

**Universidad de Ciencias
Empresariales y Sociales**

Maestría en Marketing Estratégico

Tesis

*“Estudio sobre la viabilidad comercial, económica
y financiera para el lanzamiento de una línea
aérea de bajo costo en la Argentina”*

Tutor

Enrique Meyer

Alumna

Lic. M. Guadalupe Cayo

Agosto 2009

ÍNDICE

PROLOGO	4
----------------	---

ESTUDIO DE VIABILIDAD COMERCIAL, ECONÓMICA Y FINANCIERA DE UNA LÍNEA AÉREA DE BAJO COSTO EN LA ARGENTINA

INTRODUCCIÓN	7
---------------------	---

PARTE I

1.1.	Descripción de la industria	10
1.1.1.	Rutas aéreas	11
1.1.2.	Aeropuertos	14
1.1.3.	Tarifas	15
1.1.4.	Sistemas de distribución	17
1.2.	Situación mundial	21
1.3.	Situación en Argentina	28
1.4.	Tendencias	31
1.4.1	El auge de las “low cost”	31
1.4.2	Productos Premium	33

PARTE II

2.1.	Análisis de la oportunidad de negocio en Argentina	36
2.2.	Industria y mercado	37
2.3.	Análisis de la estructura sectorial	39
2.3.1.	Competidores del sector	40
2.3.2.	Clientes	41
2.3.3.	Sustitutos	45
2.3.4.	Proveedores	46
2.3.5.	Jugadores potenciales	47
2.3.6.	En resumen	49
2.3.7.	Barreras de entrada y salida	50
2.4.	Análisis de atractivo y competitividad	52

2.5.	Matriz FODA	64
2.6.	Dimensionamiento del mercado	65
2.7.	Aires Líneas Aéreas	68
2.7.1.	Postura de posicionamiento	68
2.7.2.	Visión	69
2.7.3.	Misión	69
2.7.4.	Principios guadores	69
2.7.5.	Objetivos estratégicos	70
2.7.6.	Políticas	70
2.7.7.	Vigilancia del entorno: Mercado, Competencia y Tecnología	71
2.8.	Estrategia competitiva	74
2.8.1.	Objetivos	74
2.8.2.	Mix de marketing	74
2.8.2.1.	Producto	75
2.8.2.2.	Consumidor	82
2.8.2.3.	Canal de distribución	84
2.8.2.4.	Costo	85
2.8.2.5.	Precio	92
2.8.2.6.	Comunicación	102
2.9.	Viabilidad legal	106
2.10.	Evaluación financiera	108
2.11.	Escenarios de riesgo y planes de contingencia	112
2.12.	Estrategias de crecimiento	113
	CONCLUSIÓN	114
	ANEXO I: Cash Flow	120
	ANEXO II: Costos	126
	ANEXO III: Vuelos	177
	BIBLIOGRAFIA	181

PROLOGO

La finalidad del trabajo es analizar una alternativa a la problemática que sufre la industria aérea de cabotaje en Argentina.

El escenario actual del mercado se caracteriza por una tendencia a la competencia monopólica, donde la oferta es escasa debido al aumento de la demanda fomentada en gran medida por el crecimiento del turismo receptivo, con bajas frecuencias en algunos destinos y rutas centralizadas en Buenos Aires; sumándole a este contexto tarifas y costos dolarizados. Por consecuencia, se puede decir que, el sector denota una demanda insatisfecha, la cual marca una oportunidad de negocio para la incorporación de nuevos jugadores al mercado.

La justificación a la problemática planteada se basa en el análisis del mercado aéreo de pasajeros para vuelos de cabotajes, teniendo en cuenta distintas variables que influyen tanto en la demanda como en la oferta.

En primer lugar, al observar los distintos competidores se ve, que solo uno logra cubrir todos los destinos del país, obteniendo la mayor participación del mercado e imponiendo sus políticas como líder del sector. Por lo cual, el contexto actual muestra una situación de oligopolio, llegando a convertirse en monopolio en más de la mitad de los destinos a cubrir; trayendo como consecuencia tarifas impuestas por la empresa dominante y el peligro de no poder satisfacer (en un futuro) la demanda proveniente del turismo internacional.

En segundo lugar, los usuarios del servicio de traslado aéreo de cabotaje son muy heterogéneos, los cuales se pueden dividir en dos grandes grupos: turistas (extranjeros y argentinos) y otros pasajeros (salud, negocios, etc). Sus marcadas diferencias ocasionan la insatisfacción de algunos segmentos.

En base a lo expuesto se plantea la siguiente hipótesis:

“En nuestro país existe un mercado rentable para una línea aérea de bajo costo”

El objetivo general de este trabajo es desarrollar, analizar y confirmar la hipótesis de que el negocio del transporte aéreo de cabotaje posee, en las distintas condiciones actuales, un nivel de atractivo con posibilidades de competitividad importantes.

En base al objetivo general se terminan los siguientes objetivos específicos para el trabajo:

- Demostrar la rentabilidad del negocio para nuevos jugadores que quieran ingresar en el mercado doméstico argentino.
- Estudiar la viabilidad comercial, económica y financiera del proyecto.
- Analizar las debilidades del sistema que se transforman en oportunidades para terceros.
- Analizar proyecciones del turismo internacional para los próximos años y evaluar como va a influir en la demanda de vuelos de cabotaje.

Se espera, como resultado de este trabajo, lograr analizar y evaluar el mercado aéreo argentino y determinar una oportunidad para nuevos jugadores; mediante el cumplimiento de los objetivos enunciados, concluyendo con la comprobación o no de la hipótesis planteada.

*“Estudio sobre la viabilidad comercial, económica
y financiera para el lanzamiento de una línea
aérea de bajo costo en la Argentina”*

INTRODUCCIÓN

Los distintos cambios mundiales que se han producido en las últimas décadas del siglo XX como la globalización de los mercados, el surgimiento continuo de nuevas tecnologías que provocan su rápido reemplazo, la eliminación por parte de los gobiernos de políticas proteccionistas, transnacionalización, fusiones o adquisiciones, privatizaciones y alianzas comerciales, han colocado al transporte aéreo como una actividad imprescindible para el movimiento de personas y/o mercaderías.

La industria aérea es un instrumento fundamental para el crecimiento de la economía global, emplea a 32 millones de personas teniendo en cuenta los distintos rubros que se necesiten para el desarrollo de esta industria; y mueve 3,5 billones de dólares según información provista por IATA.

En base a la información obtenida y analizada, se puede decir que el sector tiene proyectado mundialmente para los próximos años un crecimiento significativo, lo cual lleva a plantear la siguiente hipótesis:

“En nuestro país existe un mercado rentable para una línea aérea de bajo costo”

La hipótesis está fundamentada en la situación actual del mercado aéreo de cabotaje en Argentina. El contexto muestra una demanda que supera la oferta y un mercado con tendencia a competencia monopólica; el ingreso de nuevos jugadores sería una manera de resolver el problema. Esta solución se transforma en una oportunidad de negocio para nuevas inversiones.

El objetivo general de este trabajo es desarrollar, analizar y confirmar la hipótesis de que el negocio del transporte aéreo de cabotaje en Argentina posee, en las condiciones actuales, un nivel de atractivo alto con posibilidades de competitividad importantes. Teniendo como objetivos específicos:

- 1. Demostrar la rentabilidad del negocio para nuevos jugadores que quieran ingresar al mercado doméstico argentino.**
- 2. Estudiar la viabilidad comercial, económica y financiera del sector.**
- 3. Analizar las debilidades del sistema que se transforman en oportunidades para terceros.**

4. Analizar proyecciones del turismo internacional para los próximos años y evaluar cómo va a influir en la demanda de vuelos de cabotaje.

El trabajo se estructuró de la siguiente manera:

Parte I: Descripción del negocio, situación mundial, situación del mercado argentino y tendencias del sector.

Parte II: Elaboración y desarrollo de un caso para comprobar la viabilidad de una nueva línea aérea de cabotaje low cost en el mercado argentino.

Conclusiones: Demostración o no de la hipótesis planteada y justificación que llevan a la conclusión lograda.

Anexos.

Parte I

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

Se puede definir al transporte aéreo como la totalidad de los actos destinados a transportar personas y/o cosas de un destino a otro mediante aeronaves. Su principal característica es la rapidez. Desde sus orígenes fue un pilar para el impulso de la actividad turística y económica, convirtiéndose en un instrumento esencial para el desarrollo de las distintas economías.

En un principio el transporte aéreo se encontraba totalmente regulado por el gobierno de cada país, es decir que cada Estado determinaba la cantidad de compañías aéreas, su capacidad, las frecuencias, las rutas, las tarifas y los tipos de aeronaves en los servicios desde y hacia su territorio. Estas características impedían la libre competencia, siendo los Estados Unidos dueños de la mayoría de las empresas.

En 1978, cuando el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley de Desregulación del Transporte Aéreo, se originó la desregulación aérea, con el objetivo de que las fuerzas del mercado determinarían las características del sector. Priorizando los beneficio para el consumidor y reservándose el Estado el poder de establecer las limitaciones sobre requisitos técnicos, equipos de vuelo y personal con el único objetivo de garantizar la seguridad.

Esta política le trajo como consecuencia a Estados Unidos una fuerte reestructuración de las compañías, el ingreso de nuevos jugadores, nuevas frecuencias y una baja importante de las tarifas para poder competir por la gran oferta; política que comenzaron a adoptar muchos países, como ser: Gran Bretaña, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, México, Egipto y Tailandia. Algunos de estos países no la implementaron en su totalidad, como fue el caso de Australia que no desregularizó el mercado doméstico pero si permitió una mayor competencia en las rutas internacionales. Otro ejemplo fue México, que permitió viajes directos hacia y desde Estados Unidos a varios aeropuertos de su país. En el caso de Egipto, optó por una desregularización parcial, estimulando la competencia en los vuelos domésticos y charters a destinos poco conocidos. La Unión Europea recién desregularizó el mercado en el año 1993. Los países árabes alcanzaron un acuerdo para liberar en forma paulatina los servicios aéreos dentro de sus territorios, mientras que los países africanos se encuentran en camino de acordar políticas similares al igual que los latinoamericanos. En la Argentina, el transporte aéreo se encuentra regularizado, no obstante se alcanzó un

importante grado de flexibilidad que permitió el ingreso de nuevas compañías (privadas como provinciales) de capitales nacionales o extranjeros dando lugar al crecimiento de la oferta, pero que por cuestiones económicas la mayoría de ellas no se pudieron mantener en el mercado.

Con la implementación de la política de cielos abiertos algunos Estados liberaron totalmente el uso de su espacio aéreo favoreciendo al incremento de oferta, nuevas rutas y más frecuencias. Otros países optaron por mantener una política proteccionista, teniendo las compañías que respetar muchas restricciones predeterminadas: rutas, frecuencias, equipos, tarifas, entre otras.

La implementación de las políticas de desregulación, privatización, fusiones transnacionales y aceptación de capitales extranjeros llevaron a la creación de mega compañías aéreas que operan a nivel mundial.

Los países firmaron varios acuerdos y convenios para el desarrollo ordenado del tránsito de los servicios aéreos, como: El Convenio de Chicago, el Convenio de Varsovia y sus modificaciones (Protocolo de La Haya, Convenio de Guadalajara y Acuerdo de Montreal) y el Convenio de Roma.

En 1945 se creó la Asociación Internacional del Transporte Aéreo, comúnmente conocida como IATA, con el fin de ser el vínculo entre las compañías aéreas del mundo y ofrecer mecanismos que permitan encontrar soluciones conjuntas a los problemas comunes que las líneas aéreas no pueden resolver individualmente. Siendo también el enlace entre la industria de transporte aéreo internacional, los gobiernos y otras organizaciones internacionales. La asociación está integrada por 230 miembros (cerca del 80% de las empresas del mundo de más de 130 países).

A continuación se detallan varios puntos que son parte integrante del negocio y que de ellos depende el éxito o fracaso de una línea aérea.

1.1.1. Rutas aéreas

Las rutas aéreas, es decir el recorrido que una aeronave hace desde un aeropuerto a otro, se pueden clasificar de la siguiente manera:

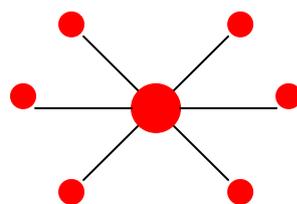
- **Ruta aérea troncal:** cumple con los principales tráficos y transporta una mayor cantidad de pasajero, atendiendo a ciudades con un importante nivel de población y

un buen desarrollo socioeconómico. Son operadas por grandes compañías y con aviones de gran capacidad.

- **Ruta aérea secundaria:** es aquella que conecta localidades menores entre sí o bien una localidad menor con otra mayor complementando a esta última.
- **Ruta aérea transversal:** es aquella que une puntos de movilidad menor o inferior, sin pasar por los centros de distribución centrales.
- **Ruta aérea ascendente:** son vuelos desde ciudades del hemisferio sur hacia el hemisferio norte.
- **Ruta aérea descendente:** son vuelos desde ciudades del hemisferio norte hacia el hemisferio sur.
- **Ruta de cabotaje, nacional o doméstica:** corresponden a las rutas que se realizan dentro de los límites de un país.
- **Ruta internacional:** tiene como finalidad unir localidades de dos o más países. Las mismas se pueden clasificar en: regionales, continentales, transoceánicas y transpolares.

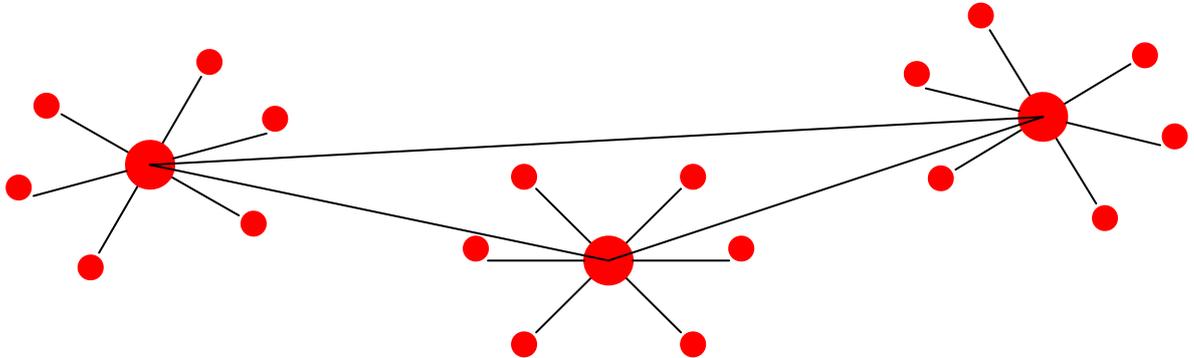
Las distintas líneas aéreas han organizado su estructura a través del sistema conocido como Hub and Spoke (centro de distribución), que consiste en la existencia de un centro de operaciones (aeropuerto Hub) desde el cual se distribuyen los pasajeros a las distintas rutas conocidas como Spokes.

En los esquemas tradicionales de distribución de rutas para cada origen existe una ruta directa que conecta una ciudad con otra, generando tantas rutas como sea necesario dependiendo de los destinos que se desea cubrir. En cambio al operar con el sistema de Hub la compañía atenderá los mismos destinos a través de menos rutas pero con mayor tráfico de pasajeros y menor costo promedio de vuelo. A continuación se presenta el esquema de distribución de un Hub:



Sistema de Distribución
HUB

Pueden existir diversos Hub concentrados unos con otros, como se observa en el siguiente gráfico:



Sistema de Distribución
3 HUB (concentrados)

Se puede observar que las ciudades más pequeñas que están dentro de un Hub se pueden comunicar entre ellas en el interior de la red y también pueden relacionarse con otras por medio de conexiones entre ciudades más grandes.

Por otro lado existen diferentes alternativas posibles de viajes, conocidas con el nombre de distintos tipos de viajes aéreos y que son importantes para la determinación de tarifas:

- **Circle trip o viaje circular / CT:** viaje ida y vuelta al mismo punto, que no recorre la misma ruta y que tiene una o más paradas antes o después del punto de corte. El punto de corte es la ciudad que se toma como final del tramo de ida.
- **One way trip – ida o vuelta/ OW:** ida o vuelta solamente, puede incluir escalas intermedias. Usual en vuelos de cabotaje.
- **Open jaw trip o viaje angular / OJ:** es un viaje de circuito completo, pero que comprende un tramo entre dos ciudades por vía terrestre o no volado. También es un viaje que retorna a un punto diferente al de salida.
- **Round trip o ida y vuelta / RT:** es un viaje redondo de ida y vuelta, es decir comienza y termina en el mismo punto.
- **Round the world o viaje alrededor del mundo / RTW:** es un viaje circular que pasa por las ciudades más importantes del mundo y termina en el punto de origen.

La determinación de las rutas es un punto altamente relevante dentro de la organización de una línea aérea, de su tráfico dependerá las ventas y por lo tanto la rentabilidad de la compañía.

1.1.2. Aeropuertos

El aeropuerto es la base indispensable para el desarrollo aéreo, concentrando puntos de intercambio dentro y fuera de un país.

Los mismos se clasifican de acuerdo a los servicios prestados. Se encuentran los aeropuertos nacionales donde sólo se operan vuelos de cabotaje y los internacionales donde se operan vuelos provenientes o hacia el exterior.

Respondiendo a las normas internacionales, los aeropuertos se categorizan de acuerdo a las dimensiones de las pistas y las condiciones especiales de seguridad.

A fines comerciales, los mismos se codifican según normas de la International Standards Organization (ISO) que fueron adoptados por IATA con tres letras mayúsculas.

Los ingresos de los aeropuertos están integrados por dos grandes grupos:

- ***Ingresos aeronáuticos o de tráfico:*** son aquellos que provienen de la parte operativa, integrados por los siguientes ítems: derecho de aterrizaje de tráfico aéreo, cargas de control de tráfico aéreo (tasa de estacionamiento y alojamiento de hangares), tasa de pasajeros, tasa de carga, servicio de estacionamiento y handling de aeronaves (si se suministra por el aeropuerto).

El derecho de aterrizaje incluye el servicio de control de tráfico aéreo durante la aproximación del aterrizaje y también en el despegue; servicio de aterrizaje (pista, calles de rodadura, etc.); estacionamiento del avión en un muelle durante un tiempo específico (generalmente 2 horas como mínimo), una vez cumplido este tiempo se cobra una tarifa especial de estacionamiento; uso de puertas de desembarque, instalaciones de despegue y espigones u otras instalaciones de la terminal para los pasajeros.

- ***Ingresos comerciales o no aeronáuticos:*** son aquellos relacionados a los diferentes servicios que ofrece, como ser: renta o alquiler de espacios (de las compañías aéreas

u otros), cargas adicionales de los arrendatarios (electricidad, agua, limpieza), ventas directas (estacionamiento, actividades relacionadas con el aeropuerto), etc.

Hay que tener en cuenta que los importes que cobran los aeropuertos varían de acuerdo a la categorización y las ciudades en que se encuentran, ya que determinan el tráfico.

1.1.3. Tarifas

El transporte aéreo posee una gran diversidad tarifaria, que varía según la regulación vigente del país en el que se desarrolle la actividad. Una tarifa aérea está compuesta por dos partes: la tarifa base o precio real y las tasas e impuestos de acuerdo a la legislación de cada país.

Se puede hacer una clasificación general de las tarifas en base a las distintas clases. Si bien, todas cumplen la función de traslado de un punto a otro, la diferencia radica en la comodidad (asiento, espacio, etc.) y servicios ofrecidos. Existen tres clases: económica o turística, ejecutiva o business y primera. A su vez, cada clase maneja diferentes valores haciendo posible que las tarifas se dividan en:

- **Normales:** es la de validez anual, significa que tiene un año de vigencia desde la fecha de inicio del viaje. Por lo general, no incluye restricciones. Es decir que no tiene limitaciones en lo referente a plazos, cambio de reservas, paradas con derecho a permanencia (stopovers) y estadía mínima. Es la tarifa más cara de cada clase.
- **Especiales:** también denominadas tarifas de excursión, son más económicas que las tarifas normales, pero poseen múltiples restricciones. Estas últimas se conocen como regulaciones tarifarias. Las restricciones más comunes están relacionadas con el tiempo mínimo y máximo de estadía permitida, el viajar en determinados días de la semana o en determinados horarios del día en determinado vuelo. También exige tiempo anticipado de reserva y emisión, stopovers, combinaciones e imposibilidad de cambios en la reserva. Por lo general son tarifas round trip (ida y vuelta). Cuantas más restricciones tiene una tarifa más bajo es su precio.

Los boletos emitidos con tarifas promocionales no son endosables y tienen validez para el día, vuelo y horario que está previamente marcado. Cualquier cambio que se requiera estará sujeto de aprobación de la compañía aérea incluyendo el pago de multas y tasas.

Por último, hay que tener en cuenta que las tarifas también varían de acuerdo a las edades de los pasajeros, clasificándose como:

- **Adulto (AD):** corresponde a pasajeros de 12 años cumplidos. Abona tarifa completa.
- **Infante:** Los niños de 0 a 2 años sin cumplir en vuelos internacionales abonan el 10 por ciento de la tarifa de una persona adulta, mientras que en vuelos de cabotaje los infantes de 0 a 3 años sin cumplir no abonan. En ambos casos no tienen derecho a espacio ni a equipaje, pero se debe emitir ticket y boarding pass. Sólo se admite un infante por adulto que lo lleve a su cargo.
- **Niño:** para vuelos internacionales esta tarifa se dirige al segmento de 2 a 11 años cumplidos y de 3 a 11 años cumplidos en vuelos domésticos. La tarifa es un porcentaje menor de la tarifa del adulto, abonando por lo general entre un 50 y 75 por ciento de la misma. Tienen derecho a ocupar asiento y a transportar equipaje.

Hay que tener en cuenta, que las aerolíneas con el fin de maximizar el rendimiento por vuelo, ofrecen en la actualidad una amplia variedad de tarifas. Si bien, la diferenciación de precios más común es por clase (primera, ejecutiva, turista) existen precios distintos según la fecha del viaje, la anticipación en la compra y la disponibilidad de lugares, entre otros. De esta manera, se cobran precios diferentes incluso para un mismo servicio, en función de la elasticidad de la demanda. En la práctica, un vuelo puede presentar más de veinte precios distintos para una misma fecha.

Así los sistemas tarifarios son más complejos y buscan fijar un precio para cada uno de los tipos de usuarios, acorde a su urgencia de viaje, exigencias, disponibilidad económica y otras necesidades. Este tipo de política comercial se basa en la idea de demanda subyacente, es decir, de que cada persona está dispuesta a pagar un precio particular para el consumo de un determinado bien o servicio en un momento específico.

Una conducta utilizada por el 99% de las compañías aéreas para maximizar el rendimiento de la capacidad instalada, es la sobreventa de pasajes. Con esta acción buscan evitar la pérdida que representa un asiento vacío. Estadísticamente, está demostrado que cierto porcentaje de las reservas no se transforma en una venta real. Por lo tanto, la política de las firmas es sobrevender su capacidad, es decir vender más asientos de los físicamente disponibles. Ahora bien, puede ser que no haya deserción de reservas, y en ese caso, la empresa deba dar una compensación económica a los pasajeros afectados, lo que a veces significa la devolución total del boleto. No obstante aún en esos casos, la pérdida de la empresa es menor en el largo plazo, a la de viajar con plazas vacías en cada vuelo.

1.1.4. Sistemas de distribución

La comercialización de pasajes constituye un costo importante si cada aerolínea se hiciera cargo del total de las ventas efectuadas. Por lo cual, existen tres formas de realizar la distribución:

- ***Venta directa:*** la línea aérea vende sus pasajes directamente a los pasajeros. La transacción se hará de acuerdo a los sistemas de comercialización que utilice la compañía (oficina comercial, teléfono, internet). Los costos implican entre un 10 y 15 % del valor total de las ventas efectuadas.
- ***Distribuidores independientes:*** Existen tres tipos de distribuidores:
 - ✓ Agencias de viajes: Para que puedan comercializar pasajes aéreos tienen que ser “agentes IATA”, una vez acreditados como tales, las compañías les envían los correspondientes boletos para su emisión. En caso que la agencia no cuente con stock de tickets, la línea aérea emite el pasaje y lo debita de la cuenta corriente de la agencia.
Las agencias deben abonar los saldos de sus cuentas dentro de los plazos impuestos por IATA, de no hacerlo corren el riesgo de perder la licencia que la acredita como “agente”.
La comisión recibida es del 3%.

- ✓ Agencias generales: son empresas que representan a una o varias compañías aéreas, cumpliendo la función de sucursal. Este tipo de agencia puede ser también una línea aérea, estos casos surgen cuando una empresa desea estar representada en un país al que no toca con sus vuelos o cuando las leyes de un país así lo estipulen.

La comisión que reciben es del 10% más un 3% del valor total vendido. En algunos casos celebran contratos con las aerolíneas representadas para recibir un plus por otros gastos (publicidad, teléfono, decoración, etc.).

- ✓ Operadores: Son distribuidores de programas turísticos por cifras varias veces millonarias entre clientes e interesados. En estos programas el operador indica de antemano qué compañía aérea realizará los vuelos. Las aerolíneas tratan de influir sobre éstos a fin de conservar una participación equivalente en este segmento del mercado. Por su parte, los operadores reciben en concepto de retribución subsidios publicitarios, entre otros.

- **Por otras aerolíneas**: aproximadamente el 10% de las ventas se obtienen con intervención de otras aerolíneas. Estas ventas resultan de los tramos en los que la compañía en cuestión no opera, cuando sus vuelos están completos o cuando el cliente desea volar en una fecha que la empresa no ofrece el servicio. En este tipo de ventas se emiten boletos para terceros, es decir los de la otra compañía aérea. Por esta venta se recibe la misma comisión que una agencia de viaje.

En general, el 80% de los pasajes comercializados mundialmente se realizan a través de distribuidores independientes, un 10% por cuenta de la compañía aérea y el 10% restante por otras aerolíneas. Estos porcentajes varían según el mercado, pero igualmente los agentes independientes registran la mayor cantidad de ventas.

Para simplificar la emisión de documentación, como así también el pago de los boletos de los agentes independientes y de otras compañías aéreas a la compañía transportadora, IATA creó el Plan de Facturación y Pago (BSP), la Cámara de Compensación (clearing house / ICH) y la Unidad Neutral de Construcción Tarifaria (NUC). A continuación se detalla cada uno:

- **Plan de Facturación y Pago (BSP)**: implementado desde 1971, cuyo objetivo es simplificar la venta, contabilidad y pago de billetes aéreos a través de la

racionalización de las liquidaciones y pagos tanto para los agentes de ventas de pasajes IATA como para las compañías. Permite emitir los documentos de tráfico aéreo, los cuales pueden ser emitidos en forma manual, mecánica o electrónica para los servicios que hayan sido autorizados por una línea aérea y sólo llevan la autorización de la misma después de haber sido validados por el agente de viaje. Una vez validados se convierte en un documento de la línea aérea emisora, realizándose esa validación en el momento de la emisión. Estos deben ser emitidos en estricto orden numérico. Existen tres tipos billetes: internacional (4 cupones), doméstico (2 cupones) y neutro (sirve tanto para doméstico como internacional).

- ***Cámara de Compensación (Clearing House / ICH)***: fue creada por IATA a fin de lograr la mediación entre las compañías aéreas que la integran para la liquidación mensual de la transacción de ingresos y egresos según su participación en el transporte. De esta forma se simplifica las liquidaciones regulares y puntuales de las deudas entre las aerolíneas.
- ***Unidad Neutral de Construcción Tarifaria (NUC)***: tiene como finalidad permitir la construcción y cálculo de tarifas internacionales con una expresión homogénea en todo el mundo. Todas las monedas del mundo tienen cantidad equivalente en NUC y pueden combinarse para calcular tarifas, esto luego se debe ajustar a la moneda correspondiente al país de origen.

En la actualidad hay una “fuerte interna” entre las compañías aéreas y las agencias de viaje, ya que se quiere anular la comisión de agencia por la comercialización de pasajes aéreos. Si esto se llevara adelante, estos agentes se verían seriamente afectados ya que gran parte de sus ingresos depende de la comercialización de este servicio. Como alternativa las agencias deberán cobrarles a sus clientes un fee en concepto de asesoramiento.

Para cerrar el tema de distribución a continuación se mencionan dos funciones auxiliares:

- ***Reservas***: Las compañías aéreas necesitan contar con un sistema de reserva ágil de vasta ramificación que le permita vender hasta el último asiento de un avión; ya que cada plaza no vendida significa en el negocio aéreo una pérdida de valor irrecuperable.

Casi todas las compañías cuentan con un sistema electrónico de procesamiento de datos. Las reservas llegan por pedido personal del cliente, por teléfono, fax o internet, e ingresan desde allí al sistema central. En muchos países los grandes agentes cuentan con terminales de las mismas aerolíneas, lo que le permite el acceso directo a los sistemas centrales.

- **Sistemas automatizados de reservas:** son sistemas creados por las compañías aéreas con la finalidad de satisfacer las crecientes necesidades de las aerolíneas, hoteles, ferrocarriles, empresas de alquiler de autos, etc.

Estos sistemas ofrecen a las agencias información sobre productos y servicios, así como la posibilidad de realizar reservas de: asientos en aerolíneas y trenes, hoteles, coches, tours, emisión de billetes y vouchers correspondientes y facturación de los servicios comprados.

Ejemplo de estos sistemas son: Amadeus, Galileo, Sabre, Sistem One y Abacus.

El costo de la comercialización depende de la optimización de los recursos y del poder que la compañía tenga sobre el canal de distribución.

Por lo general casi todas las aerolíneas realizan la mayoría de sus ventas a través de agentes independientes, ya que hasta este momento era la forma más económica de efectuarlas. ***En la actualidad con la tendencia a las compras on-line, las empresas se ven fuertemente atraídas por este sistema de venta, ya que se evitarán la intervención de intermediarios en la mayoría de las transacciones; ahorrándose de este modo el 3% de comisión otorgada a éstos.***

1.2. SITUACIÓN MUNDIAL

El crecimiento de la industria aérea se ve afectado por los acontecimientos económicos mundiales. Las causas más importantes son:

- El fenómeno de la globalización, por el cual la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países unifican mercados, sociedades, culturas y tecnologías; a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que dan un carácter global.

De este modo, quedan integradas las distintas economías nacionales en una única economía mundial. Con este escenario, la apertura generalizada de los mercados de bienes y capitales es una clara consecuencia que conduce a reducciones de precios, más empleos, incremento en la producción y niveles de estilo de vida especialmente para las personas que viven en países en desarrollo.

Asimismo hay que dejar en claro que, por la interrelación y el grado de dependencia que provoca este fenómeno entre los diferentes países, cualquier crisis económica – financiera local tendrá, en menor o mayor escala dependiendo en que país surja, un impacto global.

- El movimiento comercial a escala mundial que exige un intercambio rápido y fiable entre las empresas. Para un desarrollo exitoso de las gestiones comerciales a nivel mundial se necesita una infraestructura en transporte de carga (terrestre, marítima y aérea) que facilite satisfacer las distintas necesidades a escala mundial. En este sentido, los fletes aéreos tienen como ventaja la rapidez entre el país de origen y el de destino de un producto determinado.
- La rápida expansión de mercados emergentes, como China e India, que lograron imponer al mundo sus productos con muy buenos márgenes competitivos como consecuencia de sus bajos costos de producción. La llegada de multinacionales a estos países, como por ejemplo HP, trae consigo los avances tecnológicos más recientes. Al mismo tiempo, estas nuevas regiones comienzan a contemplarse como importantes potenciales clientes para países exportadores, siendo mercados sumamente atractivos por la gran cantidad de habitantes.

