de gestión que se resumen a continuación (CORPAC, 2013):

- Nueva red de conexión IP-VPN en las áreas operativas y administrativas de las sedes aeroportuarias de Lima y provincias que permiten una comunicación fluida de voz y datos;
- Conexión de datos y correo electrónico como estándar operacional y administrativo de gestión;
- Internet corporativo como soporte de consulta;
- Módulos de gestión administrativa que permiten integrar los procesos de monitoreo logístico, control contable, facturación y cobranzas;
- Sistemas para trámites documentarios, gestión de personal, seguro médico familiar, envío y recepción de remesas, cartas garantía, habilitación de fondos, flujos de caja, seguimientos de procesos logísticos, y otros
- Sistemas de aplicaciones operativas tales como el sistema de respaldo del banco de datos NOTAM-OPMET, registro de aeronaves;

- Sistemas de captura de datos de radar, permisos de vuelos y sobrevuelos, captura de datos de radar, permisos de vuelo, etc.;
- Sistema integrado de reportes de seguridad y de reporte de accidentes (RIA);
- Programa de migración de datos operativos y no operativos por plataformas html.

Vigilancia de la seguridad operacional. La DGAC controla la seguridad en la navegación aérea y la seguridad en tierra a través de la armonización de las regulaciones técnicas, alineadas a la región latinoamericana. En el marco de este programa de armonización desde 2010 están vigentes las siguientes regulaciones armonizadas:

Tabla 60

Tipos de Licencias Aerocomerciales para Navegar en Cielos Abiertos del Perú

Licencias al Personal Aeronáutico

1	RAP 61	Licencias para pilotos y sus habilitaciones
2	RAP 63	Licencias para miembros de la tripulación excepto pilotos
3	RAP 65	Licencias de personal aeronáutico excepto miembros de la tripulación
4	RAP 67	Normas médicas y certificación
6	RAP 141	Centros de instrucción de Aeronáutica Civil para formación de tripulantes de vuelo y despachadores de vuelo
7	RAP 147	Centros de instrucción de técnicos de mantenimiento

Mantenimiento de Aeronaves

8	RAP 43	Mantenimiento
9	RAP 145	Organizaciones de mantenimiento aprobadas
10	RAP 39	Directivas de aeronavegabilidad

Elaboración de Normativas

11	RAP 11	Procedimientos generales de elaboración normativa
----	--------	---------------------------------------------------

Nota. Tomado de “Estudio del Desarrollo de la Aviación Comercial en Perú 2014,” por ICAO International. Recuperado de <http://clacsec.lima.icao.int/CLAC-Desarrollo/DES-peru.htm>

Igualmente se tiene una versión revisada a enero de 2013 del Programa de Seguridad Operacional del Estado Peruano (SSP). A la fecha se ha revisado todas las Regulaciones Aeronáuticas Peruanas (RAP) vigentes y se han planteado a la Dirección de

Regulación y Promoción enmiendas en las siguientes regulaciones, para incluir la implantación de los Sistemas de Gestión de Seguridad Operacional (SMS) en los proveedores de servicios aeronáuticos:

- RAP 91: Reglamento de Vuelos y Operaciones
- RAP 121: Certificación y Requisitos de Operación para el Transporte Aéreo Nacional e Internacional
- RAP 135: Explotadores de Servicio de Transporte Aéreo no Regular y Operación *Commuter*

Nuevo sistema de control de tránsito aéreo por adquisición de radares. El “Proyecto de Automatización y Modernización de los Servicios de Tránsito Aéreo-Red de Radares de Vigilancia Aérea” de CORPAC fue puesto en ejecución en 2012 en virtud al convenio suscrito entre el MTC y la OACI para lograr el desarrollo sostenido, seguro y ordenado de la aviación en Perú (CORPAC, 2013).

El proyecto contempló la instalación de ocho radares en igual número de ciudades a nivel nacional: Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Iquitos (Loreto), Pucallpa (Ucayali), Talara (Piura) y Lima, con una inversión de USD 34 millones, para incrementar la cobertura de la información de vuelo en el espacio aéreo de 4% a 86%. Este proyecto fue adjudicado al grupo INDRA, en concurso público internacional, llevado a cabo por la OACI (MTC, 2012). El contrato firmado para la adquisición de los ocho radares comprendió en su primera fase la construcción del nuevo Centro de Control de Tránsito Aéreo y una Escuela de Instrucción Radar, llevándose a cabo en forma paralela la fabricación e instalación de dos radares, uno en Arequipa, y el segundo en Lima.

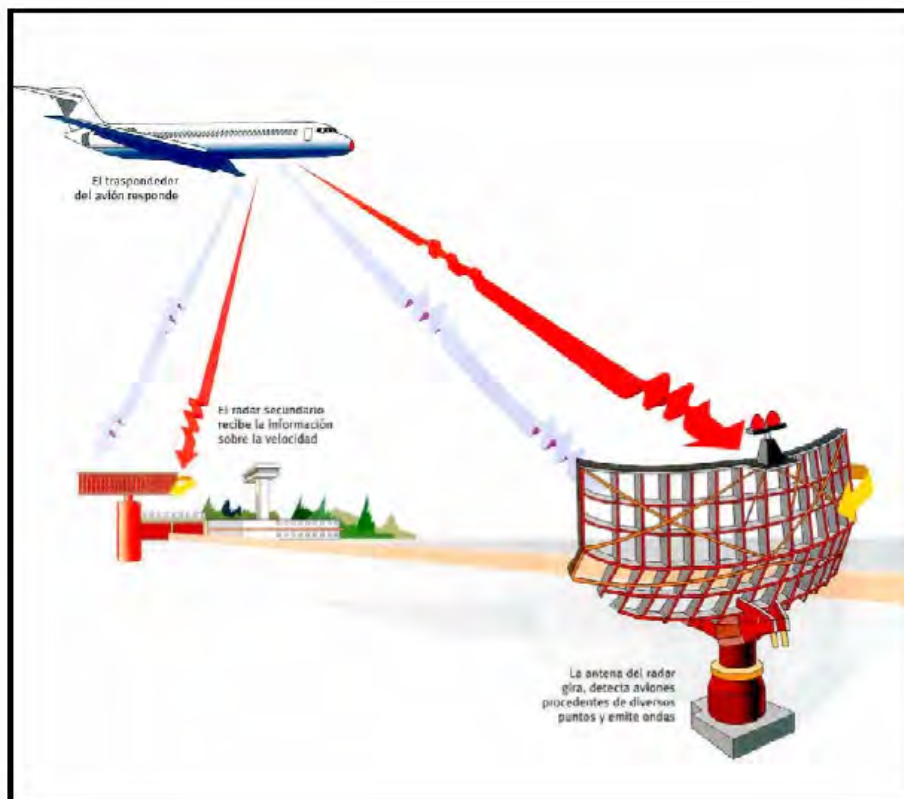


Figura 44. Radares automatizados para el tránsito aéreo en Perú.

Tomado de “Estudio de factibilidad del proyecto automatización y modernización de los servicios de tránsito aéreo - Red de radares de vigilancia aérea,” por CORPAC, 2011.

Recuperado de

http://www.corpac.gob.pe/ASPLib/StorageManager.ASP?Mode=V&Name=Automatizacion+y+Modernizacion+de+los+Servicios+de+Transito+Aereo+-+Red+de+Radares+de+Vigilancia+Aerea.pdf&File=%2FStorage%2FDocumentos%2FArchivo%2F8183-f0Su3Jm6Af2Pv4Q.pdf&Type=application%2Fpdf&Audit=StorageManager_Doc_SetV&ID=8183

El proyecto de radarización nacional (ver Figura 44) viene permitiendo elevar la cobertura de la información de vuelo en el espacio aéreo de 4% a 86% del espacio aéreo superior a través de la red de ocho radares adquiridos y ubicados progresivamente las ciudades descritas anteriormente. A fines de 2012 se completó la adquisición de los ocho radares secundarios, estos permitieron controlar el tránsito aéreo nacional con mayor seguridad, generar eficiencias en el servicio al cliente para mayor comodidad para quien esté de paso por la ciudad de destino, y una modernidad auspiciada por una inversión en

tecnología, conllevando a una relación socialmente responsable con el ambiente en los 10 años de operaciones del proyecto.

El avance en las mejoras tecnológicas es aún limitado si se contrasta con el volumen y contenido de la demanda emitida por parte de los usuarios. Esto conlleva a afirmar que es necesario, a la par de una plataforma tecnológica, contar con el personal profesional especializado que pueda enfrentar los cambios continuos y los requerimientos siempre cambiantes de los usuarios. Estas mejoras son necesarias y deben plasmarse a través de un plan de estratégico para la mejora de las tecnologías de información del Sector.

El desarrollo e implementación de un sistema de tecnologías de la información debe ser llevado de manera integral, de manera que las gestiones en las áreas de seguridad ocupacional, gestión de la calidad, gestión ambiental, y control de la seguridad de la información puedan estar integradas y trabajen en un ambiente único de acuerdo con las disposiciones provenientes de la OACI y la IATA. Para llevar a cabo un proyecto de esta magnitud se requiere una evaluación de los procesos claves del Sector a fin de plantear soluciones adecuadas, además de la capacitación del personal pertinente en centros de especialización de avanzada.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El campo de la investigación y desarrollo tecnológico tiene como objetivo principal crear innovación que conlleve a generar productos o servicios con alto valor agregado que posicionen al sector con una base sólida en el mercado manteniendo una ventaja competitiva sostenible y difícil de imitar por la competencia (D'Alessio, 2013).

El sector aviación comercial de pasajeros se desarrolla en un ambiente de alta tecnología con exigencias científicas y tecnológicas de avanzada, que son necesarias para el buen desenvolvimiento de las labores diarias. La aplicación de nuevas tecnologías conlleva a

desarrollar un alto conocimiento del Sector y de las necesidades de cada componente no sólo en el área de la capital, sino también al interior del país.

Las mejoras tecnológicas implican un mejor desempeño en los servicios que se brindan a los usuarios, ya sea en el transporte de pasajeros y carga, el mantenimiento de los equipos, la seguridad de los usuarios y los empleados, y la optimización en el consumo de recursos y tiempo.

Los programas de investigación y desarrollo en el Sector son escasos y se direccionan, por lo general, a temas relacionados con la actualización del personal técnico en el uso y manejo de las herramientas con que cuenta el Sector. En consecuencia, los Centros de Instrucción de Aviación Civil (CIAC) al igual que las sedes aeroportuarias se emplean para desarrollar eventos de formación y capacitación del personal.

El Programa de Formación de Controladores de Tránsito Aéreo es uno de los eventos de mayor importancia en el Sector, de éste egresaron ya dos promociones (XXIII y XXIV) de 35 alumnos cada una en el 2013. Asimismo, en el mismo año egresó una promoción de 15 especialistas aeronáuticos, en las áreas de información aeronáutica y comunicaciones fijas aeronáuticas (CORPAC, 2013).

Se debe también señalar que luego de cumplir con los requerimientos de la OACI, el CIAC, que está alineado a CORPAC, renovó su acreditación como miembro asociado del programa *Trainair Plus*. Este logro consolidó al CIAC como una institución que puede brindar cursos de entrenamiento adecuados a las normas internacionales OACI, y brindar certificación internacional de adiestramiento a los participantes de los programas de entrenamiento.

La posición de importancia del Centro de Instrucción de Aviación Civil (CIAC) a nivel de la región ha servido para que sea elegido, por segundo año consecutivo, para asumir la presidencia de la “XIII Reunión de Directores de Centros de Instrucción de Aviación Civil

de Sudamérica” en el 2013. Dentro de sus presentaciones se dictó un seminario taller sobre capacitación por competencias de aviación civil (CORPAC, 2013).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Mediante la evaluación del *intorno* (D’Alessio, 2013) se ha determinado las fortalezas y debilidades que el sector aviación comercial de pasajeros actualmente presenta. La matriz de evaluación de factores internos se detalla en la Tabla 61.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos permitió analizar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del sector y sus relaciones. El resultado obtenido para la evaluación del sector aviación comercial de pasajeros es de 2.56. Este resultado indica que el sector cuenta con una posición ligeramente fuerte, por lo que puede competir en el mercado de manera exitosa, y con buenas condiciones de crecimiento. Sin embargo, el resultado no es significativamente mayor a 2.50, lo que indicaría que el sector podría responder de mejor manera a los factores críticos de éxito (FCE).

4.3. Conclusiones

En este capítulo se ha realizado el análisis interno del sector aviación comercial de pasajeros. Para ello, se ha evaluado cada una de las dimensiones de la Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Innovación y Tecnología del Sector. Luego, se recopilaron los principales hallazgos de las fortalezas y debilidades del Sector detallados en el análisis AMOFHIT, elaborando con esta materia la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la cual a su vez, es insumo del presente planeamiento estratégico. A continuación, se presentan las principales conclusiones del capítulo:

1. Del análisis interno realizado se concluye que la continuidad de las políticas y reformas del gobierno peruano, las adecuadas prácticas del gobierno corporativo de las empresas concesionarias de aeropuertos, y el personal con alta experiencia del negocio son sus principales fortalezas.

Tabla 61

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Críticos de Éxito (FCE)		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Comunicación eficaz entre organizaciones afines al sector	0.07	4	0.28
2	Sostenibilidad financiera del sector	0.15	4	0.60
3	Adecuadas prácticas de gobierno corporativo de las empresas concesionarias de aeropuertos	0.07	3	0.21
4	Continuidad en las políticas y reformas del sector	0.05	3	0.15
5	Bajo poder de negociación y articulación con los sectores relacionados	0.05	3	0.15
6	Personal competente, con alta experiencia y conocimiento del negocio	0.12	4	0.48
Subtotal		0.51		1.87
Debilidades				
1	Concentración de la capacidad instalada en la Costa	0.05	2	0.10
2	Tarifas altas de aterrizaje y despegue	0.05	2	0.10
3	Carencias de instalaciones adecuadas	0.10	1	0.10
4	Escasa inversión en investigación y desarrollo (I & D)	0.08	1	0.08
5	Bajo poder de negociación con los proveedores	0.05	2	0.10
6	Predisposición al efecto de variaciones en el precio de combustibles	0.11	1	0.11
7	Falta de políticas, estrategias y planificación a largo plazo	0.05	2	0.10
Subtotal		0.49		0.69
Total		1.00		2.56

Nota. Valor 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor.

2. Las concesiones aeroportuarias efectuadas en el Perú constituyen un medio que ha atraído la inversión internacional, no sólo de capitales, sino también de *know-how* y buenas prácticas gerenciales.
3. El sector está permanentemente desafiado a encontrar diversas estrategias financieras y de marketing para su despegue y sostenibilidad dado que es muy sensible a las variaciones de la economía. A nivel aeroportuario, en virtud a los buenos resultados evidenciados desde hace 14 años, está expandiéndose la necesidad de las asociaciones público-privadas para proyectos de infraestructura. A nivel de aerolíneas, se evidencia la necesidad de promover la inversión privada nacional y extranjera para aprovechar la oportunidad de negocio de aerolíneas *low-cost* para vuelos interregionales, así como, de innovar estrategias comerciales para aprovechar las coyunturas del mercado y promover el consumo de pasajes aéreos a nivel doméstico.
4. Tradicionalmente, el AIJC ha sido el foco de las autoridades del Sector. Los programas de remodelación, actualización de equipos y mejora continua se han concentrado en este aeropuerto. De allí que se ha perdido de vista la descentralización de la mejora de los servicios aeroportuarios y de aeronavegación al interior, a tono con el desarrollo regional del país.
5. El Sector carece de un plan estratégico integral. Existen planes aislados por cada uno de los actores; no hay un objetivo común hacia el desarrollo integral del Sector.
6. Por lo especializado del recurso humano de este Sector, la mano de obra demanda continuamente capacitación y estandarización de procesos para la eficiencia de los servicios aeroportuarios y aerocomerciales. No obstante, los procesos de mejora continua en ese sentido todavía son deficientes. Si bien el personal tiene

muchos años en el Sector, se conoce más por empirismo que por capacitaciones técnicas de avanzada. Además, los pocos centros de entrenamiento de pilotos, técnicos de mantenimiento, operadores de equipos de aproximación, controladores de vuelo y demás, no cuentan con equipos tecnológicamente avanzados como para capacitar efectivamente al personal del Sector. Esto le resta valor para la competitividad del Sector.

7. Financieramente, las empresas concesionarias de aeropuertos del sector no son del todo disciplinadas. Por una parte, sí procuran una buena gestión de cobranzas y costos, y no están fuertemente apalancadas; sin embargo, por otro lado, no cumplen los plazos de sus compromisos de inversión eficazmente. Esto obstaculiza el ritmo de crecimiento del Sector. A nivel de las aerolíneas, se ha evidenciado que por la misma sensibilidad a riesgos financieros sistémicos, las estrategias comerciales que practican son muy agresivas y las empresas que conforman el oligopolio existente tienen interés en mantener altas las barreras de entrada para los nuevos entrantes al mercado. La alta concentración a nivel doméstico de las aerolíneas es un tema que urge atención del parte del Sector.

Capítulo V: Intereses del Sector Aviación Comercial de Pasajeros y Objetivos de Largo

Plazo

En el presente capítulo se analizarán los intereses del sector aviación comercial de pasajeros que son aquellos logros que se pretende alcanzar a cualquier costo, guiados por la visión establecida y la misión impulsadora (D'Alessio, 2013). Asimismo, se analizan los objetivos de largo plazo del Sector y las estrategias que podrían conducir al éxito de este horizonte.

5.1. Intereses del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

Habiendo establecido la misión y visión del sector aviación comercial de pasajeros, y tras concluir con los análisis internos y externos, se identificaron los siguientes intereses del Sector.

- Ser Lima y Callao el *hub* aerocomercial de Sudamérica.
- Incrementar la inversión en infraestructura aeroportuaria.
- Implementar el uso de tecnología moderna para soportar la aeronavegación.
- Incentivar la incorporación de capitales privados en la generación y crecimiento de aerolíneas comerciales.
- Crear nuevas rutas a nivel nacional (interregional).
- Asegurar buenas prácticas de gobierno corporativo en el sector.

5.2. Potencial del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

En línea con el potencial nacional donde se trabajaron las fortalezas y debilidades en el ámbito nacional, en esta sección se presenta el potencial del Sector – explicado por D'Alessio (2013) como “los factores de fortaleza y debilidad distintivos de una organización” (p. 223). Aquí se presenta el análisis de los siete dominios, o áreas funcionales clásicas.

Demográfico. El Perú se encuentra entre los países más poblados de Latinoamérica,

con más de 30 millones de habitantes. El INEI (2014) mostró que Brasil es el país sudamericano más poblado, con más de 202 millones de habitantes, seguido por Colombia, Argentina y Venezuela, en ese orden. La Tabla 13 en el Capítulo III mostró los países de América con mayor población a 2014.

Por su parte, la consultora Ipsos Apoyo (2011) estudió la demografía peruana y concluyó que el 31% de la población total del Perú se concentra en la capital. Le siguen la Costa Norte y la Sierra Sur, ambas regiones con 16% de concentración de la población. Así mismo, el 40.9% de la población es urbana, y sólo el 0.2% es rural.

Por otro lado, la Costa Norte y la Sierra Sur mostraron un 18.35% y 13.1% de población rural, respectivamente. Esta evidencia reflejó que la densidad poblacional en el Perú se concentra, principalmente, en la región Costa. El sector aviación comercial de pasajeros se verá afectado por esta distribución demográfica en la medida de que las zonas urbanas representen zonas más desarrolladas que las rurales, las mismas que concentran, a su vez, la mayor demanda de vuelos comerciales nacionales e internacionales. Así, el AIJC, como principal aeropuerto a nivel de vuelos nacionales e internacionales del Perú, tiene una ventaja comparativa respecto a los demás aeropuertos del país: su ubicación geoestratégica se beneficia de la distribución demográfica del país (S. Trenk, comunicación personal, 29 de octubre de 2014).

Geográfico. De acuerdo con el MTC (2014), al 2013 el Perú contaba con 72 aeropuertos públicos distribuidos en todo el territorio nacional (ver Figura 45). De estos aeropuertos, a nivel de rutas nacionales, sólo tres aeródromos superaron el tráfico anual de 1'000,000 de pasajeros: el Aeropuertos Internacional Jorge Chávez (Callao), el Aeropuertos Internacional Alejandro Velasco Astete (Cuzco) y el Aeropuertos Internacional Alfredo Rodríguez Ballón (Arequipa); y, a nivel de rutas internacionales, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez fue el único con un tráfico anual superior 10,000 pasajeros. Finalmente, las dos

rutas a nivel nacional de origen y destino con mayor tráfico de pasajeros fueron Lima – Cuzco y Lima – Arequipa, y, a nivel internacional, fueron Lima – Santiago de Chile, Lima – Miami, Lima – Buenos Aires, Lima – Madrid, Lima – Bogotá y Lima – Ciudad de Panamá.

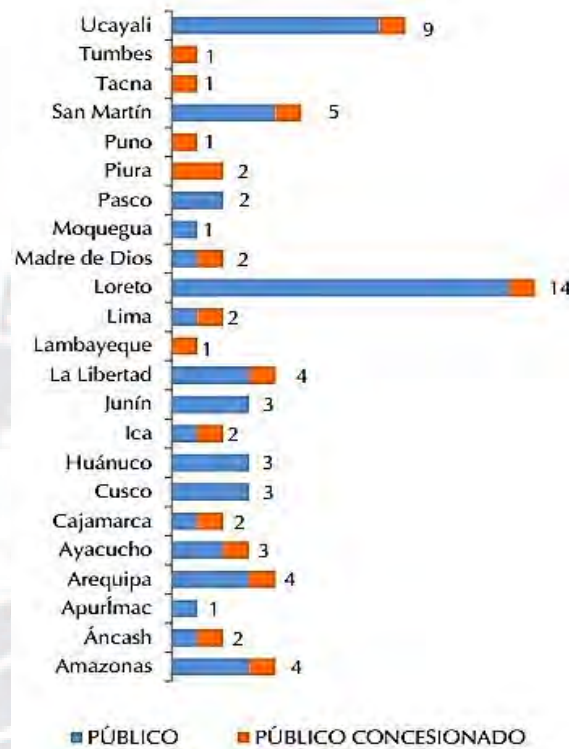


Figura 45. Infraestructura aeroportuaria pública, según departamento (2013). Tomado de “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2014, p. 45. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

Tecnológico. Como se mencionó anteriormente, el Perú es uno de países de la región que menos invierte en investigación y desarrollo, tanto de manera pública como privada. Sin embargo, en los últimos años se han hecho inversiones en el sector aerocomercial, tanto de manera pública como privada, para mantener el sector entre los más avanzados de Sudamérica.

Por ejemplo, el MTC y la OACI suscribieron un convenio para la adquisición de ocho radares para los aeropuertos de Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Iquitos, Pucallpa, Talara y Lima con el objetivo de aumentar la seguridad de las operaciones aéreas, la

reducción de los tiempos de vuelos, la reducción del gasto en combustibles y la disminución de la contaminación del medio ambiente (“Adquirirán ocho radares para los aeropuertos del país”, s.f.).

Por otro lado, como ya se había mencionado también en la sección, 3.2.1., las empresas CAE y LAN Perú construyeron y operan un centro de entrenamiento para pilotos y tripulantes de cabina considerado como uno de los más modernos de Latinoamérica para aviones Airbus 320 y Boeing 767. Con ello, se busca posicionar al Perú como un líder en capacitación aeronáutica en la región.

Económico. El crecimiento sostenible del PBI real del Perú al 2014 estuvo por encima del promedio de América del Sur (3.7%) (Maximice, 2014) aunque ya se proyectaba con un alto riesgo de error, al alza o a la baja, mucho mayor que lo usual (Scotiabank, 2014). Los resultados a 2015 expuestos en el Capítulo III representan una desaceleración económica. La producción del sector transportes entre los años 2013 y 2014 experimentaron una tasa de crecimiento real de 5,8%, resultado que se debió en gran medida al destacado desempeño del transporte aéreo en 14.3% y servicios conexos con 10.5% (MTC, 2013).

Se viene evidenciando un ciclo importante de inversión en infraestructura lo que contribuye al crecimiento colateral de la aviación comercial: a más y mejores aeropuertos; mejora la oferta de servicios aerocomerciales de calidad, alineados a la mejor capacidad económica de la población. Entonces para un país como el Perú, la conectividad aérea externa e interna es clave para la capacidad productiva de la economía y desarrollo económico de largo plazo. Un reporte de la IATA sobre los beneficios económicos del transporte aéreo comercial en Perú (2009) sustentaba que cada mejora de 10% en conectividad relativa al PBI, se estima incentivaría el potencial productivo de largo plazo de la economía en USD172 millones. Desde esta perspectiva, el sector soporta más de 200,000 puestos de trabajo en Perú

y contribuye entre 1.5% y 4.9% al empleo, a través de los ingresos salariales, ingresos procedentes de impuestos y las exportaciones del Perú.

Histórico/Social/Psicológico. El Sector viene influyendo en las actividades económicas y sociales de los peruanos y ha tenido una función social activa al fomentar el acercamiento y conocimiento de espacios remotos del Perú. Durante la primera mitad del siglo XX, se crearon una serie de aerolíneas nacionales como la Línea Aérea Nacional, Peruvian Airways Corporation, subsidiaria de la americana Pan American Gracer Airways Inc. (PAGAI), y la más importante fue la compañía de aviación Faucett, fundada por un grupo de empresarios peruanos. Esta fue la más destacada por su compromiso con el desarrollo del país, sobre todo con el Oriente peruano, además, entabló un acuerdo con el Estado para actuar en su defensa, en caso de conflicto bélico con el Ecuador (hacia la década del 50). Fue la única en asumir el reto de construir sus propios aviones también (González, 2013). En cuanto a las líneas aéreas de bandera, al caer la Línea Aérea Nacional, en la década del 70, el gobierno implantó una nueva línea aérea estatal, Aero Perú, que tuvo una auspiciosa cobertura de vuelos y de su flota a nivel nacional e internacional. No obstante, con las crisis externas e internas de las décadas 1980s y 1990s, tanto Faucett como Aero Perú, sucumbieron a sus deudas, y tuvieron que cerrar sus operaciones (González, 2013, p. 127). Durante los 90's, se forjó la tendencia de liberalización económica y privatización para que el mercado funcionara mejor, tendencia que se evidencia en la Figura 46. Aun cuando terminó el ciclo de empresas aéreas de bandera que no solo estaban bien conectadas sino que lograron modernizar sus propios aviones en el Perú, la sociedad estaba ya encauzada para apoyar al desarrollo de la aviación comercial, que continúa su curso hoy.

Cabe resaltar dentro de este marco de las aerolíneas nacionales en el Perú, que cuatro de ellas llegaron a conquistar el mundo. Entre los años 30 y 70 del siglo pasado, las empresas nacionales Panagra (creada con capitales peruanos y estadounidenses), Peruvian International

Airways (PIA), APSA y Faucett, lideraron el mercado sudamericano con ventaja cuando la aviación comercial recién alzaba vuelo. Luego, las cuatro aerolíneas llegaron a conquistar Norteamérica y Europa. Pese a sus éxitos, sus historias no estuvieron exentas de tragedias y fracasos por motivos de la accidentada geografía nacional, y posteriores quiebras financieras (“Las cuatro aerolíneas peruanas,” 2014).

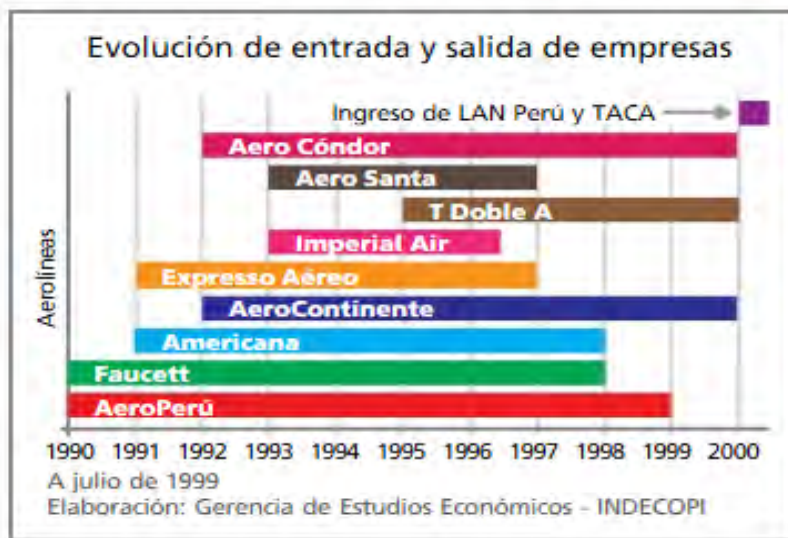


Figura 46. Evolución de entrada y salida de aerolíneas en el mercado peruano. Tomado de “Turbulencia antes del despegue,” por V. Reaño, 2011, *Semana Económica*, 26 (1281). Lima, Perú: Apoyo.

Organización. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones es la entidad gubernamental que vela por el sector transportes y comunicaciones del Perú al amparo de la Ley 27779. Por su parte, el plan estratégico institucional del MTC (2012) estableció que la DGAC es el organismo rector de la aeronáutica civil del Perú. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones cuenta con autonomía administrativa y económica, y su autoridad comprende a las personas naturales y jurídicas que realizan actividades relacionadas a los subsectores de transporte y comunicaciones dentro del territorio nacional. La principal función de este ente administrativo consiste en otorgar y reconocer derechos a través de autorizaciones, permisos, licencias y concesiones. La DGAC, como su oficina representante, hace lo propio para la aeronavegación en los cielos abiertos del territorio nacional peruano.

Militar. A largo de su historia el Perú ha adquirido aviones militares como cazabombarderos, aviones de ataque, aviones de entrenamiento, aviones de reconocimiento, aviones de transporte, enlace y multipropósito, así como, helicópteros de países como Estados Unidos, Rusia, Francia, Canadá, Brasil, Corea del Sur, República Checa, Italia, China, Alemania y Suiza (“Perú compró dos aviones italianos,” 2013).

Entre las últimas adquisiciones que el Estado peruano realizó se encuentra la compra de 24 helicópteros MI-171 de procedencia rusa para la lucha contra el narcoterrorismo en el valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) y dos aviones de transporte táctico medio C-27J Spartan de procedencia italiana (“El Perú compra 24 helicópteros,” 2013).

Finalmente, en noviembre del 2012 el Perú firmó un acuerdo de cooperación con Corea del Sur para transferencia tecnológica para la construcción de aviones de instrucción militar del modelo KT-1P. El acuerdo comprende la compra de 20 unidades KT-1P, de los cuales 16 se fabricarían en las instalaciones del Servicio de Mantenimiento (SEMAN) de la FAP como parte de la transferencia tecnológica, marcando un hito en el inicio de la industria aeronáutica del país (“Perú iniciará industria aeronáutica con apoyo,” 2013).

5.3. Principios Cardinales del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

La *Teoría Tridimensional* de Hartman (desarrollada en D’Alessio, 2013) se aplica al ámbito organizacional planteado en el presente trabajo. Para ello, se considera la relevancia de los principios cardinales que permiten reconocer las oportunidades y amenazas del sector aviación comercial de pasajeros en su entorno (la influencia de terceras partes, los lazos pasados-presentes, el contrabalance de interés, y la conservación de los enemigos). Estos conceptos fueron ya analizados en el acápite 3.1.3 Principios Cardinales, y permiten que la organización forme los cimientos para plantear los objetivos a largo plazo.

Estos principios se explican a través de los siguientes aspectos:

Influencia de terceras partes. Como se expuso anteriormente, siempre existe un tercer, cuarto o quinto interesado en que la relación entre dos partes se efectúe o no se efectúe (D'Alessio, 2013). La influencia que recibe el sector aviación comercial de pasajeros está dada en gran medida por el Estado a través de tres entidades principalmente: DGAC, encargada de regular, supervisar, controlar, fiscalizar y sancionar todas las actividades aeronáuticas civiles; OSITRAN, encargada de regular, normar y supervisar los ingresos aeronáuticos y las condiciones de prestación del servicio de infraestructura de transporte de uso público, así como, el cumplimiento de los contratos de concesión; e Indecopi, encargada de supervisar las barreras de ingreso al mercado aerocomercial peruano, velar por la libre competencia, administración de los procesos concursales, administración de los signos distintivos utilizados por las aerolíneas y gestionar denuncias y reclamos por parte de los consumidores de servicios de aerolíneas.

Por otro lado, las organizaciones sindicales públicas y privadas relacionadas al Sector influyen en él al detentar el poder de paralizar operaciones y el libre desarrollo de sus actividades. Entre los sindicatos más fuertes y relevantes se encuentran el Sindicato de Pilotos de LAN Perú (SIPLAP), relacionado a la aerolínea más grande del país y con la mayor participación de mercado; la Federación de Trabajadores de Aviación Civil del Perú (FETRACIP), que agrupa ocho sindicatos y representa a más de dos mil trabajadores del sector; y el Sindicato Unificado de Controladores de Tránsito Aéreo del Perú (SUCTA) (ver Tabla 57 sobre el riesgo sindical).

Lazos pasados - presentes. La aviación comercial nació en el Perú pensada como de bandera, es decir, financiada por el Estado. Como lo señaló Jorge Basadre en 1960 (citado en González, 2013, p. 105) la revolución de las comunicaciones y el transporte aéreo sirvió para el conocimiento del espacio geográfico en Perú, siendo el desarrollo de la aviación comercial el elemento clave del desarrollo del país. Por lo tanto, el desarrollo del Sector y la industria

aeronáutica y aerocomercial conexas solo es concebible si y solo si se entiende como parte connatural al Estado social de derecho que prescribe la Constitución Política del Perú (1993), marco al amparo del cual el Perú tiene una economía social de mercado.

Precisamente, en el marco de crear condiciones de competitividad, para que empresarios nacionales entren al mercado aerocomercial, es recomendable notar que el rol empresarial del Estado es, por definición, subsidiario. En consecuencia, el Estado más allá de fomentar la inversión privada no debe intervenir en el libre mercado, salvo para regular que las condiciones del mercado sean justas, e intervenir en el caso excepcional de una urgencia nacional. Así, la Constitución, en su artículo 60, norma, que solo por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por *razón de alto interés público* o de manifiesta conveniencia nacional.

Lo cierto es que el Estado ha financiado tres aerolíneas a lo largo de su historia, atendiendo deficiencias del mercado aerocomercial propios de la época: Servicio Aéreo de Transporte Comercial (Satco), AeroPerú y Transporte Aéreo Nacional de la Selva (TANS). Satco fue la base de Aeroperú, que utilizó sus aviones. Aeroperú llegó a volar a más de 40 destinos en el interior y a Estados Unidos, México y Argentina, entre otros países. TANS alcanzó a cubrir el 15% de las rutas nacionales. Comenzó con vuelos a la selva, y luego amplió su cobertura con frecuencias más comerciales. La inversión del Estado se justificó dada la insipiente de aerolíneas que atendieran vuelos nacionales, sobre todo, los vuelos a la Selva, e internacionales.

Sin embargo, hoy existe un nuevo contexto para el Sector, donde aun cuando existe competencia todavía hay nichos no cubiertos plenamente. Ese es el caso de los vuelos interregionales. Como se mencionó anteriormente, luego de que el Mincetur presentara en el 2011 un estudio sobre oportunidades de negocios en 33 rutas y 189 frecuencias de vuelos interregionales dentro del Perú, se han consolidado por los menos tres aerolíneas dedicadas a

estas clase de operación: LC Perú, Móvil Air y Andes Air. Es justamente este nicho donde se necesitan más aerolíneas para hacer más competitivo al Sector.

De hecho, son tres las actividades que se pueden aprovechar comercialmente bajo el modelo de rutas interregionales: (a) los vuelos comerciales en el nororiente peruano, (b) los vuelos turísticos sobre las Líneas de Nazca, y (c) los vuelos para el traslado de trabajadores y ejecutivos de las compañías que se dedican a la explotación energética y minera a escala nacional. En el primer caso, la aerolínea “North American Flote” va a adquirir dos naves para cubrir sus operaciones en el nororiente; en el segundo, compañías como Aerodiana y Móvil Air están buscando incrementar su flota; y, respecto del tercero, la principal interesada es la empresa minera, Southern Perú (“Más empresas apuestan por los vuelos,” 2014).

Este breve recorrido por la aviación comercial en el Perú permite clarificar el retroceso y decaimiento de las líneas aéreas nacionales, que lograron gran desarrollo desde los años 30 del siglo XX hasta bien entrada la década del 90. En este periodo, debido a las crisis externas e internas, las compañías de aviación Faucett y AeroPerú, naufragaron en sus deudas y, ante la imposibilidad de pagarlas, cerraron sus operaciones. Así terminó el ciclo de las empresas áreas de bandera en el Perú que no solo recorrieron los cielos del mundo sino que lograron modernizar sus propios aviones en el país (González J., 2013).

El contrabalance de intereses. El Perú ha mantenido a lo largo de los últimos años buenas relaciones comerciales con los países vecinos. Sin embargo, no se exceptúan conflictos pasados que repercutirán en el devenir futuro del sector. La evaluación del contrabalance ayuda a conocer si los conflictos de intereses con los competidores afectan o no los planes del sector aviación comercial de pasajeros (D’Alessio, 2013).

Luego de analizar índices mundiales como el WEF (2014a) y el del IMD (2014a), se diagnosticó que el Sector tiene como principal necesidad incrementar la inversión en infraestructura aeroportuaria y promover el uso de tecnología de punta. A su vez, el MTC

(2014h) tiene dentro de sus principales intereses y objetivos el ampliar las tecnologías de información. Por ello, el Sector podrá aprovechar este interés del Estado para implementar estrategias de mejora que requieran ser reforzadas por entes gubernamentales de modo que el beneficio obtenido sea de carácter nacional, optimizando costos y recursos para el Sector.

Conservación de los enemigos. Según D'Alessio (2013) es importante la conservación de los enemigos porque estos mantienen al Sector innovando constantemente para mantener su ventaja competitiva, y diferenciarse de un escenario monopolístico donde esta amenaza normalmente cunde.

En el caso del sector aviación comercial de pasajeros se puede indicar que su principal enemigo es el sector de transporte terrestre pero únicamente en rutas nacionales, mas no, en rutas internacionales pues en distancias largas el Sector tiene la opción única. El transporte terrestre es el modo de transporte que más pasajeros movilizó a nivel nacional durante el 2013, llegando a transportar 75'630,300 de pasajeros, equivalente al 80.83% del total de pasajeros transportados por vía aérea. Sin embargo, su participación de mercado ha descendido en los últimos cinco años pasando de 86.70% en el 2009 a 80.83% en el 2013. En cambio, el sector aerocomercial ha aumentado su participación pasando de 11.26% en el 2009 a 16.88% en el 2013.

5.4. Matriz de Intereses del Sector Aviación Comercial de Pasajeros (MIO)

La matriz de intereses del sector aviación comercial de pasajeros que se presenta en la Tabla 62 resume los aspectos más importantes del análisis interno y externo expuestos y analizados anteriormente en el Capítulo III y IV del presente planeamiento estratégico.

La Matriz MIO es una matriz importante para nutrir el planteamiento inicial de los objetivos del largo plazo, pauteados por los intereses más trascendentales para el Sector hacia el futuro deseado. En esta se diagnostican los efectos de las relaciones con los diferentes actores relacionados que inciden e incidirán sobre el devenir del sector analizado.

