

## CONFERENCIA MUNDIAL DE TRANSPORTE AÉREO: RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA LIBERALIZACIÓN

Montreal, 24 - 29 de marzo de 2003

### Cuestión 1 del

### orden del día: Panorámica

### 1.1: Antecedentes de la liberalización y experiencia al respecto

## COMERCIALIZACIÓN Y LIBERALIZACIÓN

(Nota presentada por la Secretaría)

### RESUMEN

En esta nota se examinan las iniciativas y las consecuencias relacionadas con la comercialización de las líneas aéreas, los aeropuertos y los proveedores de servicios de navegación aérea en el contexto más amplio de la experiencia de liberalización.

En el párrafo 4.1 figuran las medidas recomendadas a la Conferencia.

### REFERENCIAS

Circular 291, *El mundo de la aviación civil 2001-2004*

Circular 284, *Privatización en el suministro de aeropuertos y servicios de navegación aérea*

## 1. INTRODUCCIÓN

1.1 La liberalización económica y la globalización, desde la última Conferencia mundial de transporte aéreo (ATConf/4) en 1994, han producido cambios fundamentales en el entorno comercial del transporte aéreo. En esta nota se proporciona una breve descripción general de las iniciativas en materia de comercialización en la industria de las líneas aéreas, incluyendo los cambios en las estructuras corporativas y los modelos comerciales, así como en la comercialización de los aeropuertos y los proveedores de servicios de navegación aérea. Esta nota se concentra especialmente en algunas de las consecuencias y repercusiones de la comercialización.

1.2 La privatización y la comercialización de las líneas aéreas, los aeropuertos y los proveedores de servicios de navegación aérea forman parte de tendencias más amplias relacionadas con la globalización y la liberalización en todos los sectores económicos, a medida que los gobiernos reducen

o se retiran de la propiedad y la gestión de muchas entidades estatales. Las tendencias e iniciativas normativas e industriales principales relacionadas con el acceso al mercado se tratan en forma separada en la nota WP/21 de ATConf/5. Se puede encontrar una información más detallada sobre las tendencias e iniciativas relacionadas con las líneas aéreas, los aeropuertos y los proveedores de servicios de navegación aérea, durante el año 2001, en los Capítulos 2 y 3 de *El mundo de la aviación civil 2001-2004* (Circular 291).

## 2. INICIATIVAS RECIENTES

2.1 **Estructura corporativa de las líneas aéreas.** La privatización en relación con las líneas aéreas es un término que se aplica a menudo en forma amplia. Tiende a ser más un proceso que un objetivo o resultado cuantificable. El proceso consiste en un desprendimiento, mediante diversos métodos, de activos controlados o de propiedad gubernamental que puede llevarse a cabo en forma gradual. Algunos gobiernos pueden considerar una venta menor de acciones como una “privatización”. Sujeto a esta utilización del término, la privatización de las líneas aéreas de propiedad estatal ha constituido una de las transformaciones importantes del transporte aéreo internacional, donde las líneas aéreas en casi todos los Estados, con muy pocas excepciones, han sido de propiedad gubernamental hasta hace muy poco tiempo. Los motivos para la privatización han sido extremadamente diversos, variando desde consideraciones puramente económicas al mejoramiento de la eficacia y la competencia operacional, hasta una aspiración más pragmática de reducir la carga financiera considerable para los gobiernos respecto al financiamiento de inversiones de capital en nuevos equipos. Cualesquiera que sean las razones, la privatización de las líneas aéreas ha estado asociada con una perspectiva más comercial dentro de un entorno cada vez más competitivo. Desde 1985, unos 130 gobiernos anunciaron planes de privatización o manifestaron su intención de privatizar aproximadamente 180 líneas aéreas de propiedad estatal. En este período, 86 de estos transportistas escogidos han logrado sus objetivos en materia de privatización.

2.2 Sin embargo, cabe hacer notar que el logro de la privatización no ha sido fácil. Varios planes iniciales de privatización tuvieron que ser abandonados o aplazados a raíz de los elementos complejos que surgieron en el curso del procedimiento, debido a la condición económica de las líneas aéreas correspondientes, o a circunstancias locales. Pero, en la mayor parte de esos casos, sigue vigente la intención de privatizar. La incertidumbre que rodea al proceso de privatización se ilustra también por una reducida tendencia opuesta a renovar, habitualmente como una medida temporal, la propiedad gubernamental como una respuesta de interés nacional a la posible desaparición de una línea aérea nacional.

### 2.3 Modelos comerciales de las líneas aéreas

En la comercialización de las empresas de líneas aéreas, se ha prestado una atención considerable a los modelos comerciales de las líneas aéreas que sean más apropiados en circunstancias particulares del mercado. A continuación, se incluye un examen de algunas iniciativas actuales a este respecto.