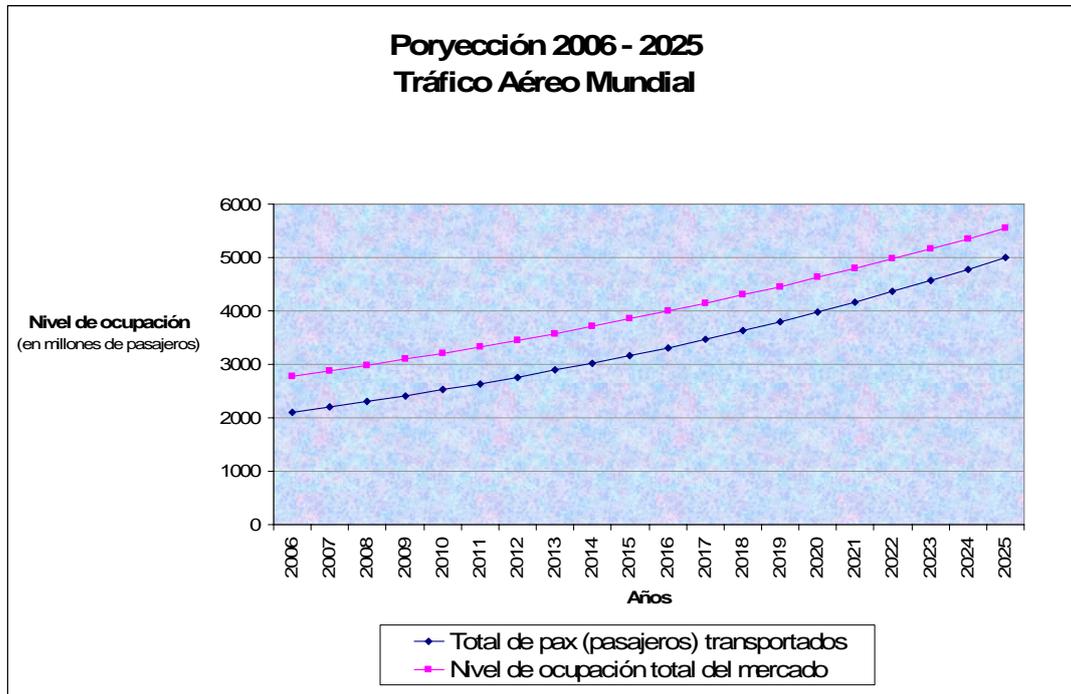
- El desarrollo del sector turístico que impone destinos exóticos a miles de kilómetros del país de origen.

En el 2008, el movimiento del turismo internacional a nivel mundial fue de 924 millones, lo que representó un crecimiento del 2% respecto al 2007; el mismo está relacionado con los resultados de la primera parte del 2008, antes del derrumbe financiero mundial. En la segunda mitad de año, la tendencia cambió bruscamente produciendo un estancamiento del movimiento del turismo internacional y muestras de un crecimiento negativo durante los últimos seis meses del año.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) espera que en el 2009 los resultados del turismo internacional se muevan entre 0% y -2%. Si bien, esta organización hace una previsión para este año más que modesta por el alto grado de incertidumbre que presentan los mercados, se prevé que el turismo internacional se estanque o contraiga ligeramente durante el año. No obstante, el sector dependerá de las condiciones económicas, es decir si la economía muestra signos de una pronta recuperación, el turismo internacional puede crecer ligeramente.

- El inestable precio del petróleo, que influye altamente en el negocio aerocomercial, ya que la suba de un centavo puede originar grandes pérdidas a las compañías aéreas. Antes de la crisis mundial del último semestre del 2008, el crudo alcanzó su máximo valor histórico de 146 dólares el barril. Tras la crisis, las previsiones de recesión mundial han terminado por arrastrar al oro negro a precios como los del 2004, 40 dólares el barril; como consecuencia las presiones de las expectativas de una reducción de la demanda en los principales países consumidores debido a la crisis económica mundial.
- El surgimiento de nichos de mercados como las low cost y las compañías que solo venden clase ejecutiva con productos premium. (Ver apartado de Nuevas Tendencias).
- Atentados terroristas y guerras que modifican momentáneamente la demanda del transporte aéreo después de haber transcurrido este tipo de evento. Pero con el tiempo la demanda vuelve a su ubicación normal.

La industria aerocomercial, hasta el comienzo del segundo semestre de 2008 mostraba grandes perspectivas de crecimiento:



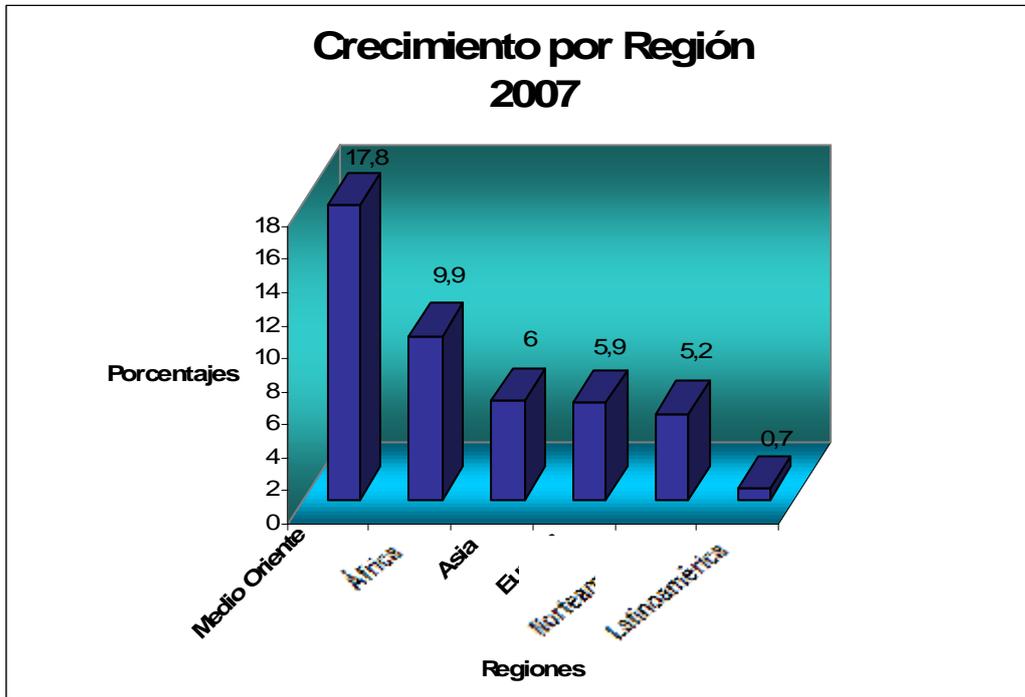
Fuente: Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA)

Según un estudio realizado por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), en el 2007 se produjo un aumento del 6,4% en el tráfico aéreo mundial y se esperaba para el 2008 un crecimiento del 6,6%.

El mismo estudio consideraba que la demanda estaba bien orientada, teniendo en cuenta que pasaría de 2100 millones de pasajeros en el 2006 a 5000 millones en el 2025, originando que la flota aérea se duplicaría en los próximos 20 años. Según esas proyecciones, estos números indicaban que la demanda crecería un 138%.

Según un reporte realizado por la empresa Boeing, para poder acompañar esa demanda (138%) la oferta crecería un 100%, por lo cual el nivel de ocupación pasaría del 75,7% en el 2006 al 90,1% en el 2025.

A continuación se muestra el crecimiento (compañías aéreas) por región antes de la crisis mundial:



Fuente: Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA)

Como se observa en el gráfico, las compañías aéreas de Medio Oriente son las que tuvieron mayor crecimiento, además de ser consideradas como las que brindan mejor servicio. En segundo lugar, siguen las aerolíneas asiáticas; en tanto aquellas empresas de Europa, Norteamérica, África, Latinoamérica y el Caribe experimentaron un aumento significativo, pero por debajo del promedio mundial.

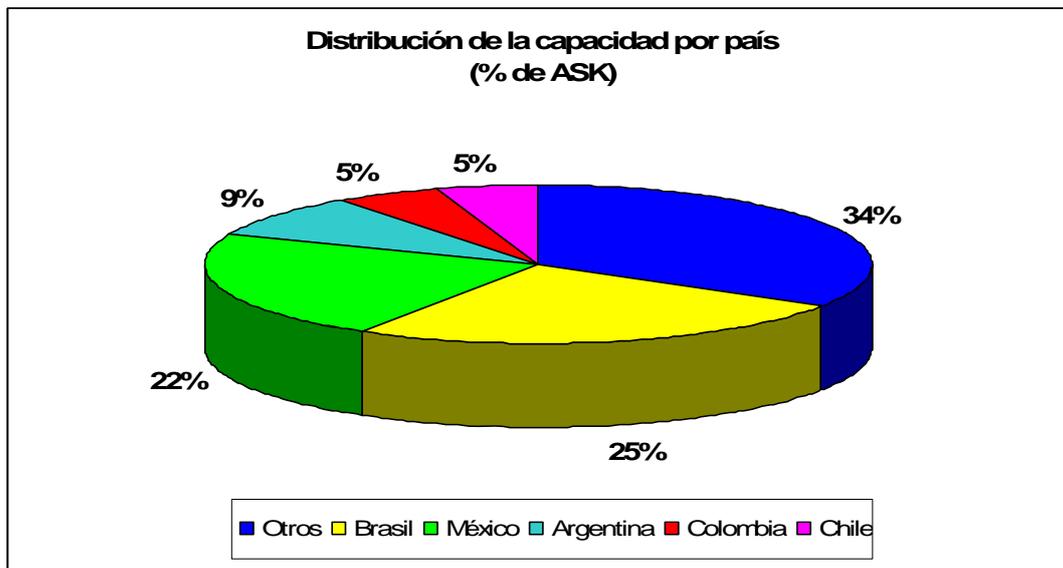
Antes de la crisis, los pronósticos para Latinoamérica eran favorables, aunque no representaban a nivel mundial un gran crecimiento. La región era considerada por los fabricantes de aviones como un mercado importante para los próximos 20 años. Según Mike Barnett, director de marketing de Boeing para Latinoamérica, sostenía que: *“la región esta posicionada para un tremendo crecimiento y nuevas órdenes. Las aerolíneas son rentables, este es un lugar para que ocurran buenas cosas. No veo problemas, veo oportunidades. La tasa de crecimiento en el mercado interno de la región solo es superada por China”*.

A partir de la segunda mitad del año 2008 el escenario ha variado, mostrando pronósticos no muy alentadores para el año 2009. El mercado aerocomercial se contrajo un 4,4% como consecuencia de la crisis económica mundial que trae aparejado una baja

en el movimiento de pasajeros y carga. Se espera para este año una caída del 3% y recién durante el 2010 el mercado comenzaría a mostrar un crecimiento positivo sin esperar un incremento arriba del 4% antes del 2011. Según IATA recién en el 2016 alcanzaría a recuperarse el mercado llegando a un crecimiento del 9%.

La Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo (ALTA) sostiene que a pesar de un ambiente económico desafiante y con elevados costos, la industria de transporte aéreo de Latinoamérica y el Caribe finalizó el año 2008 con una nota positiva, debido que el tráfico aéreo de la región durante el año creció un 6% respecto al año 2007. De igual modo, sostiene que el año 2009 será de grandes retos en la medida en que la recesión económica mundial continúe teniendo un impacto negativo en la región.

La región de Latinoamérica y el Caribe está integrada por 43 países, con un total de 550 millones de habitantes. A continuación se grafica la distribución de la capacidad por país, es decir, porcentajes de los ASK (cantidad de asientos disponibles para la venta multiplicados por la distancia recorrida) originados en la región según el país de origen:



Fuente: Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo (ALTA)

Los principales costos operativos respecto a los ingresos que marcan las compañías que operan en Latinoamérica y el Caribe son: el combustible (27%), los salarios (12%) y el mantenimiento (5%). Las causas principales de esta situación están relacionadas con:

- Utilización de aeronaves con tecnología obsoleta.
- Problemas gremiales y sindicales.
- Desvalorización de algunas monedas respecto al dólar.
- Costos operativos en dólares (combustible, mantenimiento, entrenamiento, repuestos, etc.).

Para enfrentar este escenario y disminuir los costos operativos altos, las compañías que desean seguir operando en la región, están invirtiendo en la modernización y homogeneidad de su flota para lograr reducciones importantes respecto al combustible y mantenimiento de sus aeronaves. Por ejemplo, con las últimas series de aviones desarrolladas por algunos fabricantes se logra reducir un 4% de combustible, como es el caso de los modelos B737 New Generation (Boeing). Por otro lado, la homogeneidad de la flota genera menos compra de repuestos y unificación en la capacitación del personal.

El segmento de carga venía creciendo notablemente gracias al desarrollo de las relaciones comerciales fomentadas por la globalización, según la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA) se esperaba un crecimiento anual del 6,1% para los próximos 15 años. Tras la crisis, este nicho de mercado se ve fuertemente afectado reduciéndose un 1,5% a nivel mundial¹ y un 13,4% en Latinoamérica² durante el 2008. Este segmento es altamente influenciado por las distintas circunstancias económicas mundiales, en la actualidad el crecimiento del mismo dependerá de las medidas proteccionistas o no impuestas por cada país para superar la crisis que envuelve al mundo. Las perspectivas para el 2009 no son las mejores, la recesión mundial produce poco movimiento de mercaderías por el mundo, por lo cual la incertidumbre es grande, pero también se sabe que ni bien los mercados comiencen a mostrar signos positivos, empiecen a estabilizarse y se logre generar nuevamente señales de confianza en los distintos sectores económicos, el transporte aéreo de carga comenzará a brindar resultados de crecimiento positivos.

En resumen, el mercado representaba hasta julio de 2008 grandes oportunidades. Tras la crisis mundial el sector se estancó y se esperan resultados de crecimiento negativos para el 2009. Igualmente, las compañías aéreas siguen manteniendo sus estrategias implementadas hasta antes de la hecatombe financiera mundial,

¹ Fuente: información publicada por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo en www.iata.org.

² Fuente: información publicada por la Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo en www.alta.org

principalmente las relaciones a las tarifas. Por otro lado, las empresas aerocomerciales de mayor trayectoria apuntan a ofrecer a sus usuarios una serie de beneficios para mantener cautiva su demanda, acompañando este proceso con políticas feroces para mejorar la competitividad ligada a la reducción de los costos operativos. Cada vez son más las empresas que se fusionan o conforman alianzas a escala mundial, estableciendo regímenes de vuelos compartidos, brindando mejor servicio a sus clientes, ahorrando gastos y captando mayor demanda.

Un punto muy favorable para el sector aerocomercial es la caída del precio del petróleo, una variable muy importante a la hora de analizar costos, ya que el incremento en un centavo del mismo puede ocasionar pérdidas grandes para las compañías. Volver a precios por debajo de los cien dólares el barril es una fortaleza para el sector en este momento de crisis.

1.3. SITUACIÓN EN ARGENTINA

La industria aérea argentina enfrenta fuertes desafíos económicos, funcionales y regulatorios que deberá sobrepasar para crecer a un ritmo mayor y continuar desarrollándose como una de las principales entradas de divisas al país gracias a los negocios y al turismo.

Si bien, en términos de mercado doméstico el número de pasajeros se ha recuperado y ha superado los niveles de la crisis del 2001, todavía no llega a los números de 1999 – 2000 donde el número de tickets vendidos se arrimaba a los siete millones. A continuación se detalla las principales problemáticas del sector:

- El mercado se encuentra regulado, lo cual implica ciertas limitaciones de las compañías aéreas para actuar libremente.
- La legislación vigente limita el poder de las empresas de leasing de aeronaves, lo cual genera que los lessors pongan trabas adicionales para traer aviones equipados con tecnología de avanzada.
- Falta de vuelos. En el ámbito exterior las compañías de bandera argentina tienen una participación muy pequeña respecto al tráfico internacional. En el mercado de cabotaje falta oferta a destinos turísticos.
- El contexto actual del mercado muestra una situación de oligopolio, llegando a convertirse en monopolio en más de la mitad de los destinos a cubrir. Aerolíneas Argentinas, actualmente líder debilitado, tiene casi el 78% del market share total, siguiendo Lan Argentina con un 21% y el 1% restante está integrado por otros jugadores como Sol y Andes (entre otros), que son compañías regionales impulsadas por los gobiernos provinciales y que llegan a Buenos Aires sin marcar la diferencia. Es necesario aclarar que en las rutas donde Aerolíneas Argentinas tiene competencia, en los últimos meses su participación cayó un 15% debido a los problemas que está atravesando.
- El nivel de ocupación es casi de un 90% cuando lo normal es que sea del 70%, es decir la oferta de asientos ha disminuido; esto es una consecuencia del crecimiento del PBI. Conforme a las reglas del transporte, el crecimiento del PBI debe ir acompañado de un crecimiento aerocomercial, regla que no se cumple en este

escenario. Según estadísticas del sector, cuando el nivel de ocupación supera el 70% hay rechazo de la demanda, es decir se quedan pasajeros sin volar.

- Los costos operativos en la región son un 15% más caros que en el resto del mundo. ***El combustible es uno de las variables más importante en el análisis de los costos***, el incremento de un centavo en su precio implica una pérdida grave en los resultados anuales de una compañía.
- Las compañías deben pagar altos impuestos al fisco.
- Desvalorización del peso respecto al dólar, lo cual implica una desventaja ya que todos los insumos operativos son en moneda extranjera.
- Problemas sindicales que ocasionan graves demoras y/o cancelaciones en los vuelos, lo cual provoca malestar en los usuarios.

Si bien, el sector se encuentra con varios frentes a resolver, las perspectivas de crecimiento antes de la crisis económica mundial, eran importantes. Las mismas estaban sostenidas por el auge del turismo y el inminente resurgimiento de las economías regionales del país, posicionando a Argentina en el mundo como un ***destino turístico y un país exportador***. Actualmente el sector está atravesando un período de desaceleración como consecuencia de la crisis mundial y del campo, produciendo un estancamiento en el crecimiento del rubro, pero manteniendo estable el número de pasajeros con el cual se venía operando.

En el tráfico aéreo doméstico la demanda creció rápidamente mientras que la oferta, es decir la cantidad de asientos disponibles, no. Si bien, las proyecciones para el sector indican que en cuanto las economías mundiales den indicios de pronta recuperación, esta industria se recuperará rápidamente dando márgenes de crecimiento positivo. La oportunidad del ingreso de nuevos players se ve frenada en gran medida por la falta de seguridad del mercado argentino, que aleja dichas inversiones. Sumado hoy a la inestabilidad financiera mundial.

Actualmente es el momento indicado para que Argentina se prepare para, una vez superada la crisis mundial, recibir grandes inversiones para el sector aerocomercial y poder crecer al ritmo regional. Los cambios inmediatos más importantes que deben hacerse son:

- Mejorar el aspecto regulatorio.
- Regular mejor la oferta de insumos y sus costos.

- Controlar el precio del combustible.
- Tener una posición impositiva balanceada.
- Seguir desarrollando al país como destino turístico.
- Una mayor regulación de los aeropuertos.
- Generar seguridad política, económica y financiera en los mercados.

Si bien actualmente, el mercado local está poco desarrollado y con la crisis mundial la llegada de inversiones es difícil por el alto grado de incertidumbre que los mercados globales indican, las perspectivas para la región no son tan malas como en otras industrias. Más allá, que el 2009 será un año de retos, con un crecimiento estancado o de resultado negativo, se espera que el escenario se modifique a partir del 2010 con una pronta recuperación del sector. Una variable importante que ayudará será el precio del petróleo, cuyo valor (menor a los cien dólares el barril), según los analistas, se mantendrá durante todo el año, dando a las compañías aéreas un gran respiro al respecto.

1.4. TENDENCIAS

En los últimos años, las compañías aéreas a nivel mundial presentan bajos márgenes de ganancias, afectadas por la persistente alza del petróleo y la consiguiente elevación de los costos operativos, acompañados de una fuerte competencia de precios entre las distintas empresas.

Hoy en día, las causas que llevan a que las líneas aéreas no tengan buenas ganancias están dadas por el estancamiento y la desaceleración de las distintas economías que conlleva a una reducción del movimiento de pasajeros y carga.

Así mismo, hay dos tendencias que se vienen desarrollando hace algunos años, donde las empresas aéreas buscan nuevos nichos de mercado para satisfacer al los distintos públicos dando respuesta a sus necesidades:

- El auge de las aerolíneas de bajo costo, conocidas como low cost.
- El surgimiento de vuelos destinados a la clase business con servicios premium para un determinado segmento de usuarios.

1.4.1. El auge de las low cost

El escenario a enfrentar es una consecuencia de la desregularización de los mercados iniciada en la década del setenta, que muchos países ya adoptaron o están en pleno procesos de adopción. Siendo uno de los puntos más importantes de este fenómeno la eliminación de un piso tarifario que las empresas debían respetar.

De este modo, aparecen cientos de compañías que logran compatibilizar menor estructura de costos y precios más bajos para lograr competir con las líneas más reconocidas internacionalmente. Dando así origen a las denominadas “low cost” (bajo costo), con un mayor crecimiento en los últimos años, con sustanciales aumentos de la demanda y participación de mercado en países atendidos; teniendo actualmente un market share del 16% (Fuente: IATA).

Las líneas aéreas low cost generalmente poseen las siguientes características:

- Flota compuesta por un único modelo de avión para reducir los costos de entrenamiento y mantenimiento.
- Único tipo de tarifa, donde normalmente los precios crecen a medida que se venden los billetes, buscando recompensar la reserva con gran anticipación.
- Plazas sin numerar.
- Vuelos desde aeropuertos secundarios, más económicos y menos congestionados. De esta manera, se evitan los retrasos debido al tráfico y se aprovechan menores tasas por aterrizaje de estos aeropuertos.
- Vuelos cortos y con muchas frecuencias.
- Rutas simplificadas para evitar trasbordo de pasajeros y pérdida de equipaje.
- Potenciación de venta directa, especialmente por internet para reducir los costos de comercialización.
- Empleados capacitados para realizar múltiples tareas. Por ejemplo, hay auxiliares de vuelo que también limpian el avión o controlan la entrada en la puerta de embarque, reduciendo los costos de personal.
- Catering gratuito abordo y otros servicios desaparecen o pasan a ser pagos.
- Implementación de políticas agresivas de acaparamiento de combustible comprando grandes cantidades a precio bajo, de forma que si éste aumenta, no repercuta directamente sobre el precio del pasaje.

Las características citadas anteriormente son a nivel general, luego cada empresa que desea desarrollarse en este nicho de mercado, toma la forma y la estructura de acuerdo a las necesidades y políticas de estado que estén permitidas en su país. Lo que sí es claro, que estas compañías tienen menores costos de operación que cualquier empresa con una estructura tradicional.

En Europa, sin duda los dos claros ejemplos de este modelo de producto están ofrecidos por la compañía irlandesa Ryanair y la británica Easyjet. Ambas, pese a su gran éxito, siguen esforzándose para disminuir más sus costos. Por ejemplo, Ryanair cobra por el equipaje y solicitó aviones sin persianas en sus ventanas y sin asientos reclinables para reducir los costos operativos y de mantenimiento.

Como respuesta, las aerolíneas tradicionales optaron por lanzar sus propias low cost para competir en este segmento, como Buzz de KLM, Clickair de Iberia, Go Fly de British Airways o Ted de United Airlines.

Si bien, este modelo está siendo implementado mundialmente, en Latinoamérica está en pleno desarrollo y por cuestiones de mercados regulados, grandes distancias, economías poco estables, etc., no puede ser aplicado en forma idéntica a la europea. En la región solo hay dos aerolíneas con estas características y varios proyectos en vía de desarrollo.

Uno de los casos, es el auge de Gol Líneas Aéreas Inteligentes, quien revolucionó tanto el mercado doméstico brasilero como regional, con esta idea de negocio adaptado al escenario local. Aunque no cumple estrictamente las características antes mencionadas, tomó aquellos aspectos fundamentales para disminuir altamente los costos operativos, como ser:

- Homogeneidad de su flota con tecnología moderna, lo cual reduce el costo de combustible, permite volar más horas por día y reduce los costos de mantenimiento.
- Capacitación de su personal en varias áreas.
- Reducción de los costos de comercialización, ya que el 85% de sus ventas se originan por internet.
- Reducción del tiempo entre que un avión aterriza y vuelve a volar, es decir, cuanto más tiempo la flota pasa en el aire más se reducen los costos fijos de la compañía.

En estos puntos se basó la estrategia de la empresa para conquistar el mercado ubicándola como un ejemplo a seguir por los players de la región, alcanzando en el 2008 el 42% del mercado de aviación brasilero y el 24% del mercado internacional³, teniendo una tasa de ocupación del 74% y con el mejor índice de puntualidad en Brasil en los últimos 18 meses.

Las estadísticas y análisis hechos para la región marcan un gran crecimiento en este tipo de producto, siendo un mercado que recién hoy comienza a explotarse.

1.4.2. Productos Premium

Como en su oportunidad las compañías aéreas se enfocaron a un segmento de tarifas bajas desarrollando un nicho de mercado, actualmente con el surgimiento de

³ Fuente: Información publicada por Gol Líneas Aéreas Inteligentes en www.voegol.com.br/ri.

aerolíneas, como L'Avion, que ofrecen viajes solo para clase ejecutiva entre EE.UU. y Europa, con tarifas muy por debajo de las de asientos de clase business y primera, junto a salas de embarque privadas y un trayecto por el aeropuerto que evita las multitudes habituales en las salas para abordar; provocaron que las compañías internacionales con estructura tradicional, estén invirtiendo en un segmento de mayor rentabilidad y mejorando el producto premium. Así, empresas como British Air y Virgen, proyectan lanzar un producto de similares características apuntando a ese nicho de mercado.

Según las estadísticas, entre el 60 y 65% de los pasajeros lo hace por negocios, teniendo este target un perfil muy marcado que exige alta calidad en los servicios, como ser comodidad, puntualidad y utilización de tecnología (internet, teléfono, etc.) para poder seguir ocupándose de sus negocios y buscando en un vuelo diferentes comodidades para hacer su viaje más placentero.

Si bien, este nicho está en pleno desarrollo, actualmente se puede ver seriamente afectado por la crisis, ya que trabaja directamente con un público cuyo motivo de viaje son los negocios. El movimiento de este tipo de target ha disminuido a raíz de la recesión mundial por la que se está atravesando.

A modo de conclusión sobre las tendencias del mercado, se puede decir, que las grandes compañías aéreas se tienen que ir adaptando a los nuevos escenarios que presenta el sector para poder mantenerse, impuestos por el ingreso de nuevos jugadores que descubrieron oportunidades en nichos atractivos con grandes expectativas de crecimiento. Por un lado, la tendencia low cost donde las tarifas juegan un papel primordial, mientras que por otro los vuelos exclusivos con servicios premium, muestran la diversificación del mercado que ya no logra concentrarse en una misma aeronave con distintas clases, sino que provoca el surgimiento de aviones medianos adaptados a los diferentes servicios y calidad de los segmentos a los que se apunta.

Parte II

2.1. ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN ARGENTINA

La idea de negocio consiste en una línea aérea comercial de cabotaje en el mercado argentino. La innovación respecto de la oferta de traslado aéreo estará dada por la utilización del sistema de tarifas “low cost” (bajo costo). El proyecto tomará el nombre de “Aires Líneas Aéreas”.

La necesidad básica a satisfacer será la del traslado de personas de un punto a otro, recorriendo distancias considerables en poco tiempo. Jean J. Lambin en su libro *Marketing Estratégico*⁴ hace referencia a la propuesta Abbott y Planchon de la distinción de necesidad genérica y necesidad derivada, siendo esta última la respuesta tecnológica a esa necesidad genérica. En este caso, la necesidad genérica será el traslado de personas de un punto a otro, recorriendo distancias considerables en poco tiempo. Siendo la necesidad derivada el avión, ya que las características de este transporte dan respuesta a esa necesidad.

Se entiende por producto – mercado la interacción de personas (argentinas y/o extranjeras que viajan por turismo, negocios u otras razones) de un determinado nivel adquisitivo, con la función de movilizarse grandes distancias en poco tiempo utilizando como medio de transporte una línea aérea low cost.

⁴ Lambin, Jean J. *Marketing Estratégico*. 3ªed. México: Mc Graw Hill, 2004

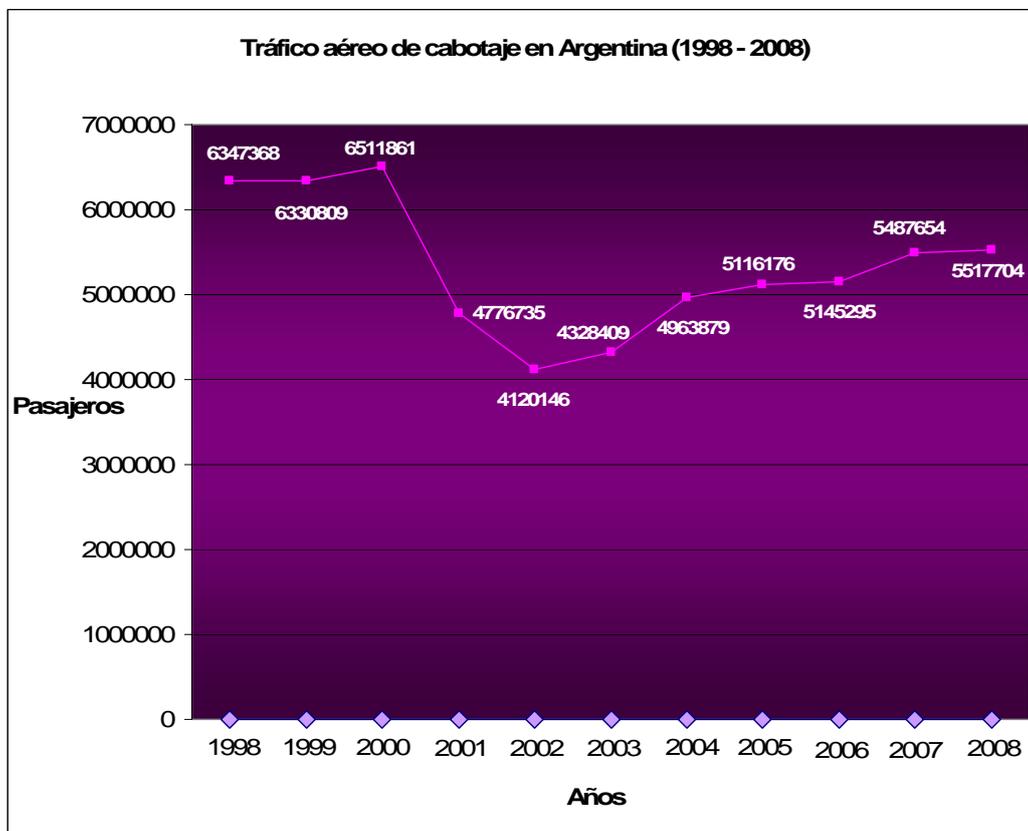
2.2. INDUSTRIA Y MERCADO

Puede decirse que el emprendimiento se ubicará dentro de la industria aerocomercial de cabotaje o doméstica, definiendo a ésta como, el traslado de pasajeros de un aeródromo a otro, que se realiza dentro de los límites de un país (sin atravesar fronteras).

Esta industria se mueve con altos valores, con insumos costosos, mayoritariamente en moneda extranjera y con constantes avances tecnológicos para adaptarse a las exigencias del mercado.

En el año 2000 el mercado de cabotaje tuvo un tráfico que rondó en los seis millones quinientos mil pasajeros, luego de sucesivas caídas por la crisis que sufrió el país, en el 2004 comenzó una buena recuperación del sector superándose año tras año.

Tal como se observa en el gráfico, hasta el año 2000 el crecimiento del sector era estable, luego de la devaluación, si bien durante el 2001 – 2002 hubo una fuerte caída, a partir del 2003 se notó un crecimiento, llegando al 2008 con un tráfico que supera los cinco millones quinientos mil pasajeros.