Tabla 62

Matriz de Intereses del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Ser Lima y Callao el <i>hub</i> aerocomercial de Sudamérica.	LAP/ MTC/ Sectores Aerocomerciales de Chile/Colombia/ Ecuador	MINCETUR/Gobierno Regional del Callao	Empresas de Transporte terrestre/ Proveedores
2 Incrementar la inversión en infraestructura aeroportuaria.	ProInversión/ MTC/ Empresas Concesionarias AAP/ AdP	Aerolíneas/ Empresas Constructoras / Empresas de transporte terrestre	Las comunidades locales/ Sector Transporte Marítimo Comercial/ Sector Transporte Terrestre
3 Implementar el uso de tecnología moderna para soportar la aeronavegación.	IATA/ DGAC/CORPAC/ MTC/ MINAM	Aerolíneas/ proveedores	Centros especializados de certificación y habilitación aerocomercial
4 Incentivar la incorporación de capitales privados en la generación y crecimiento de aerolíneas comerciales.	Pasajeros nacionales/ Aerolíneas de capitales nacionales/ LAN Perú/Avianca Perú/	ProInversión/ MTC/OSITRAN/ Indecopi	Proveedores locales/ pasajeros/comunidades locales MINCETUR
5 Crear nuevas rutas a nivel nacional (interregional).	Empresas de transporte terrestre	CORPAC/Aerolíneas/Gobiernos regionales	Proveedores locales
6 Asegurar las buenas prácticas de gobierno corporativo en el sector.		Aerolíneas Empresas concesionarias	

Nota. Comunes, **Opuestos.** Lima Airport Partners (LAP), Aeropuertos del Perú (AdP), Aeropuertos Andinos del Perú (AAP), Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), Ministerio de Energía y Minas (MINAM), Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN), Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).

5.5. Objetivos de Largo Plazo

La visión del sector aviación comercial de pasajeros considera como directrices los objetivos a largo plazo. Para el año 2025, el sector aviación comercial de pasajeros se mantendrá como el medio de transporte de mayor crecimiento a nivel nacional, con los mejores estándares de calidad en la región Sudamérica. El sector satisfará la demanda (nacional y extranjera) a un precio justo y competitivo en el mercado, mostrando altos estándares de calidad, seguridad y cuidado al medio ambiente, garantizando las buenas prácticas de RSE que el mundo empresarial demanda. En este sentido, el sector promoverá el libre mercado fomentando incentivos que alienten el ingreso de nuevas aerolíneas al mercado nacional, y la inversión en infraestructura y tecnología de vanguardia.

Para alcanzar esta visión, se plantean cinco objetivos a largo plazo que permitirán obtener mejoras sustanciales en el sector aviación comercial de pasajeros en un plazo de 10 años.

OLPI. Al 2025, el AIJC ocupará la primera posición del ranking *Skytrax World Airport Awards* en la categoría de aeropuertos atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año.

Según el ranking 2014 *Skytrax World Airport Awards* (Skytrax, 2014), el AIJC se ubicó como el décimo mejor aeropuerto del mundo en la categoría de aeropuertos atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros al año (ver Tabla 63). Tomando como referencia el crecimiento del número de pasajeros por año en el periodo 2001-2012 de 22% presentado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2013), y utilizándolo para proyectar el número de pasajeros al 2025, se estima un tráfico aéreo de pasajeros por año de 18.3 millones.

En base al análisis realizado, se proyecta que el AIJC pueda obtener una excelente calificación en la mayoría de los indicadores para poder ubicarse como el primer aeropuerto del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros al año en el 2025.

Tabla 63

Ranking de los Mejores Aeropuertos del Mundo Atendiendo de 10 a 20 Millones de Pasajeros por año

Puesto	Nombre del aeropuerto internacional	Ciudad	País
1	Vancouver	Vancouver	Canadá
2	Auckland	Auckland	Nueva Zelanda
3	Centro de Japón	Nagoya	Japón
4	Kansai	Kansai	Japón
5	Galeão	Helsinki	Finlandia
6	Abu Dhabi	Abu Dhabi	Emiratos Árabes
7	Johannesburgo	Johannesburgo	Sudáfrica
8	Gimpo	Seúl	Corea del Sur
9	Haikou Meilan	Haikou	China
10	Jorge Chávez	Lima	Perú

Nota. Adaptado de "2014 World Airport Awards," por Skytrax, 2014. Recuperado de http://www.worldairportawards.com/awards_2014/best_airport_10to20million.htm

OLP2. Al 2025, ejecutar al 100% el cronograma de inversiones no realizadas en infraestructura aeroportuaria, e incrementar el flujo de inversiones con el ingreso de capitales nuevos a razón de USD 10MM/año.

Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, del compromiso de inversión asumido por las tres concesiones aeroportuarias, a 2013 se ha ejecutado una inversión acumulada de USD 404.5 millones de un total de USD 1,248.9 millones (MTC, 2014b) (ver Tabla 54). Adicionalmente, se tiene un compromiso de inversión de USD 776 millones respecto del recientemente adjudicado proyecto de construcción y concesión del nuevo aeropuerto Internacional de Chincheros (Cusco).

Lima Airport Partners (LAP) tiene un compromiso de inversión de USD 1,061.5 millones en lo cual se incluye la construcción de la segunda pista de aterrizaje y la ampliación del actual terminal de pasajeros. A la fecha se ha ejecutado, el 29% del presupuesto equivalente a USD 311.8 millones, lo que permitirá mantener su posición como referente

regional (LAP, 2014) y se tiene el compromiso de concluir con la inversión a finales del 2019.

La empresa AdP tiene un compromiso de inversión de USD 108.2 millones para el primer grupo de aeropuertos regionales. El monto incluye la construcción del nuevo terminal de pasajeros del aeropuerto internacional de Pisco, y la ampliación de su pista de aterrizaje. A la fecha se ha ejecutado el 58% del presupuesto, equivalente a USD 63.8 millones. Se tiene el compromiso de concluir la construcción del nuevo terminal de pasajeros de Pisco para el 2015.

Finalmente, la empresa AAP tiene asumido un compromiso de inversión por el monto de USD 79.2 millones, siendo que a la fecha se ha ejecutado solamente el 36% del presupuesto, equivalente a USD 28.9 millones. El 64% del presupuesto restante se ejecutará al 2020.

OLP3. Incrementar en 15 el número de aeropuertos concesionados, pasando de un total de 20 en 2015 a 35 para el año 2025.

Existe el compromiso de entregar en concesión el Tercer Grupo de Aeropuertos regionales conformados por los aeropuertos de Jauja, Huánuco y Jaén, lo que permitiría conectar otras regiones al interior del país así como atender la demanda que generan los proyectos mineros y agropecuarios de dichas zonas (“Gobierno alista concesión del tercer grupo de aeropuertos,” 2014).

Actualmente el gobierno peruano está impulsando las asociaciones público-privadas (APP) como un medio rápido y eficaz para el desarrollo de infraestructura pública con la inversión de capitales privados. Como experiencia se tiene la concesión del AIJC, el Primer Grupo de Aeropuertos, el Segundo Grupo de Aeropuertos, y el recientemente adjudicado Aeropuerto Internacional de Chincheros.

El mecanismo de iniciativas privadas cofinanciadas, i.e. las APP, hará viable la concesión de aeropuertos que hoy no son auto-sostenibles debido a su bajo movimiento de pasajeros. Esta modalidad público-privada, con garantías del Estado para el pago de la inversión efectuada por la empresa privada, y con el compromiso del pago anual por mantenimiento y operación de la infraestructura concesionada, fomentará la concesión de infraestructura aeroportuaria a nivel nacional y potenciará la competitividad regional del país.

OLP 4. Al 2025, contar con cuatro redes aéreas interregionales troncales interconectando la zona Norte, Centro, Sur, así como la zona Norte y Sur, a partir de los principales aeropuertos regionales de Piura, Iquitos, Pisco, Cusco y Arequipa.

Como se sustentó en un artículo especializado de la Universidad de Lima (Mena, 2011), en el Perú se tiene un Sector con (a) una conectividad entre el Norte y Sur inexistente, (b) una red totalmente focalizada en Lima (como se sustenta en el Apéndice E), (c) se opera el sector mayoritariamente con aeronaves Boeing 737 y Airbus 319, dificultándose las posibilidades de un buen nivel de frecuencias para rutas de media y baja densidad. El mercado aerocomercial nacional está operado mayoritariamente por reactores de 150 asientos, lo que limita mucho las posibilidades de operar rutas con menos de 50,000 – 75,000 asientos, y (d) existe un porcentaje alto de rutas con un solo vuelo de contacto. La evidencia revela que el mercado doméstico registra una demanda insatisfecha porque domina una flota que no está alineada con necesidades de la red interior de rutas transversales y de baja densidad.

Por lo tanto, al cumplir los compromisos de inversión establecidos, resultándose en mejores infraestructuras regionales, y con una oferta de aerolíneas interesadas en atender al mercado objetivo interregional (sobre todo de empresarios locales regionales que buscan hacer negocios entre regiones), existirá el estímulo necesario para crear rutas aerocomerciales interregionales. Los aeropuertos mencionados serán los focos de las redes propuestas.

Las operaciones regionales troncales partiendo de puntos aeroportuarios principales de las regiones, se dispondrán (tentativamente) como se presenta a continuación:

- Ruta Norte: Tumbes - Piura - Cajamarca - Trujillo - Chiclayo – Iquitos – Tarapoto.
- Ruta Centro: Pucallpa - Jauja – Ayacucho– Huánuco – Pisco – Anta.
- Ruta Sur: Tacna – Juliaca - Puerto Maldonado - Cuzco – Arequipa – Andahuaylas.
- Ruta Norte-Sur: Piura – Iquitos – Arequipa – Cuzco.

Actualmente el Perú se conecta principalmente a través del AIJC teniendo la ruta Lima – Cuzco como la más frecuente con más de 15 conexiones diarias. De 25 rutas existentes, solo 14 operan con frecuencia mayor a un vuelo diario, ver Figura 47 para las principales rutas nacionales y Figura 48 para las conexiones interregionales propuestas.

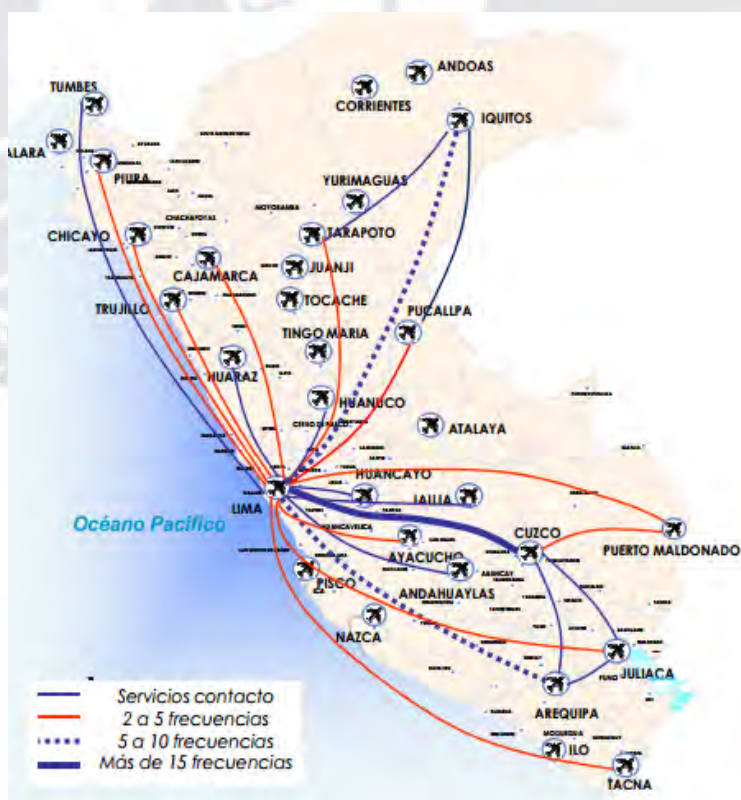


Figura 47. Segmentación de la red según densidad de frecuencias diarias. Tomado de “Elaboración del marco conceptual para el desarrollo de una política de formación del sector aerocomercial peruano en rutas domésticas y transfronterizas [Documento Final],” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2009, p. 19, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/186.pdf>

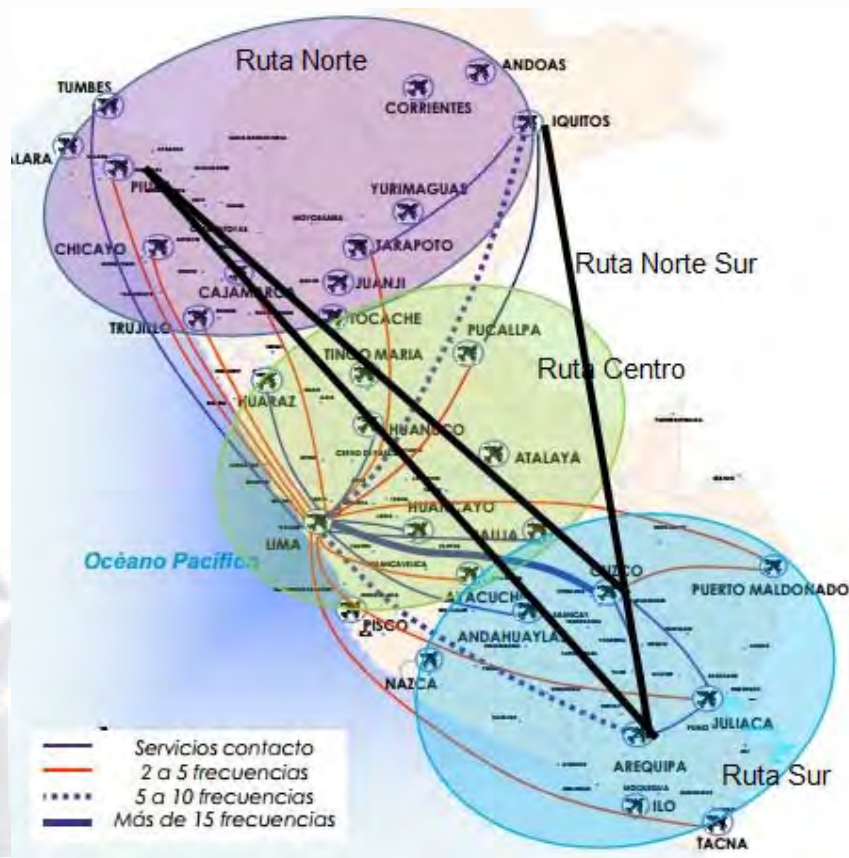


Figura 48. Las rutas interregionales troncales propuestas por estudio del Mincetur. Tomado de “Elaboración del marco conceptual para el desarrollo de una política de formación del sector aerocomercial peruano en rutas domésticas y transfronterizas [Documento Final],” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2009, p. 125, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/186.pdf>.

OLP5. Al 2025, todas las redes aeroportuarias interregionales propuestas, contarán con sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología.

Según CORPAC (2013), actualmente el 50.10% de los sistemas antes mencionados tienen una antigüedad menor a diez años, el 28.70% de diez a 20 años, y el 21.20% más de 20 años, es decir, el 49.90% de los equipos tiene más de diez años de antigüedad, lo cual sumado a los rápidos cambios en la tecnología, “restringe la provisión de repuestos y servicios especializados para su mantenimiento, afectando negativamente su disponibilidad y confiabilidad operativa, reduciendo además los tiempos de su vida útil y generando sobre carga en la gestión y mayores gastos de mantenimiento” (p. 42).

Para el logro del presente OLP se propone implementar todos los aeropuertos primarios, secundarios y terciarios de la red de rutas interregionales directas propuestas y descritas en el OLP4. Para ello, se seguirá un orden cronológico, eslabonado a partir de un agrupamiento de los aeropuertos que conforman las cinco redes interregionales anteriores.

La categorización de los aeropuertos ha seguido un criterio de zonificación, utilizando los aeropuertos propuestos y relacionados al OLP 4. El agrupamiento de los aeropuertos para fines de este equipamiento de última tecnología se programa en los siguientes tres grupos a partir de la Red Nacional Interregional Aeroportuaria:

- Aeropuertos regionales primarios (5): Piura, Iquitos, Pisco, Cuzco (Chincheros), Arequipa. Son los cinco principales núcleos a partir de donde se forman las cuatro redes interregionales anteriormente propuestas.
- Aeropuertos regionales secundarios (14): Tumbes, Cajamarca, Trujillo, Chiclayo, Tarapoto, Pucallpa, Jauja, Ayacucho, Huánuco, Anta, Tacna, Juliaca, Puerto Maldonado, Andahuaylas. Son aquellos aeropuertos que conforman las rutas interregionales a partir de los centros aeroportuarios principales anteriores.
- Aeropuertos regionales terciarios (10): Corrientes, Andoas, Yurimaguas, Juanj, Talara, Tocache, Atalaya, Tingo María, Ilo, Nazca. Son aquellos pequeños aeropuertos a quienes las cuatro rutas van a alimentar.

La propuesta de sistemas de aeronavegación de última tecnología implicará la implementación de los aeropuertos referidos con los siguientes equipos de avanzada:

- La renovación de radiocomunicaciones VHF y consolas de comunicación
- La renovación de radiofaros, radiocomunicadores, equipos de medidores de distancia, sistemas de aterrizaje ILS y tableros de transferencia

- La renovación de terminales AMHS ATS, central de canales orales, radares primarios y secundarios, grabadoras multicanal, modos de comunicación, centrales de vigilancia AAC/APP y estaciones VSAT
- La renovación de centrales AMHS/AFTN, posiciones de vigilancia TWR y sistemas de climatización aeroportuario

OLP 6. Disminuir la concentración comercial actual del Sector, medida con el índice IHH, de un valor de 4,399.79 para rutas nacionales a un valor entre 1,000 y 1,800 al 2025.

Dado que LAN es el principal proveedor de servicios de transporte aéreo de pasajeros a nivel nacional e internacional, y concentra el 63.4% de participación de mercado del sector en rutas nacionales, y el 33.7% de participación internacional, es preciso incentivar la generación y crecimiento de más aerolíneas en el país, que permitan fomentar una mayor competencia para obtener un valor de índice IHH entre 1,000 y 1,800, el que representa una competencia moderada.

La ampliación del AIJC, la construcción del aeropuerto internacional de Chincheros y la construcción de nuevos hangares en dichos aeródromos permitirán el ingreso de nuevas aerolíneas que hoy en día no pueden incursionar en el mercado peruano debido a la saturación del principal aeropuerto del Perú.

Partiendo del interés de mantener un sector aviación comercial de pasajeros, que ofrezca operaciones seguras, rentables, viables, con estándares de calidad, y competitivo a nivel regional, es imperativo promover y comprometer a la inversión privada en este cometido. Considerando, en consecuencia, el principio de libre competencia del mercado, que se auspicia con la política de Cielos Abiertos vigente y operante, y de que existe claramente un nicho aerocomercial donde la competencia no está del todo estimulada, relativa a los vuelos interregionales, se justifica tener un mayor número de aerolíneas que atiendan operaciones regionales troncales.



Figura 49. Volumen anual de pasajeros y flota objetivo de las aerolíneas nacionales para vuelos interregionales. Tomado de “Elaboración del marco conceptual para el desarrollo de una política de formación del sector aerocomercial peruano en rutas domésticas y transfronterizas [Documento Final],” por Mincetur, 2009. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/186.pdf>

Por lo tanto, es prioritario la generación de más aerolíneas, plenamente financiadas con capitales privados, modalidad mixta, donde haya participación de inversionistas nacionales, y extranjeros, al amparo del Decreto Supremo 670, que dispone que la inversión extranjera pueda llegar hasta un 70% del capital social, a lo que se añadiría la condicionante de que tales inversionistas no sean socios originarios de algún país limítrofe con el Perú.

El sector participará meramente en promover e impulsar la inversión extranjera en este negocio. Básicamente, se requieren más aerolíneas *low-cost carrier* (LCC), que atiendan no solo rutas dependientes de Lima sino rutas directas inter-regionales. Este operador contará con una flota de aeronaves más pequeñas (entre 50 y 70 asientos), para rutas de baja densidad desde aeropuertos regionales, que manejen varias frecuencias para volúmenes no mayores a 65,000-70,000 pasajeros/año (para una referencia de las características de este tipo de aerolínea para vuelos interregionales ver Figura 49).

OLP 7. Al 2025, tener implementado al 100% un Sistema Integrado de Gestión de la DGAC (SIG-DGAC), cumpliendo con los estándares ISO 9001, 14001 y 26000, e ISO 45001, en reemplazo de OHSAS 18001, permitiéndole formular procedimientos, normas y políticas alineados con los estándares mencionados.

Con precedencia en la evolución del sector aviación comercial de pasajeros y de las nuevas tendencias y perspectivas de administración en los mercados internacionales donde la competencia está basada en la mejora continua, se propone una solución aplicada a la gestión del Sector.

Para elevar la eficacia y eficiencia en el desempeño del Sector es imprescindible un óptimo nivel de integración enfocado en (a) una gestión basada en procesos, (b) una orientación al cliente, (c) un enfoque de sistema y (d) una cultura de mejoramiento continuo para el sector aerocomercial.

La propuesta de un sistema integrado de gestión, fundamentado en la norma de gestión de la calidad ISO 9001:2015, la norma de gestión ambiental ISO 14001: 2015, la norma sobre las buenas prácticas de RSE, ISO 26000: 2010 (que será certificable a partir de 2017), y la norma de gestión de seguridad y salud ocupacional ISO 45000:2015, en reemplazo de OHSAS 18001, permitirá identificar el riesgo de la gestión del Sector oportunamente para minimizar y/o eliminar los daños que pudiesen ocasionarse en la calidad, el medioambiente, en la seguridad y salud ocupacional, y la RSE con los grupos de interés del sector, mediante procesos y puntos transversales a ellas.

El sistema integrado será liderado por la DGAC, como organismo rector del Sector, quien velará por el cumplimiento del SIG-DGAC en todas las organizaciones pertenecientes a la estructura del mismo hacia 2025. El sistema dará a las organizaciones relacionadas mecanismos, métodos y prácticas para la puesta en marcha de este sistema integrado de gestión que garantizará la efectividad, eficiencia y eficacia de los servicios aerocomerciales en el país, sistémicamente.

A la fecha, sólo la Unidad de Licencias de la DGAC cuenta con una de las certificaciones mencionadas (ISO 9001). Al lograr todas estas certificaciones, en conjunto, la DGAC como líder del sector, garantizará una cultura de excelencia extendida en todas las entidades relacionadas. Este esfuerzo mejorará la atractividad de la inversión extranjera privada, permitiendo así la sostenibilidad del Sector del 2025 hacia adelante.

Como se detalla en la Tabla 64 y se esquematiza en la Figura 50, el proyecto se dividirá en ocho fases en el periodo de diez años con la finalidad de ir incrementando el avance del sistema integrado, certificándolo anualmente y concluir en el 2025 con un sistema integrado general con procesos en marcha en todo el sector alineado a la normas ISO 9001, 14001, 45001, en reemplazo de OHSAS 18001, y 26000.

Tabla 64

Programa de Avance del Proyecto SIG- DGAC 2025

Fase	Descripción	Año							
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2023	2025
1	Recertificar ISO 9001	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
2	Mantener ISO 9001 e implementar ISO 45001		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
3	Mantener ISO 9001 e implementar ISO 14001			15%	15%	15%	15%	15%	15%
4	Recertificar SIG ISO 9001 y certificar ISO 14001 e ISO 45001				15%	15%	15%	15%	15%
5	Mantener SIG e implementar ISO 26000					15%	15%	15%	15%
6	Mantener SIG y certificar en ISO 26000						15%	15%	15%
7	Recertificar el SIG 9001, 14001, 26000 y 45001							15%	15%
8	Contar con el SIG- DGAC (ISO 9001, 14001, 45001, 26000)								10%
Avance del Proyecto		5%	15%	30%	45%	60%	75%	90%	100%

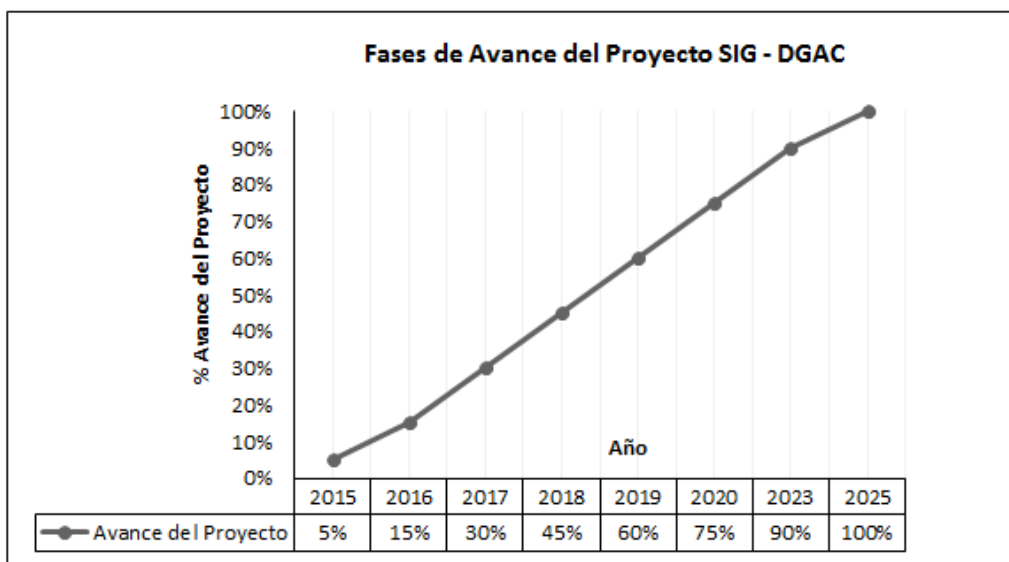


Figura 50. Fases del Avance del Proyecto SIG – DGAC 2025.

5.6. Conclusiones

Los intereses y objetivos a largo plazo establecidos para el sector aviación comercial de pasajeros están alineados con su misión y visión. Asimismo, para que éste logre un pleno desarrollo y finalmente el éxito en el futuro, es fundamental que el crecimiento del país no pierda su ritmo y continúe progresando sosteniblemente, promoviendo la participación del sector privado. En paralelo, es importante que el Estado siga garantizando seguridad jurídica, seguridad política y un marco económico estable favorable para la inversión privada.

Por otro lado, es importante que se continúe con el desarrollo y modernización de la infraestructura aeroportuaria a nivel nacional, principalmente, con el apoyo del sector privado. Del mismo modo, se debe buscar implementar tecnología de vanguardia, que complementada con la ubicación geoestratégica del Perú, fortalezca la ventaja competitiva del país, llegando a ser un referente como sector aerocomercial de Sudamérica.

Finalmente, es importante trabajar de manera armoniosa y coordinada con todos los *stakeholders* del Sector para evitar que se creen condiciones que paralicen las operaciones y el libre desarrollo de sus actividades. Para ello, es crucial la implementación del proyecto del Sistema Integrado de Gestión de la DGAC (SIG-DGAC) que se propone en el largo plazo. También es necesario monitorear constantemente las estrategias implementadas por el sector de transporte terrestre, su principal sustituto en rutas cortas, así como de las amenazas existentes, para poder implementar estrategias que las contrarresten, neutralicen, y encontrar otras estrategias que le permitan al Sector ser más competitivo, y seguir ganando participación de mercado nivel nacional e internacional.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En las siguientes secciones se procederá a efectuar la formulación y selección de estrategias externas e internas, que guiarán al sector aviación comercial de pasajeros hacia el cumplimiento de los objetivos de largo plazo trazados.

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es un arreglo sistemático y resumido que compendia ordenadamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se registran en las matrices de evaluación de los entornos externo e interno (MEFE y MEFI) de una determinada organización (D'Alessio, 2013). En base a esta información se formulan las estrategias (internas y externas), a través de un proceso de combinación de factores de éxito sobre cuatro cuadrantes básicos (FO, FA, DO y DA), que se muestran en la Tabla 65.

Primer cuadrante Fortaleza-Oportunidad (FO): Explotar. La estrategia se enfoca en aprovechar las fortalezas del Sector para tomar ventaja de las oportunidades existentes. Según este criterio, se postula lo siguiente:

1. Posicionar al Perú como primer destino turístico en la región Sudamérica.
2. Tener los mejores centros especializados en capacitación de pilotos y tripulantes de la región Sudamérica.
3. Concesionar más aeropuertos.
4. Incrementar la oferta de nuevas aerolíneas.

Segundo cuadrante Fortaleza-Amenaza (FA): Confrontar. Las estrategias deben plantearse a fin de usar las fortalezas del Sector para mitigar el impacto de las amenazas procedentes del entorno. En este sentido se formula lo siguiente:

1. Implementar políticas sociales y medioambientales.

2. Crear condiciones económico-legales.
3. Crear alianzas estratégicas con instituciones especializadas (consultoras privadas y centros de negocios) para implementar planes del sector.
4. Mitigar conflictos sociales.

Tercer cuadrante Debilidad-Amenaza (DA): Evitar. Las estrategias a plantear deberán considerar una posición defensiva con el objetivo de evitar el confronta miento con las amenazas y así reducir la exposición de las debilidades del Sector. De esta manera se han planteado las siguientes propuestas:

1. Reducir impacto del transporte terrestre.
2. Incrementar el poder de negociación sobre proveedores.
3. Cumplir normas medioambientales nacionales e internacionales y certificaciones aplicables al sector.
4. Ejecutar la inversión pública privada..

Cuarto cuadrante Debilidad-Oportunidad (DO): Buscar. Consiste en aplicar mejoras a las debilidades del Sector a fin de conseguir ventajas de las oportunidades que se presentan en el entorno. En el sector aviación aerocomercial de pasajeros se han planteado las siguientes estrategias:

1. Incrementar las rutas nacionales punto a punto a nivel doméstico.
2. Incrementar la inversión en I & D.
3. Reducir las tarifas de aterrizaje y despegue.
4. Incrementar la inversión en infraestructura aeroportuaria.
5. Mejorar los procesos del sector.
6. Implementar mecanismos de medición de avances.
7. Implementar tecnología para el seguimiento y control.

El análisis desarrollado en base a la matriz FODA ha permitido formular y registrar 19 estrategias que serán filtradas a través de las evaluaciones que se describen en las siguientes secciones.

6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

En 1984, Dickel formuló y propuso la matriz PEYEA. Esta matriz es una herramienta útil que ayuda a identificar una postura estratégica adecuada para una organización, o para sus unidades de negocio. Se utilizan factores determinados por las condiciones internas que se generan frente a un ambiente externo propio de una industria (D'Alessio, 2013).

La matriz PEYEA opera sobre dos ejes de análisis, cada uno de los cuales evalúa factores relativos a la industria y factores relativos a la organización - en este caso el Sector - estableciendo cuatro dimensiones: (a) ventaja competitiva (VC), (b) fortaleza financiera (FF), (c) estabilidad del entorno (EE) y (d) fortaleza de la industria (FI). Las dos primeras dimensiones corresponden a fortalezas vinculadas a factores internos del Sector mientras que las restantes se relacionan con las condiciones externas del entorno.

El procedimiento de evaluación se realiza a través de una medición multifactorial sobre las variables que definen cada dimensión empleando una escala entre 0 y 6. El promedio de los valores asociados a cada variable corresponde al valor final de cada dimensión. En la Tabla 66 se muestran los resultados obtenidos para cada dimensión y el detalle del cálculo efectuado en cada factor de análisis.

Los resultados obtenidos arrojan valores intermedios (cerca de 3) en las cuatro dimensiones de la matriz PEYEA. Esto se traduce en que la fortaleza financiera del Sector es mediana y con moderado nivel de apalancamiento. La ventaja competitiva es aceptable puesto que la demanda del Sector presenta una tendencia creciente. Por tanto, se puede señalar que la fortaleza financiera respalda la ventaja competitiva del Sector.

Tabla 65

Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		F1 Comunicación eficaz entre organizaciones afines al sector. F2 Sostenibilidad financiera del sector. F3 Adecuadas prácticas de gobierno corporativo de las empresas concesionarias de aeropuertos. F4 Continuidad en las políticas y reformas del sector. F5 Bajo poder de negociación y articulación con los sectores relacionados. F6 Personal competente, con alta experiencia y conocimiento del negocio.	D1 Concentración de la capacidad instalada en la Costa. D2 Tarifas altas de aterrizajes y despegue D3 Carencias de instalaciones adecuadas. D4 Escasa inversión en investigación y desarrollo (I & D). D5 Bajo poder de negociación con los proveedores. D6 Predisposición al efecto de variaciones en el precio de combustibles. D7 Falta de políticas, estrategias y planificación a largo plazo.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
O1 Potencial ubicación geoestratégica. O2 Incremento del poder adquisitivo. Cambio de medio de transporte. O3 Atracción de inversión extranjera para el ingreso de nuevas aerolíneas O4 Inversión privada en infraestructura aeroportuaria. O5 Apertura de centros especializados en capacitación de pilotos y tripulantes. O6 Incremento del turismo en Perú. O7 Eliminación de la Visa Schengen (UE).	FO1 Posicionar al Perú como primer destino turístico en la región Sudamérica de cultura ancestral, de medioambiente natural y gastronómico (F1, O6, O7). FO2 Alcanzar a tener los mejores centros especializados en capacitación de pilotos y tripulantes de la región Sudamérica (F6, O5). FO3 Concesionar más aeropuertos y potenciarlos para promover el turismo interregional doméstico (F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O6). FO4 Incrementar la oferta de nuevas aerolíneas al mercado nacional (F2, F4, O3).	DO1 Incrementar las rutas nacionales punto a punto a nivel doméstico (D1, O3, O4). DO2 Aumentar la inversión pública privada para I & D aplicable al sector aerocomercial (D4, D3, O3, O4). DO3 Reducir a niveles competitivos en Sudamérica, las tarifas de aterrizaje y despegue (D2, O4). DO4 Incrementar la inversión privada vía asociaciones público-privadas en infraestructura aeroportuaria (D1, D3, O3, O4). DO5 Establecer convenios con instituciones nacionales e internacionales especializadas para la evaluación y control de metas para la mejora de los procesos del sector (D4, D7, O3, O5). DO6 Implementar mecanismos de medición de resultados, evaluación y control, a fin de monitorear los avances en el sector (D3, D4, O3, O4). DO7 Implementar tecnología informática para mejorar el seguimiento y evaluación continua de los procesos clave del sector (D4, D7, O2, O3).	
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
A1 Incumplimiento de las aerolíneas a las normas referentes al cuidado del medio ambiente. A2 Descontrol de conflictos sociales. A3 Crisis económica mundial. A4 Falta de desarrollo de clústeres en el Perú. A5 Aparato estatal poco eficaz para cumplir con sus obligaciones contractuales ante operadores o concesionarias. A6 Fortalecimiento del transporte terrestre en rutas cortas.	FA1 Exigir implementación de políticas sociales y medioambientales, sostenibles, que fortalezcan el sector aviación comercial de pasajeros (A1, A2, F1, F3, F4). FA2 Crear condiciones económico-legales para que las empresas extranjeras relacionadas al sector se asienten en el Perú (A4, F1, F2, F4, F6). FA3 Establecer alianzas estratégicas con instituciones especializadas (consultoras privadas y centros de negocios) que brinden asesoría en la implementación de planes estratégicos enfocados al cumplimiento efectivo de las obligaciones contractuales del Estado ante operadoras o concesionarias (A5, F4). FA4 Trazar objetivos comunes con las partes relacionadas al sector transportes a fin de prevenir y mitigar la generación de conflictos sociales, así como desarrollar objetivos alineados con RSE (A2, F1, F3, F4).	DA1 Reducir el impacto del transporte terrestre en rutas aerocomerciales cortas (D2, A6). DA2 Incrementar el poder de negociación sobre proveedores y empresas relacionadas logrando mejores servicios (D5, A4). DA3 Empoderar a los organismos reguladores del sector aviación comercial de pasajeros con el fin de cumplir con las normas medioambientales nacionales e internacionales y certificaciones aplicables al sector (D7, A1). DA4 Ejecutar la inversión pública privada a fin de mejorar las instalaciones aeroportuarias y los equipamientos de aeronavegación (D3, D4, A1, A5, A6).	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson.

Además se ha identificado que la fortaleza del Sector es mediana en relación con los factores de la industria. Por su parte la estabilidad del entorno es buena y con bajos niveles de turbulencia. Se puede concluir que es importante difundir el potencial del Sector entre los inversionistas extranjeros a fin de propiciar el atractivo del país.

El sector aviación comercial de pasajeros debe aprovechar su posición favorable agresiva a través de estrategias de diversificación concéntrica o de integración vertical hacia adelante, a través de la investigación, o de la incursión en nuevos segmentos de mercado. Para ello, se pueden emplear métodos de planeamiento, control descentralizado de los procesos, y de un análisis adecuado del entorno (D'Alessio, 2013).

Tabla 66

Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	2	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	1	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio =	3.63	Promedio - 6 =	-2.75
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	2
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	2
6. Rivalidad/presión competitiva	5	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y de experiencia	5
Promedio - 6 =	-2.00	Promedio =	3.25
Vector direccional X = FI + VC	0.88	Vector direccional Y = EE + FF	1.25

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

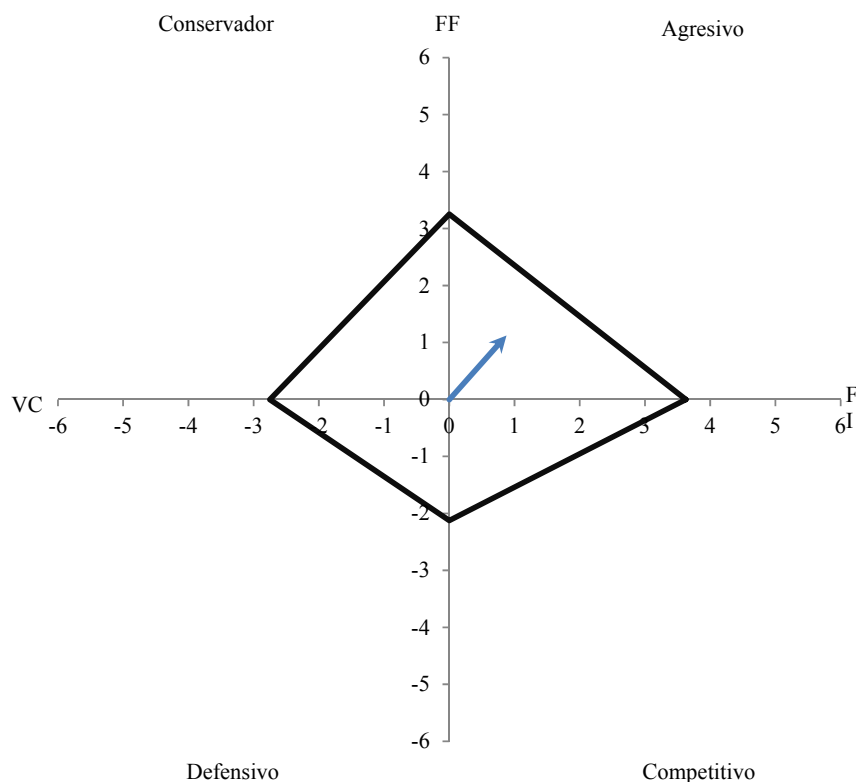


Figura 51. Polígono y vector de posicionamiento del Sector Aviación Comercial de Pasajeros.
Adaptado “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013.
México D.F., México: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Boston Consulting Group (BGC) desarrolló en los años 1970s una herramienta cuantitativa que permite medir la relación que existe entre la participación de mercado, la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso adecuado de los recursos financieros a fin de formular estrategias a seguir en una organización determinada (D’Alessio, 2013).

El sector aviación comercial de pasajeros compite principalmente con otros medios alternos tradicionales tales como el transporte terrestre y el ferroviario. La evaluación efectuada en el presente trabajo compila los datos cuantitativos relacionados con el número de pasajeros que optaron por el transporte aéreo en el 2013 en contraste con el uso de otros medios alternos (terrestre y ferroviario). Además, considerando una media de costo en

pasajes se hizo una extrapolación a fin de ubicar la posición del Sector sobre una base económico-financiera.