2.3.1 **Modelo comercial de red de servicios completos.** A medida que el acceso al mercado se ha liberalizado a escala nacional e internacional, la estrategia y la planificación de las líneas aéreas se ha desplazado desde el desarrollo tradicional de rutas entre puntos fijos a un modelo basado en mercados de redes. No solamente las líneas aéreas principales que prestan servicios completos, sino también muchas líneas aéreas nacionales en los países en desarrollo, han reorientado sus estructuras de rutas y han aumentado el tamaño y el alcance de sus redes, especialmente formando redes de “rutas radiales” mediante las cuales puedan aprovechar economías de escala y alcance. Las redes de rutas radiales permiten a una línea aérea explotar servicios más frecuentes (que son atractivos para pasajeros comerciales de alto rendimiento) que los que podrían obtenerse mediante redes entre puntos fijos, así como también para prestar servicios a ciudades pequeñas que tienen un tránsito insuficiente para apoyar servicios regulares

sin escalas. A fin de elaborar redes de “rutas radiales”, las líneas aéreas no explotan necesariamente todos los servicios en todas las rutas mismas, sino, principalmente, mediante una estrecha cooperación con otras líneas aéreas en acuerdos de compartición de códigos, de reserva de capacidad y de concesiones comerciales con reducidos costos adicionales (véase ATConf/5-WP/21). Al mismo tiempo, la tendencia de redes de “rutas radiales” no se aplica exclusivamente. Cuando la demanda aumenta a un nivel viable, se introducen con frecuencia los servicios entre puntos fijos (inicialmente con aeronaves relativamente pequeñas) y se mantiene un equilibrio controlado constantemente con las operaciones de “rutas radiales”.

2.3.2 Las líneas aéreas con redes sustanciales tienen varias ventajas competitivas derivadas de determinadas economías de escala y alcance respecto a las líneas aéreas más pequeñas o aun a las de menor costo. Estas ventajas, que también compensan en gran medida sus estructuras de costos relativamente elevadas, consisten en el tamaño de las redes y su atractivo para los consumidores, el poder de comercialización, venta y distribución, y los planes para obtener la lealtad de los consumidores. También han elaborado complejas estructuras de tarifas y utilizan sistemas avanzados de gestión de rendimiento para maximizar los ingresos de vuelos individuales. La viabilidad del modelo comercial de red completa depende principalmente, por su propia naturaleza, de los pasajeros en viaje de negocios de alto rendimiento y sigue siendo válido para generar utilidades en muchas circunstancias; pero la competencia y la presión descendente de las tarifas con descuento y, en consecuencia, del rendimiento, obliga a analizar y reevaluar cada vez más este modelo comercial.

2.3.3 **Modelo comercial de bajo costo.** En los últimos años, los transportistas de bajo costo que han tenido éxito han estado compitiendo satisfactoriamente con los modelos de redes de servicios completos de las líneas aéreas principales. Las características comunes del modelo comercial de los transportistas de bajo costo son, con algunas variaciones, redes entre puntos fijos que se concentran en rutas de corta distancia, frecuencias elevadas, estructuras simples de tarifas bajas, una clase única de alta densidad sin asignación de asientos, servicios simples en vuelo, flexibilidad en materia de personal, gastos generales mínimos, y una utilización intensa del comercio electrónico para la comercialización y la distribución (incluyendo reservas de pasajes en línea mediante la Internet y emisión electrónica de billetes). Para mantener las estructuras de bajo costo, estos transportistas explotan habitualmente un solo tipo de aeronave con una elevada utilización diaria del mismo. Asimismo, utilizan aeropuertos secundarios menos congestionados para garantizar una circulación rápida y un alto grado de puntualidad, así como para ahorrar costos relacionados con los aeropuertos. Son estos costos operacionales bajos los que permiten a los transportistas de costos reducidos asignar todos sus asientos a tarifas bajas. La fórmula de bajo costo no es nueva, pero ha sido adoptada por muchas empresas nuevas en los Estados Unidos como resultado de la desreglamentación interna. Aunque sobrevivieron solamente unas pocas de las primeras empresas que ingresaron, los transportistas de bajo costo que tuvieron éxito han establecido ventajas sostenibles y significativas en materia de costos, y crecen rápidamente, no solamente a escala nacional (por ejemplo, Southwest Airlines y jetBlue Airways en los Estados Unidos, Virgin Blue Airlines en Australia), sino, cada vez más, a escala regional (por ejemplo, Ryanair y easyJet en Europa), y algunos han ofrecido suficientes incentivos como para ser atractivos para los pasajeros en viajes de negocios. Otras empresas que ingresaron en el mercado de bajo costo, principalmente en el área mediterránea de Europa, son antiguos explotadores de viajes turísticos y transportistas de vuelos chárter que están aumentando sus ofertas de “asiento solamente” para reflejar la flexibilidad cada vez mayor exigida por sus clientes y para evitar perder una cuota del mercado frente a los nuevos transportistas de bajo costo. Es probable que la fórmula de bajo costo se propague a otras regiones y, cada vez más, a los servicios internacionales cuando lo permitan las condiciones del mercado y los acuerdos normativos.