Fuentes: Secretaría de Transporte de la Nación y Aeropuertos Argentina 2000

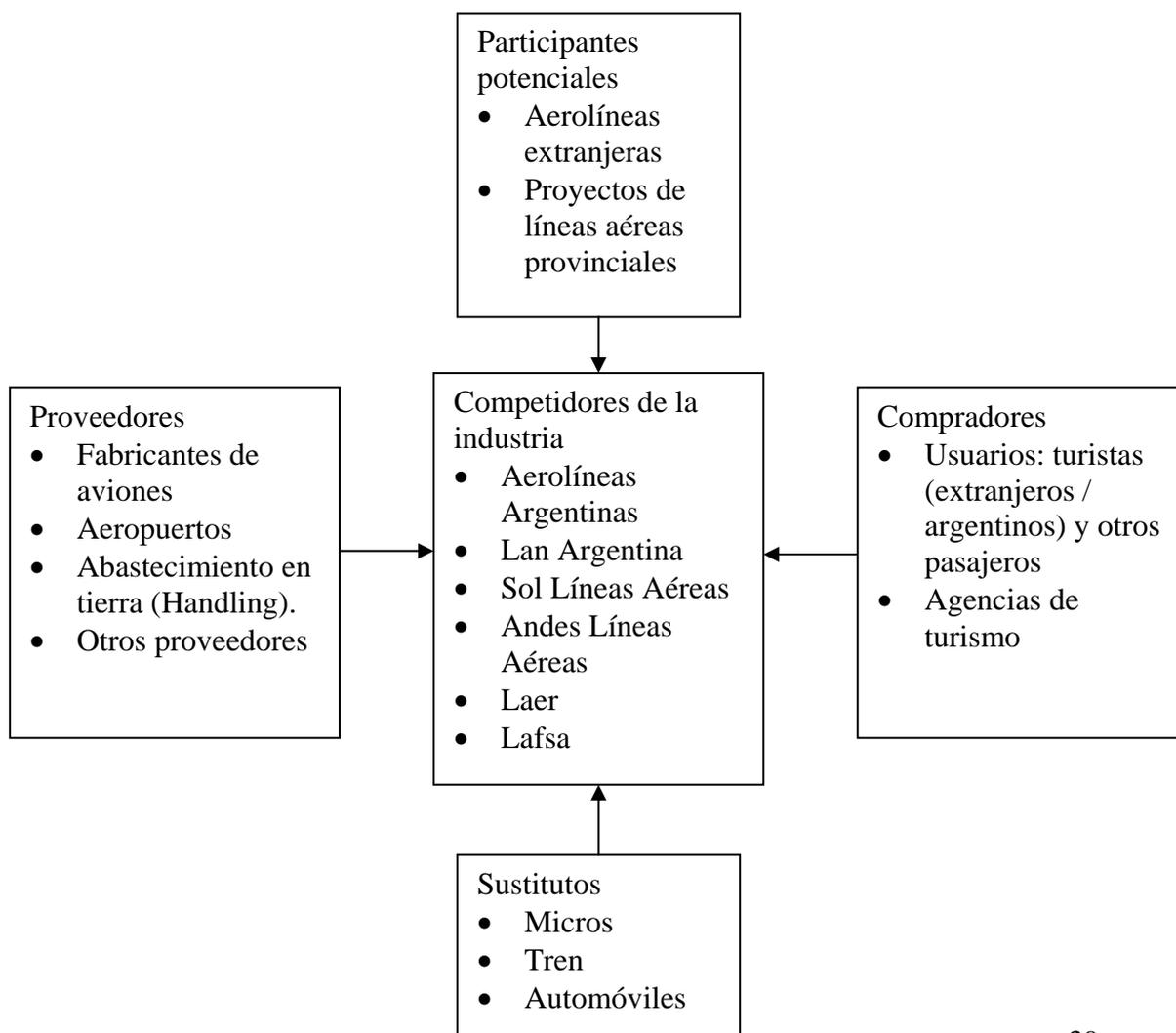
Se puede decir que gran parte del crecimiento que está experimentando el sector es una clara consecuencia del auge del turismo internacional, que elige al país como una buena opción para veranear, dado el favorable tipo de cambio para ellos. Es necesario aclarar, que la industria aerocomercial en gran medida se surte de la demanda de la industria turística.

Por otro lado, es necesario decir, que si bien hay un crecimiento del mercado, todavía no ha alcanzado al tráfico del 2000, siendo esto una consecuencia de la falta de oferta y los graves problemas sindicales que enfrenta el sector.

2.3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA SECTORIAL

Para el análisis de la estructura sectorial, es necesario remitirse a las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, las cuales combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad de una industria. Las empresas no solo se enfrentan a jugadores bien establecidos, sino también a clientes, proveedores, participantes potenciales y sustitutos, convirtiéndose todos en competidores y su importancia y poder dependerán de las circunstancias del momento. Tener bien identificado a cada uno, deja ver: la rivalidad entre empresas actuales, los riesgos de ingreso de nuevas empresas, el poder de negociación tanto de los compradores como de los proveedores y la amenaza de productos/servicios sustitutos. De esta manera se podrán distinguir las características esenciales de la industria en la que se participa o participará.

A continuación, tomando como estructura el esquema de Michael Porter, se enuncian los integrantes de cada una de las cinco fuerzas competitivas para la industria aerocomercial de cabotaje en Argentina.



Se puede decir que los competidores actuales y potenciales, como los productos sustitutos constituyen una amenaza directa, mientras que los clientes y proveedores una amenaza indirecta; en relación al poder de negociación. La combinación de estas cinco fuerzas es lo que determina en última instancia el beneficio potencial de un producto mercado.

A continuación se analiza cada una para poder determinar el poder de negociación y amenaza del sector.

2.3.1. Competidores del sector

En esta industria los jugadores actuales son pocos y fácilmente identificables. En base a la información evaluada de cada uno de los participantes que integran el esquema, se concluye:

Aerolíneas Argentinas

- Líder del mercado.
- Tiene el 78% de la participación del mercado.
- Posicionada como la aerolínea de “Bandera Argentina”.
- Opera 33 destinos domésticos.
- Posee una flota heterogénea que asciende a 65 aviones, de los cuales operan el 65%.
- Sus tarifas apuntan a ser las más altas del mercado.
- Comercializa dos clases (turista y club cóndor).
- Las ventas se realizan mediante: oficinas comerciales, call center y/o página web.
- Enfrenta problemas gremiales y económicos, los cuales inciden para que vuelva a pasar a manos del Estado.
- Sigue siendo para la mayoría de los destinos domésticos la única opción para llegar mediante transporte aéreo.

Lan Argentina

- Posee el 21% de la participación del mercado.
- Tendencia a posicionarse como una low cost.
- Opera 8 destinos domésticos.
- Posee una flota heterogénea que asciende a 11 aviones.
- Sus tarifas apuntan a ser más bajas que las del líder.
- Comercializa una sola clase (turista), con varias tarifas en base a restricciones y/o anticipación de compra.
- Las ventas se realizan mediante: oficinas comerciales, call center y/o página web.
- Se otorga un descuento adicional (3%) por realizar toda la operación de compra por la página web.
- Enfrenta algunos problemas gremiales, no tan serios como los del líder.
- Es una empresa del grupo Lan Chile.

Otros Jugadores

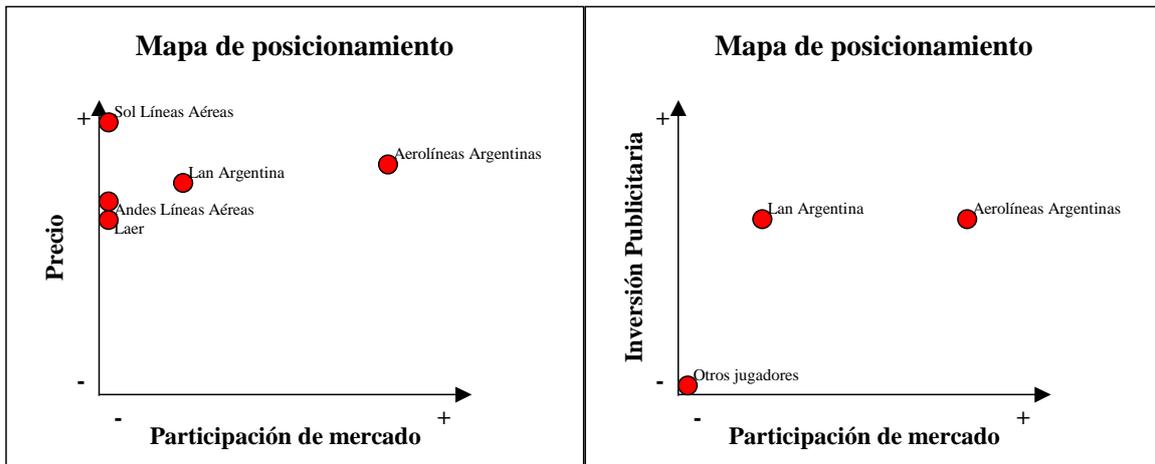
- Integran el 1% restante del mercado.
- Son aerolíneas regionales de pequeña envergadura que conectan con Buenos Aires. Operan muy pocas rutas.
- En general sus tarifas son inferiores que a las del líder.
- Sus aviones son medianos o chicos.
- Este grupo esta integrado por: Andes Líneas Aéreas, Sol Líneas Aéreas, Laer y Lafsa (que no opera).

En base a lo expuesto se puede decir que el mercado muestra una competencia oligopólica, donde si bien el líder se encuentra debilitado por los graves problemas que enfrenta, en casi la mayoría de los destinos es el único que llega.

La rivalidad entre las dos principales empresas existentes es fuerte en las rutas que compiten directamente. Viéndose favorecida en los últimos tiempos Lan Argentina ya que absorbe la demanda que Aerolíneas Argentina deja por demora o cancelaciones de sus vuelos y por falta de confiabilidad de los usuarios.

Respecto a la inversión publicitaria podemos decir que los dos grandes players del sector tienen un presupuesto alto, mientras que el resto de los jugadores no invierten demasiado en este rubro.

Para concluir, a continuación se pueden observar dos mapas de posicionamiento contemplando la participación de mercado de cada uno respecto a las tarifas e inversión publicitaria.



Como se ve, Aerolíneas Argentinas tiene una gran participación del mercado, la misma ronda en el 78% del mercado total. Pero hay que tener en cuenta que muchos de los destinos en los que opera es la única compañía que llega. Es necesario aclarar que en las rutas donde sí tiene competencia, en los últimos años por los problemas que está enfrentando, ha perdido un 15% de su participación. Igualmente mantiene sus tarifas más altas que su competencia.

El caso de Sol, que en el mapa se observa con una participación baja, pero con precios muy elevados, esto es posible por las distintas escalas que hace en una misma ruta, pero que no tiene mucha repercusión en el mercado.

En el otro mapa se puede observar que los dos líderes del mercado tienen una inversión publicitaria media – alta, mientras que el resto de los jugadores invierten muy poco.

2.3.2. Clientes

Se pueden identificar dos clases de clientes: los usuarios y las agencias de viajes.

Usuarios

Los usuarios del transporte aéreo, tanto de cabotaje como internacional, son muy heterogéneos por las diferentes necesidades que los llevan a utilizar este medio de

transporte. A modo de organizar el análisis de estos segmentos se los puede dividir en dos grandes grupos: turistas y otros pasajeros.

Al hablar del segmento turista, hay que distinguir entre argentinos y extranjeros, ya que sus características y hábitos de consumo son muy diferentes:

- ✓ Argentinos: poseen un nivel adquisitivo medio / medio alto, buscan comodidad, buen servicio, son sensibles al precio optando muchas veces por otro tipo de medio de transporte más económicos, para la gran mayoría son sus únicas vacaciones anuales (por lo general en época de verano), por tal motivo son planeadas con dos o tres meses de anticipación.

Según los datos provistos por la Secretaría de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, los turistas que arriban a Capital Federal mayoritariamente se hospedan en casa de familiares o amigos; aquellos que optan por hoteles lo hacen por los de tres o cuatro estrellas; mientras los que viajan al interior normalmente se alojan en hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas.

Por lo general, viajan en grupos pequeños de entre dos y cuatro personas; con una estadía promedio que no supera los cinco días.

Los turistas que llegan a Buenos Aires realizan actividades recreativas como ser ir al teatro o cine, sus hábitos de compra se inclinan hacia la indumentaria, libros y música. Los turistas que visitan otros lugares, muestran una tendencia de compra hacia productos regionales (chocolates, dulces, souvenirs, etc.).

Según el Informe de Turismo Interno de la Ciudad de Buenos Aires, ocho de cada diez turistas que arriban a Buenos Aires, independientemente del medio de transporte que utilicen, organizan el viaje por su cuenta. Con respecto a otros destinos turísticos, es más frecuente la contratación de paquetes.

El Informe también marca que el mayor movimiento de turismo interno procede de las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. Luego sigue la zona del norte (Noroeste y Noreste) y por último la Patagonia y Cuyo.

Si bien la edad de los turistas ronda entre los 18 y 65 años, la mayoría que viaja en avión son mayores de 30 años. Los menores de 30 optan por un medio de transporte más económico como ser el ómnibus.

- ✓ Extranjeros: son pasajeros de un nivel adquisitivo medio / medio alto, en su mayoría provienen de EE.UU. y Europa, sus edades rondan entre los 30 y 65 años.

La organización del viaje la hacen en su país de residencia y por lo general con la ayuda de una agencia de turismo, contratando un paquete cerrado (transporte, traslado, alojamiento, comodidad y excursiones).

No son pasajeros sensibles al precio, están dispuestos a pagar un alto precio por el viaje, pero exigen a cambio la más alta calidad en todos los servicios y prestaciones. La mayoría se hospeda en hoteles de cuatro y cinco estrellas.

Por lo general, hacen base en Buenos Aires y luego viajan al interior para visitar los distintos lugares turísticos de la Argentina. Su estadía en cada punto no supera los tres o cuatro días. Para llegar utilizan como medio de transporte el avión por dos razones: rapidez y seguridad.

Una característica importante a la hora de elegir Argentina como lugar de veraneo es el tipo de cambio favorable para ellos.

Por lo explicado anteriormente, queda bien determinado que los rasgos y características de los dos tipos de turistas son muy diferentes.

El segmento “otros pasajeros” está integrado por personas que viajan por negocios o salud. En la mayoría de los casos viajan desde el interior hacia Buenos Aires. Independientemente de la razón del viaje, la estadía promedio de este target es de tres días, realizando más de un viaje al año⁵.

En el caso de los viajantes por negocios se hospedan en hoteles de cuatro y cinco estrellas, normalmente viajan solos. Las razones de los viajes son por diversas actividades comerciales, congresos y/o ferias. Para la organización de los mismos la mayoría, según el Informe de Turismo Interno de la Ciudad de Buenos Aires, utiliza la contratación de terceros.

El mismo informe revela que una de cada dos personas que viajan por salud se hospeda en casa de familiares y/o amigo y viajan acompañados de un familiar.

Al igual que el target turistas argentinos, la mayor procedencia es de las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba.

⁵ Informe del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Agencias de viajes

Funcionan como clientes, ya que en la mayoría de los casos venden el servicio a los usuarios finales.

Normalmente trabajan con sistemas de reservas (Amadeus o Sabre) para poder efectuar la compra de distintos servicios que sus clientes quieren adquirir (hospedaje, transporte, excursiones, alquileres de autos, etc.).

La relación que las aerolíneas mantienen con las agencias es algo tensa, debido a la reducción del porcentaje en la comisión de ventas de tickets aéreos implementada a nivel mundial por las compañías aéreas. En el 2005, del 6 o 7% que se pagaba, se redujo al 3%; y se prevé en un futuro la desaparición de la comisión para intermediarios.

Las agencias de viajes, a modo de respuesta a esta situación, tienen pensado incorporar un fee que pagaría el usuario final como honorarios por la emisión del ticket. El problema de esta política se presentará con aquellos consumidores sensibles al precio, ya que directamente comprarán sus pasajes a las aerolíneas.

2.3.3. Sustitutos

Se pueden determinar tres sustitutos del medio aéreo para viajar por Argentina: auto, ómnibus y/o tren.

Con respecto al automóvil se puede decir que la gran ventaja que posee sobre cualquier otro medio de transporte es la independencia y comodidad para los pasajeros; sin horarios ni frecuencias que respetar.

El ómnibus es una opción más económica respecto al transporte aéreo. Es el medio de transporte más utilizado. La estación terminal de Retiro es la más grande del país, de allí operan la mayor cantidad de empresas hacia y desde el interior, asegurando una comunicación fluida.

Según el Informe de Turismo Interno de la Ciudad de Buenos Aires, el 85% de los pasajeros que llegan a Buenos Aires lo hace en ómnibus. Este medio de transporte absorbió la demanda de los pasajeros que preferían el tren y el avión. En el primer caso debido a la falta de oferta; en segundo caso por razones económicas.

Los trenes ya no son tenidos en cuenta para viajes largos, actualmente funcionan unas pocas rutas hacia al interior que parten desde Buenos Aires con destino a Bahía Blanca, Mar del Plata, Córdoba, Tucumán, entre otras.

Existe una tendencia hacia ferrocarriles turísticos como es el caso del Tren de las nubes o el Tren del fin del mundo.

Estos sustitutos, en todos los casos, tienen como ventaja importante respecto a avión el precio del pasaje, pero como desventaja la rapidez de llegada a destino.

Es necesario hacer referencia a que hay un proyecto de construir un tren bala que conecte Buenos Aires, Rosario y Córdoba. Por lo que revela el proyecto planteado, este tren que sería una fuerte amenaza a la fortaleza de rapidez del medio aéreo, indica que tendrá una tarifa muy superior a la tarifa aérea.

2.3.4. Proveedores

La industria aerocomercial se abastece de un número importante de proveedores que van desde la compra o alquiler de una aeronave hasta el proveedor de uniformes para el personal.

Los proveedores críticos para una empresa aérea son los constructores de los aviones, los aeropuertos y los de abastecimiento en tierra; por las siguientes razones:

- ✓ *Fabricantes de aviones:* de ellos depende que la empresa, por medio de leasing o compra, acceda al instrumento fundamental para poder operar. Entre los más conocidos se encuentran Boeing y Airbus. Son los responsables de introducir nuevas tecnologías al mercado que ayuden a obtener mejores resultados en la reducción de costos operativos y de mantenimiento de las aeronaves.
- ✓ *Aeropuertos:* son las terminales de donde parten y arriban los aviones. Para que las compañías puedan utilizarlos deben alquilar el espacio. El costo por la utilización varía según la importancia del aeropuerto, la cual depende de la ciudad donde esté ubicado y del tráfico.
- ✓ *Abastecimiento en tierra ó handling:* son aquellos proveedores que abastecen al avión cuando llega al aeropuerto, entre ellos están los proveedores de: rampas para el ascenso y descenso de pasajeros, equipajes, carga y catering; combustible;

desagote de baños y limpieza de los aviones. En muchos casos estos proveedores tienen la concesión de los servicios otorgada por los aeropuertos y las empresas no pueden utilizar a otros.

Tener una mala relación comercial con algunos de estos proveedores puede ocasionar el incumplimiento de sus servicios, trayendo como consecuencia demoras y/o cancelaciones de los vuelos de la compañía.

Los demás proveedores si bien son importantes dentro del funcionamiento de la empresa pueden ser reemplazados por otros y de esta forma garantizar el servicio.

2.3.5. Jugadores Potenciales

Los competidores potenciales son todos aquellos que podrían acceder a la industria atraídos por el crecimiento y la rentabilidad de la misma. En el mercado aerocomercial doméstico argentino se pueden identificar a los siguientes potenciales jugadores:

Aerolíneas extrajeras

Compañías extranjeras que se sientan atraídas por las características del mercado y que cuenten con la estructura y know how para operar satisfactoriamente.

Un potencial jugador que está creciendo a nivel regional es la empresa brasilera Gol, que “arrasó” con Varig dejándola en una situación bastante delicada, es la primera low cost que comenzó a operar en Latinoamérica; cubriendo rutas domésticas en su país y destinos internacionales, entre ellos Buenos Aires.

Si bien, por el momento no hay indicios que marquen un interés concreto de entrar al mercado de cabotaje argentino, en un futuro puede llegar a llamarle la atención y aterrizar en el país, tras la escasa oferta y la alta demanda que hay.

Según su presidente, Constantino de Oliveira en una entrevista dada al diario Clarín⁶, la intención de la empresa es llevar el bajo costo al mayor número de mercados posibles en América del Sur. Desde que dio el primer paso hacia el exterior con la ruta a Buenos Aires (2004), la compañía no ha parado de anunciar su expansión territorial.

⁶ Diario Clarín “El low cost que avanza por América Latina” suplemento económico 31/12/2005

Olivera afirma, que la compañía tuvo en mente ingresar al mercado doméstico argentino como una primera opción, pero las negociaciones con las autoridades mexicanas se adelantaron dejando sin efecto cualquier otra alternativa. Pero no niega la posibilidad de operar en algún momento. Por ahora, se conforma con los vuelos directos desde Brasil hacia Buenos Aires, Córdoba y Rosario; con respecto a destinos argentinos. Además vuela a Uruguay, Paraguay y México. En este último destino, como ya se ha mencionado anteriormente, opera vuelos domésticos.

La revista Global Finance Magazine⁷ la reconoció como la mejor aerolínea de Latinoamérica.

Proyectos provinciales

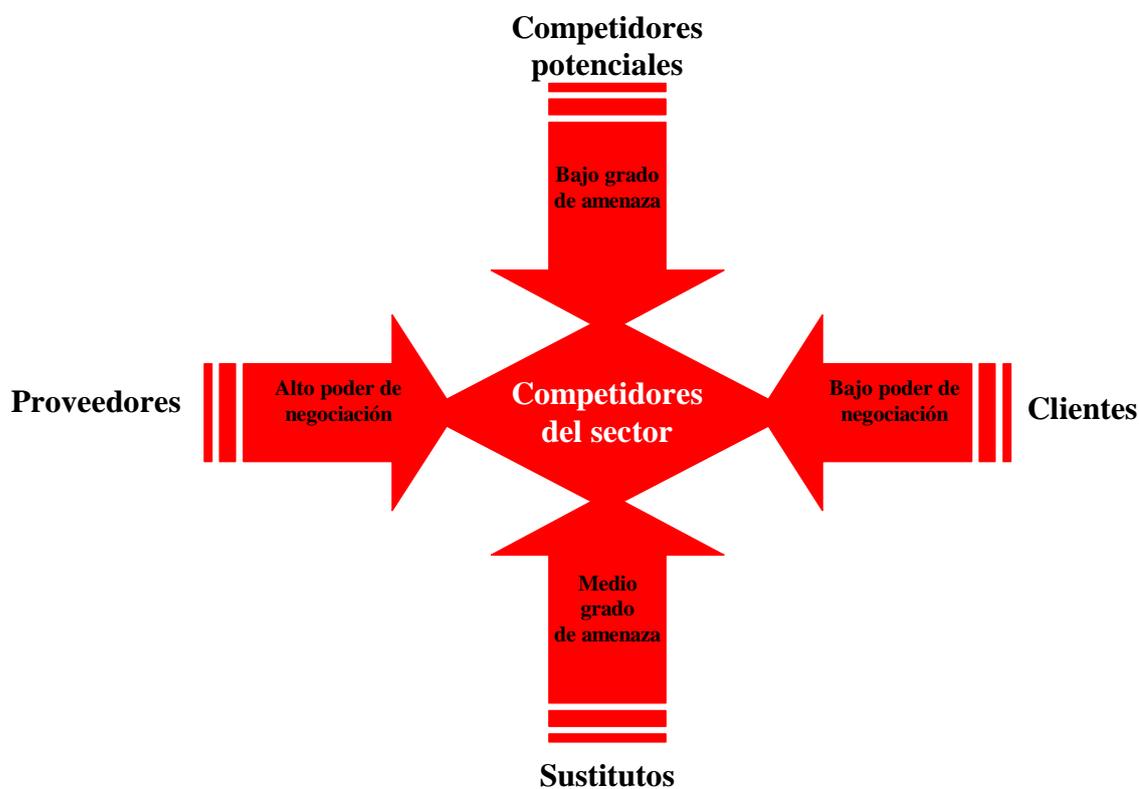
Ante el inconveniente de un fácil y rápido acceso a distintos lugares que se les presenta a las provincias por la escasez de la oferta que brinda el mercado, muchos gobiernos provinciales analizan la posibilidad de crear sus líneas aéreas regionales para facilitar el comercio y el turismo (como fue el caso de Andes, Sol y Laer).

Para la realización de estos proyectos, por la inversión necesaria para llevarlos adelante, los gobiernos tendrían que subvencionar una parte y/o buscar inversores privados que estén interesados en participar.

Si bien, el mercado demuestra un crecimiento notorio, las restricciones gubernamentales y la inestabilidad del país alejan grandes inversiones extranjeras.

En base al escenario planteado anteriormente, a continuación se determina el grado de amenaza y el poder de negociación de cada fuerza competitiva.

⁷ The World's Best Companies 2005 – Global Finance Magazine Edición Noviembre 2005



2.3.6. En Resumen

Para concluir el análisis de las fuerzas competitivas se puede decir:

- ✓ El mercado presenta una competencia oligopólica, donde hay un líder debilitado, pero apoyado por el Estado.
- ✓ El poder de negociación de los clientes es bajo, dado por la escasez de la oferta.
- ✓ El grado de amenaza de los productos sustituto es medio, porque si bien los públicos locales normalmente suelen sustituir la forma de trasladarse, ya sea por costos, desconfianza, etc.; los extranjeros no sustituyen el avión por razones de rapidez y seguridad.
- ✓ Los proveedores tienen un alto poder de negociación ya que de la mayoría de ellos (fabricantes de aviones, aeropuertos, handling, etc.) depende poder brindar el servicio.

- ✓ Si bien, el crecimiento del mercado doméstico que se observó en los últimos años, hoy estable por la crisis, pero que ni bien las economías mundiales comiencen a dar señales de confianza y estabilidad rápidamente el sector se recuperará, podría incentivar la llegada de nuevos players, el grado de amenaza es bajo por estar influenciado por el contexto que está atravesando el país (inestabilidad económica) que aleja posibles inversiones de gran envergadura.

2.3.7. Barreras de Entrada y Salida

Barreras de Entrada:

- ✓ Otorgamiento por parte del gobierno de autorizaciones a volar rutas de cabotaje. Según la legislación vigente que rige el mercado aéreo argentino de cabotaje el estado argentino debe autorizar y determinar las rutas de las compañías aéreas.
- ✓ Dificultad para el acceso a grandes inversiones. La situación política y económica por la que está atravesando el país, posiciona en el mundo a Argentina como un mercado inestable y poco confiable, lo cual trae como consecuencia una imagen negativa a los inversionistas a la hora de definir en que mercado invertir.
- ✓ Alto know – how del mercado y del negocio. El sector presenta la necesidad de poseer un gran conocimiento del rubro y del manejo de las diferentes variables para lograr un buen funcionamiento, que se traducirá en rentabilidad y durabilidad de la compañía en el mercado.
- ✓ Contexto económico y político del país. En la actualidad las reglas del juego en la Argentina en lo político y económico cambian rápidamente afectando, en general negativamente, a los distintos sectores del país.

Barreras de Salida:

- ✓ Altos costos fijos de salida. En caso que la compañía quiera salir del negocio tendrá que tener en cuenta altos costos, en su mayoría en dólares.
- ✓ Alta desinversión. La liquidación de los activos no será fácil ya que la inversión requerida para la puesta en marcha del negocio es importante. Algunas adquisiciones se darán vía leasing, por lo cual habrá contratos celebrados donde se tendrán que respetar las distintas pautas impuestas de cuando fueron firmados.

La industria aerocomercial de cabotaje presenta altas barreras de entrada y de salida, por lo tanto, se espera rendimientos altos, pero riesgosos.

La competencia actual es considerable, si bien son pocos los jugadores que están operando, los dos líderes principales conocen el negocio muy bien. Actualmente se está superando el 80% del nivel de ocupación, con proyecciones para los próximos años con una demanda que supere la oferta. El ingreso de nuevos jugadores podría afectar las ventas de las empresas actuales.

Aunque los productos sustitutos poseen la ventaja de ser más económicos, la rapidez de llegada a destino, comodidad y seguridad pueden ser factores que determinen la elección por el transporte aéreo para realizar viajes de distancias largas.

Con respecto a los proveedores, hay que tener presente que algunos de ellos son indispensables para brindar un buen servicio, por lo cual hace que su poder de negociación sea importante.

Los clientes, si bien tienen poco poder de negociación, en el caso de los usuarios finales son exigentes respecto a los servicios ofrecidos y algunos segmentos son muy sensibles al precio.

En base a lo expuesto se puede determinar que el *factor clave de éxito* está dado por la innovación en la oferta, brindando un *servicio aéreo low cost* al alcance de todos los públicos. Por otro lado, queda claro que el *punto crítico* a tener en cuenta es la relación con aquellos proveedores claves para el negocio.

Basado en todo lo expuesto anteriormente, se puede concluir que las principales características del mercado aéreo de cabotaje argentino son:

- ✓ Mercado en crecimiento hasta el primer semestre de 2008, tras la crisis mundial. El mismo se estancó, pero el tráfico aéreo se mantuvo al ritmo con el que se venía operando. Se espera que se reanude el crecimiento del sector ni bien los mercados globales comiencen a dar señales de recuperación.
- ✓ Pocos jugadores operan actualmente. Oferta poco diferenciada.
- ✓ Tendencia a nivel mundial de aerolíneas low cost.
- ✓ Clientes de nivel adquisitivo medio y alto.

Como resultado de todo lo analizado se puede afirmar que el escenario es atractivo para realizar inversiones, aunque riesgoso.

2.4. ANÁLISIS DE ATRACTIVO Y COMPETITIVIDAD

En el mercado aerocomercial de cabotaje en Argentina predomina una situación de oligopolio, donde la llegada de nuevos jugadores se ve restringida por la legislación que rige al rubro.

Además de depender de autorizaciones del gobierno y Estado argentino, también el alto nivel de inversión necesario para poner el negocio en marcha provoca este tipo de competencia oligopólica, con un líder que domina al escaso número de jugadores que integran la oferta.

Desde hace un par de años, después de la crisis del 2002, el mercado tiene una tendencia al crecimiento continuo influenciado por el auge del turismo internacional y la reactivación de las economías regionales. Este crecimiento se mantuvo hasta el primer semestre del 2008, luego el mercado se mantuvo estable, pero sin aumentar el tráfico como lo venía haciendo.

En la actualidad el mercado se encuentra estable como consecuencia de:

- La crisis interna del país donde dos fuertes sectores se enfrentan: el gobierno y el campo (gran motor de la economía del país).
- La crisis inmobiliaria – financiera (segundo semestre de 2008) que afecta a EE.UU. y se está extendiendo al mundo, está provocando la desaceleración de las distintas economías. Esto trajo como consecuencia, una disminución del ritmo de crecimiento que el sector aerocomercial a nivel mundial tenía en los últimos años, sin quedar fuera de este escenario el mercado doméstico argentino.

La demanda del mercado aerocomercial en parte proviene de la industria turística siendo a nivel mundial un 30% del mercado, el 65% a viajeros de negocios y el 5% restante del mercado a otras razones. En el mercado doméstico estos porcentajes no son tan así, es decir la participación del segmento turistas es del 45% debido al nuevo posicionamiento a nivel mundial, principalmente en EE.UU., Europa y Japón, de Argentina como destino turístico exótico. Este escenario hace que si bien el mercado no sea altamente dependiente de la industria turística, tiene una alta relación con la misma.

Con respecto a las tarifas se puede decir que están impuestas por el líder del mercado (Aerolíneas Argentinas), el resto de los jugadores que integran el sector tienen

precios inferiores. En el caso donde Aerolíneas Argentinas (líder) compite directamente con Lan Argentina (segunda marca del mercado), las tarifas son iguales o muy similares.

Lan Argentina con una tendencia a low cost trata de realizar todas sus operaciones vía internet para bajar costos de comercialización de esta forma los usuarios obtienen un descuento del 3% por utilizar este sistema de compra. Si bien, el líder también cuenta con esta forma de venta, no da descuentos por el uso de este sistema. Ahora bien, los distintos target internos no están muy acostumbrados a este tipo de “forma de compra”, en cambio a nivel de turistas internacional es el medio más común para efectuar compras.

Se puede afirmar que el negocio es complicado y se necesita un know how alto para operar favorablemente obteniendo los resultados deseados dentro de un mercado donde los jugadores son pocos, un líder que cuenta con el apoyo del gobierno, un estricto control de los costos y de los niveles de seguridad y una alta inversión para contar con la última tecnología que influirá altamente en toda la parte operativa de la empresa.

A continuación para analizar los aspectos más relevantes del atractivo y competitividad del mercado se elaborará la matriz multicriterio como una herramienta más de estudio que ayudará a las conclusiones finales.

Matriz Multicriterio

La matriz multicriterio es un instrumento de análisis (subjetivo), del atractivo del mercado y la competitividad de la empresa.

La elaboración de la matriz consta de dos partes:

- 1- *Primera parte:* Elaboración de los dos cuadros denominados: indicadores de atractivo (referente a la industria) e indicadores de competitividad (referente a la empresa).
- 2- *Segunda parte:* Armado de la matriz para determinar la posición en la que queda ubicada la empresa según los resultados de los cuadros de los indicadores.

Primera parte:

Metodología utilizada para la construcción de los cuadros (cada cuadro se trabaja en forma individual):

- Paso 1: Determinación de criterios relevantes para cada cuadro.
- Paso 2: Ponderación de los criterios, dándole mayor valor al más relevante. La sumatoria de las ponderaciones de los criterios debe dar 100.
- Paso 3: Determinación de tres indicadores para cada uno de los criterios, los mismos serán evaluados en una escala de 1 a 5 dependiendo de su ubicación.
- Paso 4: Selección de uno de los tres indicadores para cada criterio.
- Paso 5: Multiplicación de la ponderación del criterio por el valor del indicador seleccionado según su ubicación (escala de 1 a 5).
- Paso 6: Sumatoria de los resultados de los criterios obtenidos en el paso 5.
- Paso 7: Ubicación del resultado del paso 6 en la matriz.

Segunda Parte:

Metodología para la construcción de la matriz:

- Paso 1: Determinación de dos ejes: atractivo (vertical) y competitividad (horizontal). Obteniendo un sistema de clasificación de dos dimensiones.
- Paso 2: División de cada eje en tres con la siguiente denominación: débil - medio - fuerte (eje competitividad) y baja - media - alta (eje atractivo). En ese orden de izquierda a derecha. Obteniendo nueve casillas, correspondiendo cada una a una posición estratégica específica.
- Paso 3: Ubicación en la matriz del resultado obtenido en la primera parte.
- Paso 4: Análisis de la situación dependiendo del lugar de ubicación.