La Figura 52 exhibe la matriz BCG aplicada al sector de aviación comercial de pasajeros. En ella se puede observar la relación que tienen los medios alternos de transporte y el transporte aéreo en el crecimiento y participación del mercado de transportes. El transporte alternativo se ubica en la categoría estrella, en la posición izquierda superior del cuadrante II, con una participación relativamente alta del mercado y una moderada tasa de crecimiento en la industria.

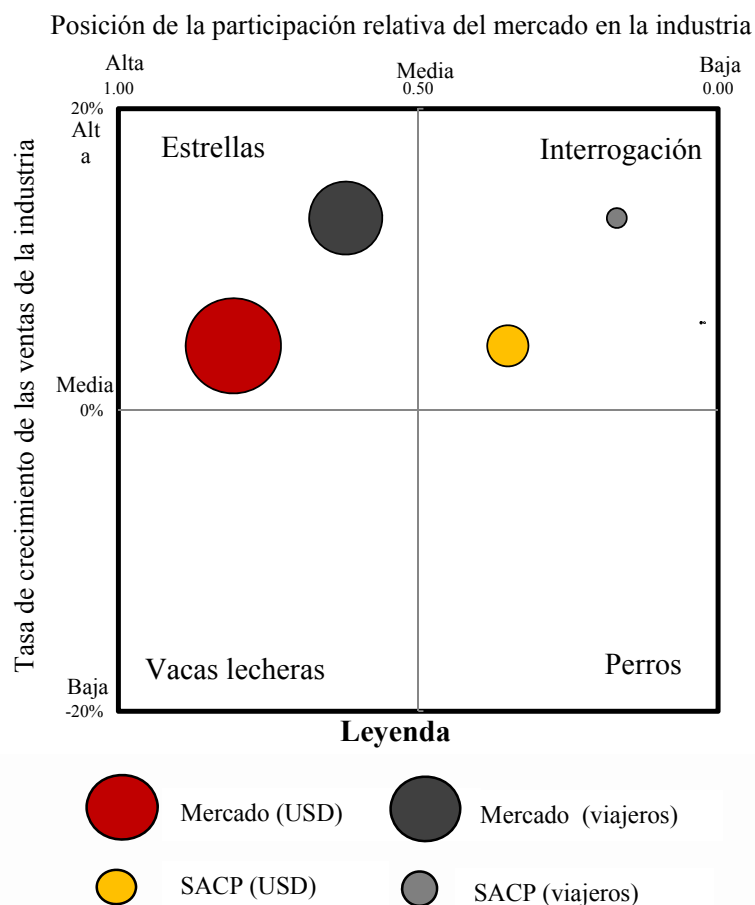


Figura 52. Posición en la participación de mercado relativa a la industria. SACPP = Sector Aviación Comercial de Pasajeros. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Por su parte, el transporte aéreo de pasajeros se encuentra ubicado en la categoría designada con el signo de interrogación, en la posición derecha intermedia del cuadrante I,

debido a su moderada participación en el mercado, y por ser poseedor de una tasa de crecimiento progresivo en los últimos años. El signo de interrogación se asigna porque se debe tomar dos opciones: (a) desarrollar una estrategia de penetración en el mercado, o (b) concesionar. Para el caso del sector aerocomercial, lo adecuado es elegir la primera opción, para lo cual la posición del Sector debe caracterizarse por:

- Requerir de un nivel de inversión que permita la renovación de equipos de aeronavegación, la implementación de centros de formación, descentralización del servicio aeroportuario, entre otros.
- Implementar políticas que favorezcan el ingreso de nuevas aerolíneas en el mercado nacional a fin de combatir el monopolio del tráfico aéreo.
- Fomentar la inversión privada en el sector a través de normativas acordes con las condiciones del país y que se destinen a la apertura de nuevas rutas que permitan establecer nuevos aeropuertos al interior del país.
- Reducir los costos operativos a fin de hacerlos más atractivos para inversionistas.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz de portafolio está compuesta por 9 cuadrantes, cada uno de los cuales se caracteriza por asignársele una estrategia determinada. El puntaje ponderado que se le asigna a los valores consignados en las matrices EFE y EFI determina la ubicación final de la organización en la MIE. De esta manera se evalúa cuantitativamente la capacidad que tiene el Sector para aprovechar sus fortalezas y neutralizar sus debilidades (MEFI), en contraposición con su capacidad para capitalizar oportunidades y evitar las amenazas (MEFE).

La Figura 53 ubica al sector aviación comercial de pasajeros en el cuadrante V de la MIE. Esta posición sugiere que se deben adoptar estrategias enfocadas a retener y mantener, es decir, se aconseja realizar inversiones selectivas y gestionar adecuadamente las utilidades del Sector. De esta manera, las estrategias de desarrollo de productos nuevos y de penetración

en el mercado analizadas previamente con las matrices PEYEA y BCG deben de ponerse en práctica.

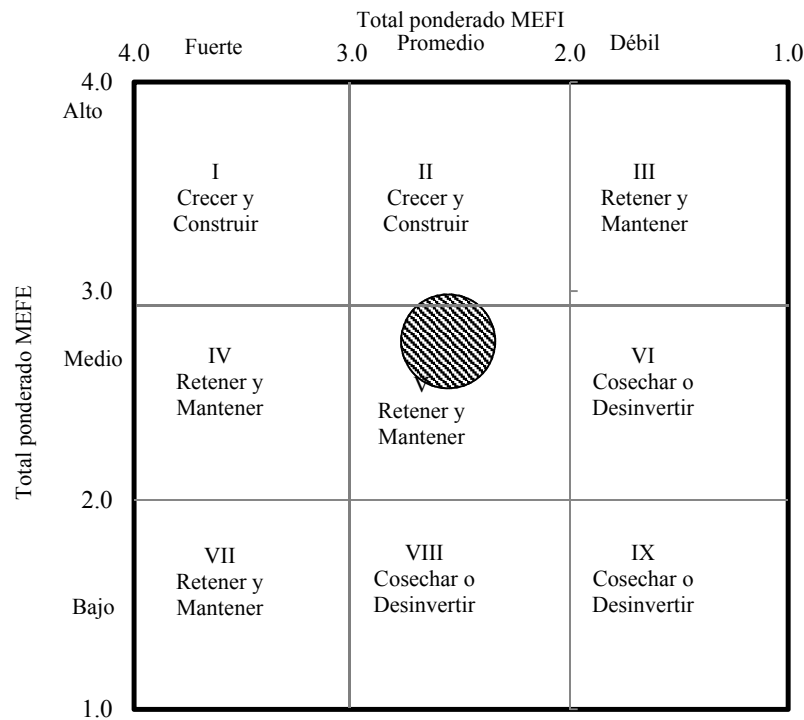


Figura 53. Matriz Interna-Externa del Sector Aviación Comercial de Pasajeros. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

La ubicación estratégica del AIJC y la estabilidad económica del país constituyen una oportunidad importante que el Sector debe capitalizar con el objetivo de atraer nuevas inversiones que permitan ampliar el número de destinos y el ingreso de líneas aéreas nuevas, fomentando la descentralización y combatiendo el monopolio.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la Gran Estrategia es una herramienta práctica para la formulación de estrategias empresariales que ayudan a identificar la posición del Sector en función a dos factores de evaluación: (a) el crecimiento del mercado, que puede ser rápido o lento; y (b) la posición competitiva, que varía entre fuerte y débil (D’Alessio, 2013).

La Figura 54 resume los resultados obtenidos luego de aplicar los procedimientos de evaluación correspondientes a la MGE. El sector aviación comercial de pasajeros se ubica en el cuadrante I, que se caracteriza por presentar una posición competitiva fuerte y un rápido crecimiento en el mercado.

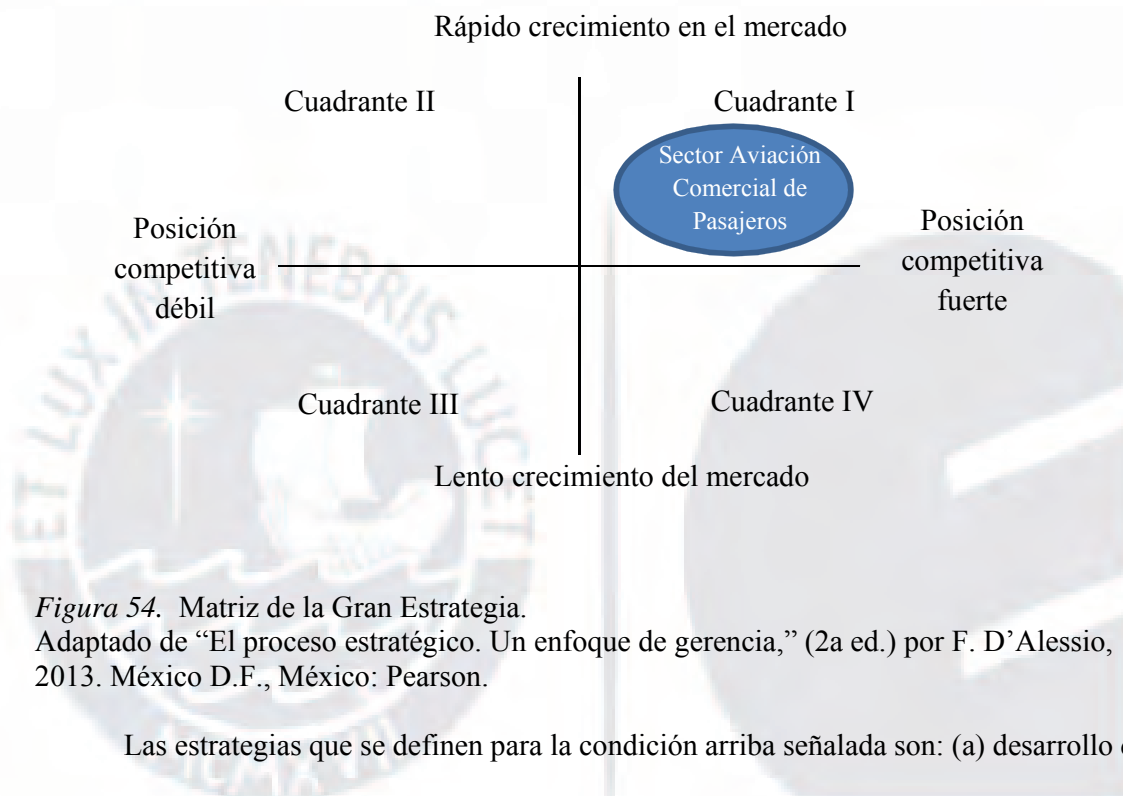


Figura 54. Matriz de la Gran Estrategia. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Las estrategias que se definen para la condición arriba señalada son: (a) desarrollo de mercados, (b) diversificación concéntrica, (c) integración vertical, e (d) integración horizontal. Entre estas posibilidades y considerando la posición del transporte aerocomercial, se optará por tomar las dos primeras opciones que a continuación se detallan:

- Penetrar en el mercado a través de una estrategia de crecimiento sostenido en el tiempo, sustentado en el incremento del PBI nacional, el aumento de la demanda en el transporte aéreo y las políticas nacionales de apertura a los mercados internacionales.
- Aplicar estrategias de diversificación de mercados y desarrollo de nuevos productos, permitiendo el ingreso de nuevas líneas aéreas que operen en rutas internas hacia nuevos destinos.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica es una herramienta que permite agrupar las estrategias formuladas con el análisis FODA, con las estrategias generales que se obtienen a través de la evaluación de las matrices PEYEA, BCG, IE y GE. De esta manera se pueden separar aquellas estrategias que son más requeridas de aquellas que no lo son, y se priorizan aquellas que son más solicitadas que el resto.

El procedimiento de trabajo indica que deberán usarse aquellas estrategias que hayan sido seleccionadas no menos de tres veces en los análisis de las distintas matrices. Las estrategias que no cumplan con este criterio serán consideradas de contingencia. Así, las estrategias de contingencia podrán usarse en caso se presente un cambio en el entorno externo o interno, que implique su posterior uso.

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) del sector aviación comercial de pasajeros se muestra en la Tabla 67. Como resultado del análisis se ha determinado que 10 estrategias retenidas serán evaluadas en las próximas etapas de análisis, quedando nueve como estrategias de contingencia. Hay que señalar que el transporte aéreo de pasajeros es un sector que viene atravesando por una fase de crecimiento continuo y estable en los últimos años. Por lo tanto, posee un muy alto potencial para posicionarse en un nivel superior de preferencias en los *rankings* internacionales de servicios aeroportuarios en la región sudamericana.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz MCPE es una herramienta que permite evaluar objetivamente cada una de las estrategias específicas seleccionadas (MDE), considerando aquellos factores internos y externos que inciden directamente en cada estrategia, y sobre la base de un juicio intuitivo adecuado (D'Alessio, 2013).

Tabla 67

Matriz de Decisión Estratégica

	Estrategias Específicas	Estrategias Alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Posicionar al Perú como primer destino turístico en la región Sudamérica de cultura ancestral, de medioambiente natural, y gastronómico.	Desarrollo de mercado, Penetración de mercado, Diversificación concéntrica	X	X	X	X	X	5
FO2	Alcanzar a tener los mejores centros especializados en capacitación de pilotos y tripulantes de la región Sudamérica.	Integración vertical hacia atrás	X	X	X		X	4
FO3	Concesionar más aeródromos, y potenciarlos para promover el turismo interregional doméstico	Penetración de mercado, Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
FO4	Incrementar la oferta de nuevas aerolíneas al mercado nacional.	Penetración de mercado, Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
FA1	Exigir implementación de políticas sociales y medioambientales, sostenibles, que fortalezcan el sector aviación comercial de pasajeros.	Alianza estratégica	X					1
FA2	Crear condiciones económico-legales para que las empresas extranjeras relacionadas al sector se asienten en el Perú.	Alianza estratégica, Integración horizontal	X		X		X	3
FA3	Establecer alianzas estratégicas con instituciones especializadas (consultoras privadas y centros de negocios) que brinden asesoría en la implementación de planes estratégicos enfocados al cumplimiento efectivo de las obligaciones contractuales del Estado ante operadoras o concesionarias.	Alianza estratégica	X					1
FA4	Trazar objetivos comunes con las partes relacionadas al sector transportes a fin de prevenir y mitigar la generación de conflictos sociales, así como desarrollar objetivos alineados con RSE.	Alianza estratégica	X					1
DO1	Incrementar las rutas nacionales punto a punto a nivel doméstico.	Penetración de mercado	X		X	X	X	4
DO2	Aumentar la inversión público privada para I & D aplicable al sector aerocomercial.	Alianza estratégica	X					1
DO3	Reducir a niveles competitivos en Sudamérica las tarifas de aterrizaje y despegue.	Penetración de mercado	X		X	X	X	4
DO4	Incrementar la inversión privada vía asociaciones público-privadas en infraestructura aeroportuaria.	Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
DO5	Establecer convenios con instituciones nacionales e internacionales especializadas en la evaluación y control de metas para la mejora de la instrucción del personal en el sector.	Alianza estratégica	X					1
DO6	Implementar mecanismos de medición de resultados, evaluación y control de objetivos en el sector.	Gerencia de Procesos (BPM), Calidad Total (TQM)	X					1
DO7	Implementar tecnología informática para mejorar el seguimiento y evaluación continua de los procesos clave del sector.	Gerencia de Procesos (BPM), Calidad Total (TQM)	X					1
DA1	Reducir el impacto del transporte terrestre en rutas aerocomerciales cortas.	Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
DA2	Incrementar el poder de negociación sobre proveedores y empresas relacionadas logrando mejores servicios.	Alianza estratégica	X					1
DA3	Empoderar a los organismos reguladores del sector aviación comercial de pasajeros con el fin de cumplir con las normas medioambientales nacionales e internacionales y certificaciones aplicables al sector.	Alianza estratégica, Calidad Total (TQM)	X					1
DA4	Ejecutar la inversión público privada a fin de mejorar las instalaciones aeroportuarias y los equipamientos de aeronavegación.	Desarrollo de producto	X		X	X	X	4

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

La ponderación de las estrategias obtenidas de la MDE con respecto a las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades sirvió de insumo para generar la MCPE. Un valor ponderado igual o superior a cinco en una estrategia la cataloga en un nivel atractivo denominándosele como estrategia retenida. La MCPE se exhibe a detalle en la Tabla 68.

Las estrategias retenidas son: E1, E3, E4, E6, E9, E11, E12, E15, E16 y E19. Las estrategias E3, E4 y E12 representan aquellas que permiten aumentar la oferta interna del sector aviación comercial de pasajeros para el beneficio de los intereses del crecimiento del país. Las estrategias E1, E6 y E9 siguen la óptica de desarrollo de mercado por medio de la explotación y distribución eficiente del Sector.

De igual manera, la estrategia E3 sigue la integración vertical hacia adelante y diversificación concéntrica con la finalidad de generar nuevas industrias que otorguen valor agregado a productos derivados del uso del Sector.

También las estrategias E9 y E12 están enfocadas a la diversificación conglomerada para afianzar y generar programas de educación, investigación y desarrollo como insumo para la explotación eficiente, sostenible y rentable del Sector en el Perú. Las estrategias mencionadas constituyen aquellas con mayor potencial para su implementación, quedando dentro del grupo de descarte las estrategias E2, E5, E7, E8, E10, E13, E14, E17 y E18.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt analiza las estrategias filtradas mediante la MCPE, que aplica cuatro criterios de evaluación: (a) consistencia, cuando la estrategia carece de políticas u objetivos inconsistentes; (b) consonancia, cuando la estrategia no contiene una solución que se adapte al entorno externo y a los cambios críticos que en este se presentan; (c) factibilidad, cuando la estrategia no genera sobrecostos en los recursos y/o no produce sub-problemas sin solución; y (d) ventaja, cuando la estrategia provee la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad (D'Alessio, 2013).

Tabla 68
Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19																				
	Posicionar al Perú como primer destino turístico en la región Sudamérica.	Tener los mejores centros especializados en capacitación de pilotos y tripulantes de la región Sudamérica.	Concesionar más aeropuertos.	Incrementar la oferta de nuevas aerolíneas.	Implementar políticas sociales y medioambientales.	Crear condiciones económico-legales.	Crear alianzas estratégicas con instituciones especializadas (consultoras privadas y centros de negocios) para implementar planes del sector.	Mitigar conflictos sociales.	Incrementar las rutas nacionales punto a punto a nivel doméstico.	Incrementar la inversión en I & D.	Reducir las tarifas de aterrizaje y despegue.	Incrementar la inversión en infraestructura aeroportuaria.	Mejorar los procesos del sector.	Implementar mecanismos de medición de avances.	Implementar tecnología para el seguimiento y control.	Reducir impacto del transporte terrestre.	Incrementar el poder de negociación sobre proveedores.	Cumplir normas medioambientales e internacionales y certificaciones aplicables al sector.	Ejecutar la inversión pública privada.																				
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA				
<i>Oportunidades</i>																																							
Potencial ubicación geoestratégica.	0.25	3	0.75	2	0.50	1	0.25	4	1.00	1	0.25	3	0.75	1	0.25	1	0.25	4	1.00	1	0.25	3	0.75	3	0.75	1	0.25	1	0.25	1	0.25	3	0.75	1	0.25	2	0.50	3	0.75
Incremento del poder adquisitivo. Cambio de medio de transporte.	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Atracción de inversión extranjera para el ingreso de nuevas aerolíneas	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20
Inversión privada en infraestructura aeroportuaria.	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	1	0.15	4	0.60
Apertura de centros especializados en capacitación de pilotos y tripulantes.	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Incremento del turismo en Perú.	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Eliminación de la Visa Schengen.	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03
<i>Amenazas</i>																																							
Incumplimiento de las aerolíneas a las normas referentes al cuidado del medio ambiente.	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05		
Descontrol de conflictos sociales.	0.03	4	0.12	1	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	2	0.06	1	0.03	4	0.12	4	0.12	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	4	0.12	4	0.12
Crisis económica mundial.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10
Falta de desarrollo de clústeres.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Aparato estatal poco eficaz para cumplir con sus obligaciones contractuales ante operadores o concesionarias.	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24
Fortalecimiento del transporte terrestre en rutas cortas.	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15
<i>Fortalezas</i>																																							
Comunicación eficaz entre organizaciones afines al sector.	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14
Sostenibilidad financiera del sector.	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60	1	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60	3	0.45
Adecuadas prácticas de gobierno corporativo de las empresas concesionarias de aeropuertos.	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28
Continuidad en las políticas y reformas del sector.	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Bajo poder de negociación y articulación con los sectores relacionados.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Personal competente, con alta experiencia y conocimiento del negocio.	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	1	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	1	0.12	2	0.24	3	0.36
<i>Debilidades</i>																																							
Concentración de la capacidad instalada en la Costa.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
Tarifas altas de aterrizaje y despegue	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05
Carencias de instalaciones adecuadas.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40
Escasa inversión en investigación y desarrollo (I & D).	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Bajo poder de negociación con proveedores.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10
Predisposición al efecto de variaciones en el precio de combustibles.	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	4	0.44	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.11	4	0.44	4	0.44	2	0.22	2	0.22	1	0.11
Falta de políticas, estrategias y planificación a largo plazo.	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
Total	2.00	5.02	4.58	5.36	6.18	3.55	5.47	3.78	4.42	6.63	4.55	5.06	5.13	3.58	3.85	5.30	6.25	4.09	4.36	5.20																			

Nota. PA = puntaje del grado de atracción, TPA = puntaje total del grado de atracción. Puntaje de grado de atracción (a) 1= no atractiva, (b) 2 = algo atractiva, (c) 3 = razonablemente atractiva, y (d) 4 = altamente atractiva. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

La Matriz de Rumelt que se presenta con detalle en la Tabla 69 consigna las estrategias retenidas. Luego de la evaluación se puede mencionar que las estrategias seleccionadas han sido aceptadas puesto que cumplen con los cuatro criterios estipulados en el procedimiento.

Tabla 69

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1. Posicionar al Perú como primer destino turístico en la región Sudamérica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3. Concesionar más aeropuertos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4. Incrementar la oferta de nuevas aerolíneas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2. Crear condiciones económico-legales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1. Incrementar las rutas nacionales punto a punto a nivel doméstico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3. Reducir las tarifas de aterrizaje y despegue.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4. Incrementar la inversión en infraestructura aeroportuaria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO7. Implementar tecnología para el seguimiento y control.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1. Reducir impacto del transporte terrestre.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4. Ejecutar la inversión pública privada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ME) es otra herramienta que tiene por objetivo filtrar las estrategias retenidas en función del cumplimiento de aspectos relacionados con los derechos, la justicia y utilitarismo (D’Alessio, 2013). Los resultados obtenidos de la evaluación de las estrategias retenidas del sector aviación comercial de pasajeros se muestran en la Tabla 70.

Tabla 70
Matriz de Ética

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1 Posicionar al Perú como primer destino turístico en la región Sudamérica.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO3 Concesionar más aeropuertos.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO4 Incrementar la oferta de nuevas aerolíneas.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FA2 Crear condiciones económico-legales.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO1 Incrementar las rutas nacionales punto a punto a nivel doméstico.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO3 Reducir las tarifas de aterrizaje y despegue.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO4 Incrementar la inversión en infraestructura aeroportuaria	N	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO7 Implementar tecnología para el seguimiento y control.	N	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DA1 Reducir impacto del transporte terrestre.	N	N	N	P	N	N	P	J	N	N	E	E	Sí
DA4 Ejecutar la inversión pública privada.	N	P	N	N	N	N	P	J	J	N	E	E	Sí

Nota. En la sección Derechos, (P)= promueve, (N) = neutral, (V)= viola; en la sección Justicia, (J)= justo, (N)= neutro, (I)= injusto; en la sección Utilitarismo, (E)= excelentes, (N)= neutro, (P)= perjudicial. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Las diez estrategias retenidas que se analizan en la ME presentan un efecto neutral en lo que respecta a la evaluación de los derechos humanos, a excepción de las últimas cuatro estrategias cuyo efecto es de promoción. La perspectiva de justicia experimenta una condición similar al del aspecto anterior. La mayoría de las estrategias tienen una postura

justa mientras que sólo cinco de ellas se mantienen en una relación neutra. Por último, la contribución hacia el utilitarismo tiene un nivel de excelencia por parte del total de las estrategias analizadas.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de los procesos de evaluación efectuados desde las secciones 6.1 a 6.9 se han podido identificar dos grupos finales de estrategias para el sector aviación comercial de pasajeros. Estas se clasifican en estrategias retenidas y estrategias de contingencia. Las estrategias retenidas son aquellas que han cumplido con los aspectos de evaluación previamente analizados con las diversas matrices, mientras que las estrategias de contingencia no cumplieron con al menos un criterio de filtrado.

Estas estrategias contingentes se deben tener en cuenta para su posible utilización en caso de que alguna de las estrategias retenidas tuviera dificultades en el proceso de implementación. Las estrategias retenidas y contingentes se muestran en la Tabla 71.

Las estrategias de contingencia pueden utilizarse en el futuro en caso de que alguna de las estrategias retenidas tuviera dificultades en el proceso de implementación, o en caso de que se puedan acondicionar para superar los motivos por los que fueron rechazadas inicialmente.

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

La matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo tiene como objetivo principal identificar la relación que existe entre los objetivos de largo plazo (OLP) y las estrategias retenidas, y el impacto de las estrategias en la construcción de los OLP, por consiguiente, de la visión del sector. En caso de que alguna estrategia no se alinee con alguno de los OLP, se reubicará en la lista de estrategias de contingencia.

Tabla 71

Estrategias Retenidas y de Contingencia del Sector de Aviación Comercial de Pasajeros

Estrategias Retenidas
1 Posicionar al Perú como primer destino turístico en la región Sudamérica.
2 Concesionar más aeropuertos.
3 Incrementar la oferta de nuevas aerolíneas.
4 Crear condiciones económico-legales.
5 Incrementar las rutas nacionales punto a punto a nivel doméstico.
6 Reducir las tarifas de aterrizaje y despegue.
7 Incrementar la inversión en infraestructura aeroportuaria
8 Implementar tecnología para el seguimiento y control.
9 Reducir impacto del transporte terrestre.
10 Ejecutar la inversión pública privada.
Estrategias de Contingencia
1 Implementar políticas sociales y medioambientales.
2 Crear alianzas estratégicas con instituciones especializadas (consultoras privadas y centros de negocios) para implementar planes del sector.
3 Mitigar conflictos sociales.
4 Incrementar la inversión en I & D.
5 Mejorar los procesos del sector.
6 Implementar mecanismos de medición de avances.
7 Implementar tecnología para el seguimiento y control.
8 Incrementar el poder de negociación sobre proveedores.
9 Cumplir normas medioambientales nacionales e internacionales y certificaciones aplicables al sector.

La Tabla 72 detalla la MEOLP del sector aviación comercial de pasajeros. De las diez estrategias retenidas, las que mayor impacto tienen dentro del plan estratégico son aquellas relacionadas con el establecimiento de políticas adecuadas que fomenten la inversión privada en el sector (E4), siguiendo aquellas relacionadas con promocionar el atractivo turístico del

Perú (E1), fomentar el ingreso de nuevas aerolíneas (E3), incrementar las rutas nacionales (E5).

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

La matriz de posibilidades de los competidores y sustitutos entrantes es una herramienta que permite comparar las estrategias retenidas y las posibles acciones que puedan adoptar los competidores o sustitutos frente a la implementación de las estrategias, y así poder medir los impactos en el sector (D'Alessio, 2013). El análisis de las posibles implicancias provenientes de los competidores ayuda a realizar ajustes y mejoras en la implementación de las estrategias.

La MEPCS que se exhibe en la Tabla 73 muestra que Chile, Colombia y Ecuador tenderían a reforzar el fomento del turismo en sus países a fin de mejorar su participación en el mercado de transporte aéreo. Asimismo, se puede estimar que otra reacción podría vincularse con la adopción de estrategias que tiendan a captar inversión en estos países limítrofes con el Perú.

6.13. Conclusiones

En el presente capítulo se han considerado distintos factores de evaluación tanto externos como internos, así como, factores críticos de éxito que fueron identificados en los capítulos anteriores. El análisis y alineamiento de estos factores ha permitido identificar y seleccionar distintas estrategias orientadas a alcanzar las metas planteadas en la visión del sector aviación comercial de pasajeros.

Tabla 72

Matriz de Estrategias vs OLP

Visión							
Para el año 2025, el sector aviación comercial de pasajeros se mantendrá como el medio de transporte de mayor crecimiento a nivel nacional, con los mejores estándares de calidad en la región Sudamérica. El sector satisfará la demanda (nacional y extranjera) a un precio justo y competitivo en el mercado, mostrando altos estándares de calidad, seguridad y cuidado al medio ambiente, garantizando las buenas prácticas de RSE que el mundo empresarial demanda. En este sentido, el sector promoverá el libre mercado fomentando incentivos que alienten el ingreso de nuevas aerolíneas al mercado nacional, y la inversión en infraestructura y tecnología de vanguardia.							
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1 Ser Lima y Callao el <i>hub</i> aerocomercial de Sudamérica. 2 Incrementar la inversión en infraestructura aeroportuaria. 3 Implementar el uso de tecnología moderna para soportar la aeronavegación. 4 Incentivar la incorporación de capitales privados en la generación y crecimiento de aerolíneas comerciales. 5 Crear nuevas rutas a nivel nacional (interregional). 6 Asegurar buenas prácticas de gobierno corporativo en el sector.	Al 2025, el AIJC será el mejor aeropuerto del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año, de acuerdo al ranking elaborado por <i>Skytrax World Airport Awards</i> .	Al 2025, ejecutar al 100% el cronograma de inversiones no realizadas en infraestructura aeroportuaria, e incrementar el flujo de inversiones con el ingreso de capitales nuevos a razón de USD 10MM/año.	Incrementar en 15 el número de aeropuertos concesionados, pasando de un total de 20 en 2015 a 35 para el año 2025.	Al 2025, contar con cuatro redes aéreas interregionales troncales interconectando la zona Norte, Centro, Sur, así como la zona Norte y Sur, a partir de los principales aeropuertos regionales de Piura, Iquitos, Pisco, Cusco y Arequipa.	Al 2025, todas las redes aeroportuarias interregionales propuestas, contarán con sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología.	Disminuir la concentración comercial actual del Sector, medida con el índice IHH, de un valor de 4,399.79 para rutas nacionales a un valor entre 1,000 y 1,800 al 2025.	Al 2025, tener implementado al 100% un Sistema Integrado de Gestión de la DGAC (SIG-DGAC), cumpliendo con los estándares ISO 9000, 14000 y 26000, y OHSAS 18000, permitiéndole formular procedimientos, normas y políticas alineados con los estándares mencionados.
Estrategias							
1 Posicionar al Perú como primer destino turístico en la región Sudamérica.	X		X	X	X	X	
2 Concesionar más aeropuertos.			X	X	X	X	
3 Incrementar la oferta de nuevas aerolíneas.	X		X	X	X	X	
4 Crear condiciones económico-legales.	X	X	X	X	X	X	
5 Incrementar las rutas nacionales punto a punto a nivel doméstico.	X		X	X	X	X	
6 Reducir las tarifas de aterrizaje y despegue.	X		X	X		X	
7 Incrementar la inversión en infraestructura aeroportuaria.			X	X	X	X	
8 Implementar tecnología para el seguimiento y control.	X	X			X		X
9 Reducir impacto del transporte terrestre.			X	X		X	
10 Ejecutar la inversión pública privada.	X		X	X	X	X	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Tabla 73

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	Posibilidades de Chile	Posibilidades de Colombia	Posibilidades de Ecuador
1 Posicionar al Perú como primer destino turístico en la región Sudamérica.	Probable que estos países fortalezcan sus estrategias turísticas domésticas.		
2 Concesionar más aeropuertos.	Actualmente, se encuentran en procesos de privatización de sus principales aeropuertos a través de concesiones.		
3 Incrementar la oferta de nuevas aerolíneas.	Muy probable que se afecte la participación de mercado de las aerolíneas de bandera de sus respectivos países.		Poco probable
4 Crear condiciones económico-legales.	Probable porque afecta al atractivo de la potencial inversión en los sectores de estos países.		
5 Incrementar las rutas nacionales punto a punto a nivel doméstico.	No probable	No probable	No probable
6 Reducir las tarifas de aterrizaje y despegue.	Poco probable	Poco probable	Poco probable
7 Incrementar la inversión en infraestructura aeroportuaria.	Probable porque captaría la inversión extranjera.		
8 Implementar tecnología para el seguimiento y control.	No probable	No probable	No probable
9 Reducir impacto del transporte terrestre.	No probable	No probable	No probable
10 Ejecutar la inversión pública privada.	Probable porque se quita representatividad.		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

El análisis estratégico se inició empleando la matriz FODA, con la que se plantearon 19 estrategias específicas, que luego de filtrarse con las matrices PEYEA, BCG, IE, GE, DE, CPE, Rumelt, además de la evaluación ética a través de la ME, se obtuvieron hasta 10 estrategias retenidas y nueve estrategias de contingencia. El objetivo central de las estrategias retenidas se enfoca hacia temas de fortalecimiento del turismo, fomento de la inversión privada, descentralización del Sector, y mejora de la infraestructura y equipamiento.

Es importante destacar que el nivel de crecimiento que experimenta el sector aviación comercial de pasajeros está vinculado con el incremento del PBI y la estabilidad económica del país. El ciclo de vida del Sector se ubica en un nivel inicial y con un fuerte potencial de expansión sustentado por la fuerte demanda insatisfecha, la necesidad de descentralizar los servicios y la buena imagen con que cuenta el país para atraer nuevos inversionistas en el mercado aerocomercial.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta segunda etapa del planeamiento estratégico se definen de forma más detallada los pasos necesarios para alcanzar la visión del sector aviación comercial de pasajeros y sus objetivos de largo plazo (OLP), así como lograr una adecuada implementación a través de la definición de: (a) los objetivos de corto plazo (OCP) y los recursos asignados para alcanzarlos, (b) las políticas asociadas a las estrategias, (c) el diseño de la estructura de la organización, (d) los planes de manejo de medio ambiente, ecología y responsabilidad social, (e) la gestión del recurso humano y (f) la gestión del cambio (D'Alessio, 2013).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2013), los objetivos de largo y corto plazo son los parámetros de medición que permiten a la gerencia guiar el rendimiento del Sector hacia el cumplimiento de la visión y misión formulada. Asimismo, indicó que “los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP. En forma más sencilla, es la suma de los OCP lo que da como resultado el OLP” (p. 449).

La definición de los OCP forma parte fundamental del proceso de implementación estratégica. En la Tabla 74 se muestran los OCP asociados a cada OLP los cuales, como ya se indicó, permitirán alcanzar la visión futura.

7.2. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2013), los recursos y su correcta asignación basada en los OCP permiten ejecutar las estrategias seleccionadas reforzando las competencias distintivas que permitirán que la organización alcance la visión esperada. Los principales recursos que se deberán asignar al sector aviación comercial de pasajeros son:

Recursos financieros. Para que el AIJC alcance los OCP 1.1, OCP 1.2, OCP 1.3 y OCP 1.4 necesita mejorar su servicio en los factores que evalúa la auditora inglesa *Skytrax* como son: (a) facilidad de acceso al aeropuerto, (b) eficiencia, precios y opciones de

transporte público, (c) confort en la terminal; ambiente, diseño general y apariencia, (d) televisores y lugares de entrenamiento, (e) opciones para comprar; libres de impuesto y otros *outlets* y (f) lugares con internet y disponibilidad del *WiFi*, por mencionar algunos. Y para que LAP, concesionaria del AIJC, alcance los OCP 2.1, OCP 2.2, OCP 2.3, OCP 2.4 y OCP 2.5 necesita ejecutar el resto del compromiso de inversión en infraestructura de acuerdo a su contrato de concesión. Para ello, los recursos financieros necesarios provendrán del dinero que recaude el aeropuerto por su propia actividad. El AIJC tiene una concesión auto-sostenible donde para invertir en la mejora del aeropuerto en infraestructura, tecnología o servicios se financia a través de créditos a largo plazo con bancos locales o extranjeros, emisión de bonos o aumento de capital, y paga sus deudas con lo que se recauda por el cobro del uso del aeropuerto a las aerolíneas y pasajeros.

Para que ADP y AAP alcancen a cumplir los OCP 2.1, OCP 2.2, OCP 2.3, OCP 2.4 y OCP 2.5, y para que también se puedan concretar los OCP 3.1, OCP 3.2, OCP 3.3, es necesario que el Estado peruano asegure la disponibilidad presupuestal para los pagos periódicos futuros a efectuarse. Como ya se indicó, las concesiones a cargo de ADP y AAP son cofinanciadas al igual como se plantean las del tercer, cuarto y quinto grupo de aeropuertos, por lo tanto, es fundamental el compromiso de pago futuro por parte del Estado para viabilizar el modelo financiero de dichas concesiones.

Por su parte, las empresas concesionarias deberán financiar sus inversiones en infraestructura, tecnología o servicios a través de créditos a largo plazo con bancos locales o extranjeros, emisión de bonos o aumento de capital, que luego serán descontados con los pagos periódicos futuros efectuados por el Estado (PAMO y RPI).

Para poder cumplir con los OCP 5.1, OCP 5.2, y OCP 5.3 se necesita que el MTC asegure la disponibilidad presupuestal a CORPAC para poder cumplir con los compromisos de inversión en sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología planteados.