2.3.4 Las líneas aéreas principales han reaccionado generalmente a la competencia de las nuevas empresas que ingresan de bajo costo reduciendo en primera instancia las restricciones en las tarifas bajas con disponibilidad limitada. A raíz de las ventajas percibidas en materia de escala y alcance de las líneas aéreas principales, esta estrategia de equivalencia selectiva ha dado buenos resultados en muchos casos, pero no siempre ha podido proteger las cuotas de mercado en una competencia directa con varias líneas

aéreas de bajo costo que poseen ventajas significativas y sostenibles en materia de costos. Asimismo, las líneas aéreas principales han sido afectadas por rendimientos decrecientes en la recesión económica prolongada, la cual ha reducido la demanda de pasajeros en viajes de negocios que reducen sus gastos a tarifas más bajas y restrictivas. Aún más, muchos pasajeros en viajes de negocios se han cambiado a transportistas de bajo costo de las líneas aéreas principales, que han estado aumentando los límites máximos de las tarifas no restringidas para compensar los rendimientos decrecientes y los mayores precios del combustible para aviones de reacción.

**2.3.5 Modelos comerciales alternativos.** Al enfrentar presiones crecientes en materia de costos y la incapacidad de continuar cobrando tarifas más altas a los pasajeros en viajes de negocios, las líneas aéreas principales se han visto obligadas a cambiar las prioridades comerciales para reestructurar sus operaciones de modo que funcionen en forma más eficaz, y a elaborar modelos alternativos que les permitan recuperar pasajeros (especialmente los pasajeros en viaje de negocios). Una de las respuestas adoptadas por las líneas aéreas principales consiste en establecer organizaciones o filiales separadas para hacerse cargo de las operaciones en ruta de corta distancia que compiten con los transportistas de bajo costo o que constituyen una posible amenaza por parte de nuevas empresas que ingresan. Esta estrategia de una “línea aérea dentro de una línea aérea” de bajo costo, adoptada por las líneas aéreas principales, procura combinar los ingredientes fundamentales del enfoque de los transportistas de bajo costo con la reputación y calidad de sus propias marcas (por ejemplo, Song de Delta Airlines y Tango de Air Canada), aunque inicialmente solamente con un éxito limitado (por ejemplo, Go de British Airways y Buzz de KLM fueron vendidas a los competidores, en tanto que Continental Lite, Shuttle por United y MetroJet de US Airways se cerraron). Nuevamente, este procedimiento de una “línea aérea dentro de una línea aérea” es una fórmula que probablemente asuma una dimensión internacional, incluyendo rutas de largas distancias y orientadas al esparcimiento, como ya es el caso de Asutralian Airlines, una filial de bajo costo de Qantas destinada a prestar servicios en determinados mercados asiáticos.

**2.4 Comercialización de los aeropuertos y los proveedores de servicios de navegación aérea.** Aun en el sector de los transportistas aéreos, la industria se ha transformado en una actividad orientada a la competencia comercial. Para los aeropuertos y los proveedores de servicios de navegación aérea, el cambio ha consistido en un desplazamiento más lento, pero significativo, hacia la autonomía y la comercialización financiera y orgánica. En el caso de los aeropuertos, se ha registrado una tendencia sostenida hacia la participación y la privatización. En el sector de los servicios de navegación aérea, la tendencia ha sido el desplazamiento hacia la comercialización en vez de la privatización. Estas iniciativas, así como sus consecuencias normativas (considerando que los aeropuertos y los proveedores de servicios de navegación aérea son, en esencia, servicios monopólicos) se examinan en un estudio reciente de la OACI “Privatización en el suministro de aeropuertos y servicios de navegación aérea” (Circular 284). El estudio también proporciona orientación sobre el proceso de privatización y comercialización.

**2.5** Paralelamente con la participación creciente de intereses privados en la gestión, explotación y financiamiento de los aeropuertos, las oportunidades comerciales en los aeropuertos han aumentado dramáticamente. La perspectiva cada vez más comercial de los aeropuertos se manifiesta en varias formas, tales como: una importancia creciente de la generación de ingresos no aeronáuticos; la obligación de los aeropuertos de comercializar sus servicios y atraer a las actividades comerciales de las líneas aéreas; el concepto de la “ciudad aeroportuaria” de crecimiento y desarrollo; la importancia de aeropuertos internacionales de rutas radiales; la relación entre las rutas radiales y las alianzas principales de líneas aéreas; y la especialización de los aeropuertos, por ejemplo cuando los aeropuertos se encuentran muy cerca uno de otro. Cada una de estas características tiene un elemento competitivo, a pesar de las características monopólicas locales de los aeropuertos.