Matriz multicriterio para una línea aérea low cost de cabotaje en el mercado argentino

Indicadores de atractivo

Criterios	Peso (total: 100)	Escala de evaluación					Criterio no pertinente
		Débil 1	2	Media 3	4	Fuerte 5	
Configuración de la oferta	15	Alta		Media		Baja	75
Tasa de crecimiento	13	< 5%		5 a 10%		> 10%	39
Dureza de la competencia	13	Oligopolio		Competencia perfecta		Monopolio	13
Tendencia del mercado	13	Declive		Estable		Creciente	52
Tamaño del mercado servido	10	< 3,5 millones		3,5 millones a 5 millones		> 5 millones	50
Importancia apoyo publicitario	11	Poco importante		Importante		Muy Importante	55
Demanda derivada ind. Turística	15	Muy dependiente		Poca dependencia		No depende	30
Segmentación de mercado	10	No identificada		Medianamente identificada		Muy identificada	50
	100						364

La ponderación otorgada a cada criterio depende del grado de importancia que tenga para en el análisis efectuado, asignándole el peso más alto a la de mayor relevancia. A continuación se justifica la elección de los criterios, de los indicadores y la relación entre ambos.

1. Criterio “configuración de la oferta”: intenta representar la oportunidad de que ingresen nuevos jugadores al mercado.
 - ✓ Los indicadores fueron elegidos para determinar el grado de facilidad o no del ingreso de nuevos jugadores.
 - ✓ En la relación indicadores – escala de evaluación se determinó como débil para un ingreso fácil, media si es poco fácil y fuerte si es difícil. Se estableció en este orden porque cuanto más difícil sea el ingreso de nuevos jugadores, menos competencia tienen las empresas existentes, ubicándolas en una posición fuerte ó viceversa.

- ✓ El indicador seleccionado fue “difícil” porque el surgimiento de mayor oferta depende de la autorización del gobierno y de altas inversiones.
2. Criterio “tasa de crecimiento”: intenta representar el crecimiento del mercado que funciona como parámetro para las empresas e inversionistas.
- ✓ Se eligieron intervalos expresados en porcentajes para determinar los indicadores y poder evaluar el crecimiento del mercado.
 - ✓ En la relación indicadores – escala de evaluación se determinó como débil para un crecimiento menor al 5% mientras una escala fuerte para un aumento del 10%; porque cuanto mayor sea el crecimiento del mercado más fuerte será el interés de ingresar o permanecer en el mismo.
 - ✓ Se seleccionó el indicador “5 a 10%” porque la tasa de crecimiento está dentro de ese rango, ya que durante el año 2007 el mercado creció un 6,65%. Es un mercado que desde el 2004 viene creciendo año tras año.
3. Criterio “dureza de la competencia”: intenta determinar el tipo de competencia que rige en el mercado.
- ✓ Se seleccionaron como indicadores los tres tipos de competencia comúnmente conocidos: oligopolio, competencia perfecta y monopolio.
 - ✓ En la relación indicadores – escala de evaluación se determinó como débil para la competencia oligopólica, donde hay varios jugadores que participan, pero uno solo es el que domina el mercado; mientras que se determinó como fuerte a la competencia monopolística porque hay un solo jugador.
 - ✓ El indicador elegido fue “oligopolio” porque en el mercado doméstico argentino hay una empresa dominante, Aerolíneas Argentinas, y el resto de los jugadores siguen al líder.
4. Criterio “tendencia del mercado”: intenta identificar hacia donde “va” el mercado.
- ✓ Los indicadores que se designaron están relacionados con los movimientos ascendentes o descendentes que un mercado puede experimentar de acuerdo a factores económicos, sociales y políticos que influyen en la utilización de algún producto o servicio.
 - ✓ En la relación indicadores – escala de evaluación se determinó como débil para un mercado en declive, ya que en esa situación los jugadores existentes

tendrían intenciones de salir y los potenciales no se verían interesados en ingresar. Mientras que en una tendencia creciente, los inversores estarían interesados en participar y los jugadores existentes no pensarían en abandonar el negocio; por lo cual en la escala de evaluación es un punto fuerte.

- ✓ Se seleccionó el indicador “creciente” porque, según datos obtenidos de la Secretaría de Transporte de la Nación y Aeropuertos Argentina 2000, desde el 2003 hasta el 2007 el mercado creció un 27,48%, lo que implica una tasa de crecimiento promedio anual del 5,50%. Por lo cual se puede afirmar que a partir del 2003 (luego de la crisis del 2002) se comienza a notar la recuperación del mercado.

5. Criterio “tamaño del mercado servido”: intenta determinar el tamaño del mercado mediante la cantidad de usuarios actuales.

- ✓ Los indicadores se establecieron en intervalos de millones de personas que han utilizado el avión como medio de transporte, con información publicada en la página web de la Secretaría de Transporte de la Nación.
- ✓ En la relación indicadores – escala de evaluación se determinó como débil si el número de usuarios fue inferior a los 3,5 millones, porque eso significa que las ventas estuvieron por debajo del nivel de ocupación. En el caso de que la cantidad de usuarios fuese mayor a 5 millones, sería un punto fuerte para el sector.
- ✓ Se ha elegido como indicador a “> 5 millones”, porque según los datos proporcionados por la Secretaría de Transporte de la Nación y Aeropuertos Argentina 2000, durante el año 2008 pasaron 5.517.704 de pasajeros.

6. Criterio “importancia apoyo publicitario”: intenta definir la de importancia o no del apoyo publicitario para el negocio.

- ✓ Los indicadores fueron seleccionados con el objetivo de poder determinar el grado de importancia.
- ✓ Se designó dentro de la escala de evaluación como punto débil al indicador “poco importante”, por lo contrario el indicador “muy importante” se lo encasilló como un punto fuerte. La razón de esto se debe a que cuanto mayor sea el apoyo publicitario, habrá un mayor conocimiento del producto/empresa, trayendo como consecuencia mayores ventas.

- ✓ Se eligió un punto medio entre el indicador “importante”, ya que, como se mencionó anteriormente, la publicidad es una herramienta clave para llegar a los clientes actuales y potenciales.

7. Criterio “demanda derivada industria turística”: intenta identificar la dependencia de la demanda del transporte aéreo respecto de la industria turística.

- ✓ Los indicadores fueron seleccionados con el objetivo de poder medir el grado de dependencia que puede llegar a tener el negocio, respecto a la industria turística.
- ✓ En la escala de evaluación se designó como punto débil al indicador “muy dependiente” porque si la demanda de la industria turística desciende se verá afectada seriamente la industria aerocomercial. Para el indicador “no depende” se le asignó una escala de evaluación fuerte porque un cambio en la demanda de la industria turística no provocará ningún cambio en la demanda aerocomercial. Por último, se le otorgó un punto medio al indicador “poca dependencia” porque si bien una modificación de esta influirá en la demanda del transporte aéreo, no será relevante.
- ✓ Se eligió un punto medio entre los indicadores “muy dependiente” y “poco dependiente”, ya que la industria aerocomercial en gran medida se ve surtida por la demanda derivada de la industria turística.

8. Criterio “segmentación de mercado”: Intenta establecer la facilidad o no de identificar a los distintos targets.

- ✓ Los indicadores seleccionados fueron elegidos para establecer el grado de identificación de los segmentos.
- ✓ Se ha designado como punto fuerte dentro de la escala de evaluación a una segmentación “muy identificada”, ya que las empresas lograrán visualizar a los distintos targets rápidamente. Por lo contrario, si los públicos no son claramente identificables las empresas tendrán que designar más recursos para averiguar cuáles son sus actuales o potenciales clientes, siendo éste un punto débil.
- ✓ Se eligió el indicador “muy identificada” porque como ya se ha explicado en el análisis de las fuerzas competitivas, los distintos públicos son fácilmente detectables.

Indicadores de competitividad

Criterios	Peso (total: 100)	Escala de evaluación					Criterio no pertinente
		Débil 1	2	Media 3	4	Fuerte 5	
Precio	22	Superior		Igual		Inferior ●	110
Sistema de venta	12	Desconocido		Poco conocido	●	Conocido	48
Nivel de calidad	8	Inferior	●	Igual		Superior	16
Fuerza de la competencia	15	Fuerte	●	Medio		Débil	30
Costos	22	> competidor		Igual		< competidor ●	110
Grado de know - how	15	Bajo ●		Medio		Alto	15
Notoriedad - imagen	6	Inexistente ●		Imagen vaga		Imagen fuerte	6
	100						335

La ponderación otorgada a cada criterio depende del grado de importancia que tenga para en el análisis efectuado, asignándole el peso más alto a la de mayor relevancia. A continuación se justifica la elección de los criterios, de los indicadores y la relación entre ambos.

1. Criterio “precio”: intenta establecer una comparación de precios en relación a los de la competencia.
 - ✓ Los indicadores fueron elegidos para determinar la diferencia respecto a los otros jugadores del mercado.
 - ✓ En la relación indicadores – escala de evaluación se determinó como débil si el precio de la empresa es mayor que el de los otros jugadores; por lo contrario, si la empresa tiene precios inferiores es un punto fuerte.
 - ✓ El indicador seleccionado fue “inferior” porque la empresa tendrá una política de low cost.

2. Criterio “sistema de ventas”: se proyecta que la mayoría de las ventas de la empresa serán efectuadas vía internet para minimizar los costos.
 - ✓ Los indicadores seleccionados intentan medir el grado de conocimiento que tienen los targets sobre internet como sistema de compra.

- ✓ En la relación indicadores – escala de evaluación se le asignó una puntuación débil para el indicador “desconocido”, siendo una desventaja para la empresa si sus targets no están acostumbrados a realizar compras on-line. En el caso que el sistema de compra sea utilizado habitualmente, representa una ventaja convirtiéndose en un punto fuerte.
 - ✓ Se ha seleccionado un punto intermedio entre “poco conocido” y “conocido”. La combinación de esta elección está dada porque la empresa se dirige a distintos públicos. En el caso de los grupos integrados por argentinos, si bien la utilización de internet es un hábito adquirido por estos usuarios, la utilización para realizar compras on-line no es muy implementada en el país; la mayoría teme que durante la transacción falle el sistema de seguridad, no logrando mantener la confiabilidad de la información transmitida, aunque este sistema de compra va creciendo día a día. Cuando se habla de targets extranjeros (USA – Europa), se puede determinar que es un sistema de compra usualmente utilizado, pudiendo afirmar que se trata de públicos “educados” al respecto.
3. Criterio “nivel de calidad”: intenta comparar, respecto de la competencia, la calidad de servicios adicionales (distinción de clases y servicios a bordo) ofrecidos respecto a la competencia.
- ✓ Los indicadores fueron elegidos para poder jerarquizar los distintos niveles de calidad.
 - ✓ Dentro de la escala de evaluación se le asignó débil a un servicio inferior, mientras que se determinó como un punto fuerte a un producto de calidad superior.
 - ✓ Se seleccionó un punto medio entre los indicadores “inferior” e “igual” porque la compañía aérea analizada es una línea low cost (bajo costo), donde los servicios ofrecidos son los mínimos.
4. Criterio “fuerza de la competencia”: con este criterio se busca analizar el poder que la competencia tiene.
- ✓ Los indicadores fueron elegidos para determinar el grado de fortaleza o debilidad del jugador más importante del mercado.

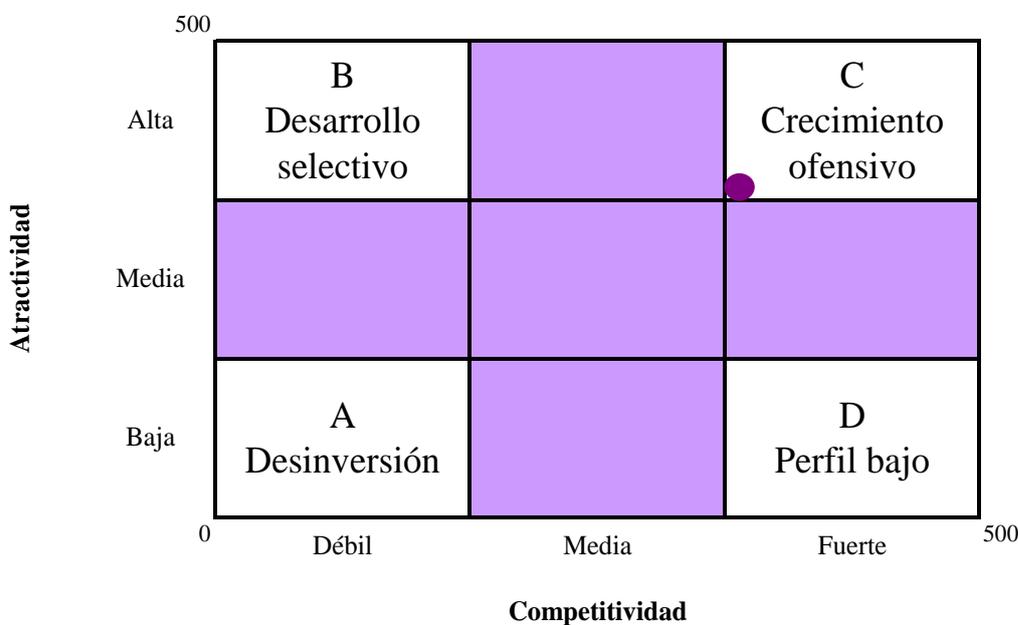
- ✓ En la relación indicadores – escala de evaluación se determinó como débil para un jugador fuerte, ya que para la empresa será una desventaja, mientras que para una competencia débil se determinó un punto fuerte, convirtiéndose una ventaja. Mientras que si el poder del líder es medio, la escala de evaluación es media.
 - ✓ Se seleccionó un punto medio entre los indicadores “fuerte” y “medio” porque los dos jugadores que lideran el mercado tienen una posición fuerte, actualmente la desconfianza de los distintos públicos como una consecuencia de los problemas sindicales que vino atravesando en los últimos tiempos el líder.
5. Criterio “costos”: intenta determinar la diferencia en costos de la empresa respecto a los otros jugadores del mercado.
- ✓ Los indicadores se establecieron en relación a la competencia: mayor, igual o menor.
 - ✓ En la relación indicadores – escala de evaluación se determinó como débil en el caso que el costo fuera mayor que al de la competencia, porque se tendría que salir al mercado con tarifas superiores. En el caso que los costos fueran iguales, las diferencias entre los precios serían mínimas; por lo cual se le asignó una escala de evaluación media. Ahora bien, si los costos de la compañía fueran inferiores a los de la competencia, podría operar con tarifas más bajas que los otros jugadores.
 - ✓ Se ha elegido al indicador “< competidor” porque la compañía optimizará sus costos, ya que funcionará como una línea low cost.
6. Criterio “grado de know - how”: intenta definir el conocimiento de la empresa sobre el negocio.
- ✓ Los indicadores fueron seleccionados con el objetivo de poder determinar el grado de conocimiento de la técnica (bajo – medio – alto).
 - ✓ Se designó dentro de la escala de evaluación como punto débil al indicador “bajo”, siendo una desventaja. Por el contrario, el indicador “alto” se lo encasilló como un punto fuerte, siendo una ventaja porque implica un perfecto dominio del negocio.

- ✓ Se eligió el indicador “bajo” porque se incursionará en un mercado poco conocido y difícil de manejar.

7. Criterio “notoriedad – imagen”: busca determinar la notoriedad e imagen de marca.

- ✓ Los indicadores seleccionados fueron elegidos para establecer el grado de conocimiento de la marca.
- ✓ Se ha designado para el punto fuerte de la escala una imagen fuerte, porque es un punto favorable para la empresa; para una imagen vaga se ha asignado una escala media; mientras que para la inexistencia de marca se determinó una escala débil, ya que le empresa deberá enfocarse a crear su imagen y notoriedad.
- ✓ Se eligió el indicador “inexistente” porque la marca todavía no participa en el mercado.

Según los resultados obtenidos en los cuadros de los indicadores la empresa se encuentra ubicada dentro de la zona C “crecimiento ofensivo”, como se puede observar en la siguiente figura:



A modo de conclusión, se puede decir que la empresa se encuentra ubicada en una posición favorable, donde los atractivos del producto – mercado y la capacidad competitiva de la empresa son elevados. Se ingresará al sector con la finalidad de

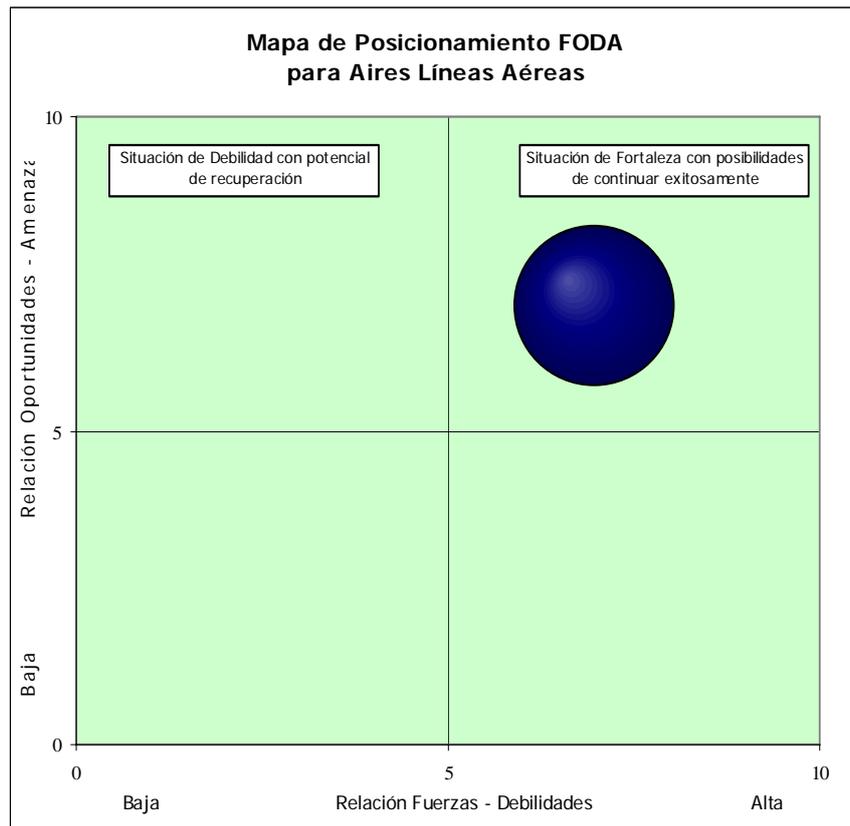
ganarle participación de mercado a los principales competidores, mediante la innovación propuesta: tarifas low cost.

2.5. MATRIZ FODA

El desarrollo de la siguiente matriz va a permitir tener una visión objetiva y compartida de la posición competitiva de la empresa. Se analizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía. A continuación se detalla cada una:

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Costos bajos.• Tecnología de última generación.• Tarifas “low cost”.• RR.HH. capacitados.• Targets argentinos sensibles al precio.	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento del mercado por el auge del turismo internacional.• Otorgamiento de rutas por parte del Estado.• Tendencia mundial de líneas aéreas “low cost”.• Operadores turísticos deseosos de otra alternativa.
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Barrera de salida por la desinversión que requiere el negocio.• Conocimiento del mercado.• Capacidad de negociar con los proveedores.• Volatilidad del precio del petróleo crudo y el aerocombustible a nivel mundial.• Marco regulatorio del negocio politizado e incierto.	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Reducción de costos por parte de la competencia para igualar tarifas.• Desaceleración del crecimiento del mercado turístico internacional.• Entrada de nuevas aerolíneas internacionales con productos low cost al mercado local, las cuales poseen mayor know how que la empresa.

En base a lo expresado en el gráfico anterior y mediante un programa (cortesía de Enrique Meyer), a continuación se presenta el mapa de posicionamiento FODA, donde se determina la posición de la empresa.



El negocio se ubicará en una situación de fortaleza con posibilidades de continuar exitosamente, pero bajo algunas amenazas.

La amenaza principal es la respuesta que pueden dar los dos grandes jugadores que operan en el mercado, lanzando productos de iguales características o provocando una guerra de precios. No se debe dejar de considerar el know how que posee la competencia como tampoco la fluidez de caja que puedan tener para lograr mantener un producto a pérdida.

La otra amenaza está dada por las compañías low cost internacionales que consideren la oportunidad de entrar al mercado doméstico argentino.

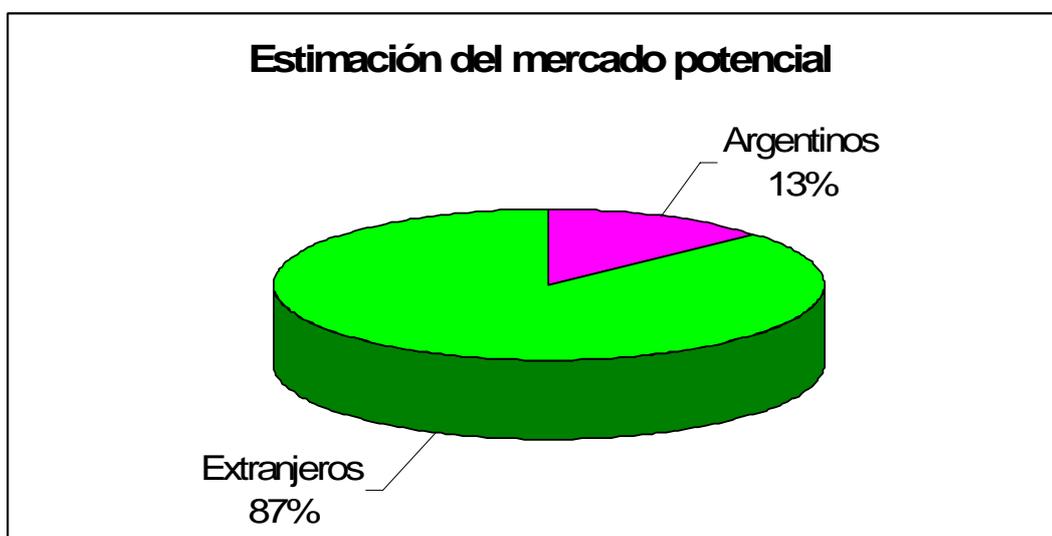
La clave del negocio se basa en los costos para poder brindar este tipo de servicio, los cuales dependerán de la tecnología empleada y del personal capacitado para operarla.

2.6. DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO

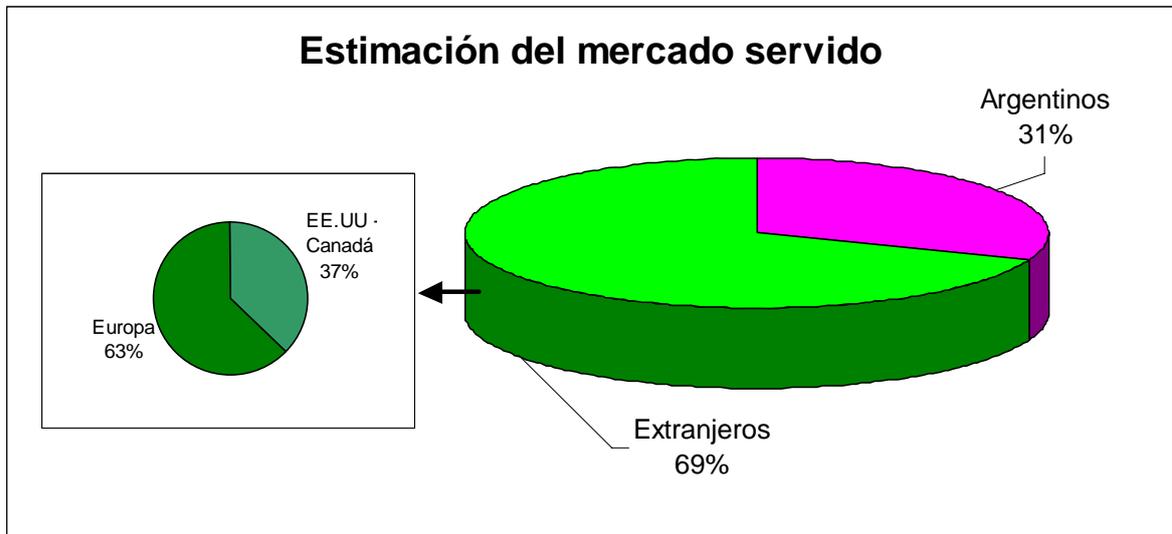
El *mercado total* está integrado por argentinos que por alguna razón deban trasladarse internamente y por extranjeros que por distintas situación arriben a Argentina. Se estima que el mercado total asciende a 2.518.135 personas.



El *mercado potencial* está integrado por argentinos que por alguna razón deban trasladarse internamente y por extranjeros que lleguen al país para vacacionar. Se puede estimar que el mercado potencial asciende a 1.577.039 personas.



El *mercado servido* o meta está integrado por argentinos que por alguna razón deban trasladarse internamente y por extranjeros provenientes de Estados Unidos, Canadá y Europa que vienen de vacaciones al país. Este mercado asciende a 679.839 personas.



2.7. AIRES LÍNEAS AÉREAS

El negocio consistirá en una *aerolínea low cost* de cabotaje en el mercado aerocomercial argentino. El atributo determinante del mismo estará dado por el beneficio de volar de un destino a otro a bajo precio, obteniendo como ventaja adicional rapidez, comodidad y puntualidad.

El eje del mismo estará basado en la estrategia genérica de *liderazgo en costos*, la cual se apoya básicamente en la dimensión productividad, implicando una vigilancia estrecha de los gastos. La elección está fundamentada en las siguientes razones:

- Permitirá responder al concepto “low cost” mediante el estricto control y minimización de los costos en todas las áreas de la empresa.
- Innovará en el mercado aéreo argentino de cabotaje revolucionando las bases tradicionales de la competencia vigente, sorprendiendo a los actuales jugadores. Los cuales, no se encontrarán preparados para tomar medidas que ayuden a minimizar sus costos.
- Preparará a la empresa para enfrentar una posible guerra de precios generada por la competencia, en respuesta a este nuevo escenario.
- Generará una barrera de entrada para el ingreso de otros jugadores.

A continuación se establece distintos puntos del negocio a considerar.

2.7.1. Postura de posicionamiento

Se posicionará al producto como:

“La primera línea aérea low cost de cabotaje en el mercado argentino”.

El posicionamiento planteado está fundamentado en el escenario del mercado aéreo de cabotaje argentino, ya que si bien Lan Argentina tiene esa tendencia, no está encasillada su posición como tal. Por lo cual, se desea ser conocidos como los primeros jugadores en este nicho de mercado.

2.7.2. Visión

La visión que representará a *Aires Líneas Aéreas* será:

“Ser reconocida a nivel mundial como la mejor aerolínea sudamericana de bajo costo y alta calidad”.

Este concepto representará la imagen compartida de lo que se quiere que la empresa llegue a ser, implicando propósitos nobles y valores altos.

2.7.3. Misión

Se determinará la siguiente misión:

“Innovar con un nuevo estilo de transporte aéreo en las principales plazas del mercado argentino, brindando un servicio seguro y confortable a todas aquellas personas que por turismo, negocios u otras razones, tengan la necesidad de trasladarse grandes distancias en el menor tiempo posible a precios accesibles”.

Esta síntesis de la naturaleza del negocio define a grandes rasgos el modelo de valor al cliente, valores, principios guadores y ambiente de operación.

2.7.4. Principios guadores

Los principios guadores que se implementarán serán los siguientes:

- Prestación de un servicio seguro y confortable, a precios accesibles para los pasajeros.
- Optimización de todos los procesos para lograr la minimización de los costos.
- Implementación continua de tecnología de última generación.

- Profesionalismo, capacitación y desarrollo del personal.
- Participación activa en el cuidado del medio ambiente y de la comunidad.
- Desarrollo de buenas relaciones con los proveedores, basándose en el respeto y cumplimiento mutuo.

Los principios expresados anteriormente serán los valores que la empresa manejará, y tendrán que ser respetados e implementados para poder llegar a cumplir la visión y misión del negocio.

2.7.5. Objetivos estratégicos

Se determinarán los siguientes objetivos estratégicos:

- Operar al mínimo costo brindando un servicio seguro dentro de los estándares de calidad.
- Brindar a los clientes un servicio aéreo a precios bajos, que sea atractivo tanto para el mercado turístico como para el de otros tipos de viajes (negocios, salud, etc.).
- Incorporar tecnología de última generación para tener un producto altamente competitivo.
- Promover e incentivar la capacitación y el desarrollo del personal.
- Innovar en el sistema de ventas para reducir los costos de comercialización.
- Establecer una estrecha y duradera relación con los proveedores.

Los objetivos planteados anteriormente serán la definición concreta de la visión y misión, siendo indicadores del éxito del negocio.

2.7.6. Políticas

Las políticas que implementará la empresa serán:

- Cumplir con el código aeronáutico, leyes, reglamentos y normas impuestas por el Estado.
- Garantizar la seguridad en los vuelos equipando las aeronaves con los elementos necesarios, como así también efectuando los mantenimientos técnicos que se requieran.
- Cumplir con la puntualidad de los vuelos.
- Valorar el tiempo de los clientes mediante acciones que simplifiquen los distintos trámites que los pasajeros deben realizar antes y después de abordar.
- Que la mayor parte de la comercialización de pasajes se realice vía on–line, proyectando en un futuro que el 100% de las ventas se efectúen por este sistema.
- Ejercer un estricto control en el equipaje y carga por razones de seguridad.
- Captar personal altamente capacitado para cada uno de los puestos a ocupar.
- Que los empleados reciban por lo menos un curso de capacitación al año.
- Fomentar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales para lograr un agradable ambiente laboral.
- Preocuparse por el bienestar, aspiraciones y expectativas de los empleados.
- Respetar los compromisos de pagos (tiempo y forma) pautados con los proveedores.
- Trabajar diariamente en la mejora continua de los procesos.
- Incentivar a los empleados al voluntariado, siendo ésta una forma de ayudar activamente a la comunidad.
- El cuidado y preservación del medio ambiente, tomando las medidas necesarias para que el grado de contaminación generado por la empresa sea mínimo.

2.7.7. Vigilancia del entorno: Mercado, Competencia y Tecnología

Se efectuará una vigilancia continua del entorno enfocada principalmente en tres áreas: mercado, competencia y tecnología.

- **Mercado:** se realizará un monitoreo constante del mercado, analizando y cruzando los datos obtenidos de distintas fuentes, para detectar posibles cambios de escenarios. La información buscada será:

- ✓ Tendencias del mercado.
- ✓ Proyecciones.
- ✓ Movimientos de pasajeros dentro de la Argentina.
- ✓ Identificación de los distintos segmentos.
- ✓ Industria turística y su repercusión en el sector

Para la obtención de los datos, estadísticas, proyecciones e información, se recurrirá a fuentes secundarias, como ser:

- ✓ Organismos públicos: Ministerio del interior, Secretaría de transporte, Subsecretaría Aero comercial, etc.
 - ✓ Aeropuertos 2000.
 - ✓ Cámaras y asociaciones del sector.
 - ✓ Revistas especializadas.
 - ✓ Páginas web especializadas sobre el tema.
- **Competencia:** se realizará un seguimiento de las empresas que operan actualmente en el mercado aéreo doméstico, como también de aquellas compañías internacionales que podrían llegar a estar interesada en participar (por ejemplo Gol). En ambos casos, el objetivo será poder averiguar la situación de cada uno y anticiparse o prepararse para los posibles cambios de escenarios, producidos por alguna jugada de los adversarios.

A nivel local, se hará una recopilación diaria de toda la información publicada en distintos medios especializados, reportes e informes de cámaras y asociaciones, chequeo continuo de sus páginas web, comparación de precios, campañas publicitarias, información sobre inversiones actuales o futuras, mejora de procesos, etc.

Respecto a los posibles competidores internacionales, además de cumplir con el objetivo de detectar una entrada al mercado doméstico, se valorará aquella información que sirva para aprender de su experiencia. Para ello, además de los

medios utilizados para la competencia local, se podría llegar a implementar la herramienta de benchmarking⁸.

- **Tecnología:** en este campo se priorizará una comunicación fluida con los proveedores encargados de brindar tecnología a la empresa. Además se concurrirá a distintos eventos (ferias, exposiciones, congresos, conferencias) sobre el tema, así como también se llevará una recolección de artículos e información disponibles en distintos medios (revistas y páginas web especializadas).

⁸ Benchmarking es una herramienta que compara el desempeño de los procesos, productos o servicios de una organización con el de los mejores (competidores directos o empresas reconocidas por su superioridad), a fin de determinar cuáles son las áreas en las que se deberá mejorar para cumplir con los requerimientos claves de los clientes.

2.8. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva que se implementará será la de *retador*, mediante ataques laterales al líder del sector, identificado como Aerolíneas Argentinas con una participación de mercado del 78%.

Mediante esta estrategia se atacará al líder en sus principales puntos débiles, identificados como: tarifas altas y demoras y/o cancelaciones de vuelos.