Tabla 74

Matriz de Objetivos de Corto Plazo del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

OCP del Sector Aviación Comercial de Pasajeros	
OLP1	Al 2025, el AIJC ocupará la primera posición del ranking <i>Skytrax World Airport Awards</i> en la categoría de aeropuertos atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año.
	OCP1.1 Lograr posicionar al AIJC dentro de los ocho mejores aeropuertos del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año, de acuerdo con el ranking elaborado por <i>Skytrax World Airport Awards</i> , al 2017.
	OCP1.2 Lograr posicionar al AIJC dentro de los cinco mejores aeropuertos del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año, de acuerdo con el ranking elaborado por <i>Skytrax World Airport Awards</i> , al 2019.
	OCP1.3 Lograr posicionar al AIJC dentro de los tres mejores aeropuertos del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año, de acuerdo con el ranking elaborado por <i>Skytrax World Airport Awards</i> , al 2022
	OCP1.4 Lograr posicionar al AIJC como el mejor aeropuerto del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año, de acuerdo con el ranking elaborado por <i>Skytrax World Airport Awards</i> , al 2025.
OLP2	Al 2025, ejecutar al 100% el cronograma de inversiones no realizadas en infraestructura aeroportuaria, e incrementar el flujo de inversiones con el ingreso de capitales nuevos a razón de USD 10MM/año.
	OCP2.1 Al 2015, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de USD 106 millones, AAP por USD 10.8, y ADP por el monto de USD 7.9. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de USD 124.7 millones. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 10 MM.
	OCP2.2 Al 2017, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de USD 212 millones, AAP por USD 21.6, y ADP por el monto de USD 15.8. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de USD 249.4 millones. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 20 MM, a razón de USD 10 MM/año, acumulándose a la fecha USD 30 MM en nueva infraestructura.
	OCP2.3 Al 2020, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de USD 212 millones, AAP por USD 21.6, y ADP por el monto de USD 15.8. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de USD 249.4 millones. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 30 MM, a razón de USD 10 MM/año, acumulándose a la fecha USD 60 MM en nueva infraestructura.
	OCP2.4 Al 2023, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de USD 212 millones, AAP por USD 21.6, y ADP por el monto de USD 15.8. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de USD 249.4 millones. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 30 MM, a razón de USD 10 MM/año, acumulándose a la fecha USD 90 MM en nueva infraestructura.
	OCP2.5 Al 2025, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de USD 319.5 millones, AAP por USD 32.6, y ADP por el monto de USD 23.9. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de USD 376 millones. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 20 MM, a razón de USD 10 MM/año, acumulándose a la fecha USD 110 MM en nueva infraestructura.
OLP3	Incrementar en 15 el número de aeropuertos concesionados, pasando de un total de 20 en 2015 a 35 para el año 2025.
	OCP3.1 Concesionar los aeropuertos de Jauja, Jaén y Huánuco (Tercer Grupo de Aeropuertos) en los próximos tres años, logrando un total de 23 aeropuertos concesionados al 2018.
	OCP3.2 Concesionar los aeropuertos de Ilo, Mollendo, Andahuaylas, Nazca, Espinar e Iñapari (Cuarto Grupo de Aeropuertos) en los siguientes tres años, logrando un total de 29 aeropuertos concesionados al 2021.
	OCP3.3 Concesionar los aeropuertos de Chimbote, Tocache, Atalaya, Rodríguez de Mendoza, El Estrecho y Yurimaguas (Quinto Grupo de Aeropuertos) en los subsiguientes cuatro años, logrando un total de 35 aeropuertos concesionados al 2025.
OLP4	Al 2025, contar con cuatro redes aéreas interregionales troncales interconectando la zona Norte, Centro, Sur, así como la zona Norte y Sur, a partir de los principales aeropuertos regionales de Piura, Iquitos, Pisco, Cusco y Arequipa.
	OCP4.1 Lograr la interconexión de los aeropuertos Tumbes - Piura - Cajamarca - Trujillo - Chiclayo - Iquitos - Tarapoto, para activar la Ruta Norte en los próximos dos años.
	OCP4.2 Lograr la interconexión de los aeropuertos Pucallpa - Jauja - Ayacucho - Huánuco - Pisco - Anta, para activar la Ruta Centro al 2019.
	OCP4.3 Lograr la interconexión de los aeropuertos Tacna - Juliaca - Puerto Maldonado - Cuzco - Arequipa - Andahuaylas, para activar la Ruta Sur al 2021.
	OCP4.4 Lograr la interconexión de los aeropuertos Cuzco - Piura - Iquitos - Arequipa, para activar la Ruta Norte - Sur al 2025.
OLP5	Al 2025, todas las redes aeroportuarias interregionales propuestas, contarán con sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología.
	OCP5.1 Para el año 2017, equipar con sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología los cinco aeropuertos principales de las cuatro redes interregionales por un monto total de USD 13MM.
	OCP5.2 Para el año 2022, equipar con sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología los 14 aeropuertos secundarios de las cuatro redes interregionales nacionales por un monto total de USD 38MM.
	OCP5.3 Para el año 2025, equipar con sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología los diez aeropuertos terciarios de las cuatro redes interregionales nacionales por un monto total de USD 9MM.
OLP6	Disminuir la concentración comercial actual del Sector, medida con el índice IHH, de un valor de 4,399.79 para rutas nacionales a un valor entre 1,000 y 1,800 al 2025.
	OCP6.1 Al 2018, lograr el ingreso de al menos una aerolínea <i>low-cost carrier</i> (LCC) para rutas nacionales interregionales.
	OCP6.2 Al 2020, lograr que las aerolíneas <i>low-cost carrier</i> (LCC) que ingresaron en el 2018 obtenga una de participación de mercado en rutas nacionales regionales e interregionales que reduzca el índice IHH a un valor máximo de 3,500.
	OCP6.3 Al 2023, lograr que las aerolíneas <i>low-cost carrier</i> (LCC) que ingresaron en el 2018 obtenga una de participación de mercado en rutas nacionales regionales e interregionales que reduzca el índice IHH a un valor máximo de 2,500.
	OCP6.4 Al 2025, lograr que las aerolíneas <i>low-cost carrier</i> (LCC) que ingresaron en el 2018 obtenga una de participación de mercado en rutas nacionales regionales e interregionales que reduzca el índice IHH a un valor máximo de 1,800.
OLP7	Al 2025, tener implementado al 100% un Sistema Integrado de Gestión de la DGAC (SIG-DGAC), cumpliendo con los estándares ISO 9000, 14000 y 26000, y OHSAS 18000, permitiéndole formular procedimientos, normas y políticas alineados con los estándares mencionados.
	OCP7.1 Al 2015, crear la Oficina de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y RSE de la DGAC, como responsable de la creación, implementación y control del SIG-DGAC.
	OCP7.2 Al 2018, la DGAC contará con las certificaciones ISO 14001 e ISO 45001, en reemplazo de OHSAS 18001, como adicionales a la ya certificada, ISO 9000. Avance del proyecto SIG - DGAC al 45%.
	OCP7.3 Al 2020, la DGAC contará con la certificación ISO 26000, en adición a la trinorma. Avance del proyecto SIG - DGAC al 75%.
	OCP7.4 Al 2025, la DGAC tendrá en funcionamiento los procedimientos, normas y políticas alineados con los estándares ISO 9000, ISO 14000, ISO 26000 e ISO 45000, en reemplazo de OHSAS 18001. 100% del proyecto SIG - DGAC completado.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

En el caso de los OCP 4.1, OCP 4.2, OCP 4.3, OCP 4.4, OCP 6.1, OCP 6.2, OCP 6.3, y OCP 6.4, implican acciones administrativas y operacionales propias de las empresas privadas, por lo tanto, los recursos financieros para alcanzar dichos OCPs serían recursos propios de dichas empresas ya sea por créditos a largo plazo con bancos locales o extranjeros, emisión de bonos, o aumento de capital.

Recursos físicos. Por parte del sector público se deben entregar sin ningún impedimento legal, social o medio ambiental los terrenos para la construcción y/o ampliación de los aeropuertos concesionados así evitando retrasos en las inversiones de modernización de la infraestructura aeroportuaria nueva o existente. Asimismo, la entrega en concesión de la infraestructura aeroportuaria existente deberá estar acorde a los términos de referencia con los que se convocaron los procesos de licitación para impedir que existan trabas por parte de las concesionarias para recibirlas.

Por otro lado, los equipos que se adquieran para la modernización de la infraestructura aeroportuaria existente o nueva deberán ser de calidad, confiabilidad, garantía y con el soporte tecnológico adecuado que permita garantizar su correcto uso. Deberá seleccionarse equipos que gocen de un buen soporte post-venta y un horizonte de vida lo suficientemente largo que evite la paralización de los mismos por falta de repuestos o la obsolescencia tecnológica de sus partes o del equipo en su totalidad.

Los aviones, la principal herramienta de trabajo de las aerolíneas, deberán cumplir con los estándares medioambientales nacionales e internacionales y los mantenimientos preventivos y predictivos adecuados que permitan aumentar su disponibilidad, y al mismo tiempo, reducir el riesgo de accidentes. Además, los aviones con los que ingresen las aerolíneas de bajo costo, o *low-cost carrier*, deberán estar configurados de tal manera que les permita competir en dicho segmento, donde se busca transportar la mayor cantidad de pasajeros con un servicio mínimo pero adecuado para mantener costos bajos.

Recursos humanos. El recurso humano es considerado el recurso más importante para el desarrollo e implementación de los OCP, que a su vez ayudarán en su conjunto a alcanzar los OLP y, por consiguiente, conseguir la visión futura deseada del Sector. Para ello se debe asignar personal capacitado, comprometido y motivado con el logro de los objetivos estratégicos del Sector, así como, la designación de líderes capaces de guiarlos e involucrarlos con la visión deseada.

El personal que se contrate para llevar a cabo la formulación, promoción y convocatoria de los procesos de concesión deberá conocer y dominar la legislación aplicable al sistema de asociaciones público privada, así como, la correcta aplicación de los procesos, normas y directivas que la complementan. Estas personas deberán formar parte del equipo de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) y del MEF debido a que son los principales promotores y reguladores de estas leyes.

Asimismo, el personal profesional y técnico encargado del funcionamiento y manejo de los equipos para la aeronavegación y demás equipos tecnológicos implementados, como mejoras en las instalaciones aeroportuarias, deberán contar con el entrenamiento adecuado para su uso. Esto les permitirá brindar un óptimo soporte a los servicios brindados y apoyo a la eficiencia de los procesos.

Recursos tecnológicos. Se debe hacer extensivo el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) para poder intercomunicar a los distintos agentes que participan e interactúan en el Sector. El uso de las TICs facilitará la administración y procesamiento de la información, así como, ayudará al control y la evaluación de los procesos claves para alcanzar cada OCP y así se podrán utilizar de manera más eficiente los demás recursos.

Tabla 75

Matriz de Recursos Asignados

Objetivos de corto plazo	Asignación de recursos			
	Recursos financieros	Recursos físicos	Recursos humanos	Recursos tecnológicos
OCP1.1 Lograr posicionar al AIJC dentro de los ocho mejores aeropuertos del mundo atendiendo de 10 a 20 MM de pasajeros por año, de acuerdo con el ranking elaborado por <i>Skytrax World Airport Awards</i> , al 2017.	Inversión privada a través de créditos a largo plazo con bancos locales o extranjeros, emisión de bonos o aumento de capital	Terrenos de libre disponibilidad para la ampliación del AIJC. Nueva infraestructura aeroportuaria (nueva pista de aterrizaje, ampliación del terminal aéreo, hangares) y complementaria.	Personal de <i>counter</i> de aviación, turismo y agentes de tráfico capacitados. Staff de limpieza y seguridad capacitados en trato con el cliente extranjero. Personal técnico y profesional capacitado y especializado.	Pantallas de información de vuelos. Sistemas de entretenimiento y televisores. Instalaciones de Internet y disponibilidad de WiFi. Sistemas automatizados de entrega de maletas. Sistema ERP para la gestión integral.
OCP1.2 Lograr posicionar al AIJC dentro de los cinco mejores aeropuertos del mundo atendiendo de 10 a 20 MM de pasajeros por año, de acuerdo con el ranking elaborado por <i>Skytrax World Airport Awards</i> , al 2019.	Inversión privada a través de créditos a largo plazo con bancos locales o extranjeros, emisión de bonos o aumento de capital	Terrenos de libre disponibilidad para la ampliación del AIJC. Nueva infraestructura aeroportuaria (nueva pista de aterrizaje, ampliación del terminal aéreo, hangares) y complementaria.	Personal de <i>counter</i> de aviación, turismo y agentes de tráfico capacitados. Staff de limpieza y seguridad capacitados en trato con el cliente extranjero. Personal técnico y profesional capacitado y especializado.	Pantallas de información de vuelos. Sistemas de entretenimiento y televisores. Instalaciones de Internet y disponibilidad de WiFi. Sistemas automatizados de entrega de maletas. Sistema ERP para la gestión integral.
OCP1.3 Lograr posicionar al AIJC dentro de los tres mejores aeropuertos del mundo atendiendo de 10 a 20 MM de pasajeros por año, de acuerdo con el ranking elaborado por <i>Skytrax World Airport Awards</i> , al 2022.	Inversión privada a través de créditos a largo plazo con bancos locales o extranjeros, emisión de bonos o aumento de capital	Terrenos de libre disponibilidad para la ampliación del AIJC. Nueva infraestructura aeroportuaria (nueva pista de aterrizaje, ampliación del terminal aéreo, hangares) y complementaria.	Personal de <i>counter</i> de aviación, turismo y agentes de tráfico capacitados. Staff de limpieza y seguridad capacitados en trato con el cliente extranjero. Personal técnico y profesional capacitado y especializado.	Pantallas de información de vuelos. Sistemas de entretenimiento y televisores. Instalaciones de Internet y disponibilidad de WiFi. Sistemas automatizados de entrega de maletas. Sistema ERP para la gestión integral.
OCP1.4 Lograr posicionar al AIJC como el mejor aeropuerto del mundo atendiendo de 10 a 20 MM de pasajeros por año, de acuerdo con el ranking elaborado por <i>Skytrax World Airport Awards</i> , al 2025.	Inversión privada a través de créditos a largo plazo con bancos locales o extranjeros, emisión de bonos o aumento de capital	Terrenos de libre disponibilidad para la ampliación del AIJC. Nueva infraestructura aeroportuaria (nueva pista de aterrizaje, ampliación del terminal aéreo, hangares) complementaria.	Personal de <i>counter</i> de aviación, turismo y agentes de tráfico capacitados. Staff de limpieza y seguridad capacitados en trato con el cliente extranjero. Personal técnico y profesional capacitado y especializado.	Pantallas de información de vuelos. Sistemas de entretenimiento y televisores. Instalaciones de Internet y disponibilidad de WiFi. Sistemas automatizados de entrega de maletas. Sistema ERP para la gestión integral.
OCP2.1 Al 2015, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de USD 106 MM, AAP por USD 10.8, y ADP por el monto de USD 7.9. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de USD 124.7 MM. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 10 MM.	Inversión privada a través de créditos a largo plazo con bancos locales o extranjeros, emisión de bonos o aumento de capital	Terrenos de libre disponibilidad para la construcción y/o ampliación de los aeropuertos concesionados. Equipos y maquinaria para la construcción y/o ampliación de los aeropuertos concesionados.	Personal profesional y técnico capacitado y especializado en obras civiles. Mano de obra calificada y no calificada. Operarios de maquinaria pesada y liviana.	Herramientas de control de calidad. Sistema ERP para la gestión integral de los proyectos. Computadoras, equipos y sistemas de información relacionados a la construcción. Conexión a Internet tradicional o satelital.
OCP2.2 Al 2017, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de USD 212 MM, AAP por USD 21.6, y ADP por el monto de USD 15.8. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de USD 249.4 MM. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 20 MM, a razón de USD 10 MM/año, acumulándose a la fecha USD 30 MM en nueva infraestructura.	Inversión privada a través de créditos a largo plazo con bancos locales o extranjeros, emisión de bonos o aumento de capital	Terrenos de libre disponibilidad para la construcción y/o ampliación de los aeropuertos concesionados. Equipos y maquinaria para la construcción y/o ampliación de los aeropuertos concesionados.	Personal profesional y técnico capacitado y especializado en obras civiles. Mano de obra calificada y no calificada. Operarios de maquinaria pesada y liviana.	Herramientas de control de calidad. Sistema ERP para la gestión integral de los proyectos. Computadoras, equipos y sistemas de información relacionados a la construcción. Conexión a Internet tradicional o satelital.
OCP2.3 Al 2020, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de USD 212 MM, AAP por USD 21.6, y ADP por el monto de USD 15.8. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de USD 249.4 MM. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 30 MM, a razón de USD 10 MM/año, acumulándose a la fecha USD 60 MM en nueva infraestructura.	Inversión privada a través de créditos a largo plazo con bancos locales o extranjeros, emisión de bonos o aumento de capital	Terrenos de libre disponibilidad para la construcción y/o ampliación de los aeropuertos concesionados. Equipos y maquinaria para la construcción y/o ampliación de los aeropuertos concesionados.	Personal profesional y técnico capacitado y especializado en obras civiles. Mano de obra calificada y no calificada. Operarios de maquinaria pesada y liviana.	Herramientas de control de calidad. Sistema ERP para la gestión integral de los proyectos. Computadoras, equipos y sistemas de información relacionados a la construcción. Conexión a Internet tradicional o satelital.
OCP2.4 Al 2023, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de USD 212 MM, AAP por USD 21.6, y ADP por el monto de USD 15.8. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de USD 249.4 MM. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 30 MM, a razón de USD 10 MM/año, acumulándose a la fecha USD 90 MM en nueva infraestructura.	Inversión privada a través de créditos a largo plazo con bancos locales o extranjeros, emisión de bonos o aumento de capital	Terrenos de libre disponibilidad para la construcción y/o ampliación de los aeropuertos concesionados. Equipos y maquinaria para la construcción y/o ampliación de los aeropuertos concesionados.	Personal profesional y técnico capacitado y especializado en obras civiles. Mano de obra calificada y no calificada. Operarios de maquinaria pesada y liviana.	Herramientas de control de calidad. Sistema ERP para la gestión integral de los proyectos. Computadoras, equipos y sistemas de información relacionados a la construcción. Conexión a Internet tradicional o satelital.
OCP2.5 Al 2025, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de USD 319.5 MM, AAP por USD 32.6, y ADP por el monto de USD 23.9. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de USD 376 MM. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 20 MM, a razón de USD 10 MM/año, acumulándose a la fecha USD 110 MM en nueva infraestructura.	Inversión privada a través de créditos a largo plazo con bancos locales o extranjeros, emisión de bonos o aumento de capital	Terrenos de libre disponibilidad para la construcción y/o ampliación de los aeropuertos concesionados. Equipos y maquinaria para la construcción y/o ampliación de los aeropuertos concesionados.	Personal profesional y técnico capacitado y especializado en obras civiles. Mano de obra calificada y no calificada. Operarios de maquinaria pesada y liviana.	Herramientas de control de calidad. Sistema ERP para la gestión integral de los proyectos. Computadoras, equipos y sistemas de información relacionados a la construcción. Conexión a Internet tradicional o satelital.
OCP3.1 Concesionar los aeropuertos de Jauja, Jaén y Huánuco (Tercer Grupo de Aeropuertos) en los próximos tres años, logrando un total de 23 aeropuertos concesionados al 2018.	Asignación de fondos a ProInversión para la promoción y convocatoria del proceso de adjudicación. Partida presupuestaria dentro del presupuesto del MTC para los pagos periódicos futuros a efectuarse a los concesionarios.	Terrenos de libre disponibilidad para la construcción y/o ampliación de los aeropuertos concesionados	Personal calificado con conocimiento y dominio de la normativa aplicable en la modalidad de APP para llevar a cabo la formulación, promoción y convocatoria de los procesos de concesión	Computadoras, equipos y sistemas de información. Sistema de licitación vía Web.
OCP3.2 Concesionar los aeropuertos de Ilo, Mollendo, Andahuaylas, Nazca, Espinar e Ñapari (Cuarto Grupo de Aeropuertos) en los siguientes tres años, logrando un total de 29 aeropuertos concesionados al 2021.	Asignación de fondos a ProInversión para la promoción y convocatoria del proceso de adjudicación. Partida presupuestaria dentro del presupuesto del MTC para los pagos periódicos futuros a efectuarse a los concesionarios.	Terrenos de libre disponibilidad para la construcción y/o ampliación de los aeropuertos concesionados	Personal calificado con conocimiento y dominio de la normativa aplicable en la modalidad de APP para llevar a cabo la formulación, promoción y convocatoria de los procesos de concesión	Computadoras, equipos y sistemas de información. Sistema de licitación vía Web.
OCP3.3 Concesionar los aeropuertos de Chimbote, Tocache, Atalaya, Rodríguez de Mendoza, El Estrecho y Yurimaguas (Quinto Grupo de Aeropuertos) en los subsiguientes cuatro años, logrando un total de 35 aeropuertos concesionados al 2025.	Asignación de fondos a ProInversión para la promoción y convocatoria del proceso de adjudicación. Partida presupuestaria dentro del presupuesto del MTC para los pagos periódicos futuros a efectuarse a los concesionarios.	Terrenos de libre disponibilidad para la construcción y/o ampliación de los aeropuertos concesionados	Personal calificado con conocimiento y dominio de la normativa aplicable en la modalidad de APP para llevar a cabo la formulación, promoción y convocatoria de los procesos de concesión	Computadoras, equipos y sistemas de información. Sistema de licitación vía Web.

Nota. MM= unidades en millones. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Tabla 75 (Continúa)

Matriz de Recursos Asignados

Objetivos de corto plazo	Asignación de recursos			
	Recursos financieros	Recursos físicos	Recursos humanos	Recursos tecnológicos
OCP4.1 Lograr la interconexión de los aeropuertos Tumbes - Piura - Cajamarca - Trujillo - Chiclayo - Iquitos - Tarapoto, para activar la Ruta Norte en los próximos dos años.	Inversión privada	Flota estandarizada (misma distribución y número de asientos) de aviones Airbus 320 o Boeing 737 sin distinción de clases (solo turista). Aeropuertos secundarios modernos.	Pilotos y tripulantes de cabinas. Personal de <i>counter</i> de aviación, turismo y agentes de tráfico. Personal técnico y profesional especializado.	Sistema ERP para la gestión integral de los aeropuertos y para el manejo y procesamiento de información. Sistemas de aeronavegación de última tecnología.
OCP4.2 Lograr la interconexión de los aeropuertos Pucallpa - Jauja - Ayacucho - Huánuco - Pisco - Anta, para activar la Ruta Centro al 2019.	Inversión privada	Flota estandarizada (misma distribución y número de asientos) de aviones Airbus 320 o Boeing 737 sin distinción de clases (solo turista). Aeropuertos secundarios modernos.	Pilotos y tripulantes de cabinas. Personal de <i>counter</i> de aviación, turismo y agentes de tráfico. Personal técnico y profesional especializado.	Sistema ERP para la gestión integral de los aeropuertos y para el manejo y procesamiento de información. Sistemas de aeronavegación de última tecnología.
OCP4.3 Lograr la interconexión de los aeropuertos Tacna - Juliaca - Puerto Maldonado - Cuzco - Arequipa - Andahuaylas, para activar la Ruta Sur al 2021.	Inversión privada	Flota estandarizada (misma distribución y número de asientos) de aviones Airbus 320 o Boeing 737 sin distinción de clases (solo turista). Aeropuertos secundarios modernos.	Pilotos y tripulantes de cabinas. Personal de <i>counter</i> de aviación, turismo y agentes de tráfico. Personal técnico y profesional especializado.	Sistema ERP para la gestión integral de los aeropuertos y para el manejo y procesamiento de información. Sistemas de aeronavegación de última tecnología.
OCP4.4 Lograr la interconexión de los aeropuertos Cuzco - Piura - Iquitos - Arequipa, para activar la Ruta Norte - Sur al 2025.	Inversión privada	Flota estandarizada (misma distribución y número de asientos) de aviones Airbus 320 o Boeing 737 sin distinción de clases (solo turista). Aeropuertos secundarios modernos.	Pilotos y tripulantes de cabinas. Personal de <i>counter</i> de aviación, turismo y agentes de tráfico. Personal técnico y profesional especializado.	Sistema ERP para la gestión integral de los aeropuertos y para el manejo y procesamiento de información. Sistemas de aeronavegación de última tecnología.
OCP5.1 Para el año 2017, equipar con sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología los cinco aeropuertos principales de las cuatro redes interregionales por un monto total de USD 13MM.	Asignación de la partida presupuestal a CORPAC por parte del MTC por USD 13MM	Sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología	Personal profesional y técnico calificado y capacitado para la correcta selección de los equipos de aeronavegación y para su adecuado uso que permita brindar un óptimo soporte a los servicios brindados y ayude a la eficiencia de los procesos.	Sistema ERP para la gestión integral de los equipos de aeronavegación y para el manejo y procesamiento de información. Herramientas de control de calidad.
OCP5.2 Para el año 2022, equipar con sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología los 14 aeropuertos secundarios de las cuatro redes interregionales nacionales por un monto total de USD 38MM.	Asignación de la partida presupuestal a CORPAC por parte del MTC por USD 38MM	Sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología	Personal profesional y técnico calificado y capacitado para la correcta selección de los equipos de aeronavegación y para su adecuado uso que permita brindar un óptimo soporte a los servicios brindados y ayude a la eficiencia de los procesos.	Sistema ERP para la gestión integral de los equipos de aeronavegación y para el manejo y procesamiento de información. Herramientas de control de calidad.
OCP5.3 Para el año 2025, equipar con sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología los diez aeropuertos terciarios de las cuatro redes interregionales nacionales por un monto total de USD 9MM.	Asignación de la partida presupuestal a CORPAC por parte del MTC por USD 9MM	Sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología	Personal profesional y técnico calificado y capacitado para la correcta selección de los equipos de aeronavegación y para su adecuado uso que permita brindar un óptimo soporte a los servicios brindados y ayude a la eficiencia de los procesos.	Sistema ERP para la gestión integral de los equipos de aeronavegación y para el manejo y procesamiento de información. Herramientas de control de calidad.
OCP6.1 Al 2018, lograr el ingreso de al menos una aerolínea <i>low-cost carrier</i> (LCC) para rutas nacionales interregionales.	Inversión privada	Flota estandarizada (misma distribución y número de asientos) de aviones Airbus 320 o Boeing 737 sin distinción de clases (solo turista)	Pilotos y tripulantes de cabinas. Personal de <i>counter</i> de aviación, turismo y agentes de tráfico. Personal técnico y profesional especializado.	Página Web potente y sistemas de información que respalden el modelo de negocio <i>low-cost</i> .
OCP6.2 Al 2020, lograr que las aerolíneas <i>low-cost carrier</i> (LCC) que ingresaron en el 2018 obtenga una de participación de mercado en rutas nacionales regionales e interregionales que reduzca el índice IHH a un valor máximo de 3,500.	Inversión privada	Flota estandarizada (misma distribución y número de asientos) de aviones Airbus 320 o Boeing 737 sin distinción de clases (solo turista)	Pilotos y tripulantes de cabinas. Personal de <i>counter</i> de aviación, turismo y agentes de tráfico. Personal técnico y profesional especializado.	Página Web potente y sistemas de información que respalden el modelo de negocio <i>low-cost</i> .
OCP6.3 Al 2023, lograr que las aerolíneas <i>low-cost carrier</i> (LCC) que ingresaron en el 2018 obtenga una de participación de mercado en rutas nacionales regionales e interregionales que reduzca el índice IHH a un valor máximo de 2,500.	Inversión privada	Flota estandarizada (misma distribución y número de asientos) de aviones Airbus 320 o Boeing 737 sin distinción de clases (solo turista)	Pilotos y tripulantes de cabinas. Personal de <i>counter</i> de aviación, turismo y agentes de tráfico. Personal técnico y profesional especializado.	Página Web potente y sistemas de información que respalden el modelo de negocio <i>low-cost</i> .
OCP6.4 Al 2025, lograr que las aerolíneas <i>low-cost carrier</i> (LCC) que ingresaron en el 2018 obtenga una de participación de mercado en rutas nacionales regionales e interregionales que reduzca el índice IHH a un valor máximo de 1,800.	Inversión privada	Flota estandarizada (misma distribución y número de asientos) de aviones Airbus 320 o Boeing 737 sin distinción de clases (solo turista)	Pilotos y tripulantes de cabinas. Personal de <i>counter</i> de aviación, turismo y agentes de tráfico. Personal técnico y profesional especializado.	Página Web potente y sistemas de información que respalden el modelo de negocio <i>low-cost</i> .
OCP7.1 Al 2015, crear la Oficina de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y RSE de la DGAC, como responsable de la creación, implementación y control del SIG-DGAC.	Asignación de la partida presupuestal a la DGAC por parte del MTC para la conformación de la oficina	Oficina equipada dentro de la DGAC o alquiler de un local fuera de ella para la nueva Oficina de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y RSE.	Personal calificado con dominio de las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000 e ISO 45001 (auditores internos)	Computadoras, equipos y sistemas de información
OCP7.2 Al 2018, la DGAC contará con las certificaciones ISO 14001 e ISO 45001, en reemplazo de OHSAS 18001, como adicionales a la ya certificada, ISO 9000. Avance del proyecto SIG - DGAC al 45%.	Asignación de la partida presupuestal a la DGAC por parte del MTC para la adecuación y obtención de la certificación de las normas ISO 14001 e ISO 45001. Asimismo, para las capacitaciones periódicas de actualización de las normas.	Oficinas, aulas de capacitación y útiles de oficina.	Personal calificado con dominio de las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000 e ISO 45001 (auditores internos).	Computadoras, equipos y sistemas de información
OCP7.3 Al 2020, la DGAC contará con la certificación ISO 26000, en adición a la trinorma. Avance del proyecto SIG - DGAC al 75%.	Asignación de la partida presupuestal a la DGAC por parte del MTC para la adecuación y obtención de la certificación de la norma ISO 26000. Asimismo, para las capacitaciones periódicas de actualización de las normas.	Oficinas, aulas de capacitación y útiles de oficina.	Personal calificado con dominio de las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000 e ISO 45001 (auditores internos).	Computadoras, equipos y sistemas de información
OCP7.4 Al 2025, la DGAC tendrá en funcionamiento los procedimientos, normas y políticas alineados con los estándares ISO 9000, ISO 14000, ISO 26000 e ISO 45000, en reemplazo de OHSAS 18001. 100% del proyecto SIG - DGAC completado.	Asignación de la partida presupuestal a la DGAC por parte del MTC para las auditorías re - acreditación de las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000 e ISO 45001. Asimismo, para las capacitaciones periódicas de actualización de las normas.	Oficinas, aulas de capacitación y útiles de oficina.	Personal calificado con dominio de las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000 e ISO 45001 (auditores internos).	Computadoras, equipos y sistemas de información

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Por otro lado, se debe asegurar la compra de equipos de comunicaciones, navegación, vigilancia, meteorología, ayudas luminosas y soporte electromecánico de calidad, confiabilidad y con soporte tecnológico que en conjunto ayuden al correcto funcionamiento de los sistemas de aeronavegación del Sector.

Finalmente, se debe buscar implementar mejoras tecnológicas a los aeropuertos concesionados y por concesionar que permitan elevar el nivel de servicio que brindan, por ejemplo, ampliando la cobertura del internet inalámbrico en las instalaciones, instalando mangas que faciliten el abordaje y desabordaje de las aeronaves, sistemas automatizados de chequeo de maletas, *check-in* automatizado, etc.

7.3. Políticas de cada Estrategia

D'Alessio (2013) indicó que las políticas están alineadas con los valores de la organización y sirven como límites del accionar gerencial para la implementación de cada estrategia, canalizándolas para alcanzar su visión y apoyando el logro de sus objetivos. En la Tabla 76 se presentan las políticas propuestas para cada estrategia del sector aviación comercial de pasajeros.

7.4. Estructura del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

De acuerdo con D'Alessio (2013), “se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias” (p. 484). Asimismo, Chandler en 1962 (citado en D'Alessio, 2013, p. 484) indicó que la estructura sigue a la estrategia, por lo tanto, nuevas estrategias no podrían ser implementadas con antiguas estructuras organizacionales.

Por lo tanto, con la finalidad de implementar exitosamente las estrategias retenidas en el Capítulo VI se propone la siguiente nueva estructura del sector aviación comercial de pasajeros en la Figura 55. La propuesta se ha esbozado sobre los cuatro grandes grupos de la nueva

estructura, presentada en la Figura 55. El orden de los cambios incorporados se explica como sigue: (a) autoridades competentes, (b) aeropuertos, (c) aerolíneas, y (d) pasajeros.

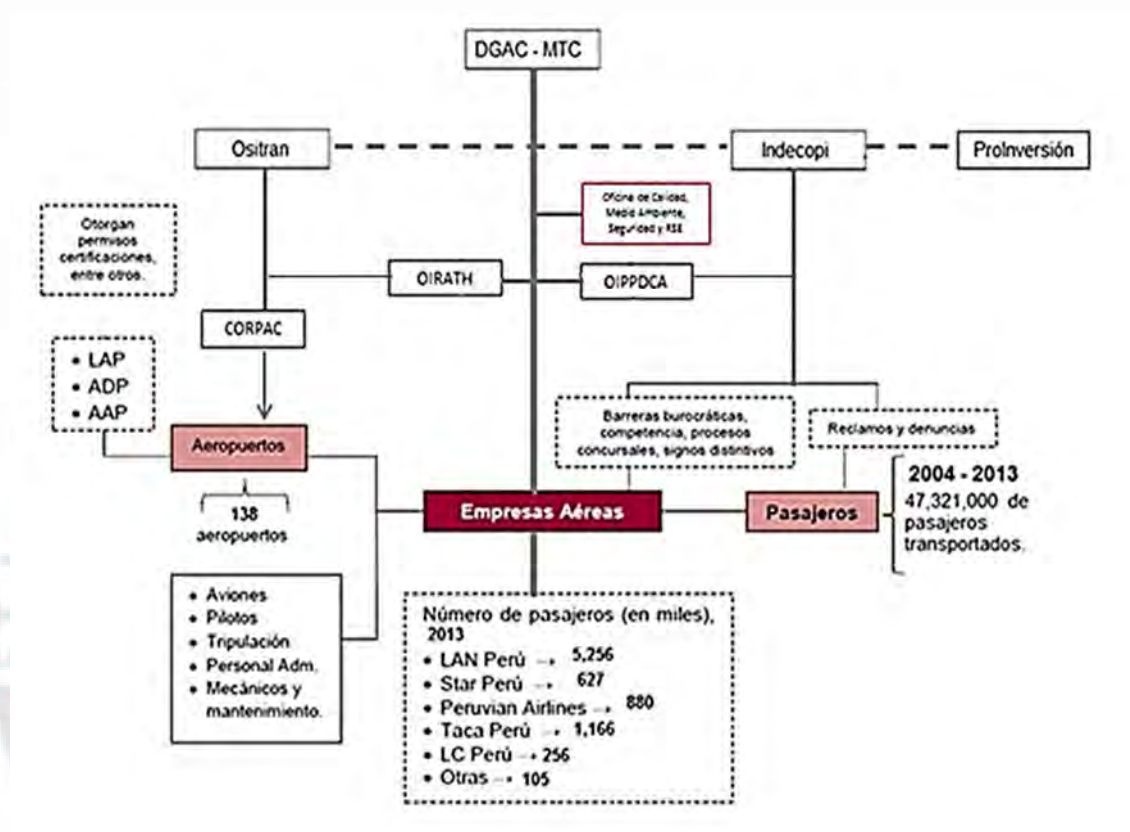


Figura 55. Estructura propuesta del Sector Aviación Comercial de Pasajeros. OIRATH = Oficina Interna de Regulación Aeroportuaria y Títulos Habilitantes, OIPDCA = Oficina Interna de Protección al Pasajero y Defensa de la Competencia Aerocomercial. Adaptado de “Mercado de Transporte Aéreo Nacional de Pasajeros,” por el Instituto Nacional de la Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), 2012, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/er/publicacionesqs/ObservatorioMercados-2012.pdf>; y del “Anuario Estadístico 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), 2013b, Lima, Perú. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf.

Autoridades competentes. En el Capítulo I se mencionó las tres principales autoridades competentes del sector aviación comercial de pasajeros: (a) OSITRAN, (b) DGAC e (c) Indecopi. De las tres, la DGAC se reivindica como el ente rector y central del Sector.

Adicionalmente, se esboza un importante nuevo participante del Estado, a la par, de los otros tres: ProInversión. Al ser la entidad estatal encargada de promover la inversión de régimen privado, que evalúa y adjudica toda asociación público-privada, es necesario y estratégico que tenga un rol activo, como generador de la dinámica comercial del Sector.

Dada la importancia de CORPAC S.A. en el Sector, como empresa estatal prestadora de los servicios de aeronavegación, se representa a esta entidad bajo la competencia de OSITRAN. Esta oficina regula las tarifas para los servicios de aeronavegación que CORPAC brinda.

A su vez, la DGAC como organismo responsable para el suministro de los servicios de tránsito aéreo le delegó a CORPAC desde 2001 las funciones de establecer, administrar, operar y conservar los servicios de ayuda a la aeronavegación, radiocomunicaciones aeronáuticas y control de tránsito aéreo. Por lo tanto, es una entidad subalterna también de la DGAC como se representa en el organigrama.

Se introducen, adicionalmente, tres sub-unidades alineadas a la DGAC:

- ❖ La Oficina de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y RSE, unidad encargada de velar por que el Sistema Integrado de Gestión de la DGAC y que los procesos relacionados a los estándares ISO se implementen adecuadamente para los óptimos resultados del Sector.
- ❖ La Oficina Interna de Regulación Aeroportuaria y Títulos Habilitantes (OIRATH) será una extensión de OSITRAN pero que físicamente estará en la DGAC. De esta manera se hará más eficiente la regulación y otorgamiento de licencias que otorga OSITRAN pero que DGAC debe ver y registrar como ente rector del Sector.

- ❖ La Oficina Interna de Protección al Pasajero y Defensa de la Competencia Aero comercial (OPPDCA) será una extensión de Indecopi pero que físicamente estará en la DGAC. De esta manera se harán más eficientes los reclamos de los usuarios frente a las condiciones del mercado a las que se encuentran expuestos. Al estar en la DGAC, la dirección monitoreará más directamente las ocurrencias y habrá un servicio al cliente más optimizado, velando por las prácticas justas de operación y libre competencia en los servicios aerocomerciales ofrecidos por las empresas relacionadas del Sector.

Aeropuertos. Como ya se indicó anteriormente, existen 138 aeródromos a nivel nacional, siendo 66 de propiedad del sector privado y 72 del sector público. Del total de aeropuertos públicos 20 se encuentran concesionados, siendo el AIJC el más importante a nivel nacional y el Aeropuerto Internacional de Chincheros, Cuzco, el último en pasar a manos del sector privado en abril de 2014.

Desde el 2001, cuando se concesionó el AIJC, el Estado peruano ha seguido una política de promoción de la inversión público-privada para el diseño, construcción, operación y mantenimiento, dependiendo del caso, de la infraestructura aeroportuaria pública nacional. Como resultado, hoy en día se encuentran concesionados los principales aeropuertos del Perú, los cuales han sido modernizados por capitales privados y están siendo administrados por estos de una manera más eficiente. Ello se traduce en una mejor atención para los usuarios finales, es decir, los pasajeros.

Las concesiones aeroportuarias son el mecanismo adecuado para cerrar la brecha en infraestructura existente pero para continuar atrayendo la inversión privada se sugiere seguir un esquema de concesión similar al primer y segundo grupo de aeropuertos, es decir, concesiones cofinanciadas al 100% por el Estado. Los aeródromos restantes son de baja afluencia de pasajeros y no es factible una concesión auto-sostenible, además, se sugiere

agruparlos por paquetes macro regionales como se indica en los OCP 3.1, OCP 3.2, OCP 3.3, para volverlos más atractivos.

Aerolíneas comerciales. Según la Figura 24, al 2013, la aerolínea LAN Perú posee el 63.4% de participación de mercado del tráfico aéreo nacional, seguida muy de lejos por la empresa Avianca-Taca con un 14.1% de participación, lo cual denota una alta concentración de mercado en la primera empresa. Midiendo el nivel de competencia del sector para rutas nacionales con el índice IHH se obtiene un valor de 4,399.79 corroborando la existencia de un oligopolio en las rutas nacionales.

Para contrarrestar lo indicado, es necesario que el Sector incentive el ingreso de nuevas aerolíneas al mercado para rutas nacionales para desconcentrar la participación de LAN Perú. Es importante que la o las empresas que ingresen marquen una diferencia con los actuales actores del mercado nacional, especialmente con LAN Perú. Para ello se plantea que se promueva el ingreso de aerolíneas *low-cost carrier* (LCC), como se menciona en los OCP 6.1, OCP 6.2, OCP 6.3, OCP 6.4, que a través de su modelo de negocios enfocado en costos, permitan ofrecer vuelos en rutas nacionales de bajos costos, y que en poco tiempo le permitan quitarle participación de mercado a LAN Perú, disminuyendo la concentración de mercado hasta llegar a valores del índice IHH por debajo de 1,800.

En el caso de las rutas internacionales, la concentración de mercado medida con el índice IHH obtuvo un valor inferior a 1,800 lo cual denota una competencia moderada en dichas rutas. A través de la inversión privada para la ampliación de los aeropuertos internacionales existentes (OCP 2.1, OCP 2.2, OCP 2.3, OCP 2.4 y OCP 2.5) o la construcción de nuevos, se permitirá el ingreso de nuevas aerolíneas con rutas directas o indirectas internacionales. Asimismo, como ya se indicó, la exoneración de la visa Schengen para los peruanos abrirá la oportunidad para nuevas rutas directas internacionales hacia países como Italia o Alemania ayudando al ingreso de nuevas aerolíneas al mercado peruano.