**2.6** Un entorno más liberalizado para las líneas aéreas tiene algunas consecuencias compensatorias para los aeropuertos. Por una parte, aumentan las oportunidades para que las líneas aéreas presten servicios a más aeropuertos, lo cual puede tener un efecto positivo en la sostenibilidad de los

aeropuertos. Sin embargo, una mayor flexibilidad operacional para las líneas aéreas también puede dar como resultado una resistencia a prestar servicio a aeropuertos remotos o a aeropuertos con posibilidades comerciales limitadas, con un efecto adverso en las perspectivas de ingresos para esos aeropuertos. Aún más, el entorno liberalizado para las líneas aéreas significa un menor compromiso por parte de las líneas aéreas y mayores riesgos para los aeropuertos; por ejemplo, en la construcción de instalaciones terminales. Un menor compromiso por parte de las líneas aéreas respecto a las rutas tiene consecuencias para los servicios de navegación aérea y su base de ingresos.

2.7 En consecuencia, muchos aeropuertos deben procurar atraer a nuevas líneas aéreas y nuevos tipos de tránsito – por ejemplo, operaciones de larga distancia a aeropuertos secundarios – y desarrollar sociedades a largo plazo con las líneas aéreas y alianzas para garantizar la estabilidad del tránsito. Al especializarse para satisfacer nuevos tipos de demanda y tránsito de las líneas aéreas, los aeropuertos pueden, por ejemplo, dedicar terminales para el tránsito de transferencia o reagrupar a los socios de una alianza en un solo marco. Sin embargo, la especialización de los aeropuertos implica costos fijos más elevados, la mayor parte de los cuales no son recuperables si una línea aérea o una alianza abandona un centro de rutas radiales en el que se ha creado tránsito en forma artificial. Una vez que se especializan, los aeropuertos, así como los proveedores de servicios de navegación aérea, requieren más tiempo y costos más significativos para responder a los cambios que hacen las líneas aéreas. De ahí la necesidad de contar con transparencia y consultas en las relaciones entre las líneas aéreas y sus proveedores de servicios<sup>1</sup>.

2.8 Otra consecuencia notable de la liberalización de las líneas aéreas y la comercialización de los aeropuertos han sido las oportunidades ofrecidas a los aeropuertos secundarios y a los transportistas de bajo costo. La utilización de esos aeropuertos por esas líneas aéreas les permite eludir los centros de rutas radiales congestionados y reducir sus costos operacionales; para el aeropuerto, esto puede significar perspectivas de desarrollo y viabilidad financiera.

2.9 El entorno competitivo de las líneas aéreas, con su énfasis en la reducción de costos, a menudo da como resultado que las líneas aéreas ejerzan presión en los aeropuertos y en los proveedores de servicios de navegación aérea para reducir los derechos impuestos a los usuarios, procurando al mismo tiempo obtener mejoras de productividad junto con una mayor eficacia y capacidad. Las prácticas comerciales superiores y la medición del rendimiento han llegado a ser un resultado conexo en la gestión de los aeropuertos y los servicios de navegación aérea.

### 3. CONCLUSIONES

3.1 Se pueden extraer las siguientes conclusiones del análisis anterior:

- a) durante más de un decenio, las líneas aéreas, los aeropuertos y los proveedores de servicios de navegación aérea han llegado a ser más comercializados en un entorno cada vez más competitivo. El desarrollo dinámico de la comercialización y la difusión de la liberalización continuarán teniendo efectos y consecuencias recíprocas; y
- b) aunque las líneas aéreas, los aeropuertos y los proveedores de servicios de navegación aérea son interdependientes, su comercialización y privatización en un entorno liberalizado tiene varias consecuencias competitivas y repercusiones financieras para ambas partes. Las sociedades a largo plazo entre las líneas aéreas y los aeropuertos constituyen una forma de aportar estabilidad a ese entorno. Aún más, la utilización de consultas debería constituir una parte esencial de sus relaciones.

---

<sup>1</sup> La publicación *Políticas de la OACI sobre derechos aeroportuarios y por servicios de navegación aérea* (Doc 9082.6) incluye textos sobre la transparencia y el proceso de consulta (y de solución de controversias).

4. **MEDIDAS RECOMENDADAS A LA CONFERENCIA**

4.1 Se invita a la Conferencia a:

- a) tomar nota de las iniciativas recientes en materia de comercialización que figuran en el párrafo 2; y
- b) examinar y adoptar las conclusiones que figuran en el párrafo 3.1.

— FIN —