La satisfacción de estos puntos por parte de los públicos, provocará una migración de la demanda hacia Aires, logrando de esta forma aumentar la cuota del mercado y la rentabilidad del negocio.

Si bien la respuesta del líder con respecto a las tarifas será igualarlas, el proyecto estaría en condiciones de enfrentar una guerra de precios ya que el eje principal del negocio está basado en la estrategia genérica liderada en costos.

A continuación se establecen los objetivos y el mix de marketing que se implementará en base a las estrategias seleccionada.

2.8.1. Objetivos

- Lograr una participación del 15% en un período de dos años.
- Lograr que el 50% de las ventas se realicen vía internet en un período de dos años.
- Lograr un 95% de puntualidad de los vuelos en un período de un año.

2.8.2. Mix de marketing

En este apartado se detallarán las distintas variables que componen el mix de marketing para que el negocio de los resultados esperados.

2.8.2.1. Producto

Elección de rutas

La determinación de las rutas a operar se ha basado en el tráfico de cada una de ellas.

Según datos brindados por Aeropuertos Argentina 2000, de los treinta y dos aeropuertos concesionados por ellos, Córdoba es la ruta de mayor tráfico del país después de Buenos Aires, siguiéndole Bariloche, Iguazú y Mendoza.

La información provista por la empresa London Suplí S.A. concesionaria del aeropuerto de El Calafate, indica que en la temporada octubre 2006 – abril 2007 arribaron a esa ciudad por vía aérea alrededor de 170.000 pasajeros (mayoritariamente europeos). Respecto a los meses de temporada baja la empresa no posee datos.

En base a los datos citados anteriormente las rutas seleccionada para comenzar a operar serán: *Córdoba y San Carlos de Bariloche*. El proceso de expansión seguirá con la incorporación de los destinos: *Iguazú, Mendoza, Salta y El Calafate en temporada alta (Octubre – Abril)*.

Las circunstancias que generan el gran movimiento en estas rutas son muy heterogéneas. Por lo cual, a continuación se explicará brevemente las causas que influyen en el tráfico aéreo:

- **Córdoba:** Si bien no es una ciudad elegida por el turismo internacional, los motivos que justifican el tercer lugar que ocupa el aeropuerto del lugar según estadísticas brindadas por Aeropuertos 2000, está dado por:
 - ✓ La radicación de grandes automotrices y autopartistas.
 - ✓ Auge del “turismo de negocios”, Córdoba Capital se ha convertido en la ciudad elegida para el desarrollo de distintos eventos, convenciones, congresos, ferias y exposiciones; que generan gran cantidad de personas provenientes principalmente de Buenos Aires.
 - ✓ Es frecuentemente visitada por el turismo nacional.
 - ✓ Reactivación de la industria agropecuaria.

Estos puntos justifican el tráfico entre las ciudades, quedando identificado claramente los tipos de públicos a los que hay que apuntar.

- **San Carlos de Bariloche:** El aeropuerto de esta ciudad ocupa la cuarta ubicación dentro del ranking de aeropuertos nacionales con mayor movimiento, justificando esta posición el turismo tanto nacional como internacional que son los pilares de la economía del lugar. La estacionalidad no juega un papel importante, ya que en invierno es un destino elegido por sus pistas de ski y por una gran demanda estudiantil como viaje de egresados. En las demás estaciones, Bariloche es elegido por su naturaleza y paisajes como así también para realizar distintas actividades (pesca, rafting, alpinismo, caminatas, etc.).
- **Iguazú:** Este destino se encuentra en el quinto lugar del país con mayor movimiento de tráfico aéreo. La demanda está dada por turistas extranjeros mayormente, pero sin que el público nacional pase desapercibido. El gran atractivo del lugar son las Cataratas del Iguazú. El turismo juega un importante rol en la economía de la provincia, está catalogado como el segundo centro de atracción del país para los turistas extranjeros, después de Buenos Aires. Una ruta apuntada esencialmente al turismo.
- **Mendoza:** La provincia ofrece diversos macroproductos turísticos: turismo alternativo /aventura, de nieve, de vendimia, de otoño, de congresos y eventos y finalmente turismo urbano. Los principales centros turísticos están conformados por la ciudad de Mendoza y alrededores, San Rafael, Las Leñas, Potrerillos, entre otros. Esta diversidad hace de la provincia un lugar con una oferta muy variada a lo largo del año, aunque cada uno de ellos todavía no ha sido desarrollado de acuerdo a su potencial.
- **El Calafate:** Los arribos muestran una clara estacionalidad, concentrándose casi el 90% en el período estival. Esta ruta estará enfocada principalmente al turismo internacional. Siendo el principal centro turístico de la provincia de Santa Cruz, producto de su cercanía al Glaciar Perito Moreno, convirtiéndose en la localidad de mayor crecimiento del país en esta última década, según datos del Indec. La misma estará enfocada al turismo principalmente internacional, pero sin olvidar a público nacional.
- **Salta:** Si bien es una ruta destinada principalmente al turismo, tanto nacional como internacional, también parte del movimiento en la provincia está relacionado con la actividad económica que se desarrolla en la región; vinculado estrechamente con la

agricultura (tabaco, azúcar, vid, etc.), minería e industrias ligadas básicamente a estos sectores.

A continuación se establecen las frecuencias de cada ruta y la fecha en las que se comenzarán a operar desde el nacimiento de la compañía.

Rutas	Lanzamiento de rutas	Periodo del año	Frecuencias					
			1er. Año		2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
			1er. Semestre	2do. Semestre				
Bs. As. - Córdoba - Bs. As.	Con la apertura de la Empresa	Todo el año	1 frecuencia diaria	2 frecuencias diarias	2 frecuencias diarias	3 frecuencias diarias	4 frecuencias diarias	4 frecuencias diarias
Bs. As. - Bariloche - Bs. As.	Con la apertura de la Empresa	Todo el año	1 frecuencia diaria	2 frecuencias diarias	2 frecuencias diarias	3 frecuencias diarias	3 frecuencias diarias	3 frecuencias diarias
Bs. As. - Iguazú - Bs. As.	Después de 6 meses de que la empresa opere en el país	Todo el año	-	1 frecuencia diaria	1 frecuencia diaria	2 frecuencias diarias	2 frecuencias diarias	2 frecuencias diarias
Bs. As. - Mendoza - Bs. As.	Después de 6 meses de que la empresa opere en el país	Todo el año	-	1 frecuencia diaria	1 frecuencia diaria	2 frecuencias diarias	3 frecuencias diarias	3 frecuencias diarias
Bs. As. - Salta - Bs. As.	Al 2do. año de que la empresa opere en el país	Todo el año	-	-	4 frecuencias semanales	4 frecuencias semanales	4 frecuencias semanales	4 frecuencias semanales
Bs. As. - El Calafate - Bs. As.	Temporada alta del 2do. año de que la empresa opere en el país	Temporada Alta (Octubre - Abril)	-	-	4 frecuencias semanales	4 frecuencias semanales	4 frecuencias semanales	4 frecuencias semanales

Al término de dos años la empresa tendrá que estar operando seis rutas.

Flota

El secreto para obtener buenos resultados esta dado por tener una flota homogénea, es decir operar con un solo modelo de aeronave. Este tipo de política trae como consecuencia reducción de costos, ya que solo es necesario capacitar a los pilotos y mecánicos para un solo modelo, disminuyen gastos administrativos, de inventario y mantenimiento y se puede operar con un mínimo de manuales, herramientas y repuestos. En el caso que un avión no pueda salir por algún problema fácilmente es reemplazado por otro.

Como ya se nombró anteriormente, las dos grandes empresas que lideran la industria son Boeing y Airbus. Por la política empleada para la elección de aeronaves se ha decidido trabajar con aviones Boeing, ya que los costos de mantenimiento de los

nuevos 737 de esta marca son hasta un 35% más bajos que los que ofrecen los modelos Airbus A320⁹.

La compañía comenzará a operar con aviones Boeing 737-600, los cuales tienen una capacidad para 110 pasajeros, de los cuales 102 corresponden a clase económica y 8 clase business; o para 132 pasajeros en clase económica. El valor del mismo ronda entre los cincuenta y cincuenta y siete millones de dólares¹⁰, según los agregados y detalles con los que se equipe el interior de la aeronave.

El mantenimiento de la flota se tercerizará, ya que se necesita un equipo experimentado para dicha tarea y en un principio del proyecto hay que poner énfasis en otros objetivos para lograr un buen funcionamiento de la empresa.

El mantenimiento que se contratará incluirá las revisiones periódicas y exigidas para brindar la seguridad necesaria en cada vuelo. Por lo cual, se puede decir que el proceso consta de dos tipos de mantenimiento: el programado y el no programado. Este último se realiza ante cualquier avería surgida en un punto y momento determinado.

Por el contrario, el mantenimiento programado tiene como finalidad mantener la aeronavegabilidad de los aviones y restaurar el nivel especificado de fiabilidad. Para ello, existe un programa concreto, según especificaciones de ATA 100, norma que recoge una breve descripción de las tareas a realizar y de los intervalos correspondientes en que se deben efectuar. En cualquier caso, las revisiones deben prepararse de acuerdo a la documentación proporcionada por los fabricantes.

Se puede decir que el mantenimiento programado se divide en tres categorías:

- **Mantenimiento en línea**, dividido en tres apartados: tránsito, diaria y revisión S; siendo la primera una revisión rápida que se realiza siempre antes de cada vuelo y lo más cerca posible de la salida del avión, para comprobar el estado general del mismo (daños estructurales, registros y paneles de acceso, servicio a la aeronave, etc.). La segunda es una revisión que se debe realizar antes del primer vuelo del día, sin exceder en ningún caso las 48 horas, durante la que se comprueba el estado general de la aeronave, pero disponiendo del tiempo adicional para una acción correctiva si fuera necesario. Por último, la revisión S, que incluye a la anterior y tiene lugar cada 100 horas de vuelo. Durante la misma se comprueban todos los

⁹ Información reportada por Departamento de Transporte de los E.U.A. a través del su formulario 41, el método obligatorio establecido por la FAA para que las aerolíneas reporten sus costos de mantenimiento.

¹⁰ Precios publicados en la página web de Boeing. www.boeing.com

aspectos relacionados con la seguridad alrededor del avión, se desarrollan instrucciones específicas, se corrigen posibles anomalías y se realiza un servicio a la aeronave, con la comprobación de los fluidos necesarios para el vuelo.

- **Mantenimiento menor** integrado por tres inspecciones que se denominarán con letras de acuerdo al modelo de aeronave. Siendo la primera, un mantenimiento de rutina que consiste en una inspección de seguridad alrededor del avión, la revisión de algunos elementos específicos y la corrección de aquellos que lo necesiten. La segunda, incluye una revisión general de sistemas, componentes y estructura, tanto desde el interior como desde el exterior para verificar su integridad. En la tercera revisión de esta etapa, se lleva a cabo una inspección completa y extensa, por áreas, de todas las zonas interiores y exteriores de la aeronave, incluyendo las instalaciones y la estructura visible.
- **Mantenimiento mayor:** con este mantenimiento se cubre el programa de inspección estructural, definiendo inspecciones interiores y exteriores de todos los elementos estructurales.

Por último, las aeronaves se someten a la “gran parada”, donde se realiza una revisión completa, que va desde el decapado total de la pintura exterior, cambio de motores, trenes de aterrizaje y mandos de vuelos. Además, también se realiza el desmontaje, la inspección y el posterior montaje de un importante número de elementos del avión, la pintura completa del mismo y para acabar, diversas pruebas funcionales en las que se incluye un vuelo de prueba. Cada vez que un avión despegue después de pasar esta revisión lo hace con cero horas de vuelo. Esta inspección se realiza aproximadamente cada 60 meses y puede llegar a tardar un mes y medio.

El modelo de aeronave seleccionado para el proyecto tiene un costo unitario de cincuenta millones de dólares. En un principio, para comenzar a operar se comprarán tres unidades. Durante el segundo año, por medio de leasing, se adquirirán dos unidades más, ascendiendo la flota a cinco aviones. Por último, en el tercer año de la empresa, por el mismo sistema de leasing se adquirirá un sexto avión; completando de esta manera una flota de seis Boeing 737-600.

Servicios abordo

Los servicios durante el vuelo serán mínimos. En aquellos vuelos menores a dos horas se dará una colación (café/té/agua/jugo/galletitas). En aquellos vuelos superiores a las dos horas se dará un snack (gaseosa/jugo/cerveza/té/café/agua/sandwich de miga).

Recursos Humanos

La empresa comenzará operando durante el primer año con 41 empleados (ver organigrama en anexo) de los cuales 15 de ellos corresponden a personal de vuelo y el resto (26) está dividido en las distintas áreas de la empresa: marketing, ventas, administración, aeropuerto y sistemas.

Es necesario clasificar al personal en dos grandes grupos que se detallan a continuación:

Personal de vuelo: es todo aquel empleado destinado a realizar los vuelos. Cada equipo estará integrado por cinco personas: comandante (piloto), copiloto y tripulación de cabina (comisario de abordo y dos auxiliares de abordo). A continuación se detalla la tarea de cada uno:

- Comandante (piloto): será la persona legalmente al mando y responsable de la operación de la nave, siendo la máxima autoridad durante el vuelo. En Argentina esta licencia la entrega la Dirección de Habilitaciones de la Fuerza Aérea. Su funciones serán: ser el representante legal de la empresa ante las personas ajenas a la misma; tendrá durante el viaje (entre cierre y apertura de puertas) poder de disciplina sobre la tripulación y de autoridad sobre los pasajeros; deberá velar por la seguridad de los pasajeros, tripulación, carga y del avión; y será responsable del contacto con los pasajeros.
- Copiloto: Actuará como delegado del comandante, asistiéndolo y supervisando la tripulación durante todas las fases del vuelo. En caso de incapacidad del comandante tomará su lugar. Será responsable durante el vuelo de recolectar, completar y tener consigo toda la documentación sobre el vuelo, tendrá que estar familiarizado con

todos los aspectos técnicos del vuelo, poder volar o asistir de acuerdo a las órdenes del comandante e informar a este de algún tipo de anomalía en la operación del avión.

- Tripulación de cabina: serán los encargados de la atención de los pasajeros y de velar por la seguridad del vuelo, siendo además los anfitriones durante el vuelo. Está integrada por el/la comisario/a, quien recibirá las ordenes directas del Comandante y actuará como jefe de tripulación ejerciendo la autoridad dentro del personal de cabina que presta servicio a los pasajeros, siendo responsable del confort de los pasajeros como del servicio que se ofrece abordo.

Los/as auxiliares de abordo serán los que prestan servicio a los pasajeros como ser: ayudarlos con la ubicación indicándoles el número de asientos, ubicación del equipaje de mano, distribución de material y servicio de catering, estarán en contacto directo con los pasajeros.

El proyecto irá agregando personal a su staff de vuelo a medida que opere nuevas rutas. Comenzando con 3 equipos y llegando al quinto año con un total de 7 grupos de vuelo.

Personal de tierra: será el personal que integra las distintas áreas de la empresa:

- Gerencia general: tendrá a cargo la coordinación y supervisión de las distintas áreas para lograr el buen funcionamiento e integración de las mismas.
- Gerencia administrativa: se encargará de todas las tareas administrativas (compras, recursos humanos, contaduría, tesorería, etc.).
- Gerencia comercial: tendrá dos áreas a su cargo que se encuentran estrechamente relacionadas: marketing y ventas. Será la encargada de la comercialización de los productos de la empresa y de lograr el posicionamiento buscado llegando a los distintos targets a los que la compañía apunta.
- Gerencia de sistemas: Será la encargada de brindar a la compañías los sistemas necesarios para facilitar las tareas de cada áreas, además se encargará de la implementación del sistema de reservas y de optimizar la página web ya que se proyecta que será el mayor medio de venta de los productos, la misma tiene que funcionar 100% bien, siendo rápida y fácil de utilizar.

- Gerencia de aeropuerto: será la encargada de atender a todas las tareas necesarias en el aeropuerto para que los pasajeros puedan adquirir cómodamente los servicios ofrecidos.

La empresa comenzará a operar con 26 empleados de tierra, ascendiendo a 34 empleados en el quinto año.

Para concluir con lo referido al capital humano, se puede decir que la empresa estará formada durante el primer año por 41 empleados, llegando al quinto año con un staff de 69 personas.

2.8.2.2. Usuarios

Todo mercado está compuesto por un grupo heterogéneo de consumidores, pudiéndolos agrupar de diferentes formas. Por lo cual se pueden clasificar en distintos segmentos. Cada segmento está formado por un grupo de personas que muestran las mismas necesidades, características o conducta referente; respondiendo de manera similar a un conjunto dados de estímulos de mercadotecnia.

Las empresas, para lograr sus objetivos, deben identificar claramente cada segmento y decidir a cuál o cuáles desean dirigirse. Los segmentos seleccionados se denominan público objetivo o targets.

En el caso de este proyecto, se identificaron tres grupos objetivos principales donde la empresa debe focalizar para lograr sus objetivos: usuarios finales que compren el productos sin intermediarios, agencias de viajes receptoras mayoristas argentinas que operan en los mercados de EE.UU., Canadá y Europa y agencias de viajes emisoras minoristas argentinas.

A continuación se detallan las características de cada target:

- **Usuarios finales que compran el producto sin intermediarios**: se denominan a todas aquellas personas que establecen relación directa con la empresa. Este grupo está compuesto por argentinos y extranjeros:

- Argentinos de entre 25 y 40 años, tienen un nivel socioeconómico medio, medio alto, son independientes, si bien no usan internet normalmente como medio de compra suelen realizar varias operaciones, especialmente bancarias. Son sensibles al precio, generalmente poseen una vida muy activa (estudio, trabajo, social) que les exige simplificar sus compras ya que carecen de tiempo. Son exigentes con la puntualidad y rapidez.
 - Extranjeros de entre 25 y 40 años, principalmente norteamericanos y europeos, con un nivel socioeconómico medio, medio alto, que eligen Argentina como destino vacacional exótico, haciendo base en Buenos Aires y luego conociendo distintos puntos del país como Iguazú y El Calafate. Por lo general, son amantes de la aventura, les gusta conocer lugares exóticos, suelen informarse y organizar ellos sus viajes utilizando internet como su principal medio de información. Es un público “educado” respecto a efectuar compras por internet ya que en sus países es algo habitual.
- **Agencias de viajes receptoras mayoristas argentinas que operan en los mercados de EE.UU., Canadá y Europa:** son las encargadas de vender todos aquellos servicios turísticos que ofrece Argentina a agencias mayoristas emisoras extranjeras. Por medio de ellas, se logrará llegar a usuarios extranjeros principalmente norteamericanos, canadienses y europeos, de entre 40 y 60 años, con un nivel socioeconómico medio, medio alto, acostumbrados a viajar en líneas aéreas low cost, los cuales suelen recurrir a sus agentes de viajes para planificar sus vacaciones.
- Tener a este tipo de agencias como cliente es muy importante por los grandes volúmenes de ventas que las mismas manejan.
- Por los distintos problemas que se están dando en el mercado aerocomercial, trayendo como consecuencia la demora o cancelación de vuelos, estos operadores están deseosos de otra alternativa nueva que garantice dar el servicio vendido, a la hora de proponerles a sus clientes.
- **Agencias de viajes emisoras minoristas argentinas:** son las encargadas de vender en Argentina a usuarios finales, servicios turísticos. Se las considera como otro segmento donde la empresa debe enfocarse porque por medio de ella se logrará llegar al grupo de pasajeros argentinos de 40 a 60 años, de nivel socioeconómico

medio, medio alto, sensibles al precio que planean sus vacaciones o viajes por distintos motivos mediante un agente de viajes.

La empresa deberá realizar distintas estrategias para lograr llegar a estos grupos tan heterogéneos.

2.8.2.3. Canal de distribución

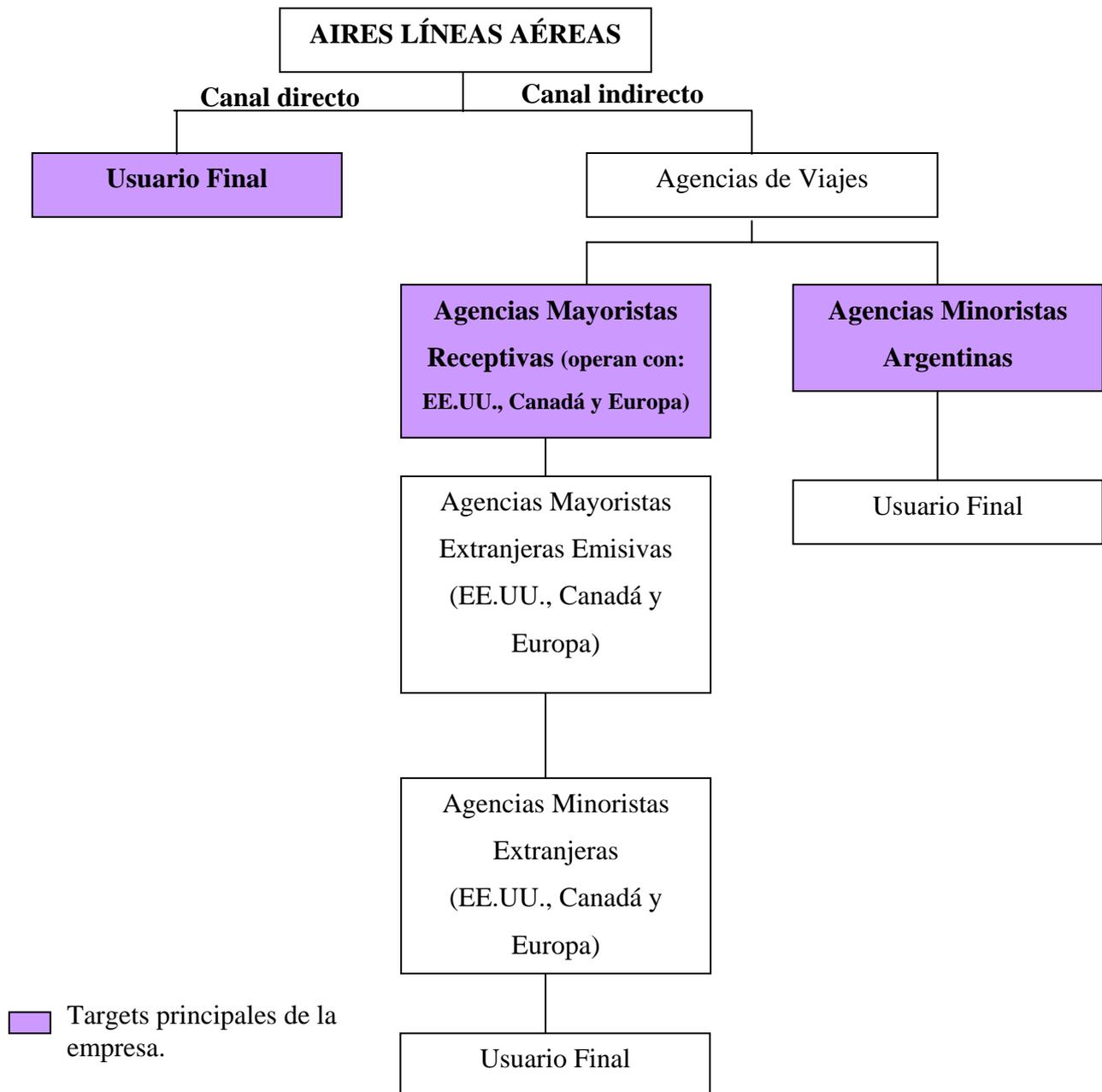
La elección del canal de distribución es una decisión estratégica, que debe coincidir tanto con los deseos del segmento objetivo, como con los objetivos de la empresa. Representa el camino que el producto y/o servicio deberá recorrer desde el productor hasta el consumidor.

Según Jean J. Lambin, en su libro Marketing Estratégico, sostiene que un canal de distribución es una estructura formada por las partes que intervienen en el proceso del intercambio competitivo, con el fin de poner los bienes y servicios a disposición de los consumidores o usuarios.

La estructura del canal se define por los niveles que separan al productor del bien o servicio del usuario final, distinguiendo dos tipos de canales: directos e indirectos:

- Directos: ausencia de intermediarios. La empresa productora del servicio / producto vende directamente al consumidor final.
- Indirecto: uno o varios intermediarios intervienen para que el producto o servicio llegue al consumidor final. Este tipo de canal puede ser corto o largo, dependiendo del número de participantes que lo integren.

En base a lo mencionado anteriormente y para llegar a los distintos segmentos a los que apunta el negocio, se diagramó la siguiente estructura:



Canal directo:

Este canal provocará una relación directa empresa - usuario, apuntando al segmento hombres y mujeres de 25 a 40 años, los cuales por sus hábitos de compra, características generacionales (principalmente uso de internet), independencia y por lo general, carentes de tiempos por distintas razones (estudio, trabajo, etc.) buscan simplificar su vida utilizando para ello la tecnología disponible que les hace ahorrar tiempo.

El canal directo pondrá a disposición de los usuarios dos sistemas de ventas: on-line o telefónica. En ambos casos, la forma de pago podrá ser en efectivo o tarjeta de crédito.

- *Ventas on-line*: Los usuarios que opten por esta forma de compra deberán ingresar a la página web de la empresa, donde encontrarán un link que los irá guiando. La operación estará compuesta por tres pasos:

- 1) Selección y reserva del vuelo.
- 2) Selección de forma de pago.
- 3) Impresión, dependiendo de la forma de pago, del comprobante de reserva (efectivo) o print (tarjeta de crédito).

Para realizar el pago en efectivo se podrá utilizar el sistema de Pago Fácil o bien en la empresa (Aeroparque u oficina comercial), en ambos casos bastará con presentar el comprobante de reserva o número solamente.

La utilización de la modalidad de Pago Fácil estará habilitada hasta 72 horas antes del vuelo, para que el pago pueda acreditarse. De realizarse la reserva dentro de ese período de tiempo, la compra en efectivo solo se podrá abonar en las oficinas de la empresa.

- *Centro de reservas telefónico*: el pasajero realizará todo el trámite por teléfono, teniendo las mismas opciones de pago que si lo hubiera hecho por internet. En caso del pagarlo con tarjeta de crédito, una vez efectuada la operación recibirá por e-mail el print con todos los datos que deberá ser presentado en el momento del check – in. En el caso de pago en efectivo, una vez efectuada la reserva, el operador telefónico le asignará un número de reserva al pasajero, este irá con ese número a los canales habilitado de pago y efectuará el pago correspondiente. Ese comprobante deberá ser presentado en el momento del check – in.

Existirá la misma restricción que para compras on-line para el pago en efectivo en Pago Fácil.

Canal Indirecto

Como se pudo observar en el esquema anterior, el canal indirecto está dividido en dos ramas, que se diferencian por la cantidad de intermediarios que hay para llegar al usuario. Si se compra el pasaje por agencia se puede decir que:

- Si el pasajero es extranjero el canal de distribución será largo con la participación de unos cuantos intermediarios.
- Si el pasajero es argentino el canal de distribución se denominará corto, donde por lo general participará solo un intermediario.

Por lo cual, se tendrá que distinguir dos canales, para tipos de públicos diferentes:

- *Agencias mayoristas receptoras que operan con EE.UU., Canadá y Europa:* venden productos y/o servicios turísticos en el país a agencias mayoristas emisoras extranjeras. Como se ha definido anteriormente, además de ser un canal de distribución, son también clientes. Por medio de los cuales se intenta llegar al segmento de hombres y mujeres extranjeros (norteamericanos, canadienses y europeos) de 40 a 60 años (ver consumidores) de un buen nivel adquisitivo.

Por cada pax vendido se le pagará una comisión del 3%. Además como es costumbre en el rubro, con cada agencia se elaborarán contratos para establecer un over (comisión adicional) según el volumen de venta que manejen mensualmente. El mismo rondará entre un 8 y 10% del total mensual facturado. Se utilizará como sistema informático SABRE.

- *Agencias minoristas argentinas:* son las encargadas de vender al consumidor final. El objetivo de utilizar este tipo de intermediario es poder llegar a dos segmentos turistas argentinos y otros pasajeros de 40 a 60 años que se valen de un agente de viajes para organizar y planificar sus vacaciones o viajes por otras razones (ver consumidor). Por lo cual, estas agencias de turismo también pasan a convertirse en clientes.

Al igual que las mayoristas se comercializará utilizando como sistema SABRE y solamente se les dará el 3% de comisión sobre pasaje vendido, por no tener grandes volúmenes de ventas.

2.8.2.4. Costos

El análisis de costos en el caso de este proyecto tiene una gran importancia, ya que la estrategia elegida como se mencionó anteriormente, es la de liderazgo en costos. El estricto control de los mismos determinará lograr cumplir con los objetivos y posicionamiento buscado.

El primer paso que se debe hacer en todo análisis de costos es la distinción entre costos fijos y variables, definiendo a los mismos como:

- **Fijos:** erogaciones que no varían con el nivel de actividad. También se los conoce como costos de estructura, ya que existen independientemente de las actividades de producción y comercialización del producto. El costo fijo unitario va siendo decreciente ya que el costo fijo total se distribuye entre un número creciente de unidades.
- **Variables:** erogaciones que varían en relación con el nivel de actividad. El enfoque de los costos variables es distinto, según se asuman rendimientos variables o constantes en la combinación del nivel de estructura y el nivel de actividad. Si se supone variable el rendimiento de dicha combinación, el costo variable unitario disminuye, llega a un punto mínimo y luego comienza a crecer

Habiendo quedado claro estos dos conceptos, a continuación se determinará para este negocio la división entre costos fijos y variables.

Costos Fijos

En esta industria los costos fijos se pueden dividir en:

- *Operativos:* son aquellos costos relacionados directamente con la “producción y explotación” de los vuelos. Agrupando a los siguientes ítems:
 - Tasa de aterrizaje: derecho que pagan las compañías aéreas por el uso del aeropuerto. La misma se calcula en base al peso del avión, siendo el valor de la tasa para vuelos de cabotaje en los aeropuertos de Buenos Aires, Córdoba, Iguazú, Mendoza y Salta de USD 1,14.- por tonelada y para El Calafate de USD 2,40.- por tonelada (se calculó sobre el peso máximo del avión que es de 66 toneladas según el fabricante).

- Tasa de estacionamiento: este costo se abona luego de un determinado tiempo de permanencia del avión en el aeropuerto y será de acuerdo al tiempo que decida quedarse en él. Se calcula el precio de tonelada por hora, siendo para vuelos de cabotaje en los aeropuertos de Buenos Aires, Córdoba, Iguazú, Mendoza y Salta de USD 0,17.- tonelada/hora y para El Calafate de USD 0,12.- tonelada/hora (se calculó sobre el peso máximo del avión que es de 66 toneladas según el fabricante). El tiempo promedio aplicado para el cálculo es de dos horas a partir de los 15 minutos gratis que el aeropuerto incluye en la tasa de aterrizaje para estacionamiento.
- Servicio de Handling: será el costo ocasionado por la asistencia en tierra del avión. El mismo incluirá: asistencia médica, protocolo, equipajes, servicios de carga y descarga, rampas, mantenimiento, limpieza de aviones, información sobre operaciones en vuelo, transporte de pasajeros en pista, carga de agua potable, descarga de sanitarios, etc. Durante el primer año el costo promedio por vuelo será de USD 1.052.-
- Mantenimiento aeronaves: es el costo producido por el mantenimiento de la flota, el cual se divide en tres categorías distintas que cubren inspecciones determinadas cuyos intervalos y tareas van siendo progresivamente más extensas (ver sección flota). Se contemplará un costo promedio por aeronave en el primer año de UDS 100.000.-
- Capital de trabajo: estos costos serán producto de todo lo relacionado con el personal, incluyendo salarios, aguinaldos, vacaciones, cargas sociales y capacitación del personal. Teniendo un costo durante el primer año de USD 1.049.590,80.-
- Asesoramiento: Se tercerizará el asesoramiento legal y contable. Estos costos ascenderán durante el primer año a USD 18.750.-
- Marketing y publicidad: Durante el primer año solo se prorrateará en la tarifa el 44,64% del presupuesto de este rubro, equivalente a USD 75.000.-, el saldo saldrá de la inversión inicial. En los otros años el total del presupuesto destinado a este ítem se contemplará completo en la estructura de costos para determinar la tarifa.
- Seguros: se contemplarán los seguros de toda la estructura como así también los seguros necesarios para ofrecer los servicios brindados. Representando un costo anual de USD 3.655.000.-
- Hangar: La empresa alquilará el hangar en el Aeroparque Jorge Newbery, con un costo anual de USD 150.000.-

- Estructura: En este apartado están incluidos los costos de librería, gas, luz, teléfono e internet, impuestos, limpieza, seguridad y alarmas, movilidad y viáticos, que la empresa necesita para funcionar. El costo anual será de USD 44.250.-

Costos variables

Los costos variables se pueden dividir en:

- Costos operativos: como se mencionó anteriormente son aquellos ocasionados para poder brindar el servicio. Se encuentran en este apartado los siguientes ítems:
 - Combustible: será uno de los costos más importantes del negocio. El valor del litro de aerokerosene para vuelos de cabotaje varía según la localidad. A continuación se detalla el valor del litro según la ciudad:

Ciudad	Precio x litro*
Buenos Aires	USD 0,53
Córdoba	USD 0,54
Bariloche	USD 0,55
Iguazú	USD 0,62
Mendoza	USD 0,59
Salta	USD 0,62
El Calafate	USD 0,68

*Precios declarados en la página web de la Secretaría de Energía de la Nación Argentina por la empresa YPF SA - Marzo 2009.