Tabla 76

Matriz de Políticas vs Estrategias

Políticas	Estrategias									
	FO1	FO3	FO4	FA2	DO1	DO3	DO4	DO7	DA1	DA4
P1 Hacer cumplir normativas medioambientales y sancionar a las aerolíneas que no las cumplan.	X	X	X							
P2 Aplicar el uso de tecnología avanzada para la gestión, control y monitoreo del tráfico aéreo.								X		X
P3 Promover las asociaciones público-privadas (APP) para la concesión de infraestructura aeroportuaria.		X		X	X		X		X	X
P4 Generar incentivos que propicien la inversión público-privada en los aeropuertos de bajo tránsito de pasajeros.		X	X	X	X	X	X		X	
P5 Realizar alianzas estratégicas o convenios con instituciones que promuevan el turismo cultural ancestral, de medioambiente natural y gastronómico.	X	X		X	X					
P6 Promover la conservación y respeto del patrimonio cultural.	X	X		X	X					
P7 Generar incentivos que promuevan los vuelos en rutas de difícil acceso.		X	X	X	X	X			X	
P8 Incentivar la libre competencia y el cumplimiento de las normas legales vigentes.			X	X			X			
P9 Fomentar la gestión de calidad total y la satisfacción de los clientes.	X	X	X	X	X		X	X		X
P10 Promover el trato igualitario y justo entre todos los <i>stakeholders</i> .	X		X	X						
P11 Fomentar la constante capacitación técnica del personal del sector asegurando los altos estándares de calidad, seguridad, salud ocupacional y cuidado al medioambiente				X				X	X	X
P12 Intensificar los vínculos entre las empresas privadas y los centros educativos relacionados al Sector.				X				X		X
P13 Propiciar un ambiente económico y legal dinámico que promueva el ingreso de empresas relacionadas al Sector.		X	X	X			X			X
P14 Estimular la participación de CORPAC para mejorar los servicios de aeronavegación.									X	X
P15 Promover la eficiencia de los procesos administrativos facilitando la comunicación efectiva entre los sectores afines.		X	X	X			X		X	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Pasajeros. Los pasajeros son la columna vertebral del Sector ya que constituyen el motor del mismo. Según la Tabla 32, el número de pasajeros transportados en rutas nacionales ha aumentado de 2.535 millones de pasajeros en el 2004 a 8.290 millones de pasajeros en el 2013, es decir, un aumento de 227% en los últimos diez años. De manera similar, según la Tabla 33, el número de pasajeros transportados en rutas internacionales ha aumentado en 181% en los últimos diez años.

El crecimiento económico sostenido del Perú en los últimos diez años, acompañado de un clima político estable y promotor de la inversión privada nacional e internacional ha permitido el crecimiento de la clase media peruana. El aumento del ingreso per cápita del peruano ha ocasionado que cambie su modo de transporte y prefiera viajar por transporte aéreo. Adicionalmente, el costo de oportunidad de los vuelos aéreos frente a los pasajes por rutas terrestres ha disminuido notablemente toda vez que la siniestralidad del transporte terrestre interregional en el Perú ha crecido mucho en los últimos tiempos. El transporte aerocomercial cada vez se vuelve más necesario para este segmento (Comunidad Andina, 2014).

Es tarea del Sector seguir captando mayores usuarios del transporte aéreo, ofreciendo mejores tarifas para rutas nacionales y una mayor conectividad con rutas nacionales interregionales directas tal como se esbozan en los OLP 4 y OLP 6.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El sector aviación comercial de pasajeros pertenece al sector transportes el cual tiene como ente rector al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). Como se mencionó en el Capítulo II, de acuerdo con su plan estratégico institucional (MTC, 2012), este ministerio tiene dos objetivos estratégicos generales relacionados con el medio ambiente, ecología y RSE, con sus dos respectivos objetivos específicos ligados al sector aviación comercial de pasajeros:

Objetivo estratégico general. Contar con infraestructura de transporte que contribuya al fortalecimiento de la integración interna y externa, al desarrollo de corredores logísticos, al proceso de ordenamiento territorial, protección del medio ambiente y mejorar el nivel de competitividad de la economía.

Objetivo estratégico específico. Supervisar la implementación de programas y planes de manejo socio ambiental en los proyectos en ejecución del sub-sector transportes.

Objetivo estratégico general. Disponer de servicios de transportes seguros, eficientes y de calidad, incorporando la logística de transportes, y preservando el medio ambiente y la inclusión social.

Objetivo estratégico específico. Ampliar la cobertura de vuelos subsidiados a localidades aisladas de la Amazonía.

Del mismo modo, como se indicó en el Capítulo III, el Reglamento de la Ley de Aeronáutica Civil 27261 en su artículo 50 regula el funcionamiento de los aeródromos y aeropuertos al amparo de lo cual estos espacios deben ser compatibles con el normal desarrollo de la vida de la comunidad y la protección del medio ambiente. Además, en el artículo 44 se establece que la construcción, rehabilitación, ampliación, mejoramiento y cualquier modificación de los aeródromos y aeropuertos requiere la autorización de la Dirección General de Aeronáutica Comercial (DGAC). Para ello, los expediente técnicos deben incluir un estudio de impacto ambiental.

Más aun, en el “Anexo Técnico16: Protección del Medio Ambiente”, de la misma ley, se describen los temas que, como mínimo, deben estar contenidos, desarrollados, deben ser exigidos y aplicados con relación a la protección del medio ambiente, específicamente, respecto al ruido de las aeronaves, purga del combustible y certificación respecto a las emisiones.

Finalmente, se ha definido el OLP 7 “Al 2025, tener implementado al 100% un Sistema Integrado de Gestión de la DGAC (SIG-DGAC), cumpliendo con los estándares ISO 9001, 14001 y 26000, e ISO 45001, en reemplazo de OHSAS 18001, permitiéndole formular procedimientos, normas y políticas alineados con los estándares mencionados”. El logro de este objetivo permitirá garantizar la calidad en los servicios y las buenas prácticas en responsabilidad social para una promoción saludable del Sector, que lo haga auspicioso para la inversión extranjera privada, permitiendo así su sostenibilidad para el 2025 hacia adelante.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Las grandes empresas y referentes a nivel mundial están dejando de llamar al recurso humano como tal, y se están refiriendo a él como capital humano. Hoy en día, en la era del conocimiento, el talento humano es el único que marca la diferencia y el éxito entre una organización y otra. Este es considerado el factor más importante al interior de la misma debido a que es el encargado de formular, implementar y evaluar el proceso estratégico que le permitirá proyectarse al futuro y alcanzar su visión deseada.

Como parte fundamental del proceso y gestión de la implementación estratégica es necesario definir las posiciones más importantes y considerar que las personas que ocupen estos puestos deberán tener las competencias necesarias para poder conocer y resolver los problemas más importantes que surjan durante esta fase y lograr que el personal a su cargo los identifique y resuelva eficazmente (D’Alessio, 2013).

El Sector debe buscar mantener motivados a sus colaboradores y crear un adecuado clima laboral que ayude a su bienestar social a través de diferentes mecanismos como: capacitaciones, programas de reconocimiento, adecuadas remuneraciones, participación en las utilidades, por mencionar algunos.

El sector de aviación comercial de pasajeros es de alto riesgo por lo cual se necesitan medidas extremas de seguridad a lo largo de todo el proceso de transporte de pasajeros de un

destino a otro. El personal que trabaja a lo largo de todas estas etapas debe estar altamente capacitado para reconocer cualquier posible situación que podría convertirse en un problema cuando los aviones estén en el aire.

Como se indicó en el Capítulo IV, la empresa estatal CORPAC, encargada de brindar los servicios de soporte de aeronavegación y meteorología, carece de un plan de desarrollo de personal técnico, un sistema de gestión de recursos humanos por competencias además de un programa de inducción, que apoye a asentar y fortalecer el capital humano adecuado con los requerimientos del Sector.

Por su parte, las aerolíneas deben contar con pilotos, tripulantes de cabina y personal de mantenimiento de aeronaves altamente capacitadas para identificar y afrontar cualquier situación de riesgo antes o durante el vuelo. Como se indicó en el Capítulo III, la empresa LAN Perú en asociación con la empresa CAE construyeron y operan un centro de entrenamiento para pilotos y tripulantes de cabina considerado como uno de los más modernos de Latinoamérica para aviones Airbus 320 y Boeing 767. Del mismo modo, la aerolínea de capitales chilenos en asociación con el centro de estudios superiores de formación tecnológica, TECSUP, firmaron un convenio para la formación de técnicos aeronáuticos que permitirá ampliar la oferta actual de personal calificado y así poder cubrir la demanda futura por técnicos de mantenimiento (“LAN Perú y TECSUP inician formación de técnicos aeronáuticos,” 2012).

Finalmente, para el sector de aviación comercial de pasajeros se han planteado las siguientes políticas relacionadas al recurso humano:

- Fomentar la constante capacitación técnica del personal del sector asegurando los altos estándares de calidad, seguridad, salud ocupacional y medioambiente.
- Intensificar los vínculos entre las empresas privadas y los centros educativos relacionados al Sector.

7.7. Gestión del Cambio

Para poder alcanzar con éxito los objetivos planteados de corto y largo plazo y ejecutar adecuadamente las estrategias establecidas es necesario planificar apropiadamente la gestión del cambio dado que la implementación de un proceso estratégico genera cambios estructurados y muchas veces culturales.

Según D'Alessio (2013), es natural que las personas al interior de una organización adopten posiciones defensivas frente al cambio por temor a consecuencias negativas para ellos. Para ello, Boyett y Boyett en 2000 (citados en D'Alessio, 2013, p. 490) indicaron que para facilitar cualquier proceso de cambio es necesario: (a) establecer una necesidad de cambio, (b) crear una visión clara y convincente, (c) buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos, (d) tener comunicación constante, (e) contar con altos directivos comprometidos, (f) realizar cambios radicales y no incrementales, y (g) buscar un compromiso con el cambio e involucrar a todos los niveles en él.

Gestionar de manera adecuada el cambio implica el desarrollo de un plan de acción, la conformación de equipos que lideren el cambio, y se comprometan a trabajar para alcanzarlo, generar estrategias de comunicación sobre la visión y estrategias, y monitorear los avances de la implementación a través del uso de herramientas de control y seguimiento, y uso de las tecnologías de la información.

El cambio más importante y difícil de implementar se da con la concesión de los aeropuertos existentes y que se encuentran actualmente bajo la administración pública de CORPAC. Este proceso de privatización significa el despido de personal que trabajaba para el Estado y que no cumple los estándares o rendimientos que el sector privado exige. Del mismo modo, la tercerización de los procesos no claves como la limpieza, seguridad, alimentación, entre otros, significarán el despido de personal que anteriormente trabajaban para CORPAC. Asimismo, la modernización de la infraestructura aeroportuaria y sus

sistemas y equipos de aeronavegación propiciarán la reducción de puestos de trabajo o la contratación de personal más especializado en el uso de estos equipos.

Por otro lado, CORPAC y OSITRAN deberán realizar cambios importantes a su estructura organizacional para poder hacer frente a los procesos de concesión que se plantean. Estas instituciones estatales deberán contar con mayor personal y más capacitado para poder controlar y fiscalizar de manera adecuada los contratos de concesión que se firmen y hacer cumplir todos los compromisos de inversión y servicios de operación y mantenimiento asumidos por el privado.

Por su parte, el Estado peruano deberá propiciar los cambios necesarios para poder afrontar los compromisos de cofinanciamiento que viabilicen la concesión de los grupos de aeropuertos planteados en los OCP 3.1, OCP 3.2 y OCP 3.3 dado que la afluencia de pasajeros en estos aeródromos hacen inviable un modelo de concesión auto-sostenible.

Finalmente, el ente rector del Sector, la DGAC como representante del MTC, deberá establecer políticas claras y justas que permitan el ingreso de aerolíneas de bajo costo, o *low-cost carrier* (LCC), a pesar de que esto signifique ir contra los intereses de algunas aerolíneas que gozan de una alta participación de mercado y que por muchos años han visto crecer sus ganancias sin tener una competencia real.

7.8. Conclusiones

La definición de los objetivos de corto plazo forma parte fundamental del proceso de implementación estratégica. Mediante su definición se establecen los pasos para alcanzar progresivamente los objetivos de largo plazo, que a su vez, permitirán con cada estrategia lograr la visión deseada del sector aviación comercial de pasajeros.

A través de unas políticas bien formuladas y una correcta asignación de recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos se establecen límites que permiten orientar e

implementar las estrategias seleccionadas para alcanzar la visión del Sector y apoyar al logro de sus objetivos.

La estructura vigente del Sector está orientada a fomentar e incentivar la participación activa del sector privado como su principal motor de desarrollo pero se necesita contar con personal capacitado, motivado y comprometido que facilite el alcanzar los objetivos sectoriales. Del mismo modo, se debe promover la libre competencia de mercado que permita que los clientes gocen de los beneficios de una mayor oferta de aerolíneas y de precios más competitivos, así como, de una mayor conectividad a nivel nacional.

Los objetivos estratégicos y específicos trazados están orientados a promover la protección el medio ambiente a través de programas y planes de manejo socio ambiental, y la inclusión social ampliando la cobertura de vuelos y garantizando servicios de calidad y comportamiento socialmente responsable del sector para el desarrollo sostenible del mismo.

Finalmente, para concretar los objetivos de corto y largo plazo y ejecutar adecuadamente las estrategias establecidas es decisivo establecer una eficiente gestión del cambio para controlar los cambios generados durante la implementación del proceso estratégico.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Este capítulo presenta el Tablero de Control Balanceado, el cual traduce la estrategia en acción permitiendo dar seguimiento y control sobre lo ejecutado. En esta tercera etapa del planeamiento estratégico se clasifican los OCP en cuatro perspectivas, (a) la perspectiva financiera, (b) la perspectiva del cliente, (c) la perspectiva interna del negocio y, (d) la perspectiva de innovación y aprendizaje. Estas cuatro categorías buscan definir acciones para el Sector asignando los recursos necesarios para lograr los objetivos, así como definir los indicadores de medición.

Según D'Alessio (2013) el Tablero de Control Balanceado es un proceso permanente e iterativo por la intensidad y frecuencia de los cambios que se dan en el entorno, la competencia y la demanda. Esto obliga al sector aviación comercial de pasajeros a desarrollar un planeamiento estratégico flexible y dinámico.

8.1. Perspectivas de Control

La perspectiva de control del Tablero de Control Balanceado permite dar seguimiento y control a los OCPs según los indicadores establecidos dentro de cada una de las cuatro perspectivas.

8.1.1. Aprendizaje interno

Según la Tabla 77, el Sector debe lograr inversiones destinadas a la renovación de tecnología de comunicación y climatización aeroportuaria en los aeropuertos clasificados como principales, secundarios y terciarios. Al lograr estas inversiones en tecnología, el Sector contará con equipos de aeronavegación vigente otorgando una mejor capacidad de competencia frente a los aeropuertos de Sudamérica. En tal sentido, el Sector logrará una mejor atención al cliente mejorando así la calificación en el ranking *Skytrax* dentro de la categoría de 10 a 20 millones de pasajeros. La inversión sostenida en renovación tecnológica seguirá las estrategias planteadas en el Capítulo VI.

Tabla 77

Perspectiva Aprendizaje Interno del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

	Objetivos	Indicadores	Unidades
OCP5.1	Para el año 2017, equipar con sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología los cinco aeropuertos principales de las cuatro redes interregionales por un monto total de USD 13MM.	Cantidad de dólares invertidos en sistemas (equipos) de aeronavegación por año.	USD/año
OCP5.2	Para el año 2022, equipar con sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología los 14 aeropuertos secundarios de las cuatro redes interregionales nacionales por un monto total de USD 38MM.	Cantidad de dólares invertidos en sistemas (equipos) de aeronavegación por año.	USD/año
OCP5.3	Para el año 2025, equipar con sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología los diez aeropuertos terciarios de las cuatro redes interregionales nacionales por un monto total de USD 9MM.	Cantidad de dólares invertidos en sistemas (equipos) de aeronavegación por año.	USD/año

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

8.1.2. Procesos

Dentro de esta perspectiva el sector de aviación comercial de pasajeros busca mejorar los estándares y requisitos mínimos de contratación con empresas ya establecidas en el Sector, y para todas aquellas empresas entrantes en el futuro. Esto pretende mejorar la competitividad mediante procesos más eficientes y productivos para el mismo.

La Tabla 78 muestra la creación de la Oficina de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y RSE responsable de la creación, implementación y control del Sistema Integrado de Gestión de la DGAC (SIG- DGAC), así como el cumplimiento e implementación de las certificaciones ISO 14001 y 26000 e ISO 45000, en reemplazo de OHSAS 18000, como adicionales a la ya certificada ISO 9001. Al 2025 se propone tener el 100% del proyecto finalizado. El SIG junto con las certificaciones de las normas ISO y OHSAS busca elevar los estándares mínimos de los procedimientos operativos y laborales dentro del Sector, asegurando que las empresas relacionadas cumplan con los procesos alineados a dichos estándares internacionales.

Tabla 78

Perspectiva Procesos del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

	Objetivos	Indicadores	Unidades
OCP7.1	Al 2015, crear la Oficina de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y RSE de la DGAC, como responsable de la creación, implementación y control del SIG-DGAC.	Creación de la Oficina de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y RSE	Sí / No
OCP7.2	Al 2018, la DGAC contará con las certificaciones ISO 14001 e ISO 45001, en reemplazo de OHSAS 18001, como adicionales a la ya certificada, ISO 9000. Avance del proyecto SIG - DGAC al 45%.	Avance del proyecto SIG-DGAC anualizado	% avance acumulado/año
OCP7.3	Al 2020, la DGAC contará con la certificación ISO 26000, en adición a la trinorma. Avance del proyecto SIG - DGAC al 75%.	Avance del proyecto SIG-DGAC anualizado	% avance acumulado/año
OCP7.4	Al 2025, la DGAC tendrá en funcionamiento los procedimientos, normas y políticas alineados con los estándares ISO 9000, ISO 14000, ISO 26000 e ISO 45000, en reemplazo de OHSAS 18001. 100% del proyecto SIG - DGAC completado.	Avance del proyecto SIG-DGAC anualizado	% avance acumulado/año

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva busca mejorar y potenciar el ambiente en el cual se desenvuelven los actores del sector. La Tabla 79 muestra el plan que busca posicionar al AIJC dentro de los primeros puestos del ranking *Skytrax* en la categoría de 10 a 20 millones de pasajeros, incrementando la competitividad del Sector. Además, busca mejorar el índice IHH mediante el ingreso de nuevas aerolíneas con el formato LCC dándole más opciones de elección y compra al cliente. De esta forma la participación de mercado estará repartida en un número mayor de aerolíneas, eliminando así la existencia de oligopolio, o tendencia al monopolio actualmente vigente.

Con el ingreso de aerolíneas LCC se busca también incrementar las rutas aerocomerciales actuales, interconectando los nuevos grupos de aeropuertos dos y tres, y logrando un Sector más versátil y flexible, que conecte la zona norte, centro y sur del país, es decir, mejorando la conectividad transversal interna del Perú.

Tabla 79

Perspectiva Clientes del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

	Objetivos	Indicadores	Unidades
OCP1.1	Lograr posicionar al AIJC dentro de los ocho mejores aeropuertos del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año, de acuerdo con el ranking elaborado por <i>Skytrax World Airport Awards</i> , al 2017.	Posición ocupada en el ranking <i>Skytrax World Airport Awards</i> de los mejores aeropuertos del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año	Posición/año
OCP1.2	Lograr posicionar al AIJC dentro de los cinco mejores aeropuertos del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año, de acuerdo con el ranking elaborado por <i>Skytrax World Airport Awards</i> , al 2019.	Posición ocupada en el ranking <i>Skytrax World Airport Awards</i> de los mejores aeropuertos del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año	Posición/año
OCP1.3	Lograr posicionar al AIJC dentro de los tres mejores aeropuertos del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año, de acuerdo con el ranking elaborado por <i>Skytrax World Airport Awards</i> , al 2022.	Posición ocupada en el ranking <i>Skytrax World Airport Awards</i> de los mejores aeropuertos del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año	Posición/año
OCP1.4	Lograr posicionar al AIJC como el mejor aeropuerto del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año, de acuerdo con el ranking elaborado por <i>Skytrax World Airport Awards</i> , al 2025.	Posición ocupada en el ranking <i>Skytrax World Airport Awards</i> de los mejores aeropuertos del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año	Posición/año
OCP6.1	Al 2018, lograr el ingreso de al menos una aerolínea <i>low-cost carrier</i> (LCC) para rutas nacionales interregionales.	Número de nuevas aerolíneas en rutas nacionales e interregionales por año	Unidad
OCP6.2	Al 2020, lograr que las aerolíneas <i>low-cost carrier</i> (LCC) que ingresaron en el 2018 obtenga una de participación de mercado en rutas nacionales regionales e interregionales que reduzca el índice IHH a un valor máximo de 3,500.	Valor del índice IHH por año	Unidad
OCP6.3	Al 2023, lograr que las aerolíneas <i>low-cost carrier</i> (LCC) que ingresaron en el 2018 obtenga una de participación de mercado en rutas nacionales regionales e interregionales que reduzca el índice IHH a un valor máximo de 2,500.	Valor del índice IHH por año	Unidad
OCP6.4	Al 2025, lograr que las aerolíneas <i>low-cost carrier</i> (LCC) que ingresaron en el 2018 obtenga una de participación de mercado en rutas nacionales regionales e interregionales que reduzca el índice IHH a un valor máximo de 1,800.	Valor del índice IHH por año	Unidad
OCP4.1	Lograr la interconexión de los aeropuertos Tumbes - Piura - Cajamarca - Trujillo - Chiclayo - Iquitos - Tarapoto, para activar la Ruta Norte en los próximos dos años.	Cantidad de rutas aprobadas para operar en la Zona Norte por año	Rutas/año
OCP4.2	Lograr la interconexión de los aeropuertos Pucallpa - Jauja - Ayacucho - Huánuco - Pisco - Anta, para activar la Ruta Centro al 2019.	Cantidad de rutas aprobadas para operar en la Zona Centro por año	Rutas/año
OCP4.3	Lograr la interconexión de los aeropuertos Tacna - Juliaca - Puerto Maldonado - Cuzco - Arequipa - Andahuaylas, para activar la Ruta Sur al 2021.	Cantidad de rutas aprobadas para operar en la Zona Sur por año	Rutas/año
OCP4.4	Lograr la interconexión de los aeropuertos Cuzco - Piura - Iquitos - Arequipa, para activar la Ruta Norte - Sur al 2025.	Cantidad de rutas aprobadas para operar en la Zona Norte - Sur por año	Rutas/año

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

8.1.4. Perspectiva financiera

El plan financiero busca potenciar la infraestructura aeroportuaria mediante el cumplimiento del compromiso de inversión por cada concesionario, y la concesión de los grupos tres, cuatro y cinco de aeropuertos nacionales mostrados en la Tabla 80, logrando 14

aeropuertos regionales concesionados más. Ambas medidas permitirán al Sector tener una red integral interconectada, que agrega valor a la competitividad del Sector. El logro de estos planes se mide anualmente por montos de inversión y cantidad de aeropuertos concesionados.

Tabla 80

Perspectiva Financiera del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

Nº	Objetivos	Indicadores	Unidades
OCP2.1	Al 2015, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de USD 106 millones, AAP por USD 10.8, y ADP por el monto de USD 7.9. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de USD 124.7 millones. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 10 MM.	Cantidad de dólares invertidos en nueva infraestructura por año	USD/año
OCP2.2	Al 2017, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de USD 212 millones, AAP por USD 21.6, y ADP por el monto de USD 15.8. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de USD 249.4 millones. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 20 MM, a razón de USD 10 MM/año, acumulándose a la fecha USD 30 MM en nueva infraestructura.	Cantidad de dólares invertidos en nueva infraestructura por año	USD/año
OCP2.3	Al 2020, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de USD 212 millones, AAP por USD 21.6, y ADP por el monto de USD 15.8. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de USD 249.4 millones. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 30 MM, a razón de USD 10 MM/año, acumulándose a la fecha USD 60 MM en nueva infraestructura.	Cantidad de dólares invertidos en nueva infraestructura por año	USD/año
OCP2.4	Al 2023, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de USD 212 millones, AAP por USD 21.6, y ADP por el monto de USD 15.8. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de USD 249.4 millones. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 30 MM, a razón de USD 10 MM/año, acumulándose a la fecha USD 90 MM en nueva infraestructura.	Cantidad de dólares invertidos en nueva infraestructura por año	USD/año
OCP2.5	Al 2025, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de USD 319.5 millones, AAP por USD 32.6, y ADP por el monto de USD 23.9. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de USD 376 millones. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 20 MM, a razón de USD 10 MM/año, acumulándose a la fecha USD 110 MM en nueva infraestructura.	Cantidad de dólares invertidos en nueva infraestructura por año	USD/año
OCP3.1	Concesionar los aeropuertos de Jauja, Jaén y Huánuco (Tercer Grupo de Aeropuertos) en los próximos tres años, logrando un total de 23 aeropuertos concesionados al 2018.	Cantidad de aeropuertos concesionados del Tercer Grupo de Aeropuertos por año.	Número de aeropuertos/año
OCP3.2	Concesionar los aeropuertos de Ilo, Mollendo, Andahuaylas, Nazca, Espinar e Iñapari (Cuarto Grupo de Aeropuertos) en los siguientes tres años, logrando un total de 29 aeropuertos concesionados al 2021.	Cantidad de aeropuertos concesionados del Cuarto Grupo de Aeropuertos por año.	Número de aeropuertos/año
OCP3.3	Concesionar los aeropuertos de Chimbote, Tocache, Atalaya, Rodríguez de Mendoza, El Estrecho y Yurimaguas (Quinto Grupo de Aeropuertos) en los subsiguientes cuatro años, logrando un total de 35 aeropuertos concesionados al 2025.	Cantidad de aeropuertos concesionados del Quinto Grupo de Aeropuertos por año.	Número de aeropuertos/año

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

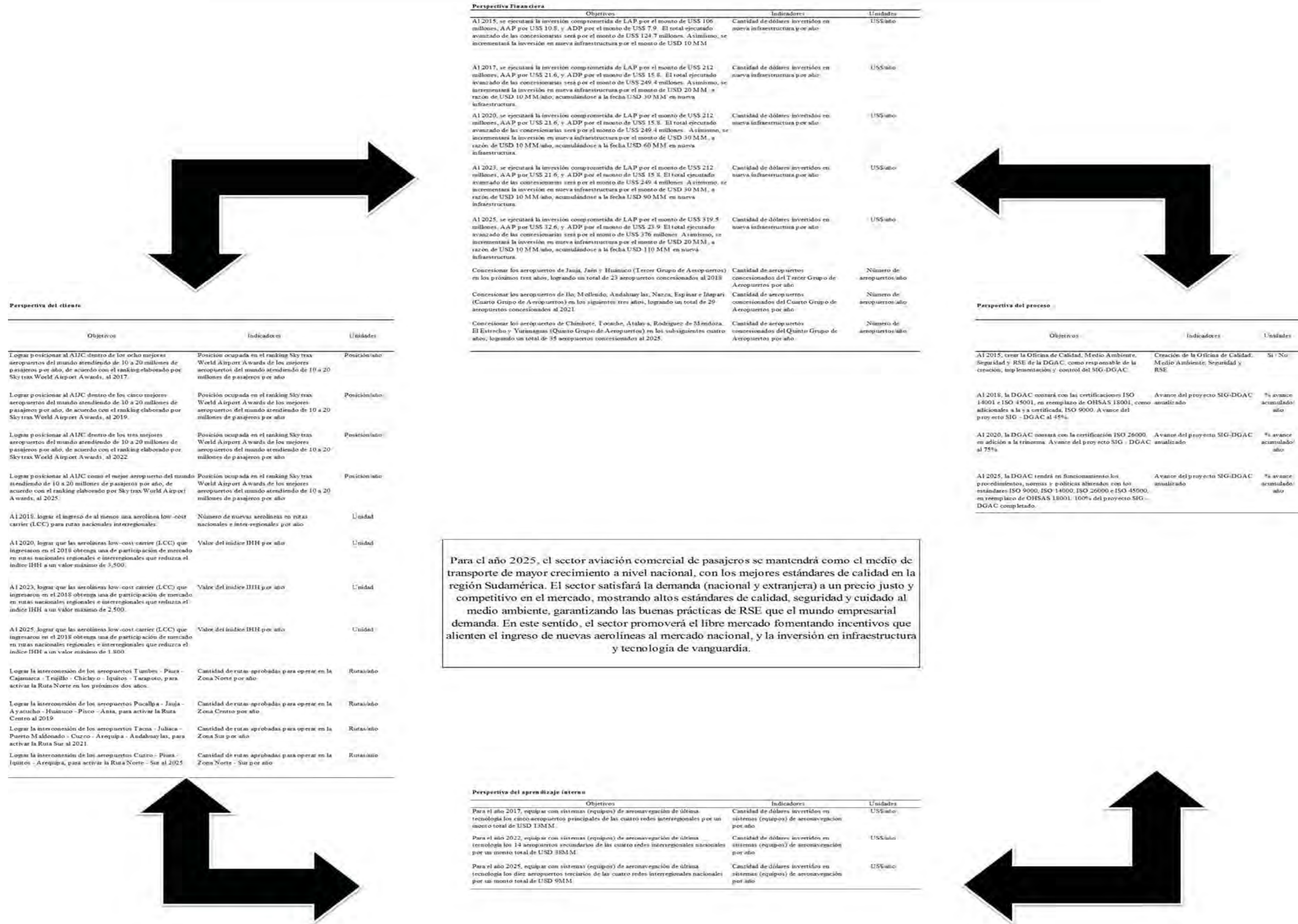
La Tabla 81 muestra el Tablero de Control Balanceado considerando las cuatro perspectivas antes mencionadas: (a) la perspectiva aprendizaje interno, (b) la perspectiva procesos, (c) la perspectiva clientes y la (d) la perspectiva financiera.

8.3. Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado permite un constante monitoreo, evaluación y control de los objetivos trazados para la visión del Sector. Esta retroalimentación permite afrontar mejor los cambios inciertos del entorno analizando las cuatro perspectivas.

1. Logrando el compromiso de inversión pactado con las concesionarias, junto con la concesión del grupo tres, cuatro y cinco de aeropuertos nacionales, se mejora la calidad del servicio aerocomercial con aeropuertos más modernos y con mejor mantenimiento. Además, la implementación de nuevos aeropuertos mejora la conectividad interregional agregando valor al Sector dado que atrae nuevos participantes al mercado y se incrementa el volumen de pasajeros.
2. El control sobre los procesos del Sector es crucial para la implementación del SIG-DGAC. El aseguramiento de la calidad y la cultura de la excelencia dependen del cumplimiento de procesos alineados al sistema por parte de las organizaciones participantes del Sector.
3. Los resultados obtenidos anualmente por cada perspectiva deberán ser evaluados por un grupo de profesionales responsables de canalizar y delimitar el cumplimiento de la estrategia.
4. El Sector cuenta con tecnología que a la fecha se considera obsoleta. Sin embargo, dichos equipos de tecnología son capaces de brindar servicios por dos años más. Luego del plazo mencionado, será mandatorio ser renovados con el fin de no poner en riesgo la sostenibilidad del Sector.

Tabla 81
Tablero de Control Integrado



Capítulo IX: Competitividad en el Sector Aviación Comercial de Pasajeros

Tras haber determinado las estrategias, objetivos a largo plazo y corto plazo, así como las políticas del Sector, se procede con la etapa final del planeamiento estratégico. En esta etapa se analizan las posibilidades que tiene el Sector para ser competitivo. Del mismo modo, se revisa el potencial del Sector para llegar a convertirse en un clúster.

9.1. Análisis Competitivo del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

La competitividad, como concepto relativo, puede medirse en distintos espacios y organizaciones, a nivel de empresas, sectores, regiones, o países. La competitividad es el fin que requiere de la productividad para conseguirla. Por lo tanto, la competitividad es el resultado tras haber logrado un nivel óptimo de productividad. En consecuencia, la estrategia del Sector tiene que ser paralela con la mejora en su productividad; caso contrario, podría fracasar (D'Alessio, 2013).

Por un lado, el concepto de productividad fue definido por Prokopenko (1987) como “el uso eficiente de los recursos en la producción de diversos bienes y servicios” (p. 3). Por otro, la competitividad fue definida por Porter (2005) como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos, y naturales” (p. 2).

A la luz de Porter, para medir el nivel de competitividad del Sector se ha empleado una hoja de trabajo, desarrollada por Mason en 1984 (Rowe, Mason, Dickel, Mann, & Mockler, 1994). Este instrumento considera diez factores, los cuales se han evaluado y se presentan en la Tabla 82. Para el análisis de cada factor, se ha marcado con una “X” el nivel de posicionamiento del Sector para el año 2015 y, luego, con una “X” en color rojo el año de la visión del planeamiento estratégico, esto es, 2025. Finalmente, se presenta la evolución en la medición comparando los resultados de ambos escenarios en la Figura 56.

Tabla 82

Análisis Competitivo del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

Factores	Rango de valores										
	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
1. Tasa de crecimiento potencial											
Alto crecimiento	—	—	X	—	—	X	—	—	—	—	Bajo crecimiento
2. Facilidad de entrada de nuevas empresas											
Ninguna barrera	—	—	—	—	X	—	—	X	—	—	Virtualmente imposible de entrar
3. Intensidad de la competencia entre empresas											
Extremadamente competitivo	—	X	—	—	—	—	—	X	—	—	Casi ninguna competencia
4. Poder de negociación de los consumidores											
Consumidores establecen términos	—	—	X	—	—	—	—	X	—	—	Compañías aéreas (Productores) establecen términos
5. Poder de negociación de los proveedores											
Proveedores establecen términos	—	—	—	—	X	X	—	—	—	—	Compradores establecen términos
6. Grado de sofisticación tecnológica											
Tecnología de alto nivel	—	—	X	—	—	X	—	—	—	—	Tecnología muy baja
7. Régimen de innovación											
Innovación rápida	—	—	—	X	—	—	—	—	—	X	Casi ninguna innovación
8. Nivel de capacidad gerencial											
Muchos gerentes muy capaces	X	—	—	—	—	—	—	X	—	—	Muy pocos gerentes capaces
9. Atracción de Inversión											
Alta atractividad de inversión	X	—	—	X	—	—	—	—	—	—	Baja atractividad de inversión
10. Seguridad de Suministro para nuevos proyectos											
Alto nivel de seguridad	—	X	—	—	X	—	—	—	—	—	Bajo nivel de seguridad

Nota. X Análisis Competitivo en el 2015, X Análisis Competitivo en el 2025.

En ella se observa que la competitividad del Sector al año 2015 es buena. De hecho, entre todas las modalidades del sector transportes en el Perú, el sector aviación comercial de pasajeros ha destacado por su comportamiento favorable en su tasa de crecimiento y por su aporte al PBI del país (MTC, 2013). Hacia el futuro, el sector se avizora a crecer mucho más hacia el año 2025, resaltando los factores más salientes de atractividad de la inversión y capacidad gerencial. No obstante, para que el Sector evolucione hacia un nivel superior un desafío crucial es el de apalancar aún más el régimen de innovación.

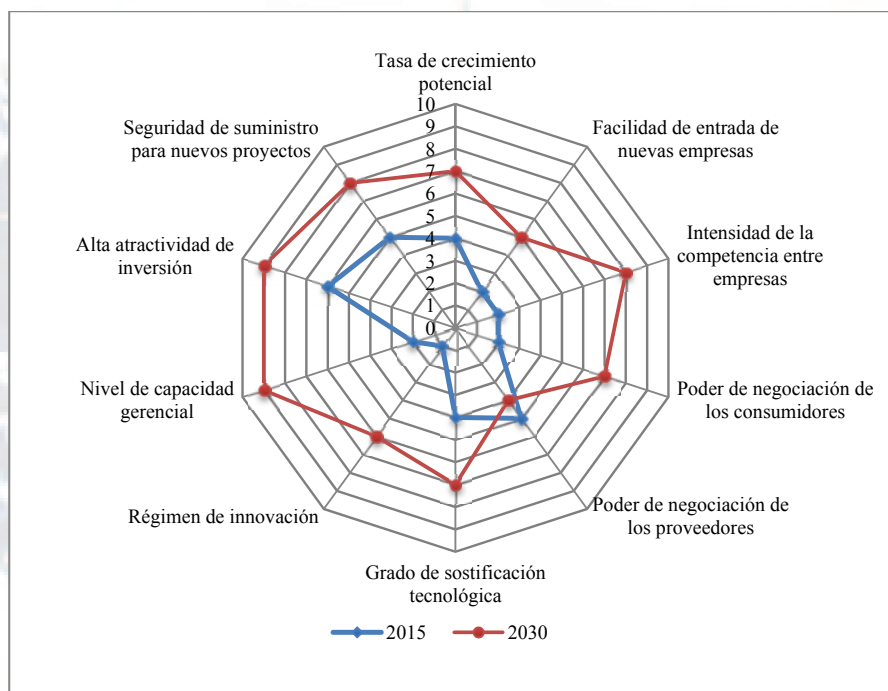


Figura 56. Análisis Competitivo del Sector de Aviación Comercial de Pasajeros 2015 y 2025.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

Una ventaja competitiva es, por definición, aquella que provee un valor agregado a la organización, permitiéndole crear más valor económico que los competidores. Este valor adicional es apreciado por el mercado y permite el crecimiento del Sector (D'Alessio, 2013). Implica, además, una estrategia única que singulariza el éxito para el Sector.

A 2015, la ventaja competitiva del Sector es la *modernización aeroportuaria del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez*. En efecto, la modernización en sus instalaciones, así como una mejora comparativa en su organización y administración, le han valido buenos resultados, logrando posicionarse entre los primeros aeropuertos en la escena mundial, algo que ha sido positivo para el país, en general.

La modalidad financiera con que se viene manejando este aeropuerto, a través de las asociaciones público – privadas desde 2001, ha redituado para el Sector. Desde 2007, el socio extranjero mayoritario es el consorcio alemán, Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide. Este inversionista mayoritario le ofrece al grupo Lima Airport Partners la experiencia como operador de aeropuertos de clase mundial (Lima Airport Partners (LAP), 2013). Referencialmente, el grupo Fraport opera 11 aeropuertos, siendo el de Frankfurt Airport, uno de los aeropuertos *hub* más importantes de Europa. Los otros aeropuertos de la lista son: Burgos (Bulgaria), Flughafen Hannover-Langenhagen (Alemania), Pulkovo (Rusia), Varna (Bulgaria), Ljubljana (Eslovenia), Antalya (Turquía), Indira Gandhi (India), Xi'an Xianyang (China), y el Aéroport International Blaise Diagne (Senegal). El único de la lista en América Latina es el Jorge Chávez.

Asimismo, los otros socios del consorcio, Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), miembro del grupo del Banco Mundial, y el Fondo de Inversión en Infraestructura, Servicios Públicos y Recursos Naturales, administrados por AC Capitales SAFI, le ofrecen el respaldo financiero óptimo como socio que requiere el Estado para asegurar este tipo de relaciones comerciales financieras.

El modelo auto-financiado, que lleva a la fecha la mitad del periodo de 30 años de concesión ha tenido por objeto la construcción, mejora, operación, explotación y mantenimiento del AIJC. Las dos etapas de mejoras han sido las siguientes:

Primera fase: Nuevo edificio de espigón nacional e internacional, 19 puentes de abordaje, hotel 4 estrellas, nuevo edificio comercial, nuevo sistema de manejo de equipaje, y elementos conexos.