El costo de combustible para el primer año será de USD 9.594.508,49.-.

Es importante tener en cuenta que, la suba de un centavo en estos precios para la empresa implicará un considerable aumento de sus costos, por tal motivo el costo del combustible en el negocio aéreo se lo considera como una “variable crítica” ya que sus modificaciones pueden ocasionar grandes pérdidas.

Si bien, este caso se desarrolló tomando los precios de listas publicados, hay que tener en cuenta que “el secreto” de una reducción en el costo del combustible se puede lograr realizando compras anticipadas, es decir acopiar combustible para obtener descuentos significativos.

- Sobretasa por balizamiento nocturno: será un costo que surgirá por el balizamiento nocturno. No es una tarifa fija, sino que se aplica un 30% más

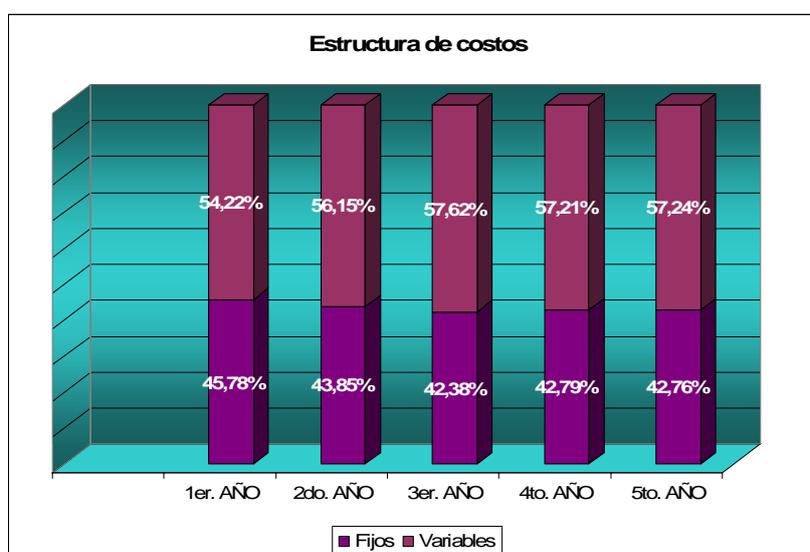
sobre la tasa de aterrizaje que paga normalmente la aeronave. Para este proyecto se calculará que un 25% de los vuelos deberán abonarla.

- Sobretasa por aterrizaje fuera del horario normal: este costo surgirá por aterrizajes que se realizan fuera del horario normal en que funciona el aeropuerto. Cuyo costo por vuelo es de USD 260.-, se contempló para el desarrollo de este caso que el 5% de los vuelos deberán abonarla.
- Catering: el costo unitario durante el primer año de la colación que se le dará a los pasajeros abordo será de USD 1,58.-

A modo de resumen, a continuación se detallan los costos totales durante de los cinco primeros años, hay que tener en cuenta que se ha contemplado un aumento del 30% de los mismos por año:

ESTRUCTURA DE COSTOS		1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
VARIABLES	Operativos	USD 10.258.443,78	USD 21.946.412,13	USD 48.554.676,75	USD 72.712.861,42	USD 94.473.747,42
	TOTAL COSTOS VARIABLES	USD 10.258.443,78	USD 21.946.412,13	USD 48.554.676,75	USD 72.712.861,42	USD 94.473.747,42
FIJOS	Operativos	USD 7.285.703,78	USD 14.974.783,02	USD 32.438.159,23	USD 49.692.985,56	USD 64.354.491,61
	Capital de Trabajo	USD 1.049.590,80	USD 1.737.580,62	USD 2.726.216,85	USD 3.976.454,53	USD 5.303.446,63
	Asesoramiento	USD 18.750,00	USD 24.375,00	USD 31.687,50	USD 41.193,75	USD 53.551,88
	Marketing y publicidad	USD 75.000,00	USD 97.500,00	USD 126.750,00	USD 164.775,00	USD 214.207,50
	Alquiler hangar	USD 150.000,00	USD 195.000,00	USD 253.500,00	USD 329.550,00	USD 428.415,00
	Estructura	USD 81.750,00	USD 106.275,00	USD 138.157,50	USD 179.604,75	USD 233.486,18
	TOTAL COSTOS FIJOS	USD 8.660.794,58	USD 17.135.513,64	USD 35.714.471,07	USD 54.384.563,59	USD 70.587.598,80
COSTOS TOTALES		USD 18.919.238,36	USD 39.081.925,77	USD 84.269.147,82	USD 127.097.425,01	USD 165.061.346,21

En el siguiente gráfico se expresa la estructura de costos totales en porcentajes:



Como se puede observar los costos variables son los más grandes y aumentan a lo largo de los años debido al incremento de frecuencia y de explotación de nuevas rutas. Mientras que los fijos van disminuyendo por el mismo motivo que crecen los variables.

Es necesario remarcar que los porcentajes expresados anteriormente son sobre los costos totales, ya que en cada ruta los porcentajes de la estructura de costo varían (ver tablas y gráficos de costos unitarios en el anexo de costos).

A modo de conclusión de este apartado se puede decir que los costos variables, serán considerados como variables críticas ya que una suba de precios puede producir grandes modificaciones en el proyecto. Tras este análisis se concluye que debe haber un estricto control y una excelente política negociadora para mantener controlados los costos variables.

Nota: en el anexo costos se adjunta todos los cuadros de costos.

El costo de comercialización dependerá del volumen de ventas que se maneje, tomando un 7% de los ingresos totales. Ya que si bien, a las agencias se les pagará una comisión del 3% y a otras según el volumen que manejen, se les dará un over que rondará en el 10%. No todas las ventas se efectuarán mediante intermediarios. Igualmente la empresa tendrá como meta futura que este tipo de operaciones sean en porcentajes bajos. Por lo cual, durante el primer año el costo de este apartado será de USD 1.015.905,77.-

2.8.2.5. Precio

El precio, a diferencia de las otras variables del marketing desarrolladas previamente, tiene una particular importancia dado que se encuentra íntimamente ligado a la rentabilidad de la compañía y a la estrategia de éxito; consecuentemente, a la posibilidad de supervivencia de la misma en el entorno.

El precio deberá tener coherencia:

- **interna**, dado que deberá respetar las restricciones existentes en cuanto a los costos y la rentabilidad,

- **externa**, porque será necesario que el precio se condiga con la estrategia de marketing definida para el producto.

La importancia que cobrará la definición de la política de precios en la organización se debe a que:

- ✓ El precio influirá en el *nivel de demanda*. Si el mercado seleccionado percibe el precio como muy elevado o como muy bajo, el producto difícilmente tenga éxito.
- ✓ *La rentabilidad* de la empresa estará determinada en gran medida por el precio definido.
- ✓ El precio influirá en la *percepción global del producto*, y por ende, tendrá impacto en el *posicionamiento de la marca*.
- ✓ No podrá definirse aisladamente, dado que deberá guardar *coherencia* con la definición de las políticas aplicables a las restantes variables del marketing.

Habiendo contemplado lo expuesto, a continuación se detallan los precios para cada ruta:

Ruta	Tipo de tarifa	Tarifa x vuelo
Bs. As. - Córdoba - Bs. As.	Promocional (10 asientos por vuelo)	USD 56,47
	Normal (122 asientos por vuelo)	USD 59,79
Bs. As. - Bariloche - Bs. As.	Promocional (10 asientos por vuelo)	USD 76,71
	Normal (122 asientos por vuelo)	USD 81,22
Bs. As. - Iguazú - Bs. As.	Promocional (10 asientos por vuelo)	USD 67,10
	Normal (122 asientos por vuelo)	USD 71,05
Bs. As. - Mendoza - Bs. As.	Promocional (10 asientos por vuelo)	USD 66,68
	Normal (122 asientos por vuelo)	USD 70,61
Bs. As. - Salta - Bs. As.*	Promocional (10 asientos por vuelo)	USD 94,47
	Normal (122 asientos por vuelo)	USD 100,03
Bs. As. - El Calafate - Bs. As.*	Promocional (10 asientos por vuelo)	USD 120,08
	Normal (122 asientos por vuelo)	USD 127,15

* En el análisis, tanto para Salta y El Calafate, se tomaron las tarifas proyectadas para el segundo año de la empresa que será cuando se comenzará a operar esas rutas.

Como se observa, para cada destino hay dos tarifas, una promocional con un stock limitado de 10 asientos por vuelo que solo se comercializará por internet y otra tarifa normal (122 asientos), la cual se podrá adquirir con las distintas formas de comercialización que operará la empresa y no tendrán variaciones según la anticipación de compra como es habitual en este negocio. Es decir, Aires solo manejará dos tarifas: normal y promocional.

Es necesario aclarar que para plantear el cash flow se trabajará sobre un nivel de ocupación del 75% equivalente a 99 asientos por vuelo, de los cuales 10 serán comercializados con tarifa promocional y el resto (89 asientos) con tarifa normal. A continuación se explica la política de precio seleccionada.

Definición de la política de precios

Para lograr una definición adecuada de la política de precios se deberá tener en cuenta:

- ✓ En primer lugar, el *objetivo estratégico* que se perseguirá. Como ya ha sido expuesto ampliamente, la estrategia seleccionada será la de *liderazgo en costos*. Se pretende llegar al público objetivo con un producto de bajo costo. En el mercado argentino no existe una línea aérea que se defina como low cost; aunque si bien, la competencia tiene una tendencia hacia ese estilo de servicio, el público no la ve como tal.
- ✓ En segundo lugar, se deberá considerar el *posicionamiento* que se pretende lograr para la marca o producto. En este caso se buscará posicionarla como la primera línea aérea low cost de cabotaje en el mercado argentino.
- ✓ Por último, los objetivos que se perseguirán con la estrategia de precios. Se buscará que el precio refleje a la propuesta como única respecto a la oferta existente y que se encuentre al mismo nivel que cualquier otra aerolínea low cost internacional.

Por lo tanto, Aires seguirá una estrategia de liderazgo en costos, buscando que los clientes consideren a la aerolínea como un medio de transporte rápido, seguro, puntual y económico. El precio perseguirá objetivos relacionados con grandes volúmenes de ventas, es decir que cada vuelo logre el nivel de ocupación total.

Luego de este primer análisis, deberán considerarse los siguientes factores:

- ✓ EL COSTO
- ✓ LA DEMANDA
- ✓ LA COMPETENCIA

El costo: su determinación

El *costo unitario anual*, es decir, cuánto dinero se requiere para poder brindarle el servicio a una persona, dependerá de cada ruta. A continuación se detalla la estructura de costos:

ESTRUCTURA DE COSTOS		
VARIABLES	Operativos	Combustible
		Sobretasa x balizamiento nocturno
		Sobretasa por aterrizaje fuera de horario normal
		Catering
FIJOS	Operativos	Tasa de aterrizaje
		Tasa de estacionamiento
		Servicio de handling
		Mantenimiento aeronaves
		Seguros
	Capital de Trabajo	Personal
		Capacitación personal
	Asesoramiento	Contable
		Legal
	Marketing y publicidad	
	Alquiler hangar	
	Estructura	Librería
		Luz
Gas		
Teléfono e internet		
Impuestos		
Servicio de limpieza		
Seguros		
Servicio de seguridad y alarmas		
Movilidad y viáticos		

Si bien para todas las rutas los ítems de la estructura son iguales, los costos cambian ya que dependen de las distancias recorridas. En todos los destinos los gastos variables son mayores que los fijos.

En base al análisis de costo desarrollado para el proyecto, es posible considerar la distinción entre el *precio umbral* y el *precio técnico* para cada ruta. A continuación se definirá cada uno para una mayor comprensión:

Precio umbral es aquel que permite recuperar sólo el costo de reposición del producto. En este caso estará formado por los costos variables más los costos fijos operativos.

Precio técnico es el precio correspondiente al punto muerto, es decir, que no sólo asegura la reposición del producto, sino también la absorción de las cargas fijas. Estará integrado por el precio umbral más el resto de las cargas fijas que no se contemplen en este último.

En las siguientes tablas se detalla el precio umbral y técnico para cada ruta:

Buenos Aires - Córdoba - Buenos Aires		
100% de los costos variables (53,60% del costo unitario)	USD	29,67
84,66% de los costos fijos que representan a los costos operativos (46,40% del costo unitario)	USD	21,75
PRECIO UMBRAL	USD	51,42
Precio umbral	USD	51,42
15,34% de los costos fijos (46,40% del costo unitario)	USD	3,94
PRECIO TÉCNICO	USD	55,36

Buenos Aires - Bariloche - Buenos Aires		
100% de los costos variables (67,62% del costo unitario)	USD	50,85
84,66% de los costos fijos que representan a los costos operativos (32,38% del costo unitario)	USD	20,62
PRECIO UMBRAL	USD	71,47
Precio umbral	USD	71,47
15,34% de los costos fijos (32,38% del costo unitario)	USD	3,74
PRECIO TÉCNICO	USD	75,21

Buenos Aires - Iguazú - Buenos Aires		
100% de los costos variables (61,99% del costo unitario)	USD	40,78
84,66% de los costos fijos que representan a los costos operativos (38,01% del costo unitario)	USD	21,17
PRECIO UMBRAL	USD	61,95
Precio umbral	USD	61,95
15,34% de los costos fijos (38,01% del costo unitario)	USD	3,84
PRECIO TÉCNICO	USD	65,78

Buenos Aires - Mendoza - Buenos Aires		
100% de los costos variables (62,06% del costo unitario)	USD	40,57
84,66% de los costos fijos que representan a los costos operativos (37,94% del costo unitario)	USD	21,00
PRECIO UMBRAL	USD	61,57
Precio umbral	USD	61,57
15,34% de los costos fijos (37,94% del costo unitario)	USD	3,80
PRECIO TÉCNICO	USD	65,38

Es necesario aclarar que el análisis de las rutas de Salta y El Calafate se elaboró con los datos del segundo año de vida de la empresa ya que estas dos rutas comenzarán a operar a partir de ese período.

Buenos Aires - Salta - Buenos Aires		
100% de los costos variables (67,32% del costo unitario)	USD	62,35
87,76% de los costos fijos que representan a los costos operativos (32,68% del costo unitario)	USD	26,56
PRECIO UMBRAL	USD	88,91
Precio umbral	USD	88,91
12,24% de los costos fijos (32,68% del costo unitario)	USD	3,70
PRECIO TÉCNICO	USD	92,62

Buenos Aires - El Calafate - Buenos Aires		
100% de los costos variables (74,27% del costo unitario)	USD	87,44
87,76% de los costos fijos que representan a los costos operativos (25,73% del costo unitario)	USD	26,58
PRECIO UMBRAL	USD	114,02
Precio umbral	USD	114,02
12,24% de los costos fijos (32,68% del costo unitario)	USD	3,71
PRECIO TÉCNICO	USD	117,73

Se puede concluir diciendo que el precio umbral (costos operativos) representa la mayor parte de los costos del negocio.

La demanda

Existen diversos factores que hacen que la demanda muestre su sensibilidad respecto del precio. Para reflejar esta situación, se recurre al concepto de Elasticidad de la Demanda.

La elasticidad mide la variación que sufre la demanda cuando se produce un incremento en el precio del bien ofrecido.

Si bien no se han realizado estudios específicos en este mercado, puede afirmarse que la demanda presenta un comportamiento elástico, ya que un aumento en las tarifas provocaría la elección de un medio de transporte sustituto. Hoy en día esto no se nota por dos razones:

- La demanda supera la oferta.
- El espacio vacante producido por el desplazamiento de un grupo de consumidores (argentinos) hacia otro medio de transporte más económico, es ocupado rápidamente por turistas extranjeros que viene a recorrer el país visitando los principales puntos de atracción, los cuales por un tipo de cambio favorable encuentran las tarifas aéreas baratas.

A modo de conclusión se puede decir que si bien una variación en el precio puede modificar la demanda, el mismo tiene que ir acompañado de un crecimiento en el nivel de ocupación.

La competencia

La definición de la política de precios se ve influenciada por dos factores:

- ✓ La *situación competitiva* del sector, determinada por la cantidad y características de los competidores.
- ✓ El *valor percibido* del producto por parte de los compradores.

En cuanto a la *situación competitiva*, como se ha explicado anteriormente, es un mercado con muy pocos jugadores siendo Aerolíneas Argentinas y Lan Argentina las que dominan el mercado, ésta última con una tendencia hacia una estructura de bajo costo. Por lo cual, los precios son marcados por los dos grandes líderes que dominan el rubro.

A continuación se refleja una comparativa de precios:

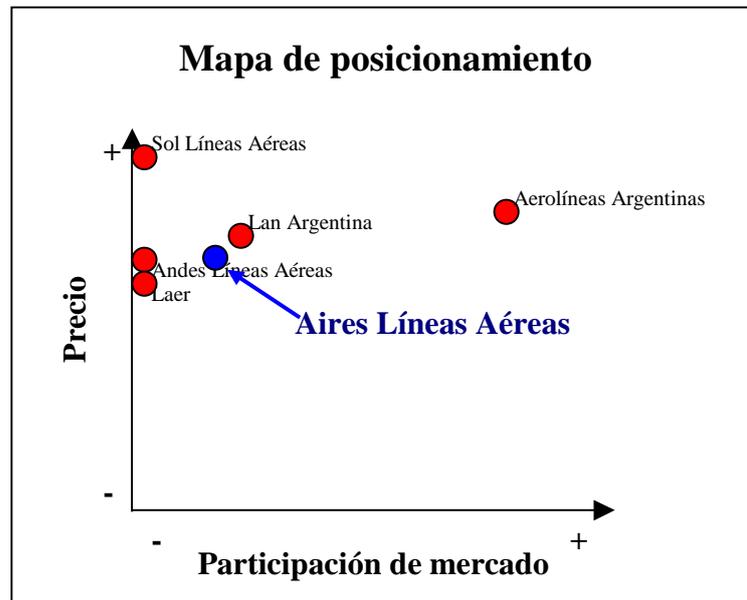
Ruta	Aires Líneas Aéreas		Lan Argentina		Aerolíneas Argentinas		
	Tarifa x vuelo		Tarifa x vuelo		El precio de la competencia es un (%)		
Bs. As. - Córdoba - Bs. As.	USD	56,47	USD	65,53	16,04%	USD 78,38	38,80%
	USD	59,79	USD	69,74	16,64%	USD 101,49	69,74%
Bs. As. - Bariloche - Bs. As.	USD	76,71	USD	98,68	28,65%	USD 148,00	92,93%
	USD	81,22	USD	118,42	45,80%	USD 180,11	121,76%
Bs. As. - Iguazú - Bs. As.	USD	67,10	USD	84,47	25,89%	USD 106,59	58,85%
	USD	71,05	USD	99,47	40,01%	USD 129,69	82,54%
Bs. As. - Mendoza - Bs. As.	USD	66,68	USD	91,05	36,55%	USD 101,19	51,75%
	USD	70,61	USD	100,00	41,62%	USD 130,30	84,53%
Bs. As. - Salta - Bs. As.*	USD	94,47	USD	110,53	17,00%	USD 121,89	29,03%
	USD	100,03	USD	122,11	22,07%	USD 157,91	57,86%
Bs. As. - El Calafate - Bs. As.*	USD	120,08	-	-	-	USD 130,28	8,50%
	USD	127,15	-	-	-	USD 236,23	85,79%

* En el análisis, tanto para Salta y El Calafate, se tomaron las tarifas proyectadas para el segundo año de la empresa que será cuando se comenzará a operar esas rutas; mientras que de la competencia se tomaron las tarifas actuales. En el caso de la ruta de El Calafate de Lan Argentina no se pudo realizar la comparativa ya que no tiene publicadas tarifas por operar solo en temporada alta.

Nota: La tabla comparativa se elaboró con datos publicados en el 2009 en la página web de cada uno de los competidores analizados.

Como se puede observar, las tarifas de Aerolíneas Argentinas son las más alta del mercado, permitido por la trayectoria y posicionamiento de marca.

A continuación, tomando el mapa de posicionamiento, participación de mercado – precio, planteado en el análisis de las fuerzas competitivas, se ubica a Aires Líneas Aéreas en el lugar que este proyecto aspira lograr en los dos primeros años:



Al posicionar al producto como de bajo costo no será exigido por los clientes un valor superior, sino que se percibirá el bajo costo de trasladarse grandes distancias en forma rápida, segura y puntual.

En base al análisis efectuado se puede resumir que:

- ✓ Aires Líneas Aéreas adoptará una estrategia de liderazgo en costos.
- ✓ La política de precio que implementará tendrá como objetivo ser siempre la opción más económica del mercado.
- ✓ La demanda presentará un comportamiento elástico.
- ✓ Si bien, la competencia tiene una trayectoria reconocida en el mercado, la propuesta del proyecto será “aterrizar” en el mercado como la primera aerolínea de cabotaje de bajo costo en Argentina.

Por lo tanto, como política de precios se adoptará un **precio de penetración**. Es decir, que será un precio bajo para penetrar desde el comienzo en la parte importante del mercado, pudiendo adoptarse esta estrategia porque:

- ✓ Existe una demanda elástica al precio.
- ✓ El costo unitario es inferior al de la competencia.
- ✓ Existe una competencia muy fuerte en el mercado, con una remarcada trayectoria, por lo cual ingresar con tarifas superiores a las de ella dejaría al proyecto fuera del negocio.
- ✓ Para lograr el posicionamiento buscado.

Para concluir a continuación se estable el mark up y margen de cada destino:

Ruta	Tarifa x vuelo	Costo unitario	Mark up	Margen
Bs. As. - Córdoba - Bs. As.	USD 56,47	USD 55,36	2,00%	1,96%
	USD 59,79		8,00%	7,41%
Bs. As. - Bariloche - Bs. As.	USD 76,71	USD 75,21	2,00%	1,96%
	USD 81,22		8,00%	7,41%
Bs. As. - Iguazú - Bs. As.	USD 67,10	USD 65,78	2,00%	1,96%
	USD 71,05		8,00%	7,41%
Bs. As. - Mendoza - Bs. As.	USD 66,68	USD 65,38	2,00%	1,96%
	USD 70,61		8,00%	7,41%
Bs. As. - Salta - Bs. As.*	USD 94,47	USD 92,62	2,00%	1,96%
	USD 100,03		8,00%	7,41%
Bs. As. - El Calafate - Bs. As.*	USD 120,08	USD 117,73	2,00%	1,96%
	USD 127,15		8,00%	7,41%

* En el análisis, tanto para Salta y El Calafate, se tomaron las tarifas proyectadas para el segundo año de la empresa que será cuando se comenzará a operar esas rutas.

2.8.2.5. Comunicación

En este apartado se definirá el plan de comunicación que se implementará para lograr los objetivos del negocio.

Targets

- Agencias de viajes receptoras mayoristas argentinas que operan con los mercados de EE.UU., Canadá y Europa. (Denominado target 1)
- Agencias de viajes emisoras minoristas argentinas. (Denominado target 2)
- Usuarios finales que compran este tipo de producto sin intermediarios. (Denominado target 3)

Objetivos

- Dar a conocer Aires Líneas Aéreas al 100% de las agencias de viajes receptoras mayoristas argentinas que operan con los mercados de EE.UU., Canadá y Europa.
- Dar a conocer Aires Líneas Aéreas al 80% de las Agencias de viajes emisoras minoristas argentinas.
- Dar a conocer Aires Líneas Aéreas al 70% de los usuarios finales que compren este tipo de productos sin intermediarios.
- Lograr crear una imagen de marca y un capital de notoriedad que represente el posicionamiento buscado.
- Lograr altos niveles de recordación y conocimiento que generen “recomendadores del producto”.
- Lograr fidelidad de los clientes.

Concepto a comunicar

“Aires, es la primer línea aérea de vuelos de cabotajes en Argentina con tarifas low cost (bajo costo), que brinda seguridad a la hora de volar porque garantiza: puntualidad, rapidez y la salida de todos sus vuelos”.

Estrategia

Continuando con los lineamientos estratégicos del proyecto, se implementará para lograr una comunicación efectiva y llegar a los distintos públicos la *estrategia publicitaria competitiva de posicionamiento*.

La misma permitirá dar a la marca un lugar en la mente del consumidor, frente a las posiciones de la competencia, remarcando los valores positivos apoyándose principalmente en la diferencia de precios.

Por otro lado, la elección de esta estrategia permitirá quitarles ventas a la competencia y de esta forma lograr aumentar la participación del mercado.

Táctica

Plan Lanzamiento:

Se realizarán una serie de eventos destinados a los Targets 1 y 2, con el fin de dar a conocer oficialmente a la compañía. Se cerrará la presentación con la inauguración de la ruta Buenos Aires – Bariloche, donde los invitados podrán probar y disfrutar de los servicios de Aires.

La campaña destinada para el Target 3 se hará mediante la utilización de carteles en vía pública, avisos en medios gráficos (diarios y revistas que suelen consumir) y eventos y lugares que usualmente frecuentan.

Plan anual – 1er. año

Luego del lanzamiento, se continuará desarrollando diversas acciones para los distintos targets para seguir estableciendo contacto con ellos.

Acciones para Targets 1 y 2:

- Programa de fidelización: se realizará un programa de puntos que premie mensualmente a la agencia que más pasajes venda por un lado y por otro al empleado que mayores ventas realice. Los premios consistirán en efectivo, a la agencia de viaje se le emitirá una nota de crédito, mientras que al empleado beneficiado se le dará dinero.
- Publicidad gráfica en revistas del sector.
- Relaciones públicas en eventos relacionados a la industria.
- Participación en ferias y exposiciones del sector como la Fit.

- Página Web: Dentro de la página se desarrollará un sitio exclusivo para agencias, en el cual podrán realizar consultas, chequear datos sobre el programa de fidelización, acceder a novedades y promociones sorpresivas.

Acciones para Target 3:

- Publicidad en vía pública por los principales corredores que transita este tipo de target.
- Publicidad gráfica en diarios y revista que suelen acceder normalmente.
- Publicidad en internet, con link directo a la página de la compañía.
- Página web donde podrán encontrar toda la información sobre vuelos, tarifas, reservas, forma de pago, etc.
- Sponsoreo de eventos deportivos y culturales donde suele concurrir este público objetivo.

Inversión

El presupuesto de marketing contemplado en la inversión inicial será de USD 350.000.- de los cuales el 73,43% será utilizado para el lanzamiento, mientras que el 23,57% restante se utilizará para reforzar el presupuesto del primer año; el cual ascenderá a USD 168.000.-, el saldo para llegar a ese número, equivalente a USD 75.000.- se contemplará en la estructura de costos de donde nace la tarifa para cada destino.

A continuación se detalla el presupuesto para el lanzamiento y primer año de vida de Aires Líneas Aéreas:

Presupuesto de Marketing - Lanzamiento	
Imagen corporativa	USD 48.000,00
Eventos lanzamiento (cena y viaje)	USD 136.000,00
Merchandising	USD 13.000,00
Publicidad gráfica y en vía pública	USD 60.000,00
	USD 257.000,00
Presupuesto Anual de Marketing - 1er. Año	
Publicidad gráfica y en vía pública	USD 85.000,00
Marketing Directo	USD 20.000,00
Eventos	USD 55.000,00
Relaciones públicas	USD 8.000,00
	USD 168.000,00

En los siguientes años, la totalidad del presupuesto de marketing y publicidad será contemplado como un costo más en la construcción de las tarifas.

Resultados esperados:

Con las acciones pensadas para cada target se busca crear una demanda primaria, informando la ventaja diferencial de la compañía, intentando penetrar el bloque de la indiferencia para provocar el ingreso del consumidor en el mercado potencial y crear el deseo de satisfacción, la tensión preconsumo y lograr la acción de compra mediante la primera aceptación del servicio.

El fin, en esta etapa de introducción, será lograr la notoriedad de marca y posicionarse en la mente de los distintos targets, siendo una consecuencia clara del mensaje emitido, el cual tendrá que lograr los siguientes conceptos:

- Llamar la atención.
- Generar interés.
- Despertar el deseo.
- Lograr la acción de compra.

De esta manera se logra cumplir con los objetivos planteados y aumentar rápidamente la participación del mercado.

2.9. VIABILIDAD LEGAL

La empresa será constituida como una sociedad anónima dentro del marco legal e impositivo que rige en el país. A su vez se operará bajo el Código Aeronáutico Argentino, sus decretos, leyes, reglamentaciones y modificaciones que sobre él se efectúen.

La adquisición de parte de su flota será mediante la modalidad de leasing, definiéndolo como un contrato donde una determinada entidad financiera adquiere una cosa para ceder su uso a una persona o empresa durante un cierto tiempo, la cual habrá de pagar a esa entidad una cantidad periódica. Transcurrida la duración del contrato, el concesionario tiene la facultad de adquirir la cosa a un precio determinado, que se denomina residual, en cuanto a su cálculo viene dado por la diferencia entre el precio originario pagado por la sociedad financiera y las cantidades abonadas por el concesionario a esa sociedad. Si el concesionario no ejercita la opción de adquirir la cosa, ha de devolver a la sociedad, de no convenir con ella una prórroga del contrato mediante el pago de cantidades periódicas más reducidas.

El contrato de leasing es generador de derechos y obligaciones para ambas partes contractuales, es decir, se devela una relación de reciprocidad donde la obligación de una será el derecho de la otra y a la inversa.

Las ventajas de adquirir algunas aeronaves por esta modalidad son las siguientes:

- Financiación del cien por ciento de la inversión, obteniendo el uso del bien sin tener la necesidad de disponer del capital requerido para la adquisición.
- Los cánones son gastos deducibles. De acuerdo a lo dispuesto en los artículos 58 y 59 de la Ley Impuestos a las Ganancias, texto ordenado en 1997 y sus modificaciones, y Decreto 1038/200 Leasing – Tratamiento Tributario de los Contratos, artículo 2, se considerará ganancia bruta afectada al pago del Impuesto a las Ganancias a la diferencia resultante entre el importe de los cánones y la recuperación del capital, obteniendo esta última mediante la división del costo o valor de adquisición del bien objeto del contrato por el número de períodos de alquiler fijado en el mismo.
- Dado que el bien se puede devolver al término del contrato, no se corre el riesgo de desactualización tecnológica.

- Existe la posibilidad de opción a compra al finalizar el contrato.
- El bien es amortizable totalmente o en su mayor parte.

Esta modalidad de financiamiento se aplicará para la compra de tres aviones a partir del segundo año vida de la empresa.

Se deberán pagar los siguientes impuestos:

- Ingresos Brutos: 2,5% mensual sobre los ingresos netos.
- Ganancias: 35% anual sobre ganancias netas.

2.10. EVALUACIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA

El análisis financiero es uno de los puntos más relevantes de cualquier proyecto, por lo cual, para avanzar en este apartado es necesario que se aclaren algunos conceptos aplicados para el análisis del caso.

La materialización de un proyecto requiere siempre inversión, la cual, según F. Tarragó Sabaté en su libro Fundamentos de Economía, consiste en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa.

Para la evaluación de proyectos de inversión normalmente se utilizan los métodos (VAN y TIR) basados en la actualización del cash flow ó flujo de fondos. A continuación se definen brevemente cada concepto:

- *Cash flow o flujo de fondos*: es un análisis financiero considerando ingresos (por ventas) y egresos (por costos y gastos), es decir los flujos reales de dinero hacia y desde la empresa en un determinado período de tiempo.
- *Valor actual neto (VAN)*: es el valor actual del excedente que la empresa obtiene sobre y por encima del que lograría la inversión marginal; es decir equivale a la suma de movimientos de fondos actualizado al origen de la evaluación. Esa actualización se realiza a una tasa de descuento que expresa el rendimiento mínimo, que, cada empresa, exige a sus propuestas de inversión para ser aceptadas. Se puede decir que el valor actual neto representa un costo de oportunidad en cuanto que mide el rendimiento que se pierde por renunciar a una inversión de riesgo similar. Se puede resumir los siguientes criterios de aceptación:
 - ✓ Si $VAN > 0$ el proyecto es rentable.
 - ✓ Si $VAN < 0$ el proyecto no es rentable.
 - ✓ Si $VAN = 0$ es indiferente porque se obtiene la misma rentabilidad con el proyecto que con la mejor alternativa.
- *Tasa interna de retorno (TIR)*: es la tasa de rentabilidad que se gana sobre el capital empleado, mientras esté empleado, tras permitir el reembolso parcial de la

inversión inicial. Estima el rendimiento, expresado en tasa porcentual, sobre los fondos absorbidos por el proyecto. A continuación se enuncian los criterios de aceptación.