Segunda fase: Segunda pista de aterrizaje, nuevo terminal aéreo e instalaciones conexas (nueva torre de control).

A mayo de 2014, esta inversión se ha avanzado en 30% de ejecución de los USD 1,062 millones del compromiso establecido desde el inicio del proyecto en 2001. El Estado ha entregado a la fecha 3.65 millones de m², aproximadamente, el 50% del área total destinada a la ampliación. Además, existe el compromiso de que el saldo terminado se entregará a LAP cuando se culmine la construcción del tramo de la Av. Néstor Gambetta que atraviesa el aeropuerto (“Aeropuerto Jorge Chávez será ampliado,” 2013). Para la segunda fase final de ampliación y modernización del aeropuerto se ha estipulado una inversión final de USD 850 millones.

En conclusión, en 15 años de concesión se ha avanzado 30% de lo dispuesto para este proyecto, que sin duda, representa la principal ventaja competitiva que tiene el Sector hoy. No obstante, una clave fundamental para lograr la proyección que el Sector pretende, se tiene que alcanzar con una alta conectividad con el mundo, aprovechando la posición geoestratégica de Lima como capital principal en América del Sur. Lograrlo, implicará una buena conectividad interna, es decir, una conexión adecuada entre las ciudades del país. Para ello, el desarrollo de los aeropuertos y de más rutas interregionales directas es decisivo. Esto ayudará a la progresión de desarrollo y competitividad de las regiones del Perú (CENTRUM Católica Graduate Business School, 2014).

Evidentemente, la modernización de aeropuertos trae crecimiento de oferta y calidad de vuelos. El mejoramiento de la infraestructura es uno de los desafíos principales del siglo

XXI. La infraestructura aerocomercial tiene un enorme impacto en el crecimiento empresarial y la competitividad económica del Perú. El atractivo de los inversionistas radica en que mientras más se eleva el crecimiento de la economía, la demanda aerocomercial crece en directa proporción, y los flujos de tránsito aerocomercial se reflejan en mejores ingresos aeronáuticos y no aeronáuticos para las concesionarias (S. Trenk, comunicación personal, 2014).

Por un lado, los ingresos aeronáuticos son importantes para el erario del Sector. Estos están regulados (tarifas de aterrizaje y despegue, el uso de los puentes de embarque, los diferentes aspectos de la aviación) por OSITRAN con un mecanismo explícito en el contrato de concesión sobre la fijación de las tarifas, que toma en consideración las inversiones en la infraestructura, y que justifica la recuperación de las inversiones. Para el caso de LAP, por ejemplo, se establecieron en 46% de los ingresos brutos del concesionario, pagados trimestralmente, por la concesión ganada. El resultado ha sido que LAP ha transferido al Estado peruano USD 756.7 millones, a agosto de 2014, por el concepto de retribución desde el inicio de la concesión en el año 2001 (“LAP transfirió al Estado Peruano USD 756.7,” 2014).

Por otro lado, los ingresos no aeronáuticos son los más atractivos para los inversionistas. Por ejemplo, en el caso de LAP se generan con el aprovechamiento comercial de los terrenos de las instalaciones con las tiendas *duty free*, los restaurantes, el alquiler de oficinas, o cualquier otro uso y usufructo de terrenos para hacer almacenes logísticos, hangares para el mantenimiento de aeronaves, etc. En estos espacios existen oportunidades de aprovechamiento para tercerizar comercialmente y, tener una fuente de ingreso adicional para los inversionistas.

Adicionalmente, otro atractivo para los inversionistas extranjeros en infraestructura aeroportuaria (S. Trenk, comunicación personal, 2014) es que a diferencia de otros países, el IGV está incluido en las operaciones comerciales. Ello hace algo muy competitivo al Sector. La mayoría de los aeropuertos cobran un *fee* por los servicios aerocomerciales, que son independientes de los de aeronavegación (que administra CORPAC). Si se ponen, en comparación, los servicios que ofrece LAP son mejores que los servicios, o la infraestructura prestada, en otros aeropuertos de la región Sudamérica que cobran tarifas más elevadas.

En resumen, el Sector debe promover con fuerza la inversión extranjera en todas las ramas aerocomerciales, principalmente, la infraestructura. El Sector debe mejorar en sus estrategias de diferenciación también, ya que a través del AIJC viene manteniendo un posicionamiento a nivel sudamericano. Se demanda ahora escalar a un nivel superior mundial en cuanto a capacidad, oferta y calidad de los servicios.

El Sector no puede conformarse con un tener un *benchmark* meramente a nivel de un solo aeropuerto. Para hacer al Sector comprensivamente más competitivo es prioritario el cumplimiento de los compromisos de inversión y de los pactos de entrega en fecha de los terrenos expropiados por el Estado para los proyectos de infraestructura aeroportuaria.

Además, la atención de la creciente demanda del Sector será posible sí y solo sí internamente en el país mejoran los indicadores de la competencia a nivel de las aerolíneas, con liderazgo en costos que puedan hacer frente a las opciones del transporte terrestre y ferroviario.

También deben crecer las redes aeroportuarias interregionales troncales, con estándares que garanticen seguridad, altos de niveles de calidad y tecnología, que conlleven al Sector, en general, hacia niveles superiores de competitividad. La meta tiene que ser pasar

de ser una referencia a nivel de Sudamérica por servicios aeroportuarios a una referencia sectorial aerocomercial de nivel mundial.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Aviación

Comercial de Pasajeros

Porter (2009) definió el concepto de clúster como una concentración o conglomeración geográfica (i.e., local, regional, nacional, o transnacional) de empresas e instituciones interconectadas, que pertenecen a un campo concreto con características comunes y complementarias, que cooperan entre sí para mejorar su competitividad en el mercado.

En la teoría de Porter el clúster, por definición, tiene los siguientes beneficios:

1. Fácil acceso a recursos humanos y materiales especializados.
2. Reducción de costos por mantener inventarios.
3. Resolución de problemas y reparaciones con tiempo de respuesta menor.
4. La integración vertical es innecesaria.
5. Acceso a la información privilegiada de clientes y nuevas tecnologías producto de las relaciones sociales y personales frecuentes dentro del clúster.
6. La complementariedad entre productos o servicios y la cooperación entre las instituciones y empresas del clúster, que aumentan el valor para el comprador.
7. La presión competitiva, presión de los pares, y comparación constante que se presenta en los clústeres geográficamente conglomerados, motivando a seguir la innovación.

El Sector está formado por los aeropuertos agrupados en tres grupos concesionados (i.e., LAP, AAP y AdP); las aerolíneas que operan los vuelos nacionales y extranjeros en el país (i.e., las cinco primeras a nivel nacional siendo LAN Perú, Taca pero, Peruvian Airlines, LC Perú, Star Perú); CORPAC que administra los servicios de navegación aérea, en sus distintos tipos de servicio (i.e., regular, no regular y turístico); y las autoridades

reguladoras (i.e. OSITRAN, Indecopi, y el DGAC, ente rector del sector).

Por el giro comercial y operativo de esta modalidad del sector de transporte es indispensable la adecuada sincronización logística y operativa entre las organizaciones relacionadas. En consecuencia, Lima concentra el espacio geográfico idóneo para constituir el clúster aerocomercial del sector transportes en el Perú. Algunos modelos interesantes son los clústeres de aviación comercial de Seattle, Montreal, Hamburgo, y Toulouse (Valdaliso, Elola, Aranguren, & López, 2012) aunque estos se han focalizado meramente en el aspecto aeronáutico y aeroespacial del sector aerocomercial.

En un clúster de aviación aerocomercial la interrelación entre las organizaciones relacionadas cumplen con las características de: (a) incrementar la competitividad del sector, (b) acceso a los recursos y materiales especializados, (c) aprendizaje de la cooperación, (d) flexibilización para la utilización de una misma tecnología, entre otras (Valdaliso et al., 2012).

Para armonizar el desarrollo del clúster aerocomercial, el Sector tiene enfrente ciertos desafíos:

1. Los aeropuertos deben continuar el proceso de modernización tecnológica.
2. Los aeropuertos tienen que ser competitivos no solo con adecuada infraestructura para atender al tráfico turístico sino en términos meramente comerciales.
3. Los aeropuertos al interior del país tienen que ver en el modelo del Jorge Chávez un ejemplo de remodelación.
4. El cobro de servicios de LAP a las líneas que utilizan el aeropuerto regulado debe estar armónicamente fijado con las diferentes empresas aeronáuticas (hay entrampamientos).

5. Las asociaciones público-privadas tienen que marcar la pauta en el sector como medio de armonización comercial para hacerlo más competitivo.
6. Se debe reducir las tarifas de aterrizaje y despegue, ya que estas están por encima del promedio regional, algo que convierte al AIJC en uno de los más caros de la región.
7. Ofrecer cada vez mejores tarifas de operación, para aumentar el tráfico aéreo. Evitar que las aerolíneas busquen un *hub* más competitivo como Bogotá, Santiago, Panamá a nivel regional.
8. Para que crezca más el sector aviación comercial de pasajeros se requiere:
 - *Nuevas rutas comerciales.* Aun cuando en estos 100 años se han incrementado las aerolíneas todavía no satisfacen toda la demanda y metas trazadas. De 2007 a 2012 se incrementó de 20 a 41 rutas directas internacionales. Pero todavía estas son insuficientes para conectar el Perú con el extranjero (MTC, 2013b).
 - *El surgimiento de nuevas empresas.* El Perú tiene mucho menor flota aerocomercial que Bolivia, Ecuador y Venezuela. En Perú hay 334 unidades en total de las cuales sólo 63 son para servicio aerocomercial a nivel nacional al cierre de 2013. Es muy costoso comprar y nacionalizar aeronaves para el parque aéreo en el Perú, siendo el gran obstáculo el 19% gravado de IGV. Repotenciar la antigua Ley de Importación de Aeronaves, Repuestos, Partes y Piezas de Aviación Civil que exoneraba impuestos para la adquisición de aeronaves es una buena alternativa de solución.

La proyección sobre el Perú según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2013) es que a 2021 el destino Perú sea competitivo y sostenible. Por tanto, el sector aviación comercial de pasajeros es estratégico en esa visión. Los objetivos estratégicos al 2021 del Mincetur son:

1. Posicionar al Perú como *hub* de conectividad en América Latina.
2. Posicionar al Perú como *hub* de negocios, inversiones, y convenciones internacionales.
3. Posicionar al Perú como destino turístico de salud y bienestar (basado en aguas termales).
4. Posicionar al Perú como destino turístico gastronómico.

Por otro lado, los TLCs con Asia abren varias puertas para conectar al país con el Oriente en el futuro próximo, esta es una oportunidad concreta. Cabe mencionar también, que hasta la fecha el AIJC no tiene CAT III para un aterrizaje automático, es decir, no está preparado para recibir aeronaves cuando haya baja o nula visibilidad, vale decir, todo esto implica tener un nuevo sistema de aeronavegabilidad, uno con tecnología de avanzada.

El buen posicionamiento en los rankings *Skytrax World Airports Awards* por cinco años consecutivos, le auspicia al AIJC que más aerolíneas vean en el Perú como una oportunidad de inversión (S. Trenk, comunicación personal, 2014). Es necesario contar con nuevas tecnologías que modernicen los aeropuertos internos del país, que mejoren la conectividad local, se abran nuevas rutas nacionales e internacionales. También, hay que desconcentrar a LAN, fomentando más competencia porque cierto es que LAN es la que más inversiones tiene en compra de aviones, y llegará a USD 300 millones para 2015 sólo en renovación de flota (“LAN Perú prevé inversiones por hasta USD 300,” 2014), además, de inversiones en capacitación. El Perú requiere ampliar su abanico de rutas y ofertas hacia el Perú. Claramente, el Sector requiere ampliar sus rutas a nivel regional interno.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La formación de un clúster mejora la competitividad en el mercado a partir de la confianza y cooperación entre las organizaciones relacionadas. Entre las estrategias identificadas para potenciar el clúster de aviación comercial de Lima, se encuentran las

siguientes:

1. Crear un instituto técnico superior especializado en tecnología aeronáutica, donde localmente se formen ingenieros aeronáuticos para mantenimiento de naves y desarrollar conocimiento en esta materia. Una especialidad muy escasa en el país que permita a mediano plazo contar con personal capacitado y altamente calificado.
2. Firmar convenios con universidades para la investigación y desarrollo de mejoras orientadas a la productividad, competitividad, innovación, y uso eficiente de las tecnologías aplicadas al sector aviación comercial.
3. Empezar convenios y sinergias en proyectos de infraestructura vial y ferroviaria donde actores del sector estén muy involucrados como partes interesadas en el desarrollo y ejecución de infraestructura que agilice el transporte en una cadena de valor vinculada.
4. Crear un fórum de empresas del sector aviación comercial y empresas turísticas relacionadas al sector, auspiciado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones en asociación con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. La finalidad será intercambiar información sobre problemas operativos, buenas experiencias, y prácticas usadas para mejorar las operaciones aeronáuticas, pero que sean espacios para promover la inversión extranjera en el Sector, enfatizando en las grandes posibilidades turísticas comerciales que se avizoren en provecho de la ubicación geoestratégica del Perú.
5. Desarrollar políticas por parte del Estado para promover la creación del clúster de aviación comercial.
6. Desarrollar industrias o alianzas con proveedores regionales que puedan

suministrar materiales o equipos especializados y no especializados para minimizar inventarios, y poder reducir los tiempos de entrega.

9.5. Conclusiones

En base al análisis del nivel de competitividad del sector aviación comercial de pasajeros, se concluye que si bien el Sector se encuentra en una posición favorable en la actualidad, si se desarrollaran las estrategias propuestas en este plan estratégico su posición llegará a un nivel superior hacia 2025. De inicio al contar con una mejor estructura y demás estrategias propuestas, el Sector estará en mejores condiciones para competir contra sus contrincantes entrantes y sustitutos.

Hay que focalizar los esfuerzos en apalancar la ventaja competitiva del Sector, que si bien se concentra en Lima, todavía quedan espacios internos regionales relacionados por desarrollarse (i.e. las redes interregionales propuestas), los mismos que aportarían a mejorar el sistema operativo del sector aerocomercial del país, en general. Como se ha ponderado a lo largo del presente documento, con énfasis en este capítulo, la innovación es un factor muy carente en el Sector. Urge su implementación para potenciar la creación de un prospectivo clúster aerocomercial de Lima, que esté en alineado al horizonte de la visión del Sector.

La ventaja competitiva del Sector radica en la *modernización aeroportuaria del AIJC*, donde la calidad y tipo de inversionista así como contar con sistemas integrados de gestión son factores decisivos para mejorar las obras con vanguardia tecnológica, y elevar la calidad de los servicios aerocomerciales y aeroportuarios que ofrece el Sector.

La lógica competitiva del Sector se basa en que con este tipo de referentes y con políticas vinculantes y exigentes en el cumplimiento de los proyectos, se abre paso a una mejor infraestructura. Ello permite que las empresas de aviación comercial tengan un mejor estímulo para venir a operar en el Perú. Las empresas nacionales, por su parte, se verán motivadas a buscar socios extranjeros que las lleven a crecer hacia adelante, auspiciando una

solidez y sostenibilidad al Sector. Esta lógica involucra aspectos que se demandan con urgencia en el sector aviación comercial de pasajeros para eliminar el oligopolio existente y, luego, estimular la productividad, por consiguiente, la competitividad del Sector.

Por otro lado, no se monitorea ni se atiende debidamente la tasa de crecimiento de la demanda interna del Sector. No obstante, a partir de la evidencia en este plan se puede afirmar que con el crecimiento sostenible de la demanda interna por vuelos aerocomerciales, con el impulso del crecimiento de la competencia interna a nivel de aerolíneas, y con mejores redes de infraestructura, y con un gran reforzamiento de la innovación en el Sector, éste estará en condiciones de desarrollar un clúster de la aviación aerocomercial en el Perú, empezando por Lima, que alimente los otros clústeres turísticos, logísticos comerciales, así como otros modos del sector transportes (complementadores y sustitutos). Por consiguiente, se fomentarán polos de desarrollo al interior del país que potenciarán la competitividad del sector.

De esta forma se logrará posicionar al Sector como líder no sólo a nivel regional sudamericano sino trascender a escalar mundialmente por su atractivo para convertir al Perú como la gran puerta de entrada a la región Sudamérica. Lo que urge ahora es convertirlo en un sector que sea capaz de atraer, atender y mantener a los nuevos entrantes del exterior, los cuales con la globalización y la tecnología se hacen cada vez más necesarios para enfrentar los desafíos del Sector hacia el futuro.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se desarrollan el Plan Estratégico Integral (PEI), las conclusiones, y recomendaciones del planeamiento estratégico del sector aviación comercial de pasajeros. Además, se discuten algunos otros temas relacionados al futuro esperado hacia el año 2025 para el Sector.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

A continuación, en la Tabla 83 se presenta el PEI del sector aviación comercial de pasajeros que representa un resumen con lo más relevante del planeamiento realizado. A través de este consolidado, se facilita la visión integral del plan y se brinda una perspectiva holística de todo el proceso que permite tomar decisiones y realizar ajustes, de ser necesarios (D'Alessio, 2013).

Con esta estructuración se observa el sentido de las acciones tomadas, las cuales deben estar alineadas con la visión del sector al 2025, y como éstas generar valor. Además, la definición de tiempos en los objetivos, en conjunto, con un proceso de evaluación y control, permiten materializar el plan, permite delegarlo y asignar funciones (D'Alessio, 2013).

10.2. Conclusiones Finales

En esta sección se presentan las conclusiones obtenidas a partir del proceso estratégico para el sector de aviación comercial de pasajeros:

1. El Sector no está aprovechando las ventajas comparativas de la posición geoestratégica del Perú. De allí que la falta de modernización, ampliación y construcción de nueva infraestructura aeroportuaria y la obsolescencia de los servicios de aeronavegación se deban al insuficiente flujo de inversiones en el Sector.

2. La altísima concentración del AIJC, como origen o como destino de vuelos nacionales, constituye una barrera al desarrollo de otras redes aeroportuarias internas. No existen, por lo tanto, rutas interregionales directas alrededor de las cuales se generen nuevos nodos aerocomerciales que promuevan el crecimiento económico de las zonas al interior del país.
3. La caída de los precios del petróleo y la desaceleración de la economía desde fines de 2013 vienen produciendo que los costos de transporte aéreo bajen sin mayor efecto en las tarifas aéreas. Este resultado produce márgenes que aumentan entre la disposición a pagar de los pasajeros y los costos fijos de las aerolíneas. Sin embargo, son los costos marginales los que se ven más afectados en detrimento de los usuarios de los servicios aerocomerciales, constituyéndose en una de las principales barreras de entrada para la inversión en el Sector.
4. La concesión del tercer, cuarto y quinto grupo de aeropuertos y la creación de cuatro rutas interregionales al interior del país revertirá la tendencia decreciente de la economía generando mayor interconexión interna con mayores oportunidades de negocios.
5. A pesar de la libertad comercial de la economía peruana, el aparato estatal no cuenta con capacidad para gestionar proyectos nuevos y ampliaciones en infraestructura aeroportuaria. Por lo tanto, es necesario establecer APPs como modelo de negocio que permitan al sector privado ser el protagonista principal que empuje y lidere estos emprendimientos, con un liderazgo socialmente responsable en el Sector y con herramientas de avanzada que optimicen soluciones de calidad y seguridad.
6. El transporte aéreo está desplazando al terrestre en tasa de crecimiento de mercado debido a las siguientes razones: (a) reducción promedio del costo de los pasajes

aéreos, (b) aumento de la clase media peruana que ahora puede y prefiere pagar un pasaje por avión, (c) mayor oferta en rutas a nivel nacional e internacional, (d) alta tasa de siniestralidad del transporte terrestre, y (e) creciente valoración del factor tiempo por parte de los usuarios, especialmente, del emergente sector empresarial nacional.

7. Los problemas más críticos en el Sector a nivel aeroportuario son: (a) congestión en los aterrizajes y despegues del AIJC, (b) tarifas altas de aterrizaje y despegue en el AIJC, (c) cantidad de personal técnico insuficiente, y (d) obsolescencia tecnológica de los equipos de aeronavegación. Esto produce vulnerabilidad al Sector, haciendo que importantes aerolíneas busquen otros *hubs* más competitivos en la región como Bogotá, Santiago de Chile y Quito.
8. En el Perú no existen suficientes empresas relacionadas que brinden servicios de soporte para el sector aviación comercial de pasajeros. En comparación con países vecinos, el Perú no cuenta con un ambiente que permita el desarrollo de clústeres y se propicie la innovación y desarrollo tecnológico, así como, la eficiencia en costos.
9. El mercado de aerolíneas es un oligopolio. El mercado aerocomercial tiene un IHH de 4,399.79 siendo el rango promedio de un mercado de competencia moderada en entre 1,000 y 1,800. El rango actual del mercado peruano es uno dentro del cual las empresas dominantes poseen una alta influencia sobre el precio y dificultades de competitividad en detrimento de darle mayor oferta a los clientes. Eso limita el dinamismo en el sector aviación comercial de pasajeros.

10.3. Recomendaciones Finales

Se brindan algunas pautas o recomendaciones a considerar en el plan trazado para que éste se realice con éxito.

1. Implementar el plan que se propone en el presente trabajo y que haya compromiso de parte de los niveles directivos y las demás partes involucradas. En este sentido, ProInversión como nuevo actor participante en la estructura del Sector deberá fomentar la participación del sector privado en la concesión de infraestructura aeroportuaria a través de iniciativas públicas y privadas (APPs). Asimismo, el Estado debe incrementar la firma de convenios binacionales con países líderes en el sector aviación comercial para la transferencia de tecnología y conocimiento, así como, para establecer compromisos de inversión en ciencia y tecnología aplicada a la aviación comercial en nuestro país.
2. Desarrollar redes aeroportuarias internas según región Norte, Centro y Sur, y Norte - Sur buscando la interconexión de rutas interregionales directas. Esto eliminará el actual tránsito obligado por el AIJC. Para potenciar el desarrollo de estas redes aeroportuarias como nodos aerocomerciales domésticos es fundamental el ingreso de más aerolíneas de bajo costo (LCC) que cubran las mencionadas rutas interregionales directas. Esta propuesta permitirá ganar participación de mercado sobre el transporte terrestre – el principal competidor del Sector a nivel local – y aprovechar la preferencia como costo de oportunidad que representa el sector en el mercado nacional.
3. Aprovechando la coyuntura de la caída de los precios del petróleo, se recomienda una fuerte promoción de la inversión privada en aerolíneas de bajo costo que atiendan el mercado interno del país. Para ello, se debe explotar más la figura financiero-legal de las asociaciones público privadas (APPs) para la entrada de más aerolíneas *low-cost*. Considerando que los costos marginales de las aerolíneas disminuyen - lo que tiene marginal efecto en el precio al cliente-, no es

Tabla 83

Matriz Planeamiento Estratégico Integrado del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

Misión	Visión							Valores	
	Para el año 2025, el sector aviación comercial de pasajeros se mantendrá como el medio de transporte de mayor crecimiento a nivel nacional, con los mejores estándares de calidad en la región Sudamérica. El sector satisfará la demanda (nacional y extranjera) a un precio justo y competitivo en el mercado, mostrando altos estándares de calidad, seguridad y cuidado al medio ambiente, garantizando las buenas prácticas de RSE que el mundo empresarial demanda. En este sentido, el sector promoverá el libre mercado fomentando incentivos que alienten el ingreso de nuevas aerolíneas al mercado nacional, y la inversión en infraestructura y tecnología de vanguardia.								
Brindar servicios de transporte aéreo de pasajeros, que sean eficientes, seguros, competitivos y rentables, que contribuya a la inclusión social, la integración y el desarrollo económico sostenible del país. Nuestro compromiso se centra en atender la demanda de nuestros clientes, nacionales y extranjeros, creando valor para el sector, los colaboradores, la región y el país.	Intereses Organizacionales		Principios Cardinales		Políticas		Tabla de Control		
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6		OLP7	
	1 Ser Lima y Callao el hub-aerocomercial de Sudamérica. 2 Incrementar la inversión en infraestructura aeroportuaria. 3 Implementar el uso de tecnología moderna para soportar la aeronavegación. 4 Incentivar la incorporación de capitales privados en la generación y 5 Crear nuevas rutas a nivel nacional (interregional). 6 Asegurar buenas prácticas de gobierno corporativo en el sector.	Al 2025, el AIJC ocupará la primera posición del ranking Skytrax World Airport Awards en la categoría de aeropuertos atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año.	Al 2025, ejecutar al 100% el cronograma de inversiones no realizadas en infraestructura aeroportuaria, e incrementar el flujo de inversiones con el ingreso de capitales nuevos a razón de USD 10MM/año	Incrementar en 15 el número de aeropuertos concesionados, pasando de un total de 20 en 2015 a 35 para el año 2025.	Al 2025, contar con cuatro redes aéreas interregionales troncales interconectando la zona Norte, Centro, Sur, así como la zona Norte y Sur, a partir de los principales aeropuertos regionales de Piura, Iquitos, Pisco, Cusco y Arequipa.	Al 2025, todas las redes aeroportuarias interregionales propuestas, contarán con sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología.	Disminuir la concentración comercial actual del Sector, medida con el índice IHH, de un valor de 4,399.79 para rutas nacionales a un valor entre 1,000 y 1,800 al 2025.	Al 2025, tener implementado al 100% un Sistema Integrado de Gestión de la DGAC (SIG-DGAC), cumpliendo con los estándares ISO 9001, 14001 y 26000, e ISO 45001, en reemplazo de OHSAS 18001, permitiéndole formular procedimientos, normas y políticas alineados con los estándares mencionados.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos
FO1 (F1, O6, O7) - FO1 Posicionar al Perú como primer destino turístico en la región Sudamérica.	X		X		X		X		Hacer cumplir normativas medioambientales y sancionar a las aerolíneas que no las cumplan.
FO3 (F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O6) - FO3 Concesionar más aeropuertos.			X		X		X		Aplicar el uso de tecnología avanzada para la gestión, control y monitoreo del tráfico aéreo.
FO4 (F2, F4, O3) - FO4 Incrementar la oferta de nuevas aerolíneas.	X		X		X		X		Promover las asociaciones público-privadas (APP) para la concesión de infraestructura aeroportuaria.
FA2 (A4, F1, F2, F4, F6) - FA2 Crear condiciones económico-legales.	X	X	X		X		X		Generar incentivos que propicien la inversión público-privada en los aeropuertos de bajo tránsito de pasajeros.
DO1 (D1, O3, O4) - DO1 Incrementar las rutas nacionales punto a punto a nivel doméstico.	X		X		X		X		Realizar alianzas estratégicas o convenios con instituciones que promuevan el turismo cultural ancestral, de medioambiente natural y gastronómico.
DO3 (D2, O4) - DO3 Reducir las tarifas de aterrizaje y despegue.	X		X		X		X		Promover la conservación y respeto del patrimonio cultural.
DO4 (D1, D3, O3, O4) - DO4 Incrementar la inversión en infraestructura aeroportuaria.			X		X		X		Generar incentivos que promuevan los vuelos en rutas de difícil acceso.
DO7 (D4, D7, O2, O3) - DO7 Implementar tecnología para el seguimiento y control.	X	X					X	X	Incentivar la libre competencia y el cumplimiento de las normas legales vigentes.
DA1 (D2, A6) - DA1 Reducir impacto del transporte terrestre.			X		X			X	Fomentar la gestión de calidad total y la satisfacción de los clientes.
DA4 (D3, D4, A1, A5, A6) DA4 Ejecutar la inversión pública privada.	X		X		X		X		Promover el trato igualitario y justo entre todos los stakeholders.
Tabla de Control 1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva clientes 3 Perspectiva procesos 4 Aprendizaje interno	OCP1.1: Lograr posicionar al AIJC dentro de los ocho mejores aeropuertos del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año, de acuerdo con el ranking elaborado por Skytrax World Airport Awards, al 2017.		OCP2.1: Al 2015, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de US\$ 106 millones, AAP por US\$ 10.8, y ADP por el monto de US\$ 7.9. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de US\$ 124.7 millones. Asimismo, se	OCP3.1: Concesionar los aeropuertos de Jauja, Jaén y Huánuco (Tercer Grupo de Aeropuertos) en los próximos tres años, logrando un total de 23 aeropuertos concesionados al 2018.	OCP4.1: Lograr la interconexión de los aeropuertos Tumbes - Piura - Cajamarca - Trujillo - Chiclayo - Iquitos - Tarapoto, para activar la Ruta Norte en los próximos dos años.	OCP5.1: Para el año 2017, equipar con sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología los cinco aeropuertos principales de las cuatro redes interregionales por un monto total de USD 13MM.	OCP6.1: Al 2018, lograr el ingreso de al menos una aerolínea low-cost carrier (LCC) para rutas nacionales interregionales.	OCP7.1: Al 2015, crear la Oficina de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y RSE de la DGAC, como responsable de la creación, implementación y control del SIG-DGAC.	Tabla de Control 1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización
	OCP1.2: Lograr posicionar al AIJC dentro de los cinco mejores aeropuertos del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año, de acuerdo con el ranking elaborado por Skytrax World Airport Awards, al 2019.		OCP2.2: Al 2017, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de US\$ 212 millones, AAP por US\$ 21.6, y ADP por el monto de US\$ 15.8. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de US\$ 249.4 millones. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 20 MM, a razón de USD 10 MM/año, acumulándose a la fecha USD 30 MM en nueva infraestructura.	OCP3.2: Concesionar los aeropuertos de Ilo, Mollendo, Andahuaylas, Nazca, Espinar e Ihapari (Cuarto Grupo de Aeropuertos) en los siguientes tres años, logrando un total de 29 aeropuertos concesionados al 2021.	OCP4.2: Lograr la interconexión de los aeropuertos Pucallpa - Jauja - Ayacucho - Huánuco - Pisco - Anta, para activar la Ruta Centro al 2019.	OCP5.2: Para el año 2022, equipar con sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología los 14 aeropuertos secundarios de las cuatro redes interregionales nacionales por un monto total de USD 38MM.	OCP6.2: Al 2020, lograr que las aerolíneas low-cost carrier (LCC) que ingresaron en el 2018 obtenga una de participación de mercado en rutas nacionales regionales e interregionales que reduzca el índice IHH a un valor máximo de 3,500.	OCP7.2: Al 2018, la DGAC contará con las certificaciones ISO 14001 e ISO 45001, en reemplazo de OHSAS 18001, como adicionales a la ya certificada, ISO 9000. Avance del proyecto SIG - DGAC al 45%.	
	OCP1.3: Lograr posicionar al AIJC dentro de los tres mejores aeropuertos del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año, de acuerdo con el ranking elaborado por Skytrax World Airport Awards, al 2022.		OCP2.3: Al 2020, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de US\$ 212 millones, AAP por US\$ 21.6, y ADP por el monto de US\$ 15.8. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de US\$ 249.4 millones. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 30 MM, a razón de USD 10 MM/año, acumulándose a la fecha USD 60 MM en nueva infraestructura.	OCP3.3: Concesionar los aeropuertos de Chimbote, Toache, Atalaya, Rodríguez de Mendoza, El Estrecho y Yurimaguas (Quinto Grupo de Aeropuertos) en los subsiguientes cuatro años, logrando un total de 35 aeropuertos concesionados al 2025.	OCP4.3: Lograr la interconexión de los aeropuertos Tacna - Juliaca - Puerto Maldonado - Cuzco - Arequipa - Andahuaylas, para activar la Ruta Sur al 2021.	OCP5.3: Para el año 2025, equipar con sistemas (equipos) de aeronavegación de última tecnología los diez aeropuertos terciarios de las cuatro redes interregionales nacionales por un monto total de USD 9MM.	OCP6.3: Al 2023, lograr que las aerolíneas low-cost carrier (LCC) que ingresaron en el 2018 obtenga una de participación de mercado en rutas nacionales regionales e interregionales que reduzca el índice IHH a un valor máximo de 2,500.	OCP7.3: Al 2020, la DGAC contará con la certificación ISO 26000, en adición a la trinorma. Avance del proyecto SIG - DGAC al 75%.	
	OCP1.4: Lograr posicionar al AIJC como el mejor aeropuerto del mundo atendiendo de 10 a 20 millones de pasajeros por año, de acuerdo con el ranking elaborado por Skytrax World Airport Awards, al 2025.		OCP2.4: Al 2023, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de US\$ 212 millones, AAP por US\$ 21.6, y ADP por el monto de US\$ 15.8. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de US\$ 249.4 millones. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 30 MM, a razón de USD 10 MM/año, acumulándose a la fecha USD 90 MM en nueva infraestructura.		OCP4.4: Lograr la interconexión de los aeropuertos Cuzco - Piura - Iquitos - Arequipa, para activar la Ruta Norte - Sur al 2025.		OCP6.4: Al 2025, lograr que las aerolíneas low-cost carrier (LCC) que ingresaron en el 2018 obtenga una de participación de mercado en rutas nacionales regionales e interregionales que reduzca el índice IHH a un valor máximo de 1,800.	OCP7.4: Al 2025, la DGAC tendrá en funcionamiento los procedimientos, normas y políticas alineados con los estándares ISO 9000, ISO 14000, ISO 26000 e ISO 45000, en reemplazo de OHSAS 18001. 100% del proyecto SIG - DGAC completado.	
			OCP2.5: Al 2025, se ejecutará la inversión comprometida de LAP por el monto de US\$ 319.5 millones, AAP por US\$ 32.6, y ADP por el monto de US\$ 23.9. El total ejecutado avanzado de las concesionarias será por el monto de US\$ 376 millones. Asimismo, se incrementará la inversión en nueva infraestructura por el monto de USD 20 MM, a razón de USD 10 MM/año, acumulándose a la fecha USD 110 MM en nueva infraestructura.						

Código de Ética

- El objetivo clave del sector se centra en el interés general, que responde a la demanda, consulta, o iniciativas que pueden proceder de cualquier usuario, y que deben ser canalizadas profesional y armoniosamente al ente pertinente.
- Propiciar y mantener un ambiente transparente, donde prime la confianza, la comunicación, el respeto por las normas y las personas, y el compromiso de cada uno de los miembros y consumidores del sector.
- El principal activo de toda institución lo constituye el capital humano, por lo que valorar a los colaboradores del sector mediante la aplicación de estándares de seguridad en las labores, programas de salud adecuados, brindando un trato justo y equitativo con oportunidades para todos sin distinción de raza, credo, sexo, condición económica, etc.
- El crecimiento del Sector Aviación Comercial se sustenta en base a la sostenibilidad de la industria aerocomercial que aporta al bienestar general de la sociedad peruana.
- El respeto y protección del medio ambiente, la biodiversidad, las comunidades aledañas a sus operaciones y procesos constituye una prerrogativa para el Sector Aviación Comercial. Además, la inclusión social es una herramienta que forma parte de las políticas de promoción de desarrollo del sector.
- Fomentar el desarrollo de personal del sector mediante la implementación de programas de capacitación profesional y técnica que contribuyan con el crecimiento del sector.
- Facilitar e incentivar la inversión privada con el objeto de promover el crecimiento global sostenible y competitivo de la industria aerocomercial.
- El marco normativo de la política gubernamental debe mantenerse alineado con el plan estratégico del sector que promueve el desarrollo de la industria aerocomercial a nivel nacional.
- El uso racional de los recursos naturales.
- La lucha contra la corrupción y la competencia desleal es un compromiso de todos los stakeholders del sector, a todo nivel.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

necesario bajar tarifas sino aumentar la oferta y las promociones. Al haber mayor competencia, por lo tanto, habrá mayor diversidad de oferta y se empujarán los precios a la baja en beneficio de los usuarios.

4. Actualizar y potenciar la tecnología e infraestructura en los principales aeropuertos para las cuatro redes interregionales directas propuestas en las tres clasificaciones de aeropuertos regionales (primarios, secundarios y terciarios). Esto es factor determinante de éxito para dinamizar y aprovechar las nuevas oportunidades de negocio interno que trae el desarrollo del mismo.
5. Articular políticas que incentiven la integración entre las principales autoridades de la aviación comercial de pasajeros, los representantes del sector empresarial y las instituciones técnicas educativas con el objetivo de propiciar el desarrollo de instituciones de alto nivel que ayuden a mejorar el nivel técnico de los profesionales afines al sector aviación comercial de pasajeros.
6. Crear una alianza estratégica entre el transporte aéreo y terrestre que tenga como objetivo la complementariedad de ambos modos de transporte, en las rutas donde no sean competencia, o donde la colaboración conjunta signifique una mayor eficiencia en el transporte a más bajos costos para los usuarios.

Dentro de este marco, el Estado debe ver por la eficiencia en la complementariedad de ambos sectores sin descuidar velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Sector. Esto significa, hacer cumplir los compromisos de inversión vigentes, hacer cumplir la normativa auditando periódicamente a las empresas del Sector y, evaluar los futuros contratos del mismo. Así, el sector aviación comercial de pasajeros contará con el soporte y apoyo necesario para consolidar el crecimiento y su posicionamiento en la región sudamericana.

7. Aumentar la formación de alianzas estratégicas con las mejores escuelas o institutos

técnicos del mundo con la finalidad de crear centros especializados de formación y capacitación de pilotos y tripulantes, de personal de mantenimiento y demás relacionados al sector aviación comercial de pasajeros. Esto con el fin de mantener los estándares de mejora continua y capacitación que la industria aerocomercial demanda.

8. Dado que la ventaja competitiva del Sector radica en la modernización aeroportuaria del AIJC, la formación del clúster aerocomercial del Perú tendrá sitio en Lima, en etapa inicial de formación. El sector tendrá que planificar una cadena global de suministro que le permita abastecerse de productos de alto valor añadido y crear como resultado, empleo óptimamente calificado. La mayor inversión en I+D permitirá traer tecnologías modernas con miras a aumentar la capacidad de fabricación, y no solo de mantenimiento de aeronaves, en el futuro. Esto se traduciría en retornos efectivos que alimentarán inversión en I+D para proyectos estratégicos del Sector (p.e. en la era robótica con tecnologías *eco-friendly*). Un incremento en la intensidad en I+D del Sector va a suponer un salto cualitativo y cuantitativo de la aviación en Perú que sentará las bases para continuar el proceso de consolidación de un sector joven y de futuro, que posicionen al país como un polo de excelencia en aviación comercial de pasajeros.
9. Para impulsar el dinamismo comercial en el sector y desconcentrar el mercado de aerolíneas actual, se debe abrir paso a la entrada de más empresas aéreas al país. La nueva estructura del Sector, principalmente, a través de la DGAC, en conjunto con ProInversión, tiene que implementar una campaña de difusión de convocatorias en los mercados internacionales más fuertes de aerolíneas de bajo costo, en Asia, Europa y Estados Unidos, buscando inversionistas. En simultáneo, el Sector deberá proponer una plataforma inteligente de gestión de APPs, que tenga los mecanismos

operativos más óptimos para atender expeditivamente a los nuevos entrantes en condiciones justas y transparentes. De este modo, el Sector como propulsor y gestor de la inversión extranjera será eficiente en atender los emprendimientos comerciales y legales propios de las APPs con inversionistas extranjeros y nacionales.

10.4. Futuro del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

Para el año 2025, el sector aviación comercial de pasajeros se mantendrá como el medio de transporte de mayor crecimiento a nivel nacional, con los mejores estándares de calidad en la región Sudamérica. El sector satisfará la demanda (nacional y extranjera) a un precio justo y competitivo en el mercado, mostrando altos estándares de calidad, seguridad y cuidado al medio ambiente, garantizando las buenas prácticas de RSE que el mundo empresarial demanda. En este sentido, el sector promoverá el libre mercado fomentando incentivos que alienten el ingreso de nuevas aerolíneas al mercado nacional, y la inversión en infraestructura y tecnología de vanguardia.