- ✓ Si $TIR > i$ el proyecto es rentable.
- ✓ Si $TIR < i$ el proyecto no es rentable.
- ✓ Si $TIR = i$ es indiferente.

Nota: i significa tasa de corte.

Para la evaluación el proyecto se trabajará en base a los siguientes supuestos:

- ✓ La relación precio dólar se mantendrá en: \$3,80.- = USD1.-
- ✓ La inversión inicial para el proyecto será de USD 167.269.961,86.-
- ✓ La tasa de corte será del 10%.
- ✓ Valor actual neto: VAN10.
- ✓ El período de análisis será de los cinco primeros años de la empresa.

CASH FLOW

	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	VR 6
INGRESOS		USD 20.318.115,38	USD 41.971.619,68	USD 90.499.957,54	USD 136.494.931,59	USD 177.265.882,11	
IMP. IIBB (2,5% del Ingreso Bruto)		USD -507.952,88	USD -1.049.290,49	USD -2.262.498,94	USD -3.412.373,29	USD -4.431.647,05	
EGRESOS VARIABLES		USD -10.258.443,78	USD -21.946.412,13	USD -48.554.676,75	USD -72.712.861,42	USD -94.473.747,42	
EGRESOS FIJOS		USD -8.660.794,58	USD -17.135.513,64	USD -35.714.471,07	USD -54.384.563,59	USD -70.587.598,80	
EGRESOS COMERCIALIZACIÓN		USD -1.015.905,77	USD -2.098.580,98	USD -4.524.997,88	USD -6.824.746,58	USD -8.863.294,11	
EGRESOS CONTRATO LEASING		USD -	USD -34.000.000,00	USD -51.000.000,00	USD -51.000.000,00	USD -51.000.000,00	
RECUPERACIÓN DE CAPITAL (aviones leasing)		USD -	USD -10.000.000,00	USD -15.000.000,00	USD -15.000.000,00	USD -15.000.000,00	
AMORTIZACIONES AVIONES (leasing)		USD -	USD -20.000.000,00	USD -30.000.000,00	USD -30.000.000,00	USD -30.000.000,00	
AMORTIZACIONES AVIONES (propios)		USD -30.000.000,00	USD -30.000.000,00	USD -30.000.000,00	USD -30.000.000,00	USD -30.000.000,00	
AMORTIZACION EDIFICIO		USD -5.000,00	USD -5.000,00	USD -5.000,00	USD -5.000,00	USD -5.000,00	
BASE IMPONIBLE	USD -	USD -30.129.981,64	USD -94.263.177,57	USD -126.561.687,10	USD -126.844.613,29	USD -127.095.405,26	USD -
IMP. GANANCIAS 35%		USD 10.545.493,57	USD 43.537.605,72	USD 87.834.196,21	USD 132.229.810,86	USD 176.713.202,70	USD 176.713.202,70
RECUPERACIÓN DE CAPITAL (aviones leasing)		USD -	USD 10.000.000,00	USD 15.000.000,00	USD 15.000.000,00	USD 15.000.000,00	
AMORTIZACIONES AVIONES (leasing)		USD -	USD 20.000.000,00	USD 30.000.000,00	USD 30.000.000,00	USD 30.000.000,00	
AMORTIZACIONES AVIONES (propios)		USD 30.000.000,00	USD 30.000.000,00	USD 30.000.000,00	USD 30.000.000,00	USD 30.000.000,00	
AMORTIZACION EDIFICIO		USD 5.000,00	USD 5.000,00	USD 5.000,00	USD 5.000,00	USD 5.000,00	
INVERSION/VTA.	USD -157.302.389,79						
INVERSION ACT.CTE.	USD -9.967.572,07						USD 9.967.572,07
R. NETO	USD -167.269.961,86	USD 10.420.511,94	USD 9.279.428,15	USD 36.277.509,11	USD 80.390.197,57	USD 124.622.797,44	USD 186.680.774,76

VAN10= 114.792.978,71

TIR= 23%

Período de Recupero:	-167.269.961,86	10.420.511,94	9.279.428,15	36.277.509,11	80.390.197,57	124.622.797,44
		1,1	(1,1) ²	(1,1) ³	(1,1) ⁴	(1,1) ⁵
Suma:	-167.269.961,86	9.473.192,67	7.668.948,89	27.255.829,53	54.907.586,62	85.119.047,50
VAN 10 al 5º Año:	17.154.643,35					

En base al análisis efectuado se puede decir que:

- ✓ La tasa de corte (10%) será superada en un 13%.
- ✓ El valor actual neto (VAN10) será de USD 114.792.978,71.-
- ✓ La tasa interna de retorno será del 23%.
- ✓ El recupero de la inversión será en el quinto año.

Como conclusión, se puede decir que el proyecto es rentable porque:

- ✓ El valor actual neto será mayor a cero.
- ✓ La tasa interna de retorno será mayor a la tasa de corte.
- ✓ El recupero de la inversión será en el quinto año.

2.11. ESCENARIO DE RIESGO Y PLANES DE CONTINGENCIA

Conociendo los antecedentes históricos, sociales, políticos y económicos de la República Argentina y tomando en cuenta los factores que afectarían el mercado, se han elaborado tres escenarios hipotéticos de riesgo.

ESCENARIO I *Factor de riesgo económico*: nivel de ocupación por vuelo inferior al 75%.

Para responder ante este riesgo se propone:

1. Control minucioso de los costos.
2. Mayor promoción.
3. Buscar nuevos canales de distribución.

ESCENARIO II *Factor de riesgo de mercado*: Igualación de tarifas por parte de la competencia.

1. Ejercer un estricto control de los costos operativos.
2. Canalizar la mayor parte de las ventas vía on-line, lo cual disminuiría notoriamente los costos de comercialización.
3. No aumentar la estructura para que los costos fijos no aumenten.

ESCENARIO III *Factor de riesgo de capital de trabajo*: Demoras y/o cancelaciones de vuelos por problemas gremiales:

Para responder ante este riesgo se propone:

1. Cumplir con las leyes salariales.
2. Prevenir estableciendo un continuo diálogo para detectar los distintos problemas que puedan tener los empleados y poder brindar soluciones a tiempo.
3. Generar un sentimiento de pertenencia a la empresa, entendiendo por este concepto que la empresa “somos todos”.

2.12. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

El crecimiento es un factor que influye en la viabilidad de la empresa, siendo necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia. Una vez concluida la primer etapa de la empresa, se optará por una estrategia de crecimiento intensivo, es decir:

- Apertura de nuevas rutas en el mercado interno.
- Apertura de rutas regionales, por ejemplo Brasil y Uruguay.

Para el desarrollo exitoso de estas estrategias de crecimiento no hay que perder el enfoque de la política de producto aplicada hasta el momento y el análisis de segmentación para poder determinar posibles destinos rentables.

Conclusión

El objetivo general del trabajo fue, mediante el análisis del mercado aerocomercial y el desarrollo de un caso a modo de ejemplo, demostrar o no la hipótesis planteada:

“En nuestro país existe un mercado rentable para una nueva línea aérea de bajo costo”

Considerando las tendencias del sector y sus puntos más relevantes, se concluyó que el mercado argentino es rentable para el ingreso de nuevos jugadores al sector. Pero que el mismo es considerado inestable por los inversionistas, como consecuencia de las continuas crisis que afectan al país, las cuales provocan la falta de marcos jurídico, político y económico.

La conclusión se encuentra justificada por dos puntos relevantes que se detallan a continuación:

- *Difícil acceso al capital:* La inversión necesaria para poner en marcha este tipo de negocio es de gran envergadura, ya que posee grandes costos preoperacionales y operacionales durante los primeros meses de vida de la nueva compañía aérea, como se vio reflejado en el cash flow del caso planteado.

La llegada de inversiones privadas al país en la actualidad se ve restringida por dos factores:

- 1) La inestabilidad política, económica, financiera y jurídica de Argentina genera señales de incertidumbre y desconfianza alejando cualquier posibilidad de inversión.

Históricamente el país se vio afectado por continuas crisis, un claro ejemplo es la actual situación por la que está atravesando, donde luego de años (después de la crisis del 2002) de crecimiento y márgenes positivos, producto mayormente del crecimiento del agro con sus favorables precios de exportación, acompañado de la reactivación de la industrias metalmeccánica (máquinas y automóviles), del crecimiento en el consumo local, a lo que se debe agregar una importante mejora del turismo (especialmente internacional) en todos sus niveles y por lo tanto un reacomodamiento estructural a nivel nacional y con ello una reactivación

creciente de la economía, permitiendo así superar los sucesos derivados de la crisis. Pero a finales del primer trimestre del 2008 el escenario se vio modificado, el mercado tuvo un reacomodamiento, originado por la aplicación de una mayor retención en la exportación de soja y esto generó un malestar entre los involucrados (productores, exportadores y gobierno), que agregado a condiciones climáticas desfavorables (sequía), el sector del agro se vio seriamente afectado. Sumado a esta crisis los altos niveles inflacionarios y las secuelas de la crisis mundial, la economía argentina comenzó a mostrar una desaceleración del consumo que en un principio se deducía circunstancial, pero que luego significó el principio de un proceso no tan positivo.

Por lo cual, estos altibajos constantes marcados por períodos de bonanzas que concluyen indefectiblemente en crisis profundas y prolongadas, hacen considerar a Argentina como un mercado riesgoso, poco estable, donde las reglas del juego varían continuamente.

- 2) La crisis mundial, consecuencia de la crisis inmobiliaria financiera de Estados Unidos originada en el segundo semestre de 2008, ha afectado la oferta de inversiones en los distintos mercados. En este contexto de rápida integración mundial y de interconexiones profundas y complejas entre las distintas instituciones financieras, efecto de la globalización, la crisis se extendió velozmente entre los distintos activos, mercados y economías. Esa situación trajo un impacto agudo y profundo que concluyó en la contracción de la inversión empresaria, la caída del gasto de consumo y el aumento del desempleo. El alto nivel de incertidumbre ha logrado reducir la demanda de bienes de consumo y de capital.

Según el Fondo Monetario Internacional, con la ayuda de los continuos esfuerzos por aliviar las tensiones crediticias y de la adopción de políticas fiscales y monetarias expansivas, se proyecta una recuperación gradual de la economía mundial para 2010.

En la actualidad, el acceso a capitales a nivel mundial esta altamente condicionado y Argentina no reúne los requisitos para ser considerada por los inversionistas como un mercado posible.

- *Crisis de la industria aerocomercial:* El mercado mundial se contrajo un 4,4% como consecuencia de la crisis económica mundial que trae aparejado una baja en el movimiento de pasajeros y de carga.

La crisis mundial afectó notoriamente a esta industria, ya que la demanda que utiliza este tipo de transporte se encuentra afectada por la nueva situación. El 65% de la demanda a nivel mundial está integrada por pasajeros que viajan por negocios, los cuales actualmente postergan sus viajes hasta visualizar nuevas perspectivas para sus actividades; mientras que los turistas, que a nivel mundial ocupan el 30%, posponen sus viajes por incertidumbre frente al nuevo escenario.

Se espera para el año 2009 una caída del 3% y recién durante el 2010, según las proyecciones de los distintos actores del sector, el mercado comenzará a mostrar un crecimiento positivo sin esperar un incremento por arriba del 4% antes del 2011.

Un punto importante que favorece al rubro es la baja en el valor del petróleo, lo que implica una disminución de los costos de las compañías aéreas.

En lo que respecta al mercado doméstico argentino, se puede decir que durante los últimos años la demanda ha crecido notoriamente por la reactivación de las economías regionales y por el turismo internacional que visita el país. Si bien, tras las crisis (interna y mundial), se detuvo el crecimiento, el tráfico de pasajero se mantuvo constante.

El mercado argentino muestra una competencia oligopólica, llegando a convertirse en monopolio en más de la mitad de los destinos a cubrir. El nivel de ocupación es casi del 90%, pero el marco regulatorio que rige al sector condiciona altamente el ingreso de nuevas compañías al mercado.

Igualmente las perspectivas para la industria son buenas, ya que ni bien las economías comiencen a mostrar signos positivos y a dar señales de confianza, la industria aerocomercial se recuperará rápidamente.

Si bien, el difícil acceso al capital y la crisis económica mundial, condicionan el aumento de la oferta en el mercado aerocomercial de cabotaje argentino, se ha demostrado la rentabilidad para el ingreso de nuevos jugadores al negocio y se considera como viable en lo comercial, económico y financiero; manteniendo las características, condiciones y supuestos planteados en el caso de análisis, es decir:

- Tener un buen conocimiento del negocio.
- Tener una flota homogénea y moderna.
- Control estricto de los costos.
- Que la flota pase la mayor parte del tiempo en el aire.
- Recursos humanos altamente capacitados.
- Tener buena relación con los proveedores del sector.
- Implementar políticas de compra que contemple un importante stock de combustible para lograr grandes descuentos.
- Comenzar a educar a los distintos públicos a efectuar las compras de los pasajes por internet, para reducir los costos de comercialización.

Ahora bien, para que se pueda desarrollar una compañía con las características del caso y siguiendo la tendencia del mercado hacia servicios low cost, Argentina deberá generar confianza frente a inversores, para lo cual deberá trabajar sobre los siguientes puntos:

- Lograr estabilidad económica, financiera, política y jurídica mediante medidas concretas que apunten a solucionar los problemas específicos en cada área.
- Modificar la legislación vigente, elaborando un marco regulatorio que contemple la desregularización del sector aerocomercial para permitir que las distintas fuerzas del mercado sean las que lo manejen y no el Estado.

En resumen, cuando las distintas economías se estabilicen y los mercados mundiales comiencen a dar señales positivas y generen la confianza suficiente en los inversionistas; Argentina deberá estar lista para ser un mercado posible a la hora de analizar “dónde invertir”, siendo la industria aerocomercial uno de los potenciales negocios rentables a la espera de la llegada de capitales privados.

Lic. María Guadalupe Cayo

CASH FLOW

	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	VR 6
INGRESOS		USD 20.318.115,38	USD 41.971.619,68	USD 90.499.957,54	USD 136.494.931,59	USD 177.265.882,11	
IMP. IIBB (2,5% del Ingreso Bruto)		USD -507.952,88	USD -1.049.290,49	USD -2.262.498,94	USD -3.412.373,29	USD -4.431.647,05	
EGRESOS VARIABLES		USD -10.258.443,78	USD -21.946.412,13	USD -48.554.676,75	USD -72.712.861,42	USD -94.473.747,42	
EGRESOS FIJOS		USD -8.660.794,58	USD -17.135.513,64	USD -35.714.471,07	USD -54.384.563,59	USD -70.587.598,80	
EGRESOS COMERCIALIZACIÓN		USD -1.015.905,77	USD -2.098.580,98	USD -4.524.997,88	USD -6.824.746,58	USD -8.863.294,11	
EGRESOS CONTRATO LEASING		USD -	USD -34.000.000,00	USD -51.000.000,00	USD -51.000.000,00	USD -51.000.000,00	
RECUPERACIÓN DE CAPITAL (aviones leasing)		USD -	USD -10.000.000,00	USD -15.000.000,00	USD -15.000.000,00	USD -15.000.000,00	
AMORTIZACIONES AVIONES (leasing)		USD -	USD -20.000.000,00	USD -30.000.000,00	USD -30.000.000,00	USD -30.000.000,00	
AMORTIZACIONES AVIONES (propios)		USD -30.000.000,00	USD -30.000.000,00	USD -30.000.000,00	USD -30.000.000,00	USD -30.000.000,00	
AMORTIZACION EDIFICIO		USD -5.000,00	USD -5.000,00	USD -5.000,00	USD -5.000,00	USD -5.000,00	
BASE IMPONIBLE	USD -	USD -30.129.981,64	USD -94.263.177,57	USD -126.561.687,10	USD -126.844.613,29	USD -127.095.405,26	USD -
IMP. GANANCIAS 35%		USD 10.545.493,57	USD 43.537.605,72	USD 87.834.196,21	USD 132.229.810,86	USD 176.713.202,70	USD 176.713.202,70
RECUPERACIÓN DE CAPITAL (aviones leasing)		USD -	USD 10.000.000,00	USD 15.000.000,00	USD 15.000.000,00	USD 15.000.000,00	
AMORTIZACIONES AVIONES (leasing)		USD -	USD 20.000.000,00	USD 30.000.000,00	USD 30.000.000,00	USD 30.000.000,00	
AMORTIZACIONES AVIONES (propios)		USD 30.000.000,00	USD 30.000.000,00	USD 30.000.000,00	USD 30.000.000,00	USD 30.000.000,00	
AMORTIZACION EDIFICIO		USD 5.000,00	USD 5.000,00	USD 5.000,00	USD 5.000,00	USD 5.000,00	
INVERSION/VTA.	USD -157.302.389,79						
INVERSION ACT.CTE.	USD -9.967.572,07						USD 9.967.572,07
R. NETO	USD -167.269.961,86	USD 10.420.511,94	USD 9.279.428,15	USD 36.277.509,11	USD 80.390.197,57	USD 124.622.797,44	USD 186.680.774,76

VAN10= 114.792.978,71

TIR= 23%

Período de Recupero:	-167.269.961,86	10.420.511,94	9.279.428,15	36.277.509,11	80.390.197,57	124.622.797,44
		1,1	(1,1) ²	(1,1) ³	(1,1) ⁴	(1,1) ⁵
Suma:	-167.269.961,86	9.473.192,67	7.668.948,89	27.255.829,53	54.907.586,62	85.119.047,50
VAN 10 al 5º Año:		17.154.643,35				

ESTRUCTURA DE COSTOS

ESTRUCTURA DE COSTOS			1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
VARIABLES	Operativos	Combustible	USD 9.594.508,49	USD 20.587.036,36	USD 45.608.602,03	USD 68.232.016,76	USD 88.701.621,79
		Sobretasa x balizamiento nocturno	USD 16.500,13	USD 27.094,72	USD 46.135,98	USD 54.374,76	USD 54.374,76
		Sobretasa por aterrizaje fuera de horario normal	USD 38.012,00	USD 60.996,00	USD 103.220,00	USD 122.200,00	USD 122.200,00
		Catering	USD 609.423,16	USD 1.271.285,05	USD 2.796.718,74	USD 4.304.269,89	USD 5.595.550,86
	TOTAL COSTOS VARIABLES		USD 10.258.443,78	USD 21.946.412,13	USD 48.554.676,75	USD 72.712.861,42	USD 94.473.747,42
FIJOS	Operativos	Tasa de aterrizaje	USD 220.001,76	USD 357.350,40	USD 606.719,52	USD 716.569,92	USD 716.569,92
		Tasa de estacionamiento	USD 32.807,28	USD 52.301,04	USD 88.347,60	USD 104.728,80	USD 104.728,80
		Servicio de handling	USD 3.077.894,74	USD 6.420.631,58	USD 14.124.842,11	USD 21.738.736,84	USD 28.260.357,89
		Mantenimiento aeronaves	USD 300.000,00	USD 520.000,00	USD 845.000,00	USD 1.318.200,00	USD 1.713.660,00
		Seguros	USD 3.655.000,00	USD 7.624.500,00	USD 16.773.250,00	USD 25.814.750,00	USD 33.559.175,00
	Capital de Trabajo	Personal	USD 766.432,91	USD 1.198.422,73	USD 1.914.127,37	USD 2.776.198,74	USD 3.743.114,10
		Capacitación personal	USD 283.157,89	USD 539.157,89	USD 812.089,47	USD 1.200.255,79	USD 1.560.332,53
	Asesoramiento	Contable	USD 9.375,00	USD 12.187,50	USD 15.843,75	USD 20.596,88	USD 26.775,94
		Legal	USD 9.375,00	USD 12.187,50	USD 15.843,75	USD 20.596,88	USD 26.775,94
	Marketing y publicidad		USD 75.000,00	USD 97.500,00	USD 126.750,00	USD 164.775,00	USD 214.207,50
	Alquiler hangar		USD 150.000,00	USD 195.000,00	USD 253.500,00	USD 329.550,00	USD 428.415,00
	Estructura	Librería	USD 2.625,00	USD 3.412,50	USD 4.436,25	USD 5.767,13	USD 7.497,26
		Luz	USD 5.625,00	USD 7.312,50	USD 9.506,25	USD 12.358,13	USD 16.065,56
		Gas	USD 2.250,00	USD 2.925,00	USD 3.802,50	USD 4.943,25	USD 6.426,23
		Teléfono e internet	USD 7.500,00	USD 9.750,00	USD 12.675,00	USD 16.477,50	USD 21.420,75
		Impuestos	USD 1.875,00	USD 2.437,50	USD 3.168,75	USD 4.119,38	USD 5.355,19
		Servicio de limpieza	USD 7.500,00	USD 9.750,00	USD 12.675,00	USD 16.477,50	USD 21.420,75
		Seguros	USD 37.500,00	USD 48.750,00	USD 63.375,00	USD 82.387,50	USD 107.103,75
		Servicio de seguridad y alarmas	USD 9.375,00	USD 12.187,50	USD 15.843,75	USD 20.596,88	USD 26.775,94
		Movilidad y viáticos	USD 7.500,00	USD 9.750,00	USD 12.675,00	USD 16.477,50	USD 21.420,75
	TOTAL COSTOS FIJOS		USD 8.660.794,58	USD 17.135.513,64	USD 35.714.471,07	USD 54.384.563,59	USD 70.587.598,80
COSTOS TOTALES			USD 18.919.238,36	USD 39.081.925,77	USD 84.269.147,82	USD 127.097.425,01	USD 165.061.346,21
Comercialización			USD 1.015.905,77	USD 2.098.580,98	USD 4.524.997,88	USD 6.824.746,58	USD 8.863.294,11

INVERSIÓN

Flota	1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO	Cantidad de aviones
B 737-600	3	2	1	0	0	6

Valor de cada avión USD 50.000.000,00

Inversión	0ro. AÑO	1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
Capital Fijo						
Inicial en flota	USD 150.000.000,00					
Inicial compra inmueble	USD 250.000,00					
Inicial equipamiento	USD 50.000,00					
Gastos preoperativos						
Licencias, habilitaciones, trámites legales	USD 1.500.000,00					
Marketing - Lanzamiento	USD 257.000,00					
Marketing - Refuerzo presup. 1er. Año	USD 93.000,00					
Capacitación RR.HH	USD 283.157,89					
Inversión a cta. (gastos operativos 1er. Semestre)						
Capital de trabajo*	USD 9.967.572,07					
Imprevistos						
3% de la inversión	USD 4.869.231,90					
Total	USD 167.269.961,86	USD -				

* Incluye el total de gastos para operar durante el primer año.

FINANCIACIÓN LEASING

Costo y financiación de flota

Modelo de avion: Boieng 737-600

Valor del Bien : USD 50.000.000,00
 Financiación 5 años 10 años
 Tasa de interes 24% anual, equivalentes al : 24% anual

$$C = \frac{\text{Valor del bien} + (\text{tasa de interés} * \text{tiempo} * \text{valor del bien})}{\text{Tiempo}}$$

Canon anual por leasing de un avión C= USD 17.000.000,00

Flota	1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
B 737-600 (3 aviones)	0	2	1	0	0

Cuota anual por leasing de flota USD - USD 34.000.000,00 USD 51.000.000,00 USD 51.000.000,00 USD 51.000.000,00

RESUMEN DE INGRESOS

Ruta	1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
Bs.As. - Córdoba - Bs.As.	USD 6.450.930,00	USD 10.851.626,95	USD 20.560.358,17	USD 35.426.171,55	USD 45.998.875,73
Bs.As. - Bariloche - Bs.As.	USD 8.763.401,96	USD 14.856.254,50	USD 28.369.381,88	USD 36.721.359,49	USD 47.696.406,87
Bs.As. - Iguazú - Bs.As.	USD 2.559.823,85	USD 6.477.466,04	USD 16.441.202,10	USD 21.267.671,43	USD 27.620.399,21
Bs.As. - Mendoza - Bs.As.	USD 2.543.959,57	USD 6.436.331,62	USD 16.334.252,62	USD 31.692.955,64	USD 41.159.481,87
Bs.As. - Salta - Bs.As.	USD -	USD 2.048.182,47	USD 5.211.242,10	USD 6.744.442,96	USD 8.759.919,25
Bs.As. - El Calafate - Bs.As.	USD -	USD 1.301.758,10	USD 3.583.520,66	USD 4.642.330,51	USD 6.030.799,19
INGRESOS ANUALES	USD 20.318.115,38	USD 41.971.619,68	USD 90.499.957,54	USD 136.494.931,59	USD 177.265.882,11

Anexo II

COSTOS TOTALES

ESTRUCTURA DE COSTOS			1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
VARIABLES	Operativos	Combustible	USD 9.594.508,49	USD 20.587.036,36	USD 45.608.602,03	USD 68.232.016,76	USD 88.701.621,79
		Sobretasa x balizamiento nocturno	USD 16.500,13	USD 27.094,72	USD 46.135,98	USD 54.374,76	USD 54.374,76
		Sobretasa por aterrizaje fuera de horario normal	USD 38.012,00	USD 60.996,00	USD 103.220,00	USD 122.200,00	USD 122.200,00
		Catering	USD 609.423,16	USD 1.271.285,05	USD 2.796.718,74	USD 4.304.269,89	USD 5.595.550,86
	TOTAL COSTOS VARIABLES			USD 10.258.443,78	USD 21.946.412,13	USD 48.554.676,75	USD 72.712.861,42
FIJOS	Operativos	Tasa de aterrizaje	USD 220.001,76	USD 357.350,40	USD 606.719,52	USD 716.569,92	USD 716.569,92
		Tasa de estacionamiento	USD 32.807,28	USD 52.301,04	USD 88.347,60	USD 104.728,80	USD 104.728,80
		Servicio de handling	USD 3.077.894,74	USD 6.420.631,58	USD 14.124.842,11	USD 21.738.736,84	USD 28.260.357,89
		Mantenimiento aeronaves	USD 300.000,00	USD 520.000,00	USD 845.000,00	USD 1.318.200,00	USD 1.713.660,00
		Seguros	USD 3.655.000,00	USD 7.624.500,00	USD 16.773.250,00	USD 25.814.750,00	USD 33.559.175,00
	Capital de Trabajo	Personal	USD 766.432,91	USD 1.198.422,73	USD 1.914.127,37	USD 2.776.198,74	USD 3.743.114,10
		Capacitación personal	USD 283.157,89	USD 539.157,89	USD 812.089,47	USD 1.200.255,79	USD 1.560.332,53
	Asesoramiento	Contable	USD 9.375,00	USD 12.187,50	USD 15.843,75	USD 20.596,88	USD 26.775,94
		Legal	USD 9.375,00	USD 12.187,50	USD 15.843,75	USD 20.596,88	USD 26.775,94
	Marketing y publicidad		USD 75.000,00	USD 97.500,00	USD 126.750,00	USD 164.775,00	USD 214.207,50
	Alquiler hangar		USD 150.000,00	USD 195.000,00	USD 253.500,00	USD 329.550,00	USD 428.415,00
	Estructura	Librería	USD 2.625,00	USD 3.412,50	USD 4.436,25	USD 5.767,13	USD 7.497,26
		Luz	USD 5.625,00	USD 7.312,50	USD 9.506,25	USD 12.358,13	USD 16.065,56
		Gas	USD 2.250,00	USD 2.925,00	USD 3.802,50	USD 4.943,25	USD 6.426,23
		Teléfono e internet	USD 7.500,00	USD 9.750,00	USD 12.675,00	USD 16.477,50	USD 21.420,75
		Impuestos	USD 1.875,00	USD 2.437,50	USD 3.168,75	USD 4.119,38	USD 5.355,19
		Servicio de limpieza	USD 7.500,00	USD 9.750,00	USD 12.675,00	USD 16.477,50	USD 21.420,75
		Seguros	USD 37.500,00	USD 48.750,00	USD 63.375,00	USD 82.387,50	USD 107.103,75
		Servicio de seguridad y alarmas	USD 9.375,00	USD 12.187,50	USD 15.843,75	USD 20.596,88	USD 26.775,94
		Movilidad y viáticos	USD 7.500,00	USD 9.750,00	USD 12.675,00	USD 16.477,50	USD 21.420,75
TOTAL COSTOS FIJOS			USD 8.660.794,58	USD 17.135.513,64	USD 35.714.471,07	USD 54.384.563,59	USD 70.587.598,80
COSTOS TOTALES			USD 18.919.238,36	USD 39.081.925,77	USD 84.269.147,82	USD 127.097.425,01	USD 165.061.346,21

Comercialización	USD 1.308.893,60	USD 2.721.012,00	USD 5.896.942,63	USD 8.887.825,05	USD 11.545.296,12
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

COSTO UNITARIO
RUTA: BUENOS AIRES - CÓRDOBA - BUENOS AIRES

ESTRUCTURA DE COSTOS			1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO
VARIABLES	Operativos	Combustible	USD 4.583,23	USD 5.958,20	USD 7.745,67	USD 10.069,37
		Sobretasa x balizamiento nocturno	USD 11,29	USD 11,55	USD 11,62	USD 11,57
		Sobretasa por aterrizaje fuera de horario normal	USD 26,00	USD 26,00	USD 26,00	USD 26,00
		Catering	USD 416,84	USD 541,89	USD 704,46	USD 915,80
	TOTAL COSTOS VARIABLES		USD 5.037,36	USD 6.537,65	USD 8.487,75	USD 11.022,74
FIJOS	Operativos	Tasa de aterrizaje	USD 150,48	USD 152,32	USD 152,83	USD 152,46
		Tasa de estacionamiento	USD 22,44	USD 22,29	USD 22,25	USD 22,28
		Servicio de handling	USD 2.105,26	USD 2.736,84	USD 3.557,89	USD 4.625,26
		Mantenimiento aeronaves	USD 205,20	USD 221,65	USD 212,85	USD 280,47
		Seguros	USD 2.500,00	USD 3.250,00	USD 4.225,00	USD 5.492,50
	Capital de Trabajo	Personal	USD 524,24	USD 510,84	USD 482,15	USD 590,68
		Capacitación personal	USD 193,68	USD 229,82	USD 204,56	USD 255,37
	Asesoramiento	Contable	USD 6,41	USD 5,20	USD 3,99	USD 4,38
		Legal	USD 6,41	USD 5,20	USD 3,99	USD 4,38
	Marketing y publicidad		USD 51,30	USD 41,56	USD 31,93	USD 35,06
	Alquiler hangar		USD 102,60	USD 83,12	USD 63,85	USD 70,12
	Estructura	Librería	USD 1,80	USD 1,45	USD 1,12	USD 1,23
		Luz	USD 3,85	USD 3,12	USD 2,39	USD 2,63
		Gas	USD 1,54	USD 1,25	USD 0,96	USD 1,05
		Teléfono e internet	USD 5,13	USD 4,16	USD 3,19	USD 3,51
		Impuestos	USD 1,28	USD 1,04	USD 0,80	USD 0,88
		Servicio de limpieza	USD 5,13	USD 4,16	USD 3,19	USD 3,51
		Seguros	USD 25,65	USD 20,78	USD 15,96	USD 17,53
		Servicio de seguridad y alarmas	USD 6,41	USD 5,20	USD 3,99	USD 4,38
		Movilidad y viáticos	USD 5,13	USD 4,16	USD 3,19	USD 3,51
TOTAL COSTOS FIJOS		USD 5.923,94	USD 7.304,14	USD 8.996,09	USD 11.571,18	
COSTO UNITARIO TOTAL			USD 10.961,30	USD 13.841,79	USD 17.483,84	USD 22.593,92

COSTO UNITARIO
RUTA: BUENOS AIRES - CÓRDOBA - BUENOS AIRES

ESTRUCTURA DE COSTOS		1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
VARIABLES	Operativos	USD 5.037,36	USD 6.537,65	USD 8.487,75	USD 11.022,74	USD 14.318,29
	TOTAL COSTOS VARIABLES	USD 5.037,36	USD 6.537,65	USD 8.487,75	USD 11.022,74	USD 14.318,29
FIJOS	Operativos	USD 4.983,38	USD 6.383,11	USD 8.170,82	USD 10.572,98	USD 13.692,45
	Capital de Trabajo	USD 717,91	USD 740,66	USD 686,70	USD 846,05	USD 1.128,39
	Asesoramiento	USD 12,82	USD 10,39	USD 7,98	USD 8,76	USD 11,39
	Marketing y publicidad	USD 51,30	USD 41,56	USD 31,93	USD 35,06	USD 45,58
	Alquiler hangar	USD 102,60	USD 83,12	USD 63,85	USD 70,12	USD 91,15
	Estructura	USD 55,92	USD 45,30	USD 34,80	USD 38,21	USD 49,68
	TOTAL COSTOS FIJOS	USD 5.923,94	USD 7.304,14	USD 8.996,09	USD 11.571,18	USD 15.018,64
COSTO UNITARIO TOTAL		USD 10.961,30	USD 13.841,79	USD 17.483,84	USD 22.593,92	USD 29.336,92