Dentro del marco de este horizonte trazado, se han establecido los objetivos y estrategias necesarios a implementarse para fines de este plan, así como las conclusiones y recomendaciones pertinentes.



Figura 57. Certificaciones ISO 9001, 14001, 26001, e ISO 45001.

Son cuatro certificaciones (logos proyectados pues aún ISO 26000 y 45001 no tienen uno propio) con las que contará el proyecto SIG de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) para el plazo máximo estimado a 2025. Adaptado de “LRQA Approval Marks for printing [Logos aprobados para impresión por LRQA]”. Recuperado de <http://www.lrqaco.uk/help-and-support/logos/Approvals/approval-marks-print/>

Tabla 84

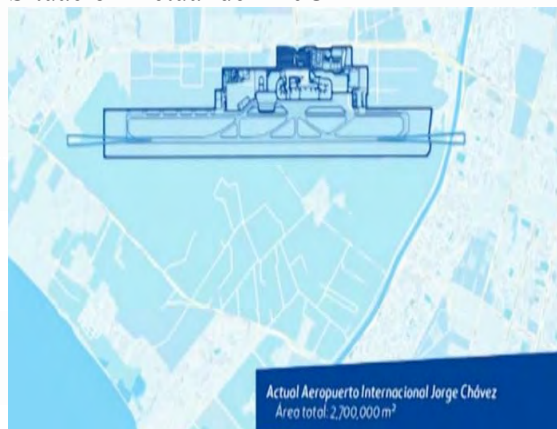
Posición Actual vs. Posición al 2025 del AIJC en el Ranking Skytrax

Situación Actual	Situación Futura
Top 10 Mejores Aeropuertos: 10-20 MM pax /año	Top 10 Mejores Aeropuertos: 10-20 MM pax /año
Nº Nombre de aeropuerto	Nº Nombre de aeropuerto
1 Vancouver International Airport	1 Lima Jorge Chávez Airport
2 Auckland Airport	2 Vancouver International Airport
3 Central Japan International Airport	3 Auckland Airport
4 Kansai International Airport	4 Central Japan International Airport
5 Helsinki-Vantaa Airport	5 Kansai International Airport
6 Abu Dhabi Airport	6 Helsinki-Vantaa Airport
7 Johannesburg OR Tambo	7 Abu Dhabi Airport
8 Gimpo International	8 Johannesburg OR Tambo
9 Haikou Meilan Airport	9 Gimpo International
10 Lima Jorge Chávez Airport	10 Haikou Meilan Airport
Top 10 Mejores Aeropuertos en América del Sur	Top 10 Mejores Aeropuertos en América del Sur
Nº Nombre de aeropuerto	Nº Nombre de aeropuerto
1 Lima Jorge Chávez Airport	1 Lima Jorge Chávez Airport
2 Guayaquil Airport	2 Guayaquil Airport
3 Santiago Airport	3 Santiago Airport
4 São Paulo-Guarulhos Airport	4 São Paulo-Guarulhos Airport
5 Rio de Janeiro-Galeão Airport	5 Rio de Janeiro-Galeão Airport
6 Buenos Aires Pistarini Airport	6 Buenos Aires Pistarini Airport
7 Recife Guararapes Airport	7 Recife Guararapes Airport
8 Caracas Airport	8 Caracas Airport
9 Buenos Aires Jorge Newbery	9 Buenos Aires Jorge Newbery
10 Congonhas/São Paulo	10 Congonhas/São Paulo

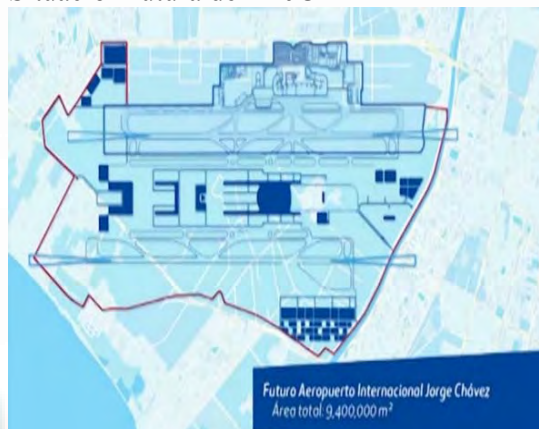
Nota. Adaptado de “2014 World Airport Awards [Premios a los Mejores Aeropuertos del Mundo de 2014]” por Skytrax, 2014. Recuperado de http://www.worldairportawards.com/Awards_2014/bestAirport_SouthAmerica.htm

Lima

Situación Actual del AIJC



Situación futura del AIJC



Presente del AIJC



Futuro del AIJC



Figura 58. El Aeropuerto Internacional Jorge Chávez: Situación actual y futura. Tomadas de “Aeropuerto de Lima,” s.f. Recuperado de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=513787>

Para sostener el futuro deseado, el Estado debe ser un participante que garantice la estabilidad de la política macroeconómica del país, a través de sus instituciones, facilitando las condiciones para mantener la eficiencia del mercado. Por consiguiente, debe procurar las mejores condiciones de entrada de la inversión privada y velar por la libre competencia; promover el consumo de los servicios aerocomerciales al interior del país; difundir la importancia del gasto público en infraestructura; y regular con tarifas justas y competitivas.

Cusco

Actual Aeropuerto Velazco Astete



Nuevo Aeropuerto de Chincheros



Arequipa

Actual Aeropuerto Rodríguez Ballón



Futuro Aeropuerto Rodríguez Ballón



Jauja

Actual Aeropuerto Francisco Carlé



Futuro Aeropuerto Francisco Carlé



Pisco

Construcción Actual Aeropuerto de Pisco



Futuro Aeropuerto Internacional de Pisco



Figura 59. Panorama actual y futuro de los principales aeropuertos regionales del Perú. Tomadas de “Aeropuertos peruanos,” s.f. Recuperado de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=350878>

Hacia el año 2025, al estar certificado por su calidad, cuidado al medioambiente, seguridad y salud ocupacional, y buenas prácticas de RSE, el Sector podrá sostener su crecimiento por los subsiguientes diez años inclusive. La condición mínima necesaria para ello es que el Sector esté plenamente preparado para responder y dinamizar la creciente

demanda en el corto plazo. En efecto, el aumento del tráfico de pasajeros requiere de aeropuertos competitivos y de una cantidad de ofertas de vuelo adecuados (ver Figuras 57, 58 y 59). Contar con nuevas tecnologías que modernicen los aeropuertos internos del país, mejoren la conectividad local, se abran nuevas rutas nacionales, y así internacionales, es de vital importancia, por ende.

El futuro se avizora promisorio en cuanto a competencia de aerolíneas también. Por lo tanto, el Sector deberá contar con un liderazgo efectivo que opere a todas sus partes involucradas de manera sincronizada, coordinada, y holística para escalar a un nivel superior de competitividad. En efecto, esto se lograría con una cantidad proporcional a la demanda de aeropuertos de nivel internacional, que cuenten con tecnología de avanzada, para hacer muy competitivo al Sector. El sector aviación comercial de pasajeros trabajará coordinadamente con todos sus actores relacionados, asumiendo con responsabilidad su rol estratégico como catalizador de crecimiento y desarrollo económico para el Perú para fundamentar un excelente desempeño hacia los próximos años.

Referencias

- A la Vuelta de la Esquina: La Aviación Comercial en el Perú [Video Youtube]. (2009, abril). Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=3vBBfKoPeiA>
- Adquirirán ocho radares para los aeropuertos del país. (s.f.). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/326438/adquiriran-ochoradares-aeropuertos-pais>
- Advierten que aeropuerto Jorge Chávez podría colapsar. (2014, 5 de setiembre). *Peru21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/aeropuerto-jorge-chavez-lan-juegos-panamericanos-2019-2197609>
- Aeropuerto Jorge Chávez será ampliado con inversión de USD 850 millones. (2013, 13 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/mundo/actualidad/aeropuerto-jorge-chavez-ampliado-inversion-us-850-millones-noticia-1672798>
- Aeropuertos Andinos del Perú (AAP). (2014). *Acerca de AAP*. Recuperado de <http://www.aap.com.pe/ES/paginas/WebAcercaDe.aspx?tipoContent=2>
- Aerovías del Continente Americano S.A. (Avianca). (2013). *Informe Anual 2013: Estados Financieros Consolidados*. Barranquilla, Colombia: Autor. Recuperado de <http://www.avianca.com/en/Documents/investor-relations/estados-financieros-consolidados-2013-3.pdf>
- Aerovías del Continente Americano (Avianca). (2014). *Perfil Corporativo*. Recuperado de <http://www.avianca.com/es-pe/nuestra-compania/informacion-institucional/perfil-corporativo.aspx>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión). (2013). *Aeropuerto Internacional Chincheros – Cusco (AICC)*. Presentación del Jefe de Proyectos Aeroportuarios, Lima, Perú. Recuperado de

<http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5379>

Alarcón, V. (2014). *Administración de la Empresa Digital*. Presentación para sesión de clases para el curso Tecnologías de la Información e eBusiness, CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima, Perú.

Avianca Holdings S.A. (2014). *Historia*. Recuperado de

<http://www.aviancaholdings.com/historia>

Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2013). *Memoria 2013*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2014a). *Indicadores de riesgo para países emergentes: índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG)*. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2014b). *Reporte de inflación julio 2014:*

Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/julio/reporte-de-inflacion-julio-2014.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2014c). Informe Macroeconómico: III Trimestre de 2014. *Notas de estudios del BCRP N° 72*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas- Estudios/2014/nota-de-estudios-72-2014.pdf>

BCRP: Riesgo país del Perú se ubica en mínimo en casi ocho meses. (2014, 9 de marzo).

Diario Perú21. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/jp-morgan-riesgo-pais-peru-se-ubica-minimo-casi-ocho-meses-2173404>

BCRP: Economía peruana ya tocó piso y ahora se vendría una. (2015, 17 de enero). *Peru21*.

Recuperado de [mejorahttp://peru21.pe/economia/bcr-economia-ya-toco-piso-y-ahora-se-vendria-mejora-2209540?href=cat5pos1](http://peru21.pe/economia/bcr-economia-ya-toco-piso-y-ahora-se-vendria-mejora-2209540?href=cat5pos1)

Boza, S. & Oré, T. (2007). Documento de Trabajo 001 – 2007/GEE. El Sector Aero comercial

Peruano: Situación y Perspectivas. Recuperado de

<http://www.cies.org.pe/sites/default/files/cursos/files/inv3.pdf>

Canadian Aviation Electronics Ltd. (CAE). (2014). *Worldwide presence*. Recuperado de

<http://www.cae.com/worldwide-presence/list/?LangType=1033>

Canal N. (2012, 5 de marzo). Portal Financiero: Entrevista al Dr. Julián Palacín sobre

aerolínea de bandera. [Youtube Video]. Recuperado de

<http://youtu.be/M2t5X1bo5ME>

Cárdenas, F., I., Escalante, S., P., & Uesu, G., L. (2010, abril). *Análisis Estratégico para el*

Sector Aeronáutico Comercial de Pasajeros. (Tesis de Maestría en Administración

Estratégica de Empresas, CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima,

Perú).

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (s.f.). *Perú 2021: País OCDE*.

Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/peru_2021_-_pais_ocde_final_10-02-2014.pdf

CENTRUM Católica Graduate Business School. (2014). *Índice de Competitividad de las*

Regiones del Perú 2014. Lima, Perú: Autor.

Chirinos, R. & Palacios, M. L. (1996). *Historia del Perú*. Lima, Perú: Tercer Milenio

Class & Asociados S.A. (2014). *Fundamento de Clasificación de Riesgo: AC Capitales SAFI*.

Recuperado de <http://www.classrating.com/fimi.pdf>

Class & Asociados S.A. (2014). *Fundamento de Clasificación de Riesgo: Andino Investment*

Holding S.A.A. Recuperado de <http://www.classrating.com/aih.pdf>

Comunidad Andina (CAN). (2014). *Accidentes de Tránsito en la Comunidad Andina*

2013 (Documento Estadístico). Recuperado de

http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2437_8.pdf

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec). (2014a).

Acerca del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica –

SINACYT. Recuperado de

<http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/index.php/sinacyt/acerca-de-sinacyt.html>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec). (2014b).

Quiénes Somos. Recuperado de

<http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos>

Constitución Política del Perú. (1993). Congreso de la República del Perú. Recuperado de

<http://www.tc.gob.pe/constitucion.pdf>

Construcción de Chincheros iniciará en último trimestre de 2016. (2014, 4 de julio). *El*

Comercio. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/peru/construccion-](http://elcomercio.pe/economia/peru/construccion-chincheros-iniciaria-ultimo-trimestre-2016-noticia-1740716)

[chincheros-iniciaria-ultimo-trimestre-2016-noticia-1740716](http://elcomercio.pe/economia/peru/construccion-chincheros-iniciaria-ultimo-trimestre-2016-noticia-1740716)

Convenio de Aviación Civil Internacional de Chicago de 1944 (Novena Edición).

Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). (2006). Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/normaslegales/convenios.htm>

Convenio para la Unificación de Ciertas Reglas relativas al Transporte Aéreo Internacional

de Varsovia, Polonia de 1929. Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/normaslegales/convenios.htm>

Convenio para la Unificación de ciertas reglas relativas al Transporte Aéreo Internacional realizado por quien no sea el Transportista Contractual - Guadalajara 1961.

Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/normaslegales/convenios.htm>

Convenio sobre la responsabilidad civil del transportista aéreo - Montreal 1999 (para la unificación de ciertas reglas para el Transporte Aéreo Internacional). Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/normaslegales/convenios.htm>

Coppa, M., D'Iorio, J., Di Bernardi, C., Pesarini, A., & Di Gregorio, P. (2013). *Análisis de la flota aerocomercial en América del Sur y su aporte gaseoso contaminante*.

[Documento de Trabajo para las II Jornadas de Investigación y Transferencia de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP)]. Buenos

Aires, Argentina: UNLP. Recuperado de

http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/37726/Documento_completo.pdf?sequence=1

Cordero, C. & García, M. (2013). El Gobierno Corporativo. En P. Marquina (Ed.).

Responsabilidad Social: Tarea Pendiente. Lima, Perú: CENTRUM Católica & Pearson.

Cornejo, C. (2013). *Sector Turismo Perú*. Presentación por la Vice-Ministra de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) para el Foro de Inversión Hotelera 2013, Lima, Perú.

Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion_Hotelera2013/1-VT/Presentacion_VT_181013.pdf.

Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC). (2011). *Estudio de factibilidad del proyecto automatización y modernización de los servicios de tránsito*

aéreo - Red de radares de vigilancia aérea. Recuperado de

http://www.corpac.gob.pe/ASPLib/StorageManager.ASP?Mode=V&Name=Automatizacion+y+Modernizacion+de+los+Servicios+de+Transito+Aereo+-+Red+de+Radares+de+Vigilancia+Aerea.pdf&File=%2FStorage%2FDocumentos%2FArchivo%2F8183-f0Su3Jm6Af2Pv4Q.pdf&Type=application%2Fpdf&Audit=StorageManager_Doc_Se tV&ID=8183

Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC). (2012). *Plan Estratégico 2013 – 2017*. Lima, Perú: Autor.

Corporación de Aeropuertos y Aviación Comercial del Perú (CORPAC). (2013). *Memoria CORPAC S.A. Año 2013*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de http://www.corpac.gob.pe/Docs/Memorias_CORPAC/memoria2013.pdf

Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC). (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=3764>

Crearán Federación de Trabajadores de la Aviación Civil del Perú. (2013, 17 de enero). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/17-01-2013/crearan-federacion-de-trabajadores-de-la-aviacion-civil-del-peru>

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.

Decreto Legislativo N° 1012. Ley Marco de Asociaciones Público Privadas. Presidencia de la República del Perú (2008).

Decreto Legislativo N° 670. Modificación Ley Aeronáutica Civil 24882. Presidencia de la República del Perú (1991).

Defensoría del Pueblo del Perú. (2014). Décimo Séptimo Informe de la Defensoría del Pueblo al Congreso de la República de enero – diciembre 2013. Recuperado de

<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/informes/anuales/Decimoseptimo-Informe-Anual.pdf>

Demanda por crecimiento económico superaría capacidad de aviación civil. (2013, 21 de enero). *Panamericana*. Recuperado de <http://www.panamericana.pe/locales/120642-demanda-crecimiento-economico-superaria-capacidad-aviacion-civil>

Dirección General de Aeronáutica Civil de Chile. (2013). *Plan Estratégico 2013-2023*.

Recuperado de <http://www.dgac.gob.cl/portalweb/rest-portalweb/jcr/repository/collaboration/sites%20content/live/dgac/documents/planes-trategico2013-2023b.pdf>

Dirección General de Aviación Civil de Ecuador. (2014). *Valores, Misión, Visión*.

Recuperado de <http://www.aviacioncivil.gob.ec/?p=1356>

Diseño de la ampliación del Jorge Chávez estará listo a mediados de 2015. (2014, 2 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/disenio-ampliacion-jorge-chavez-estara-listo-mediados-2025-2107401>

Diseño de la expansión del Jorge Chávez costará USD 17 millones. (2014, 2 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/disenio-expansion-jorge-chavez-costara-us17-mlls-noticia-1754118>

El mercado aerocomercial alza vuelo. (2010). *Strategia*. Lima, Perú: CENTRUM Católica Graduate Business School.

El Perú compra 24 helicópteros para el Vraem al Gobierno ruso. (2013, 19 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/politica/gobierno/peru-compra-24-helicopteros-vraem-al-gobierno-ruso_1-noticia-1675358

Fernández P., A. (1975). *La Aviación en el Perú*. (Tomo III). Lima, Perú: Universo S.A.

- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2014). *Perspectivas económicas: Las Américas, Desafíos crecientes*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2014/whd/wreo0414s.pdf>
- Gagliardi, O. (s.f.). Del Aeropuerto de Limatambo al actual Aeropuerto Internacional Jorge Chávez [Blog]. Recuperado de <http://www.arribasiemprearriba.com/Articulos/AeropuertoJorgeChavez.html>
- Go2 Peru.com. (s.f.). *¿Cómo llegar a Perú?* Recuperado de http://www.go2peru.com/spa/guia_viajes/como_llegar_peru.htm
- Gobierno alista concesión del tercer grupo de aeropuertos. (2014). *El Peruano*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/gobierno-alista-concesion-tercer-grupo-aeropuertos-noticia-1746115>
- González, Y. (2013). Capítulo III. La Aviación Comercial en el Perú. En F. Lévano, Y. González & M. Valdivia. *La Aviación Civil en el Perú*. Lima, Perú: Fondo Editorial Universidad Alas Peruanas.
- Granda, A. (2013). *Doctorados: Garantías para el desarrollo sostenible del Perú* [Documento de Trabajo]. Recuperado de http://portal.concytec.gob.pe/images/documento_brechas_i_d.pdf
- Grupo LATAM Airlines. (2013). *LATAM Memoria Anual 2013*. Recuperado de <http://memoria2013.marketinglan.com/>
- Hernández de Agüero, J. (2014). *Alternativas para la ejecución de proyectos de inversión pública con participación privada*. Presentación para el Instituto Peruano de Economía (IPE), Lima, Perú. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/analisis-de-alternativas-para-ejecucion-de-proyectos-de-inversion-publica-con>

Hurtado de Mendoza, C. (2011). ¿Cuánto le costaría al Perú tener una aerolínea de bandera?

El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/cuanto-le-costaria-al-peru-tener-aerolinea-bandera-noticia-834381>

Hurtado de Mendoza, C. (2012). Faucett, Satco, Aero-Perú y más: los primeros vuelos comerciales en el Perú. *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/faucett-satco-aero-peru-mas-primeros-vuelos-comerciales-peru-noticia-1459184>

Hurtado de Mendoza, C. (2015). Precios de boletos aéreos se reducirán hasta 15% este año.

El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/precios-boletos-aereos-se-reduciran-hasta-15-este-ano-noticia-1786327>

Instituto Nacional de la Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual (Indecopi). (2012). Mercado de Transporte Aéreo Nacional de Pasajeros.

Observatorio de Mercados, 6(14). Recuperado de

<http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/publicacionesqs/ObservatorioMercados-2012.pdf>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual (Indecopi). (2014). *Sobre Indecopi*. Recuperado de

http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=600

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). *Informe Técnico N°12:*

Variación de los Indicadores de Precios de la Economía. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-de-precios-noviembre-2013.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014a). *11 de Julio: Día mundial de*

la población. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014b). *Series Nacionales [Base de datos]*. Recuperado de <http://series.inei.gov.pe:8080/sirtod-series/>

Instituto Peruano de Economía (IPE). (2009, agosto). *El reto de la infraestructura a 2018: La brecha de inversión en infraestructura en el Perú 2008*. Lima, Perú: Autor.

International Air Transport Association (IATA) [Asociación Internacional de Transporte Aéreo]. (2009). *Economic benefits from Air Transport in Peru*. Recuperado de http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/report_peru_eng_091221.pdf

International Air Transport Association [Asociación Internacional de Transporte Aéreo] (IATA). (2014). *About Us* (Quiénes Somos) Recuperado de <http://www.iata.org/about/Pages/index.aspx>

International Institute for Management Development (IMD). (2014a). *IMD World Competitiveness Yearbook 2014*. Lausanne, Suiza: IMD World Competitiveness Center.

International Institute for Management Development (IMD). (2014b). *World competitiveness online*. Recuperado de <https://www.worldcompetitiveness.com/OnLine/App/Index.htm>

LAN Airlines. (2010). *Reporte de Sostenibilidad 2010*. Recuperado de http://www.lan.com/es_ec/sitio_personas/reporte_sostenibilidad_2010/1_5f7compañia.html

LAN Perú prevé inversiones por hasta USD300 millones para renovar flota aérea. (2014, 15 de setiembre). *La República*. Recuperado de http://www.larepublica.co/lan-per%C3%BA-prev%C3%A9-inversiones-por-hasta-us300-millones-para-renovar-flota-a%C3%A9rea_167796

LAN Perú puso en funcionamiento nuevo simulador para aviones Boeing 767. (2013, 20 de noviembre). *InfoTur Perú*. Recuperado de <http://www.infoturperu.com.pe/noticias-del-dia/13640-lan-peru-puso-en-funcionamiento-nuevo-simulador-para-aviones-boeing-767>

LAN Perú. (2014). *Promociones*. Recuperado de http://www.lan.com/es_pe/sitio_personas/promociones/index.html

LAP transfirió al Estado Peruano USD 756.7 millones por concesión del Jorge Chávez. (2014, 25 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/lap-transfirió-al-estado-peruano-us-7567-millones-concesion-jorge-chavez-2109571>.

LAN Perú y TECSUP inician formación de técnicos aeronáuticos. (2012, 25 de octubre). *Aeronoticias*. Recuperado de http://aeronoticias.com.pe/noticiero/index.php?option=com_content&view=article&id=33026:lan-peru-y-tecsup-inician-formacion-de-tecnicos-

LATAM Airlines Group. (2014). *Memoria Anual 2013*. Recuperado de http://memoria2013.marketinglan.com/LATAM_Memoria_Anual_2013.pdf

LATAM Airlines. (2014, enero). *Company's Business Outlook 2012-2013*. Presentación institucional para el evento Santander 18th Annual Latin American CEO Conference, Cancún, México.

Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial* (12a ed.). México D. F., México: Pearson.

LC Busre estrena nueva marca y rutas nacionales. (2012). *BizNews*. Recuperado de <http://biznews.pe/noticias-empresariales-nacionales/lc-busre-estrena-nueva-marca-y-rutas-nacionales>

LC Perú (2014). *Empresas*. Recuperado de <http://www.lcperu.pe/es/corporativo>.

Lévano, F., González, Y., & Valdivia, M. (2013). *La Aviación Civil en el Perú*. Lima, Perú:

Fondo Editorial Universidad Alas Peruanas.

Ley 27261. Ley de Aeronáutica Civil del Perú. Congreso de la República (2000).

Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/normaslegales/principales_normas_legales.htm

Ley 28404. Ley de Seguridad de la Aviación Civil. Congreso de la República (2004).

Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/normaslegales/principales_normas_legales.htm

Ley 28525. Ley de Promoción de los Servicios de Transporte Aéreo. Congreso de la

República del Perú. (2005, 25 de mayo). Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/normaslegales/principales_normas_legales.htm

Ley 29624. Ley que establece el régimen de admisión temporal de aeronaves y material aeronáutico. Congreso de la República del Perú. (2010, 8 de diciembre).

Lima Airport Partners (LAP). (2013). *Memoria Anual 2013*. Lima, Peru: Autor. Recuperado

de http://www.lap.com.pe/lap_portal/popup.html

Lima Airport Partners (LAP). (s.f.). *Acerca de LAP*. Recuperado de

http://www.lap.com.pe/lap_portal/acercalap.html

Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA). (s.f.). LRQA Approval Marks for printing

[Logos aprobados para impresión por LRQA]. Recuperado de

<http://www.lrqa.co.uk/help-and-support/logos/Approvals/approval-marks-print/>

Maximixe Consult S.A. (2014, Julio). *Reporte Riesgos Macro*. Lima, Perú: Autor.

- Mena, M. (2011). El concepto de línea de bandera, los servicios aeroportuarios y el rol subsidiario del Estado. *Revista Advocatus*, 24, 355-356.
- Ministerio de Agricultura y Riego (Minag). (2014). *Recursos Naturales*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/recursos-naturales>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2009). *Elaboración del marco conceptual para el desarrollo de una política de formación del sector aerocomercial peruano en rutas domésticas y transfronterizas* [Documento Final]. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/186.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2011). *Foro: Oportunidades de Inversión Privada en Destinos Turísticos 2011*. Presentación por la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico de Mincetur, Lima, Perú, Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/BOOKLET_FORO.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) (2013). *El perfil del turista extranjero 2013. Información turística en cifras*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2012.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2014). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio de Defensa (MINDEF). (2005). Capítulo II: Perú en el Mundo. En Ministerio de Defensa. *Libro Blanco de la Defensa Nacional* [Libro electrónico]. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2013). *Presentación del Ministro Luis Miguel Castilla ante la Comisión de Economía del Congreso*. Recuperado de <http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2012/com2012ecobanfinintfin.nsf/pubs>

foto/B0EB6AD5BB4D577F05257B82005C3F4A/\$FILE/PRESENTACIONMEF05J
UN2013.PDF

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2014). *Agenda de competitividad 2014-2018:*

Rumbo al bicentenario. Recuperado de

<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018,%20rumbo%20al%20Bicentenario.pdf>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2014a). *Aeropuerto Internacional*

Jorge Chávez. Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/jorge_chavez.html

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2014b). *Informe de Evaluación del*

Plan Operativo Institucional al I Semestre. Recuperado de

[http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/Eval_POI2014_1er%20Semestre%20\(20140917\).pdf](http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/Eval_POI2014_1er%20Semestre%20(20140917).pdf)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2014c). *Objetivo Estratégico*.

Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/proy_comunica/s_nosotros/objetivos.htm

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2014d). *Organigrama de la Dirección*

General de Aeronáutica Civil. Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/portal/home/13%20-%20DIREC>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2014e). *Plan Operativo Institucional*

2014. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/144/PLAN_144_2014_POI-2014-MTC_ORIGINAL_OK.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2014f). *Primer Grupo de Aeropuertos de Provincia de la República del Perú*. Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/primer_grupo.html

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2014g). *Segundo Grupo de Aeropuertos de Provincia de la República del Perú*. Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/2_grupo.html

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2013a). *Análisis del Comportamiento del Tráfico en el Ámbito Nacional e Internacional a diciembre de 2013*. Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/PORTAL/transportes/aereo/estadistica/docs/version_2012/archivos/2013/WEB%20an%C3%A1lisis%20del%20Flujo%20de%20pasajeros%20%20diciembre%202013.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2013b). *Anuario Estadístico 2013*. Recuperado de

http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2013c). *Infraestructura Aeroportuaria a Nivel Nacional: 2013*. Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/infraestructura_aeroportuaria.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2012). *Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016*. Recuperado de

[http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/144/PLAN_144_PEI_\(Plan_Estrat%C3%A9gico_Institucional\)_2012-_2016_2013.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/144/PLAN_144_PEI_(Plan_Estrat%C3%A9gico_Institucional)_2012-_2016_2013.pdf)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2009a). *Aeropuertos*. Presentación por el ministro. Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/portal/logypro/proy_aeropuertos2009.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2009b). *Modernización de la Gestión del Tránsito Aéreo*. Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/navegacion/convenio_mtc_dgac/ANEXO%201%20DEL%20CONVENIO%20CON%20OACI%20080709.pdf

Normas Legales del 17 de agosto de 1999. (17 de Agosto de 1999). *El Peruano*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc01_2011.nsf/d99575da99ebf305256f2e006d1cf0/e5223ca98c8b734d05257999006f5e36/\\$FILE/NL19990817.PDF](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc01_2011.nsf/d99575da99ebf305256f2e006d1cf0/e5223ca98c8b734d05257999006f5e36/$FILE/NL19990817.PDF)

Ochoa, V. (2013). El 2014 se inician obras para otro terminal aéreo en Arequipa. *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/2014-se-inician-obras-otro-terminal-aereo-arequipa-2062296>

Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN). (2014). *Acerca de OSITRAN*. Recuperado de

http://www.ositran.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Dirección para Asuntos Financieros y Empresariales, Comité de Competencia. (2014). *Document*

DAF/COMP/WD(2014)74: Airline Competition in Peru [Reporte sobre la

Competencia de las Aerolíneas en Peru]. París, Francia: Autor. Recuperado de

[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DAF/COMP/WD\(2014\)74&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DAF/COMP/WD(2014)74&docLanguage=En)

Orrego, J.L. (s.f.). *Aerolíneas Peruanas S.A. (APSA)*. [Blog Rumbo al Bicentenario].

Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/45021/aerolineas-peruanas-s-a-apsa;>

Palacín, J. (2011). *Línea Aérea de bandera de bajo costo*. Lima, Perú: Aeronoticias.

Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/192155127/2/Constitucion>

Perú compró dos aviones italianos para la FAP por USD 121,9 millones. (2013, 30 de

noviembre). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/politica/gobierno/peru-compro-dos-aviones-italianos-fap-us-1219-millones-noticia-1666246>

Perú iniciará industria aeronáutica con apoyo de Corea del Sur. (2012, 11 de noviembre). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/peru-iniciara-industria-aeronautica-apoyo-corea-sur-noticia-1495079>

Perú lidera incremento del poder adquisitivo en América Latina. (2013, 13 de febrero).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-lidera-aumento-poder-adquisitivo-america-latina-2058999>

Peru Seeks 30- Year- Sentence for Ex-Owner Of Peruvian Airlines [Perú busca 30 años de cárcel para ex-propietarios de Peruvian Airlines]. (2012, Abril 19). *Peruvian Times*.

Recuperado de <http://www.peruviantimes.com/19/peru-seeks-30-year-sentence-for-ex-owner-of-peruvian-airlines/15555/>

Peruvian Airlines. (2014). *Destinos*. Recuperado de <http://www.peruvian.pe/es/destinos>

Peruvian Airlines. (s.f.) *Aerolíneas del recuerdo* [Blog]. Recuperado de

<http://www.peruvianairlines.com/tag/panagra/>

Porter, M. (2005). ¿Qué es la competitividad? *IESE Business School- Centro Anselmo*

Rubiralta de Globalización y Estrategia, 1(1), 2-3.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Prokopenko, J. (1987). *Productivity management*. . Geneva, Switzerland: Labor International Organization.

Protocolo de la Haya 1955 (Modifica el Convenio de Varsovia). Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/normaslegales/convenios.htm>

Reaño, M., V. (2011). Turbulencia antes del despegue. *Semana Económica*, 26(1281).

Lima, Perú: Apoyo.

Reglamento de la Ley de Aeronáutica Civil del Perú 27261, aprobado mediante Decreto

Supremo N° 050-2001-MTC. Presidencia de la República del Perú (2001).

Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/normaslegales/principales_normas_legales.htm

Reglamento de la Ley de Promoción de los Servicios de Transporte Aéreo 28525, aprobado mediante Decreto Supremo N° 028-2006-MTC. Presidencia de la República del Perú (2006). Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/normaslegales/principales_normas_legales.htm

Reglamento de la Ley de Seguridad de la Aviación 28404, aprobado mediante Decreto

Supremo N° 007-2006-MTC. Presidencia de la República del Perú (2006).

Recuperado de

http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_576.pdf

Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic Management: A methodological approach (4th ed.)*. Reading, MA: Addison-Wesley.

SCL Maintenance. (s.f.). *Misión, visión y valores*. Recuperado de

<http://sclhold.com/maintenance/mision-vision-y-valores/>

Scotiabank, Departamento de Estudios Económicos. (2014, Octubre). *Perú: Crecimiento en el 2015. Lo bueno y lo malo* [Reporte Especial]. Lima, Peru: Autor.

- Skyscrapercity. (s.f.). *Aeropuerto de Lima* [Blog sobre aeropuertos mundiales]. Recuperado de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=513787>
- Skyscrapercity. (s.f.). *Aeropuertos peruanos* [Blog sobre aeropuertos mundiales]. Recuperado de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=350878>
- Skytrax. (2013). *Best Airport Staff Service Awards* [Premios a los Mejores Servicios Aeroportuarios]. Recuperado de http://www.worldairportawards.com/main/photostaff_2013.htm
- Skytrax. (2014). *2014 World Airport Awards* [Premios a los Mejores Aeropuertos del Mundo de 2014]. Recuperado de http://www.worldairportawards.com/Awards_2014/bestAirport_SouthAmerica.htm
- Star Perú. (2014). *La empresa*. Recuperado de <http://www.starperu.com/es/laempresa.html>
- Talma compró Aeropuertos del Perú. (2010, 14 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/684173/talma-compra-empresas-mexicanas-servicios-aeroportuarios>
- Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil de Colombia. (2011). *Plan Estratégico Institucional PEI 2010-2014*. Recuperado de <http://www.aerocivil.gov.co/Aerocivil/PlanGestControl/PolíticasPlanesProy/Políticas-y-Planes/Documents/PEI%20%202010-2014.pdf>
- Valdaliso, J.M., Elola, A., Aranguren, M., López G., S. (2012). *El clúster de la industria aeronáutica y espacial del País Vasco: orígenes, evolución y trayectoria competitiva*. San Sebastián, España: Eusko Ikaskuntza.
- Vanderlinden, S. (2014). *Peru: Country Risk Assessment*. Bruselas, Bélgica: CREDENDO Group.

Vargas, L. (2014). *Gordon Bethune y la nueva Continental Airlines*. (Tesis de maestría en Administración, Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, México).

Recuperado de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015832/015832.pdf>

Vilca, G. (2013, 11 de setiembre). Modernización con instalación de mangas en Aeropuerto.

Correo. Recuperado de

<http://diariocorreo.pe/ultimas/noticias/6193516/ciudad/modernizacion-con-instalacion-de-mangas-en-a>

World Economic Forum (WEF). (2014a). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*.

Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

World Economic Forum (WEF). (2014b). *About the global competitiveness index* [Sobre el

índice de competitividad global]. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/wp-content/blogs.dir/54/mp/files/pages/files/wef-gcr14-15-gatefold.pdf>

Índice de Abreviaturas

AIJC	Aeropuerto Internacional Jorge Chávez
AAP	Aeropuertos Andinos del Perú
AdP	Aeropuertos del Perú
APP	Asociaciones Público Privadas
AVIANCA	Aerovías del Continente Americano
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
CORPAC	Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial
DGAC	Dirección General de Aeronáutica Civil
IHH	Índice Herfindahl-Hirschmann
IMD	Institute for Management Development (Suiza)
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
LAP	Lima Airport Partners
MBCG	Matriz Boston Consulting Group
MCPE	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico
MDE	Matriz de Decisión Estratégica
ME	Matriz de Ética
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MEFE	Matriz Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz Evaluación de Factores Internos
MFODA	Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
MGE	Matriz Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna Externa
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú
MIO	Matriz de Intereses de la Organización
MPC	Matriz Perfil Competitivo
MPEYEA	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción
MPR	Matriz Perfil Referencial
MR	Matriz de Rumelt
OSITRAN	Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público
ProInversión	Agencia de la Promoción de la Inversión Privada
SACP	Sector Aviación Comercial de Pasajeros
TLC	Tratados de Libre Comercio
UE	Unión Europea
WCC	World Competiveness Center
WEF	World Economic Forum

Apéndice A

Listado de Entrevistas para la Investigación en 2014

Para el desarrollo de la presente investigación sobre el sector aviación comercial de pasajeros el grupo de investigación ha establecido una lista de funcionarios, representantes del sector, a los que se tuvo por fin entrevistar. Estas personas relacionadas al campo surgieron durante el proceso recolección de información como contactos de los investigadores.

La entrevista más comprehensiva fue la desarrollada con la ingeniera Sabine Trenk, Gerente General adjunta de la empresa LAP. El insumo recolectado se presenta sistematizado en el Apéndice F. Esta transcripción ha sido muy importante para la culminación de este proyecto de investigación en Estrategia.

A la CEO adjunta de LAP se le hicieron las preguntas de auditoría interna del sector, en perspectiva de su propia organización. Entre otros, reveló que la meta de LAP hacia el futuro es atraer nuevas empresas aéreas para que operen en el AIJC, para lo cual vienen estableciendo conversaciones directas con grandes aerolíneas como *Emirates Airways*, entre otras árabes y asiáticas. Ella mencionó que aún el interés de éstas en Perú es de mediano plazo. Sobre el nuevo terminal aéreo no se mencionó mucho más allá de que LAP se encuentra en una etapa de recepción de terrenos entregados para ampliación del aeropuerto.

Empresa	Nombre	Cargo	Fecha y Hora	Medio
Lima Jorge Chávez International Airport	Sabine Trenk	Deputy Chief Executive Officer & Chief Operating Officer	Jueves 30 de octubre de 2014; 9:00 am	Presencial
Ministerio de Transportes y Comunicaciones Aero Perú (Ex aerolínea nacional)	Cap. FAP Julio César Román Sabander	Asesor de la DGAC	29 de setiembre de 2014	Virtual
Talma Servicios Aeroportuarios	Eduardo Court	Ex Gerente General	17 de octubre de 2014	Presencial
	Christian Rivera Visurraga	Gerente de Operaciones	Noviembre	Presencial

Apéndice B

La Rentabilidad de la Aerolínea LAN Airlines

Las estadísticas aquí presentadas fueron tomadas del libro “La línea aérea de bandera” (Palacín, 2011). Las mismas tienen por fin contextualizar la investigación sobre los altos retornos de la empresa chilena. Se le compara inclusive con otras compañías que operan en el mercado internacional y que usan la estrategia de diferenciación por costos (*low-cost*).

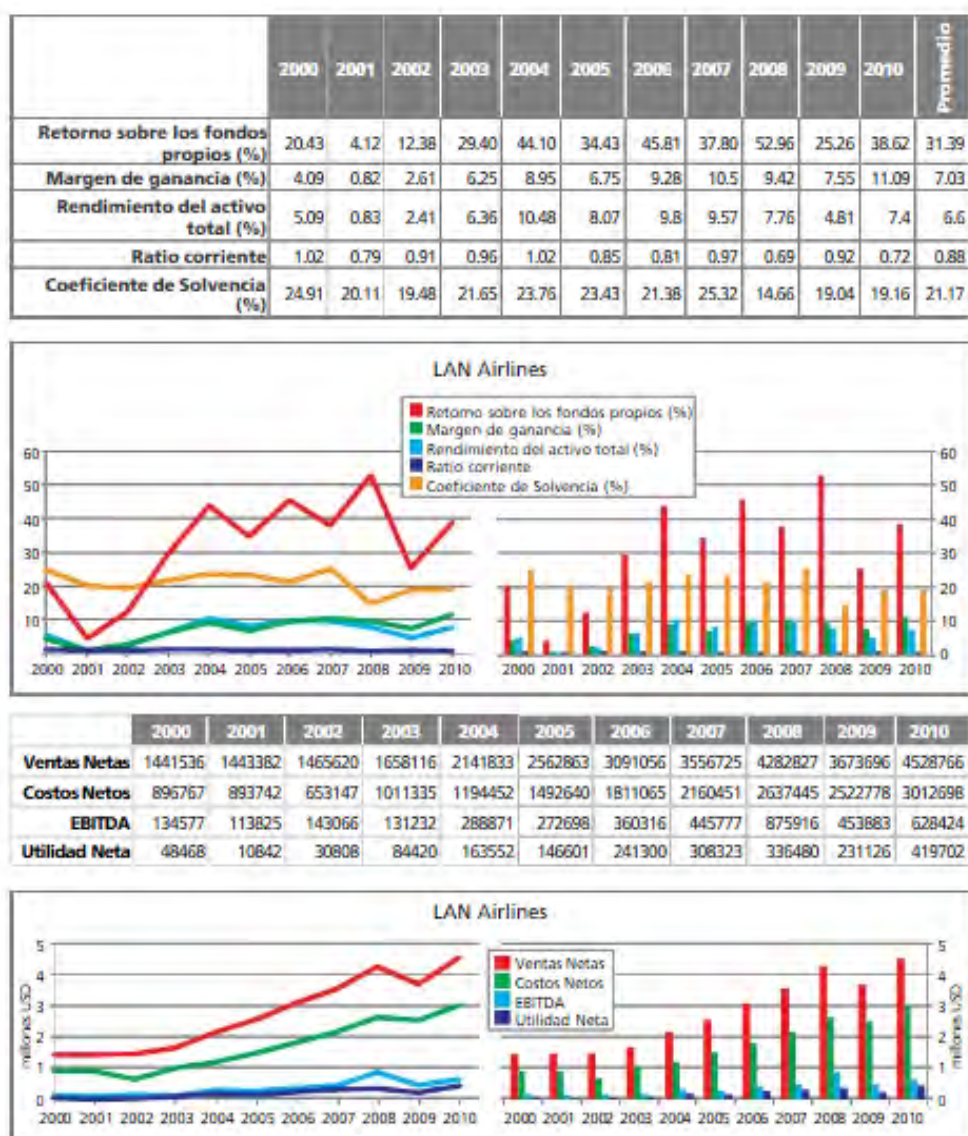


Figura B1. LAN Airlines: Ratios financieros (2000-2010).

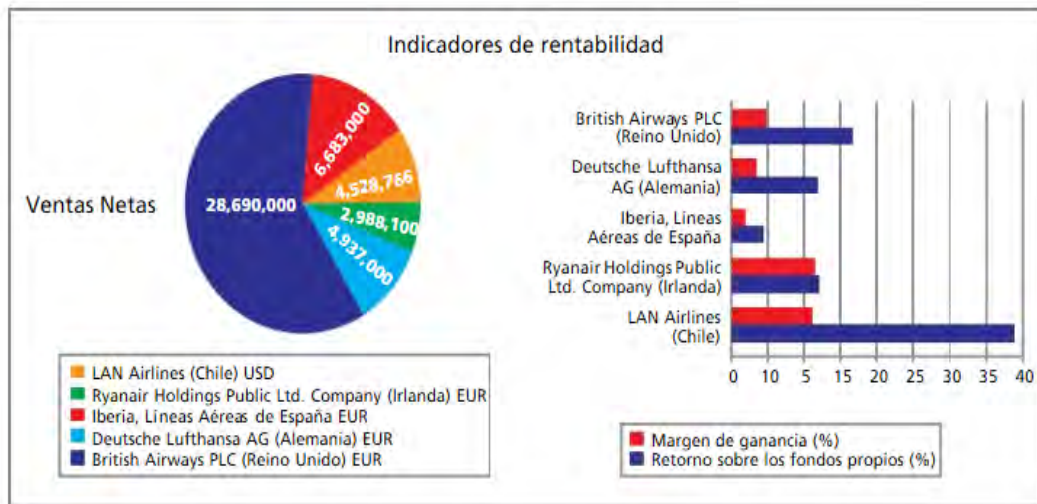
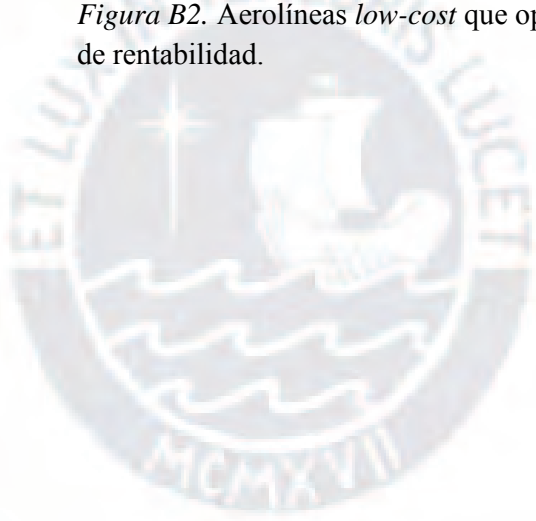


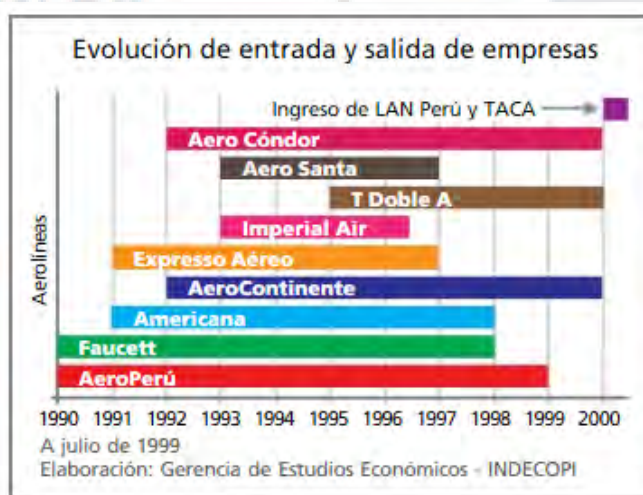
Figura B2. Aerolíneas low-cost que operan en el mundo: Comparación de sus indicadores de rentabilidad.



Apéndice C

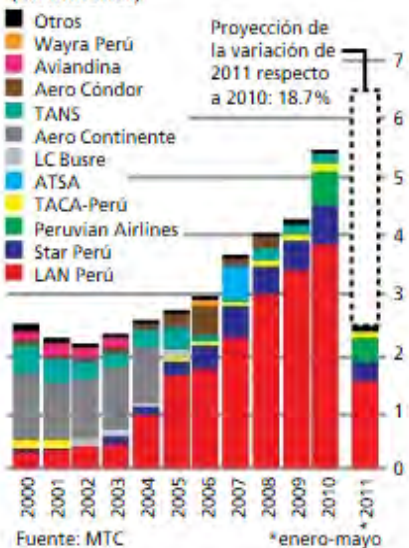
Evolución de Salidas de Aerolíneas en el Mercado Nacional del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

Tomados estos pictogramas del reporte periodístico desarrollado por Semana Económica en 2011, los mismos que permiten tener una referencia temporal de la entrada y salida de las aerolíneas en el mercado nacional entre los años 1990 – 2000, y luego 2000 y 2010. Cabe resaltar que las aerolíneas que hoy son las cinco principales del mercado a nivel local permanecieron vigentes desde la última década hasta la fecha.



Evolución del tráfico aéreo nacional

Pasajeros a nivel nacional
(en millones)



Apéndice D

Estrategias Comerciales de las Cuatro Principales Aerolíneas del Sector Aviación Comercial de Pasajeros

A continuación se presenta las características de las estrategias comerciales desplegadas por las aerolíneas que operan actualmente en el país a nivel de vuelos domésticos preponderantemente.



Figura D1. Estrategias de las Principales Aerolíneas en Perú. Adaptado de “Elaboración del marco conceptual para el desarrollo de una política de formación del sector aerocomercial peruano en rutas domésticas y transfronterizas [Documento Final],” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2009, pp. 25-26, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/186.pdf>

Apéndice E

Densidad de la Red de Frecuencias Diarias para Rutas Aerocomerciales a Nivel Doméstico

Estos mapas ponen en evidencia la alta concentración de las rutas domésticas que hacen trasbordo por Lima (*by-pass*). La oferta es totalmente dependiente de Lima, salvo la ruta Lima-Cuzco que empieza a ser punto de conexión para otros vuelos a la Selva y Sierra sur.

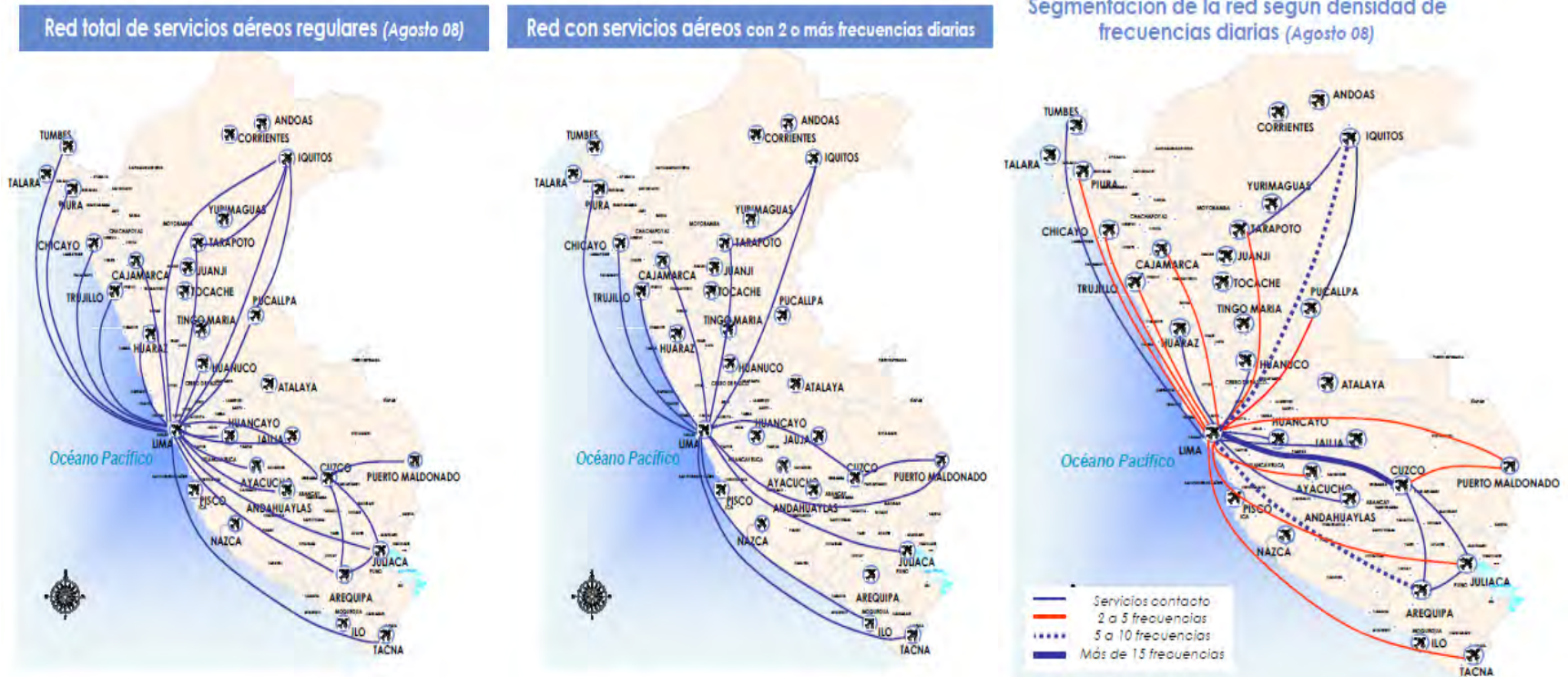


Figura E1. Red troncal nacional aeroportuaria con base en Lima. Adaptado de “Elaboración del marco conceptual para el desarrollo de una política de formación del sector aero comercial peruano en rutas domésticas y transfronterizas [Documento Final],” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2009, p. 16, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/186.pdf>

Apéndice F

Entrevista en Lima Airport Partners (LAP)

Fecha: 29 de octubre, 2014 Hora: 10:00 am

Lugar: Oficinas en el aeropuerto Jorge Chávez (Lima)

Datos del entrevistado

Nombre: Sabine Trenk (Alemania)

Cargo: Deputy Chief Executive Officer & Chief Operating Officer, Lima Jorge Chavez International Airport

Reseña: La señora Trenk empezó su trayectoria en Perú en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en el 2008 como gerente central de operaciones. Ella cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector aeroportuario a nivel internacional. Anteriormente ha ocupado altos cargos en diferentes subsidiarias del Grupo Fraport como en los aeropuertos de Grecia, India, Filipinas, entre otros. Hoy es la *deputy CEO* de LAP en Lima.



Figura F1. Foto de Sabine Trenk.

Tomado de “Best Airport Staff Service Awards [Premios a los Mejores Servicios Aeroportuarios]” por Skytrax, 2013. Recuperado de http://www.worldairportawards.com/main/photostaff_2013.htm

Transcripción

En esta sección se presenta la entrevista desarrollada en 45 minutos a Sabine Trenk en las instalaciones de su oficina en el AIJC. Las siglas que aparecen son los entrevistadores: Kristel Castillo (KC) y Manlio Santillán (MS), y Sabine Trenk (ST) como entrevistada.

KC: Buenos días, Sra. Trenk, quiero compartir con usted la guía de auditoría interna, para mapear la organización de forma general. Para ello, me gustaría partir con una pregunta macro: ¿qué faltaría al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez para ser, o llegar a ser top 10 en el mundo?

ST: Pregunta difícil. Yo creo un gran impacto es la evaluación de los pasajeros. Si un aeropuerto es top o uno de los top 10 del mundo depende de la ubicación del aeropuerto, en qué región está ubicado el aeropuerto, y el tamaño del aeropuerto. Si vemos la lista de esos top, la lista empieza en Asia Pacífico o en Medio Oriente, y allí hablamos de aeropuertos que tienen triple, cuádruple, la capacidad de volumen de tráfico que el Jorge Chávez. Son *hubs* internacionales del mundo. Ese es otro grupo importante de aeropuertos, entonces. Muchos estudios sobre la percepción de los usuarios corresponde a la percepción de la calidad del aeropuerto. Agrupan los aeropuertos por su tamaño, por lo tanto, también los estudios se hacen por regiones, también considerando tráfico por regiones, ósea tráfico aéreo. Pero todos tienen diferentes prácticas si lo vemos desde el mundo, tienen diferentes características.

Entonces, yo creo para comparar Lima, que tiene 15 millones de pasajeros, el aeropuerto ha alcanzado un desarrollo espectacular para llegar a ese punto. El volumen de tráfico en Lima y la transformación que hemos visto del aeropuerto Jorge Chávez, en un tiempo relativamente corto ha sido excepcional. No obstante, un aeropuerto con 40 – 50 millones de pasajeros en un lugar como Singapur, Abu Dhabi, o Dubai, ese es otro nivel.

KC. ¿Entonces un primer factor sería la ubicación geo-estratégica?

ST. Los rankings nos dan una idea de la calidad de los aeropuertos. Finalmente, en todo el mundo hay una gran cantidad de aeropuertos excepcionales, que brindan cada día servicios eficientes y sobre todo seguros en el mundo, para todos los usuarios de las líneas aéreas. Si al final están dentro de los top 10 o solo son aeropuertos en el número 18, yo no creo sea una señal de que el aeropuerto es inferior que otro. Ya sabemos que uno puede ganar el primer puesto pero nada dice que los demás no prestan servicios de alta calidad. Yo creo que es cierto que es una evaluación y un *feedback* si los usuarios, particularmente, si hay encuestas de que los usuarios, se toma en cuenta la opinión de los usuarios, al final ellos son los pasajeros. Creo que es un buen *feedback* sobre la gestión del operador, de un aeropuerto pero al fin no es el único criterio de evaluación. Y es importante que les remarque que no estamos trabajando para ganar premios, nos encanta si alguien dice que somos el principal aeropuerto en la región, y claramente es para nosotros y para nuestros trabajadores un reconocimiento a su trabajo diario, enorme, pero no estamos trabajando para ganar premios, si no para dar un buen servicio que ayuda al sector. Ayuda saber que somos un elemento en el sector, y ese es nuestro trabajo.

KC. Pero lo cierto es que estos rankings ayudan a subir el posicionamiento del Sector, y eso es crucial en ese sentido. Entonces, viendo el horizonte que asumo es mantenerse y seguir posicionados en la región, ¿qué faltaría por mejorar, qué faltaría primero y qué al final?

ST. Yo creo que, en el primer lugar, sabemos que el crecimiento del tráfico aéreo está relacionado al crecimiento de la economía, así preparamos nuestros estudios de tráfico. Hay una alta correlación entre crecimiento de PBI y el tráfico aéreo, también sabemos que en economías en desarrollo, el crecimiento está encima del PBI, pero en economías desarrolladas, está debajo. Entonces hay una relación de casi 1 en el crecimiento de estos indicadores. Por lo tanto, yo creo que el crecimiento del tráfico en el Perú es también un reflejo en la última década, del buen desarrollo del país. Ahí hemos visto, la fuerza de reducir

la tasa de pobreza, que tenemos una clase media que está creciendo. El Perú ha tomado un rumbo muy bueno, y ese el reflejo de que también la demanda en el tráfico aéreo está creciendo. Por otro lado, como LAP hemos invertido en los últimos 13 años en dos etapas. Hemos avanzado, regulada completamente en expandir el terminal del lado, la parte de garaje, plataforma. Estamos en el proceso de la tercera etapa. La primera fue en 2005 con la remodelación completa de la infraestructura, que no había recibido inversión desde más o menos la construcción en los años 60s, inadecuada para un aeropuerto del mundo. Y la segundo fase, fines de 2008, inicios de 2009, la segunda, fase de la ampliación. Si vemos el crecimiento del tráfico en Lima, el incremento del tráfico coincide un poco con dos fechas que allí creo que hemos marcado, una infraestructura adecuada que allí creo que ha ayudado a las líneas aéreas a desarrollar su producto, su carta, y allí hemos visto también que inversiones como LAN, y Taca, hoy Avianca, han tomado la decisión de establecer su *hub* en Lima, porque también la infraestructura ha permitido que ellos puedan ofrecer ese tipo de servicios a sus clientes. Entonces, allí veo que coincide la inversión con lo que vemos en la reacción de las líneas aéreas en aprovechar, la infraestructura que ya es buena. Si hablamos de qué más podemos hacer, ya estamos al inicio de la tercera etapa, estamos en el proceso de elaborar los diseños de la nueva infraestructura de la segunda pista de un nuevo terminal y de infraestructura auxiliar y estamos seguros que lógicamente esto va a abrir más la ventana para aprovechar y establecer o mantener Lima en armonía o atractivo para atender la creciente demanda que va en línea con el interés de las aerolíneas.

Las líneas aéreas en la región Sudamérica, la mayoría, o casi todos los aeropuertos están congestionadas o están en su límite. Por tanto, muchos han privatizado o puesto en concesión los aeropuertos para empresas privadas, que con su propio dinero están invirtiendo, para hacer que la inversión que los estados no pueden, p.e. los aeropuertos de Brasil donde se han privatizado, son inversiones, de 4 millones de dólares. Son montos realmente altos.

MS. ¿Cuál es la influencia de la concesión que se ha dado y la aprobación que se ha dado para el aeropuerto de Chincheros en comparación con el AIJC?

ST. Yo creo que en el Perú han utilizado un modelo bastante interesante para desarrollar la infraestructura aeroportuaria en el país. Por un lado, hemos visto el crecimiento de la economía, en el crecimiento del aeropuerto JC, que van mano a mano. Primero se hizo la concesión del aeropuerto de Lima en el país en 2001, para que fuera auto sostenible, allí tenemos un tráfico que permite una inversión directa con un operador que puede sostener la demanda que Lima necesita. Posteriormente, los dos aeropuertos en el norte y cinco en el sur. Finalmente, la creación del proyecto en Chincheros, pero si lo vemos en el mapa del Perú, ya todos los aeropuertos clave están como empresas privadas y a través del mecanismo que se ha empleado, son ingresos que recibe el Estado. La retribución que LAP ha entregado al Estado se utilizan para sostener los avances en los aeropuertos en el norte, y en el sur, para tener acá ... con esto hemos visto que la infraestructura en el Perú tiene un nivel ya de clase internacional que se necesita para desarrollar el tráfico aéreo. E indirectamente nos beneficiamos como LAP, en el sentido, por decir, si el aeropuerto en Tumbes, no tiene la infraestructura para recibir aeronaves de cierto tamaño, que no puede recibir naves de un cierto tamaño, o no tiene la plataforma, los puestos de estacionamiento suficientes para recibir más tráfico, tampoco, la nave no puede despegar de Lima, si no puede aterrizar en el aeropuerto. Hace unos meses, LAP está implementando dos nuevas rutas: Talara en el norte, la otra, en Ayacucho, antes LAN no tenía esos destinos porque la infraestructura no ha permitido dar con el tipo de avión que se utiliza. Entonces hemos visto que los operadores más pequeños estaban operando pero la demanda aparentemente es más alta. La inversión que se ha hecho en esos aeropuertos, pertenece al grupo del sur, el otro al del norte, ha permitido que una línea aérea como LAN pueda entrar. Ahí tenemos el factor de

competitividad, que también tiene un impacto en los precios que también tiene un impacto en nosotros, con un buen efecto.

KC. Un buen efecto, ¿el estado en que se encuentran los flujos de demanda de los aviones que llegan a Lima, usted estima que se van a mantener cuando sea un Chincheros sea un aeropuerto verdaderamente internacional?

ST. Es cierto que algunos vuelos, pasajeros que están volando hoy en día a Lima, para después tomar un vuelo a Cuzco van a bajar si existe la posibilidad de un vuelo directo a Cuzco, y hemos hecho un estudio de tráfico, y consideramos que algún % del tráfico se va a afectar, pero por otro lado por la ubicación del aeropuerto, es en una altura de más de 3,500 - 700 msnm. Tiene sus limitaciones, ese es un tema meramente económico para justificar económicamente un vuelo a un destino se destina una demanda suficiente. La pregunta es, por ejemplo, si será técnicamente factible que un vuelo pueda o no llegar a Cuzco, la pregunta es se puede llenar un vuelo directo de Europa para Cuzco, o Norteamérica Cuzco.

KC. ¿Cómo lo ve usted?

ST. Yo creo que van a ser vuelos regionales, tal vez, Colombia, Argentina, Chile, de la región, claro, es factible, vuelos directos a Cuzco,

KC. ¿Usted es europea?

ST. Alemania.

KC. ¿Cree usted que le interesaría a un europeo venir directamente a Cuzco?

ST. Por la distancia, el avión que normalmente se utiliza, no creo que vayamos a ver vuelos directos de Europa a Cuzco, cuando no es tan factible, manejable, pero yo creo, de la región sí. Claro van a haber más opciones para los turistas, pero sabemos también, que los turistas

que llegan al Cuzco, también están visitando otros lugares, en el país, creo. También un reto que tenemos para los turistas o la gente que están interesados en el Perú, no solo venga para ver Macchu Picchu que sin duda es el atractivo, más grande de Perú, yo creo que Perú tiene muchos otros lugares muy interesantes que desarrollar, pues también hay otras regiones que ayudar. No solamente tener el turismo focalizado en Cuzco, y Macchu Picchu.

KC. En ese sentido, yo creo que LAP va a seguir siendo top porque el flujo que mueve a diferencia de Chincheros que se va a focalizar en el turista que visita, y quiere conocer el país, como centro empresarial, Lima está en una posición geo-estratégica, y de aquí (Lima) mucha gente viene va, para Chile Argentina, Colombia, esa es mi opinión.

ST. Sí, Lima es un foco donde están concentradas todas las autoridades, organizaciones centrales en Lima, es el centro y de allí, y eso aporta al tráfico aéreo, sin duda.

KC. Vamos aterrizando un poco las preguntas hacia la organización, de una manera más focalizada. Como usted ve tenemos 6 aspectos que queremos sondear, empezamos con la parte de administración y gerencia. Queremos que nos dé su opinión intra organizacional sobre los modelos de planeamiento, los principios, la visión, misión, objetivos estratégicos que tiene la organización, un poco también sobre las líneas funcionales de la ORG, y como se viene manejando este tema en LAP.

ST. La mayoría de las preguntas de la auditoria se pueden contestar con SI, creo. Tenemos un proceso de planeamiento formal, establecemos nuestros objetivos, metas, en una planificación de corto, largo y mediano plazo, particularmente, por el proceso que ya vamos a pasar, es una ampliación del aeropuerto, y una inversión de aproximadamente, USD 900 millones, es una inversión grande sobre la infraestructura sobre los próximos años, y todo nuestro esfuerzo está enfocado en manejar este proyecto, y como empresa privada tenemos que financiar esa inversión a través de créditos, flujo de caja también, y aportes de los

accionistas, pero es un gran reto. La empresa tiene capitales principalmente: socios de Fraport (70%), IFC (FMI y Banco Mundial) (20%), AC Capitales (10%).

KC. ¿Los controles financieros, comerciales, tributarios, calidad, costos, son eficientes entonces?

ST. Sí.

KC. Gerencial y de Liderazgo, usted es la deputy CEO, responsable para operaciones. Ahora a nivel de marketing y ventas, vemos que LAP, tiene un impacto mediático, este efecto de Marketing que se puede ver en todo el aeropuerto, como lo hacen.

ST. Es diferente a una empresa que se maneja en sistema de producción, por ejemplo. Un ejemplo, muy específico, el marketing de las líneas aéreas, uno de nuestros trabajos es atraer más tráfico, atraer líneas aéreas nuevas, que quieran empezar nuevas rutas, ese es un aspecto de marketing muy muy distinto.

KC. ¿Y cómo lo hacen?

ST. Al principio, con contactos directos, hacemos análisis de mercados con nuestra área comercial, en donde evaluamos los perfiles de los pasajeros en los mercados para llegar a la conclusión sobre, sabiendo cuales son nuestros clientes, de que países vienen, en que países existe más demanda para venir al Perú, y si la demanda es suficiente o se justifica un vuelo directo allí hay criterios que se pueden establecer para llegar a esa conclusión, y esa es la base de toda esa evaluación. Por un lado, hablamos directamente con las líneas aéreas, vemos cuantas posibilidades existen, específicamente, vemos las condiciones para negociaciones con líneas aéreas, y para convencerles que tiene Lima, que tiene Perú, para ofrecer, y que sea atractivo para ellas para venir a Perú. Esa es una parte del trabajo, y allí estamos cerca de tratar de entender el negocio de las líneas aéreas.

KC. Sobre este punto, tengo una curiosidad, ¿Se ha negociado algo con las aerolíneas de Dubai, medio orientales, árabes para venir a Perú?

ST. Sí, es cierto. Estamos en conversaciones también con ellos, existen ciertos intereses para venir al mercado, pero no en el corto plazo.

KC. ¿Cuál en particular?

ST. Por ejemplo, hay *Emirates Airways*, *Dyatt*, ellas están evaluando venir en el negocio del transporte de carga, o el otro también de pasajeros, tiene actualmente Emirates, un vuelo a Sao Paulo, y siempre existe, la posibilidad que extiendan su ruta Sao Paulo a Lima. Esos justo son los temas que estamos evaluando pero la verdad es que un poco de pasajeros de ese destino, no justifica que se abran vuelos, y el otro tema sería que de su *hub* en trasladen a sus pasajeros a un lugar, y luego transportarlos a otro destino, es así como funcionan normalmente los aeropuertos de LAP, que es diferente al caso de Lima donde los pasajeros van de diferentes destino, de Mendoza, Santiago, de ahí llegan a Lima y en Lima toman un vuelo para otro punto de conexión, justamente aprovechando, el tema es llenar un destino, que no sea económicamente viable y tener un vuelo directo, esa es la diferencia entre los esquemas de *hub- and-spoke*, es diferente al concepto de punto a punto, de llevar los pasajeros de un punto a otro, de una ciudad a otra. Esas son las dos estrategias vigentes en el sector.

Y con esta lógica se puede ver cómo piensan las aerolíneas, “si con estas aeronaves creen que va a haber más *point to point* que requiere vuelos más pequeños, o de mediano tamaño, mientras que el *hub-and-spoke*, necesita naves más grandes”.

KC. ¿O sea estas aerolíneas árabes, se interesarían más en *hub-and-spoke* entonces?

ST. Entonces también como vemos que ellas aprovechan la ubicación geográfica de sus ciudades, como Dubai, y la infraestructura que se ha acondicionado sobre los años para utilizarla como un *hub* con un montón de conexiones, por ejemplo, con Singapur con Asia, son ciudades o países pequeños con poblaciones también pequeñas, entonces la mayoría de la gente son extranjeros que solamente llegan a esa ciudad para aprovechar las conexiones que se ofrecen.

KC. Esto es totalmente cierto, diferente, por ejemplo a mientras cuando venía a la entrevista, me puse a pensar cuando estuvimos a Europa, conocimos Schiphol, Frankfurt, Arlanda, Zúrich, y pude ver los aeropuertos, las aerolíneas que habían, y pensé en los destinos que pueden tener las aerolíneas desde Perú, son impresionantes, hoy son muy limitadas.

ST. Es cierto, pero si lo ponemos en relación también en el contexto de la primera pregunta, ¿qué nos falta para estar en los top ten? La respuesta está en que el mercado en Latinoamérica, en general, representa solo el 4-5% del tráfico mundial. Entonces, el mercado es muy pequeño todavía y creo solo en un país solo como India o China, tienen una población doble de la población total de Latinoamérica, y eso hay que ponerlo en perspectiva.

KC. Ahora, las preguntas sobre operaciones y logística que es su cartera específica. Además de ir sobre el tema de control de calidad, costos, yo quisiera hacerle dos preguntas en puntual: (a) cuáles son las partidas o como es LAP tiene más entradas, réditos a nivel de tráfico, cargas, que nos cuentas sobre las ventas de la organización, y (b) cuáles son los costos que tiene la organización.

ST. Un aeropuerto es una empresa que presta un servicio por lo tanto tenemos bastante personal, y estas partidas de los costos, el costo hay que considerarlo que es de un personal especializado, considerando que la cantidad de personal es, por ejemplo, los procesos operativos, de seguridad, tenemos que tener una alta vigilancia, tenemos que cumplir con la

regulación que nos manda a controlar cada pasajero antes de ingresar a la zona restringida, so en el CAPEX, la inversión que se toma para hacer los controles y el personal que está trabajando 24 h/7 para mantener la operatividad so en temas de supervisión, de información, de ayuda, los pasajeros, es done tenemos la mayor parte de personal, actualmente tenemos 400 empleados de LAP, y aproximadamente, el mismo en personal que no está directamente relacionado al servicio LAP, pero a través de *outsourcing*, terceros que prestan sus servicios, pero la mayoría de ese personal está en funciones operativas, mientras que el equipo de administración es el grupo más pequeño, si lo ponemos en relación. Por otro lado, en términos de costos, también hay que considerar, el tema de los uniformes, uniformes especiales para protección, etc.

KC. ¿Sobre las ventas?

ST. Como saben, las tarifas que tenemos van a dos rubros de ingresos que son: los ingresos aeronáuticos, y los ingreso no aeronáuticos. Hoy en día los aeropuertos buscan tener más los segundos pues no están regulados, mientras los aeronáuticos (tarifas de aterrizaje y despegue, el uso de los puentes de embarque, los diferentes aspectos de la aviación, y los regula OSITRAN, y ellos con un mecanismo explícito en el contrato de concesión sobre la fijación de las tarifas, y allí pudimos libremente como LAP definir las tarifas, pero las tarifas se definen en función de un mecanismo establecido, que toma en consideración las inversiones en la infraestructura que en teoría justificaría la recuperación de las inversiones. Muchas de estas tarifas aeronáuticas aparecen en la página Web de LAP, y tienen que ver con el tamaño de las aeronaves.

KC. Y ¿cree usted que son competitivas estas tarifas a nivel regional?

ST. Sí, pero depende como las compare, las tarifas de los pasajeros que se cubren en el boleto aéreo, para el uso de infraestructura es la TUA. Primero, partamos de que en el Perú, a

diferencia de otros países, el IGV está incluido, lo cual nos hace algo muy competitivo. La mayoría de los aeropuertos cobran un *fee*, y si lo ponemos en comparación, los servicios que ofrecemos en LAP son mejor que los servicios, o la infraestructura prestada, en otros aeropuertos que cobran una tarifa más alta. En ese sentido, nos hace una empresa bastante competitiva. Respecto a lo no aeronáutico, el aprovechamiento comercial de los terrenos de las instalaciones que tenemos en el terminal, por ejemplo, las tiendas *duty free*, los restaurantes, el alquiler de oficinas, o cualquier uso y desarrollo de terrenos para hacer almacenes logísticos, hangares para el mantenimiento de aeronaves, ahí tenemos oportunidades en aprovechar los terrenos que nos van a entregar para un lado permitir a terceros, para que hagan su negocio y para nosotros generar una fuente de ingreso adicional.

KC. ¿Cuáles son sus principales proveedores?

ST. En el tema operativo, proveedores son por ejemplo, empresas que brindan servicios de limpieza, de mantenimiento, tenemos sistemas especiales, varios, en un aeropuerto, y allí también necesitamos, sistemas informáticos – pero no aeronavegabilidad pues eso lo maneja CORPAC – pero, por ejemplo todos los sistemas de IT, se hacen con sistemas de control de acceso, con cámaras, de vigilancia, sistemas de monitores, las pantallas donde se controlan los vuelos, todo esto funciona a través de una infraestructura, por otro lado, y allí usamos los servicios de proveedores para instalar y después mantener todos esos sistemas. Por otro lado, proveedores grandes si estamos en fases de construcción, de ingeniería, de diseño.

KC. Sobre este particular tengo yo dos preguntas adicionales: sobre este tema de la seguridad interna de los turistas. Vemos que hay algunas mafias de taxis afuera del aeropuerto que hace insegura la entrada de los turistas al país. ¿Cómo LAP está enfrentando este problema?

ST. En el fondo ofrecemos empresas de taxis, los pasajeros pueden hacer una reserva de taxi, dentro del aeropuerto. No recomendamos que los pasajeros tomen taxis en la calle. Sin

embargo, los pasajeros salen y allí ya no tenemos ningún control. Cualquier empresa viene a recoger pasajeros. La municipalidad del Callao - que es la responsable a través de ordenanzas-, la Policía, MINCETUR, nos apoyan porque estamos preocupados con el tema de inseguridad. Estamos colaborando con las autoridades para hacer el aeropuerto más seguro, y pues caminar hacia una forma de evitar que esto ocurra, pero en una sociedad siempre esto es difícil de manejar pues siempre hay malos elementos, cómo controlar si hablamos de una infraestructura abierta, y no restringir accesos a usuarios, en general. Este no es un tema particular de Lima, pasa en cualquier parte del mundo.

KC. Ese es un tema externo, de acá para afuera; mi segunda pregunta, va de aquí para adentro. Los pasajeros que viajan a provincias, a partir de la puerta de entrada, todos los pasajeros caminan mucho para llegar al avión. ¿Es eso verdad?

ST. Si comparamos con los aeropuertos grandes en el mundo, las distancias son relativamente cortas. Pero claro, esa es la consecuencia de un aeropuerto que tiene más tráfico que atender, más conexiones, a más destinos en el mundo, lógicamente requiere todo el espacio para estacionar todas las aeronaves, y los pasajeros también prefieren posiciones de contacto más directas, que los pasajeros embarcan, desembarca, y entrar directamente a la nave, y no tener que caminar a una posición remota, con un bus que lleve a los pasajeros a ir y entrar hasta donde está el avión. Pero para poder estacionar todas las aeronaves, se necesita más terminal, más puntos de estacionamiento, es decir, recién nuestra infraestructura está creciendo. Si por un lado, los pasajeros tienen la opción de volar a muchos más destinos directos, con muchas más frecuencias, por otro lado, tenemos un terminal más grande, significa que la distancias sea un poco más larga, estamos buscando una forma de reducción, una forma de minimizar las distancias, hacer un uso más eficiente, e implementar infraestructura que ayude al pasajero caminar menos de un punto a otro.

KC. Correcto. Entonces, ¿nos ha hablado de los recursos humanos, quizás nos pueda contar, como maneja usted la cultura organizacional de LAP?

ST. Como una empresa que brinda un servicio a las líneas aéreas. La cultura organizacional y el recurso humano es un factor clave en nuestro negocio, y consideramos sumamente importante invertir en el capital humano. Nosotros tratamos directamente con el turista, entonces nos preocupamos de contratar gente calificada y también ofrecemos capacitaciones. Estamos permanentemente desarrollando nuestro personal, ofreciéndoles, líneas de carrera, tenemos un sistema bien elaborado a través de técnicas y procedimientos para tener una gestión del tema de recursos humanos muy transparente para todo el personal. Somos un empleador que quiere que el personal crezca y encuentre su oportunidad al trabajar con nosotros.

KC. Y entiendo ¿que todo su personal es bilingüe?

ST. Decimos la mayoría hablan inglés pero sabemos que en la región el inglés no es la norma, pero también ofrecemos cursos de inglés y promovemos que el personal, aprovechen esos cursos que ofrecemos para su beneficio.

KC. Los *brochures* informativos que tienen en el aeropuerto, ¿también corren a cuenta de ustedes?

ST. Tenemos un área de comunicaciones que preparan esto materiales, pero los inputs de todas las áreas, son de trato directo.

KC. ¿Alguna otra pregunta?

MS. Bueno, creo que es suficiente.

KC. ¿Qué reflexión final tendría para seguir pensando LAP al futuro?

ST. Yo creo que algo que nos ha demorado mucho tiempo es la entrega de los terrenos para la ampliación del aeropuerto ya vamos a empezar a hacer las obras, y con la ampliación de la infraestructura estamos seguros en que vamos a mantener Lima como uno de los mejores en el mapa de la región.

KC. ¿El Estado ha sido un buen socio en esta mira?

ST. Con el Estado tenemos muy buenas relaciones, con todas las autoridades estatales estamos trabajando mano a mano para que el aeropuerto siga creciendo. Como sabemos hay etapas donde las cosas no fluyen como se debe, pero siempre con el afán de colaborar, y trabajar juntos para tener una figura de desarrollo para el país.

MS. Creo que tenemos que agradecer mucho la gentileza de la Sra. Trenk, por ayudarnos lo que teníamos y veníamos desarrollando, nos ha servido de mucha ayuda.

ST. Muchas gracias también por su interés. LAP considera como uno de sus intereses, la educación, traspasar y mostrar el conocimiento y recibir a los alumnos desde el nivel de nido, hasta estudiantes de maestrías, del país, para difundir el conocimiento que tenemos, y promover en más gente pues el rubro, de este negocio es sumamente interesante. El sector de aviación en el Perú está creciendo y va a requerir mucho más personal en el futuro, no solo pilotos o mecánicos, sino también en todo lado personal hábil, especializado, yo creo también como industria ofrecemos muchas especialidades, a los jóvenes, y crear un poco más de interés.

Además tenemos ya muchas pilotos mujeres, yo creo este es un tema sumamente importante. Este tema de educación, pues hay que facilitar el acceso a una buena educación al público, en general, eso es importante, y LAP quiere colaborar con ello, es totalmente importante para el

país. Por lo tanto, también nos entendemos como práctica de RSE para fomentar conocimiento y ofrecer empleo fortaleciendo el aporte al país, ese es uno de los aspectos.

¡Suerte en su proyecto final!