Costo según el nivel de ocupación:

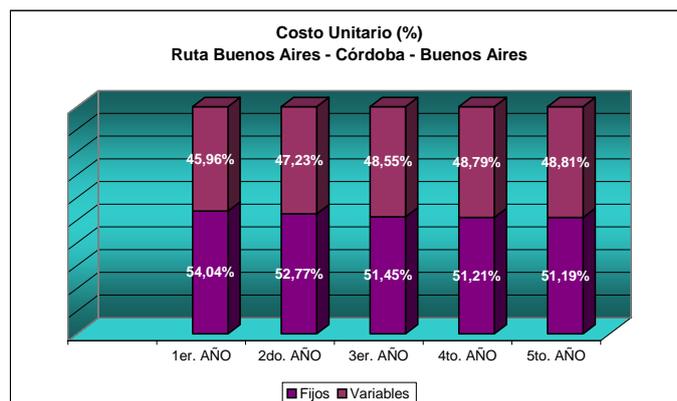
Con el 100% de ocupación (264 pasajeros)	USD 41,52	USD 52,43	USD 66,23	USD 85,58	USD 111,12
Con el 75% de ocupación (198 pasajeros)	USD 55,36	USD 69,91	USD 88,30	USD 114,11	USD 148,17

ESTRUCTURA DE COSTOS en %	1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
Fijos	54,04%	52,77%	51,45%	51,21%	51,19%
Variables	45,96%	47,23%	48,55%	48,79%	48,81%
	100%	100%	100%	100%	100%

COSTOS FIJOS = 46,40% del costo unitario por ruta USD 25,69

Operativos	84,12%	USD 21,75
Capital de Trabajo	12,12%	USD 3,94
Asesoramiento	0,22%	
Marketing y publicidad	0,87%	
Alquiler hangar	1,73%	
Estructura	0,94%	

Buenos Aires - Córdoba - Buenos Aires		
100% de los costos variables (53,60% del costo unitario)	USD	29,67
84,66% de los costos fijos que representan a los costos operativos (46,40% del costo unitario)	USD	21,75
PRECIO UMBRAL	USD	51,42
Precio umbral	USD	51,42
15,34% de los costos fijos (46,40% del costo unitario)	USD	3,94
PRECIO TÉCNICO	USD	55,36



COSTO UNITARIO
ruta: BUENOS AIRES - BARILOCHE - BUENOS ARIES

ESTRUCTURA DE COSTOS			1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
VARIABLES	Operativos	Combustible	USD 8.512,54	USD 11.066,31	USD 14.386,20	USD 18.702,06	USD 24.312,67
		Sobretasa x balizamiento nocturno	USD 11,29	USD 11,55	USD 11,62	USD 11,57	USD 11,57
		Sobretasa por aterrizaje fuera de horario normal	USD 26,00				
		Catering	USD 416,84	USD 541,89	USD 704,46	USD 915,80	USD 1.190,54
	TOTAL COSTOS VARIABLES		USD 8.966,67	USD 11.645,75	USD 15.128,28	USD 19.655,43	USD 25.540,79
FIJOS	Operativos	Tasa de aterrizaje	USD 150,48	USD 152,32	USD 152,83	USD 152,46	USD 152,46
		Tasa de estacionamiento	USD 22,44	USD 22,29	USD 22,25	USD 22,28	USD 22,28
		Servicio de handling	USD 2.105,26	USD 2.736,84	USD 3.557,89	USD 4.625,26	USD 6.012,84
		Mantenimiento aeronaves	USD 205,20	USD 221,65	USD 212,85	USD 280,47	USD 364,61
		Seguros	USD 2.500,00	USD 3.250,00	USD 4.225,00	USD 5.492,50	USD 7.140,25
	Capital de Trabajo	Personal	USD 524,24	USD 510,84	USD 482,15	USD 590,68	USD 796,41
		Capacitación personal	USD 193,68	USD 229,82	USD 204,56	USD 255,37	USD 331,99
	Asesoramiento	Contable	USD 6,41	USD 5,20	USD 3,99	USD 4,38	USD 5,70
		Legal	USD 6,41	USD 5,20	USD 3,99	USD 4,38	USD 5,70
	Marketing y publicidad		USD 51,30	USD 41,56	USD 31,93	USD 35,06	USD 45,58
	Alquiler hangar		USD 102,60	USD 83,12	USD 63,85	USD 70,12	USD 91,15
	Estructura	Librería	USD 1,80	USD 1,45	USD 1,12	USD 1,23	USD 1,60
		Luz	USD 3,85	USD 3,12	USD 2,39	USD 2,63	USD 3,42
		Gas	USD 1,54	USD 1,25	USD 0,96	USD 1,05	USD 1,37
		Teléfono e internet	USD 5,13	USD 4,16	USD 3,19	USD 3,51	USD 4,56
		Impuestos	USD 1,28	USD 1,04	USD 0,80	USD 0,88	USD 1,14
		Servicio de limpieza	USD 5,13	USD 4,16	USD 3,19	USD 3,51	USD 4,56
		Seguros	USD 25,65	USD 20,78	USD 15,96	USD 17,53	USD 22,79
		Servicio de seguridad y alarmas	USD 6,41	USD 5,20	USD 3,99	USD 4,38	USD 5,70
	Movilidad y viáticos	USD 5,13	USD 4,16	USD 3,19	USD 3,51	USD 4,56	
TOTAL COSTOS FIJOS		USD 5.923,94	USD 7.304,14	USD 8.996,09	USD 11.571,18	USD 15.018,64	
COSTO UNITARIO TOTAL			USD 14.890,61	USD 18.949,89	USD 24.124,37	USD 31.226,61	USD 40.559,42

COSTO UNITARIO
RUTA: BUENOS AIRES - BARILOCHE - BUENOS ARIES

ESTRUCTURA DE COSTOS		1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
VARIABLES	Operativos	USD 8.966,67	USD 11.645,75	USD 15.128,28	USD 19.655,43	USD 25.540,79
	TOTAL COSTOS VARIABLES	USD 8.966,67	USD 11.645,75	USD 15.128,28	USD 19.655,43	USD 25.540,79
FIJOS	Operativos	USD 4.983,38	USD 6.383,11	USD 8.170,82	USD 10.572,98	USD 13.692,45
	Capital de Trabajo	USD 717,91	USD 740,66	USD 686,70	USD 846,05	USD 1.128,39
	Asesoramiento	USD 12,82	USD 10,39	USD 7,98	USD 8,76	USD 11,39
	Marketing y publicidad	USD 51,30	USD 41,56	USD 31,93	USD 35,06	USD 45,58
	Alquiler hangar	USD 102,60	USD 83,12	USD 63,85	USD 70,12	USD 91,15
	Estructura	USD 55,92	USD 45,30	USD 34,80	USD 38,21	USD 49,68
	TOTAL COSTOS FIJOS	USD 5.923,94	USD 7.304,14	USD 8.996,09	USD 11.571,18	USD 15.018,64
COSTO UNITARIO TOTAL		USD 14.890,61	USD 18.949,89	USD 24.124,37	USD 31.226,61	USD 40.559,42

Costo según el nivel de ocupación:

Con el 100% de ocupación (264 pasajeros)	USD 56,40	USD 71,78	USD 91,38	USD 118,28	USD 153,63
Con el 75% de ocupación (198 pasajeros)	USD 75,21	USD 95,71	USD 121,84	USD 157,71	USD 204,85

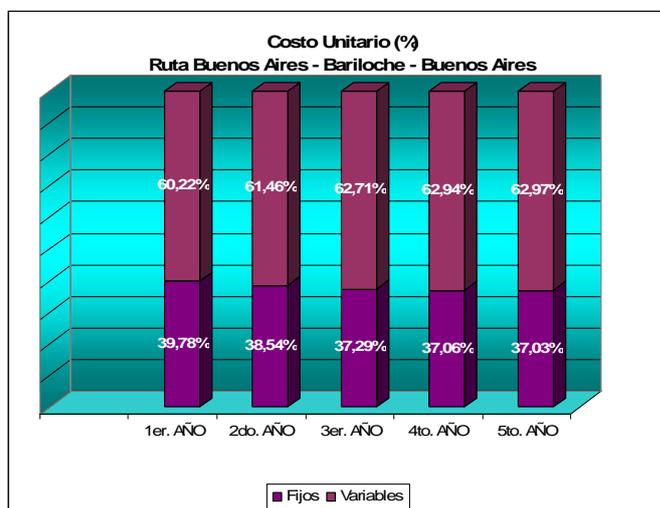
ESTRUCTURA DE COSTOS en %	1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
Fijos	39,78%	38,54%	37,29%	37,06%	37,03%
Variables	60,22%	61,46%	62,71%	62,94%	62,97%
	100%	100%	100%	100%	100%

COSTOS FIJOS = 32,38% del costo unitario por ruta USD 24,35

Operativos	84,12%	USD 20,62
Capital de Trabajo	12,12%	
Asesoramiento	0,22%	
Marketing y publicidad	0,87%	USD 3,74
Alquiler hangar	1,73%	
Estructura	0,94%	

COSTO UMBRAL

Buenos Aires - Bariloche - Buenos Aires		
100% de los costos variables (67,62% del costo unitario)	USD	50,85
84,66% de los costos fijos que representan a los costos operativos (32,38% del costo unitario)	USD	20,62
PRECIO UMBRAL	USD	71,47
Precio umbral	USD	71,47
15,34% de los costos fijos (32,38% del costo unitario)	USD	3,74
PRECIO TÉCNICO	USD	75,21



COSTO UNITARIO
RUTA: BUENOS AIRES - IGUAZÚ - BUENOS ARIES

ESTRUCTURA DE COSTOS		1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO	
VARIABLES	Operativos	Combustible	\$ 6.646,98	\$ 8.641,07	\$ 11.233,40	\$ 14.603,42	\$ 18.984,44
		Sobretasa x balizamiento nocturno	\$ 11,29	\$ 11,55	\$ 11,62	\$ 11,57	\$ 11,57
		Sobretasa por aterrizaje fuera de horario normal	\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 26,00
		Catering	\$ 416,84	\$ 541,89	\$ 704,46	\$ 915,80	\$ 1.190,54
	TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 7.101,11	\$ 9.220,52	\$ 11.975,48	\$ 15.556,79	\$ 20.212,55	
FIJOS	Operativos	Tasa de aterrizaje	\$ 150,48	\$ 152,32	\$ 152,83	\$ 152,46	\$ 152,46
		Tasa de estacionamiento	\$ 22,44	\$ 22,29	\$ 22,25	\$ 22,28	\$ 22,28
		Servicio de handling	\$ 2.105,26	\$ 2.736,84	\$ 3.557,89	\$ 4.625,26	\$ 6.012,84
		Mantenimiento aeronaves	\$ 205,20	\$ 221,65	\$ 212,85	\$ 280,47	\$ 364,61
		Seguros	\$ 2.500,00	\$ 3.250,00	\$ 4.225,00	\$ 5.492,50	\$ 7.140,25
	Capital de Tr	Personal	\$ 524,24	\$ 510,84	\$ 482,15	\$ 590,68	\$ 796,41
		Capacitación personal	\$ 193,68	\$ 229,82	\$ 204,56	\$ 255,37	\$ 331,99
	Asesoramiento	Contable	\$ 6,41	\$ 5,20	\$ 3,99	\$ 4,38	\$ 5,70
		Legal	\$ 6,41	\$ 5,20	\$ 3,99	\$ 4,38	\$ 5,70
	Marketing y publicidad	\$ 51,30	\$ 41,56	\$ 31,93	\$ 35,06	\$ 45,58	
	Alquiler hangar	\$ 102,60	\$ 83,12	\$ 63,85	\$ 70,12	\$ 91,15	
	Estructura	Librería	\$ 1,80	\$ 1,45	\$ 1,12	\$ 1,23	\$ 1,60
		Luz	\$ 3,85	\$ 3,12	\$ 2,39	\$ 2,63	\$ 3,42
		Gas	\$ 1,54	\$ 1,25	\$ 0,96	\$ 1,05	\$ 1,37
		Teléfono e internet	\$ 5,13	\$ 4,16	\$ 3,19	\$ 3,51	\$ 4,56
		Impuestos	\$ 1,28	\$ 1,04	\$ 0,80	\$ 0,88	\$ 1,14
		Servicio de limpieza	\$ 5,13	\$ 4,16	\$ 3,19	\$ 3,51	\$ 4,56
		Seguros	\$ 25,65	\$ 20,78	\$ 15,96	\$ 17,53	\$ 22,79
		Servicio de seguridad y alarmas	\$ 6,41	\$ 5,20	\$ 3,99	\$ 4,38	\$ 5,70
	Movilidad y viáticos	\$ 5,13	\$ 4,16	\$ 3,19	\$ 3,51	\$ 4,56	
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 5.923,94	\$ 7.304,14	\$ 8.996,09	\$ 11.571,18	\$ 15.018,64		
COSTO UNITARIO TOTAL		\$ 13.025,04	\$ 16.524,66	\$ 20.971,57	\$ 27.127,97	\$ 35.231,19	

COSTO UNITARIO
RUTA: BUENOS AIRES - IGUAZÚ - BUENOS AIRES

ESTRUCTURA DE COSTOS		1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
VARIABLES	Operativos	\$ 7.101,11	\$ 9.220,52	\$ 11.975,48	\$ 15.556,79	\$ 20.212,55
	TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 7.101,11	\$ 9.220,52	\$ 11.975,48	\$ 15.556,79	\$ 20.212,55
FIJOS	Operativos	\$ 4.983,38	\$ 6.383,11	\$ 8.170,82	\$ 10.572,98	\$ 13.692,45
	Capital de Trabajo	\$ 717,91	\$ 740,66	\$ 686,70	\$ 846,05	\$ 1.128,39
	Asesoramiento	\$ 12,82	\$ 10,39	\$ 7,98	\$ 8,76	\$ 11,39
	Marketing y publicidad	\$ 51,30	\$ 41,56	\$ 31,93	\$ 35,06	\$ 45,58
	Alquiler hangar	\$ 102,60	\$ 83,12	\$ 63,85	\$ 70,12	\$ 91,15
	Estructura	\$ 55,92	\$ 45,30	\$ 34,80	\$ 38,21	\$ 49,68
	TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 5.923,94	\$ 7.304,14	\$ 8.996,09	\$ 11.571,18	\$ 15.018,64
COSTO UNITARIO TOTAL		\$ 13.025,04	\$ 16.524,66	\$ 20.971,57	\$ 27.127,97	\$ 35.231,19

Costo según el nivel de ocupación:

Con el 100% de ocupación (264 pasajeros)	\$	49,34	\$	62,59	\$	79,44	\$	102,76	\$	133,45
Con el 75% de ocupación (198 pasajeros)	\$	65,78	\$	83,46	\$	105,92	\$	137,01	\$	177,94

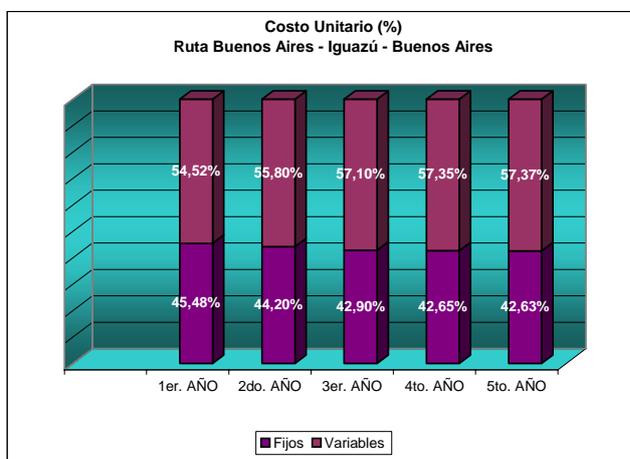
ESTRUCTURA DE COSTOS en %	1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
Fijos	45,48%	44,20%	42,90%	42,65%	42,63%
Variables	54,52%	55,80%	57,10%	57,35%	57,37%
	100%	100%	100%	100%	100%

COSTOS FIJOS = 38,01% del costo unitario por ruta \$ 25,00

Operativos	84,12%	\$	21,17
Capital de Trabajo	12,12%	\$	3,84
Asesoramiento	0,22%		
Marketing y publicidad	0,87%		
Alquiler hangar	1,73%		
Estructura	0,94%		

COSTO UMBRAL

Buenos Aires - Iguazú - Buenos Aires	
100% de los costos variables (61,99% del costo unitario)	\$ 40,78
84,66% de los costos fijos que representan a los	\$ 21,17
PRECIO UMBRAL	\$ 61,95
Precio umbral	\$ 61,95
15,34% de los costos fijos (38,01% del costo)	\$ 3,84
PRECIO TÉCNICO	\$ 65,78



COSTO UNITARIO
RUTA: BUENOS AIRES - MENDOZA - BUENOS ARIES

ESTRUCTURA DE COSTOS			1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
VARIABLES	Operativos	Combustible	\$ 6.566,26	\$ 8.536,14	\$ 11.096,98	\$ 14.426,07	\$ 18.753,89
		Sobretasa x balizamiento nocturno	\$ 11,29	\$ 11,55	\$ 11,62	\$ 11,57	\$ 11,57
		Sobretasa por aterrizaje fuera de horario normal	\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 26,00
		Catering	\$ 416,84	\$ 541,89	\$ 704,46	\$ 915,80	\$ 1.190,54
	TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 7.020,39	\$ 9.115,58	\$ 11.839,06	\$ 15.379,44	\$ 19.982,00
FIJOS	Operativos	Tasa de aterrizaje	\$ 150,48	\$ 152,32	\$ 152,83	\$ 152,46	\$ 152,46
		Tasa de estacionamiento	\$ 22,44	\$ 22,29	\$ 22,25	\$ 22,28	\$ 22,28
		Servicio de handling	\$ 2.105,26	\$ 2.736,84	\$ 3.557,89	\$ 4.625,26	\$ 6.012,84
		Mantenimiento aeronaves	\$ 205,20	\$ 221,65	\$ 212,85	\$ 280,47	\$ 364,61
		Seguros	\$ 2.500,00	\$ 3.250,00	\$ 4.225,00	\$ 5.492,50	\$ 7.140,25
	Capital de Trabajo	Personal	\$ 524,24	\$ 510,84	\$ 482,15	\$ 590,68	\$ 796,41
		Capacitación personal	\$ 193,68	\$ 229,82	\$ 204,56	\$ 255,37	\$ 331,99
	Asesoramiento	Contable	\$ 6,41	\$ 5,20	\$ 3,99	\$ 4,38	\$ 5,70
		Legal	\$ 6,41	\$ 5,20	\$ 3,99	\$ 4,38	\$ 5,70
	Marketing y publicidad		\$ 51,30	\$ 41,56	\$ 31,93	\$ 35,06	\$ 45,58
	Alquiler hangar		\$ 102,60	\$ 83,12	\$ 63,85	\$ 70,12	\$ 91,15
	Estructura	Librería	\$ 1,80	\$ 1,45	\$ 1,12	\$ 1,23	\$ 1,60
		Luz	\$ 3,85	\$ 3,12	\$ 2,39	\$ 2,63	\$ 3,42
		Gas	\$ 1,54	\$ 1,25	\$ 0,96	\$ 1,05	\$ 1,37
		Teléfono e internet	\$ 5,13	\$ 4,16	\$ 3,19	\$ 3,51	\$ 4,56
		Impuestos	\$ 1,28	\$ 1,04	\$ 0,80	\$ 0,88	\$ 1,14
		Servicio de limpieza	\$ 5,13	\$ 4,16	\$ 3,19	\$ 3,51	\$ 4,56
		Seguros	\$ 25,65	\$ 20,78	\$ 15,96	\$ 17,53	\$ 22,79
		Servicio de seguridad y alarmas	\$ 6,41	\$ 5,20	\$ 3,99	\$ 4,38	\$ 5,70
		Movilidad y viáticos	\$ 5,13	\$ 4,16	\$ 3,19	\$ 3,51	\$ 4,56
TOTAL COSTOS FIJOS		\$ 5.923,94	\$ 7.304,14	\$ 8.996,09	\$ 11.571,18	\$ 15.018,64	
COSTO UNITARIO TOTAL			\$ 12.944,32	\$ 16.419,72	\$ 20.835,15	\$ 26.950,63	\$ 35.000,64

COSTO UNITARIO
RUTA: BUENOS AIRES - MENDOZA - BUENOS ARIES

ESTRUCTURA DE COSTOS		1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
VARIABLES	Operativos	\$ 22,44	\$ 22,29	\$ 22,25	\$ 22,28	\$ 22,28
	TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 22,44	\$ 22,29	\$ 22,25	\$ 22,28	\$ 22,28
FIJOS	Operativos	\$ 3.429,53	\$ 4.217,51	\$ 5.128,54	\$ 6.623,40	\$ 8.638,95
	Capital de Trabajo	\$ 57,71	\$ 46,76	\$ 35,92	\$ 39,44	\$ 51,27
	Asesoramiento	\$ 104,39	\$ 84,57	\$ 64,97	\$ 71,34	\$ 92,75
	Marketing y publicidad	\$ 3,85	\$ 3,12	\$ 2,39	\$ 2,63	\$ 3,42
	Alquiler hangar	\$ 1,54	\$ 1,25	\$ 0,96	\$ 1,05	\$ 1,37
	Estructura	\$ 20.863,28	\$ 26.293,51	\$ 33.150,79	\$ 42.831,10	\$ 55.621,36
	TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 24.460,30	\$ 30.646,71	\$ 38.383,57	\$ 49.568,97	\$ 64.409,11
COSTO UNITARIO TOTAL		\$ 24.482,74	\$ 30.669,01	\$ 38.405,83	\$ 49.591,25	\$ 64.431,40

Costo según el nivel de ocupación:

Con el 100% de ocupación (264 pasajeros)	\$	92,74	\$	116,17	\$	145,48	\$	187,85	\$	244,06
Con el 75% de ocupación (198 pasajeros)	\$	123,65	\$	154,89	\$	193,97	\$	250,46	\$	325,41

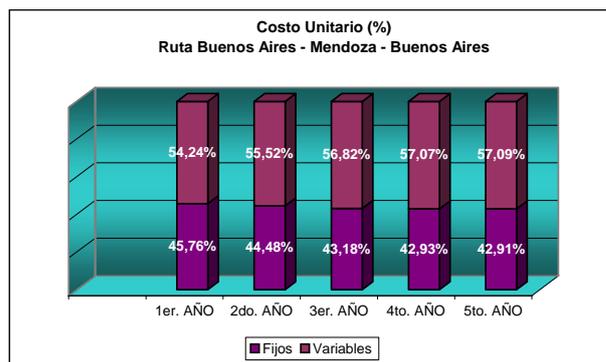
ESTRUCTURA DE COSTOS en %	1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
Fijos	99,91%	99,93%	99,94%	99,96%	99,97%
Variables	0,09%	0,07%	0,06%	0,04%	0,03%
	100%	100%	100%	100%	100%

COSTOS FIJOS = 37,94% del costo unitario por ruta \$ 46,91

Operativos	14,02%	\$	39,72
Capital de Trabajo	0,24%	\$	7,20
Asesoramiento	0,43%		
Marketing y p	0,02%		
Alquiler hang	0,01%		
Estructura	85,29%		

COSTO UMBRAL

Buenos Aires - Mendoza - Buenos Aires	
100% de los costos variables (62,06% del costo unit: \$	76,74
84,66% de los costos fijos que representan a los	39,72
PRECIO UMBRAL	\$ 116,45
Precio umbral	\$ 116,45
15,34% de los costos fijos (37,94% del costo	7,20
PRECIO TÉCNICO	\$ 123,65



COSTO UNITARIO
RUTA: BUENOS AIRES - SALTA - BUENOS AIRES

ESTRUCTURA DE COSTOS			1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
VARIABLES	Operativos	Combustible	\$ -	\$ 10.454,57	\$ 13.590,94	\$ 17.668,22	\$ 22.968,68
		Sobretasa x balizamiento nocturno	\$ -	\$ 11,55	\$ 11,62	\$ 11,57	\$ 11,57
		Sobretasa por aterrizaje fuera de horario normal	\$ -	\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 26,00
		Catering	\$ -	\$ 541,89	\$ 704,46	\$ 915,80	\$ 1.190,54
	TOTAL COSTOS VARIABLES			\$ -	\$ 11.034,01	\$ 14.333,02	\$ 18.621,59
FIJOS	Operativos	Tasa de aterrizaje	\$ -	\$ 152,32	\$ 152,83	\$ 152,46	\$ 152,46
		Tasa de estacionamiento	\$ -	\$ 22,29	\$ 22,25	\$ 22,28	\$ 22,28
		Servicio de handling	\$ -	\$ 2.736,84	\$ 3.557,89	\$ 4.625,26	\$ 6.012,84
		Mantenimiento aeronaves	\$ -	\$ 221,65	\$ 212,85	\$ 280,47	\$ 364,61
		Seguros	\$ -	\$ 3.250,00	\$ 4.225,00	\$ 5.492,50	\$ 7.140,25
	Capital de Trabajo	Personal	\$ -	\$ 510,84	\$ 482,15	\$ 590,68	\$ 796,41
		Capacitación personal	\$ -	\$ 229,82	\$ 204,56	\$ 255,37	\$ 331,99
	Asesoramiento	Contable	\$ -	\$ 5,20	\$ 3,99	\$ 4,38	\$ 5,70
		Legal	\$ -	\$ 5,20	\$ 3,99	\$ 4,38	\$ 5,70
	Marketing y publicidad		\$ -	\$ 41,56	\$ 31,93	\$ 35,06	\$ 45,58
	Alquiler hangar		\$ -	\$ 83,12	\$ 63,85	\$ 70,12	\$ 91,15
	Estructura	Librería	\$ -	\$ 1,45	\$ 1,12	\$ 1,23	\$ 1,60
		Luz	\$ -	\$ 3,12	\$ 2,39	\$ 2,63	\$ 3,42
		Gas	\$ -	\$ 1,25	\$ 0,96	\$ 1,05	\$ 1,37
		Teléfono e internet	\$ -	\$ 4,16	\$ 3,19	\$ 3,51	\$ 4,56
		Impuestos	\$ -	\$ 1,04	\$ 0,80	\$ 0,88	\$ 1,14
		Servicio de limpieza	\$ -	\$ 4,16	\$ 3,19	\$ 3,51	\$ 4,56
		Seguros	\$ -	\$ 20,78	\$ 15,96	\$ 17,53	\$ 22,79
		Servicio de seguridad y alarmas	\$ -	\$ 5,20	\$ 3,99	\$ 4,38	\$ 5,70
		Movilidad y viáticos	\$ -	\$ 4,16	\$ 3,19	\$ 3,51	\$ 4,56
TOTAL COSTOS FIJOS			\$ -	\$ 7.304,14	\$ 8.996,09	\$ 11.571,18	\$ 15.018,64
COSTO UNITARIO TOTAL			\$ -	\$ 18.338,15	\$ 23.329,11	\$ 30.192,77	\$ 39.215,43

COSTO UNITARIO
RUTA: BUENOS AIRES - SALTA - BUENOS ARIES

ESTRUCTURA DE COSTOS		1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
VARIABLES	Operativos	\$ -	\$ 152,32	\$ 152,83	\$ 152,46	\$ 152,46
	TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ -	\$ 152,32	\$ 152,83	\$ 152,46	\$ 152,46
FIJOS	Operativos	\$ -	\$ 6.949,15	\$ 8.682,45	\$ 11.244,29	\$ 14.646,09
	Capital de Trabajo	\$ -	\$ 10,39	\$ 7,98	\$ 8,76	\$ 11,39
	Asesoramiento	\$ -	\$ 124,68	\$ 95,78	\$ 105,18	\$ 136,73
	Marketing y publicidad	\$ -	\$ 1,45	\$ 1,12	\$ 1,23	\$ 1,60
	Alquiler hangar	\$ -	\$ 3,12	\$ 2,39	\$ 2,63	\$ 3,42
	Estructura	\$ -	\$ 7.344,87	\$ 9.027,38	\$ 11.605,54	\$ 15.063,30
	TOTAL COSTOS FIJOS	\$ -	\$ 14.433,66	\$ 17.817,10	\$ 22.967,62	\$ 29.862,53
COSTO UNITARIO TOTAL		\$ -	\$ 14.585,99	\$ 17.969,92	\$ 23.120,08	\$ 30.014,99

Costo según el nivel de ocupación:

Con el 100% de ocupación (264 pasajeros)	\$ -	\$ 55,25	\$ 68,07	\$ 87,58	\$ 113,69
Con el 75% de ocupación (198 pasajeros)	\$ -	\$ 73,67	\$ 90,76	\$ 116,77	\$ 151,59

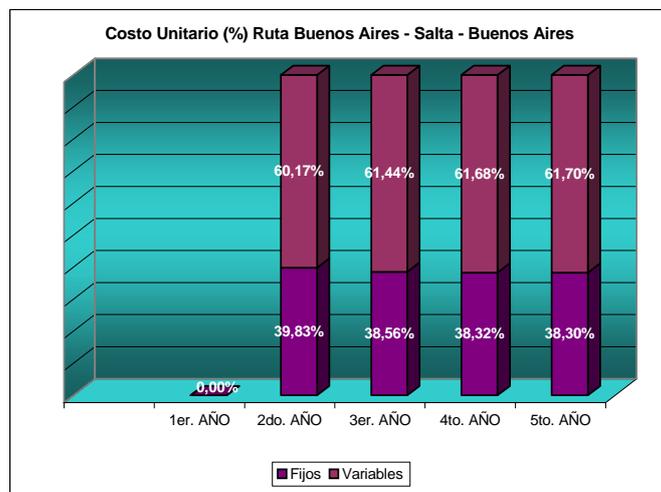
ESTRUCTURA DE COSTOS en %	1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
Fijos	0,00%	98,96%	99,15%	99,34%	99,49%
Variables	0,00%	1,04%	0,85%	0,66%	0,51%
	0%	100%	100%	100%	100%

COSTOS FIJOS = 32,68% del costo unitario por ruta \$ 24,07

Operativos	48,15%	\$ 21,13
Capital de Tr	0,07%	\$ 2,95
Asesoramient	0,86%	
Marketing y p	0,01%	
Alquiler hang	0,02%	
Estructura	50,89%	

COSTO UMBRAL

Buenos Aires - Salta - Buenos Aires	
100% de los costos variables (67,32% del costo unit: \$	49,59
87,76% de los costos fijos que representan a los	21,13
PRECIO UMBRAL	\$ 70,72
Precio umbral	\$ 70,72
12,24% de los costos fijos (32,68% del costo	\$ 2,95
PRECIO TÉCNICO	\$ 73,67



COSTO UNITARIO
RUTA: BUENOS AIRES - EL CALAFATE - BUENOS ARIES

ESTRUCTURA DE COSTOS		1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO	
VARIABLES	Operativos	Combustible	\$ -	\$ 15.426,68	\$ 20.054,68	\$ 26.071,09	\$ 33.892,41
		Sobretasa x balizamiento nocturno	\$ -	\$ 11,55	\$ 11,62	\$ 11,57	\$ 11,57
		Sobretasa por aterrizaje fuera de horario normal	\$ -	\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 26,00
		Catering	\$ -	\$ 541,89	\$ 704,46	\$ 915,80	\$ 1.190,54
	TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ -	\$ 16.006,12	\$ 20.796,77	\$ 27.024,46	\$ 35.120,52
FIJOS	Operativos	Tasa de aterrizaje	\$ -	\$ 152,32	\$ 152,83	\$ 152,46	\$ 152,46
		Tasa de estacionamiento	\$ -	\$ 22,29	\$ 22,25	\$ 22,28	\$ 22,28
		Servicio de handling	\$ -	\$ 2.736,84	\$ 3.557,89	\$ 4.625,26	\$ 6.012,84
		Mantenimiento aeronaves	\$ -	\$ 221,65	\$ 212,85	\$ 280,47	\$ 364,61
		Seguros	\$ -	\$ 3.250,00	\$ 4.225,00	\$ 5.492,50	\$ 7.140,25
	Capital de Trabajo	Personal	\$ -	\$ 510,84	\$ 482,15	\$ 590,68	\$ 796,41
		Capacitación personal	\$ -	\$ 229,82	\$ 204,56	\$ 255,37	\$ 331,99
	Asesoramiento	Contable	\$ -	\$ 5,20	\$ 3,99	\$ 4,38	\$ 5,70
		Legal	\$ -	\$ 5,20	\$ 3,99	\$ 4,38	\$ 5,70
	Marketing y publicidad		\$ -	\$ 41,56	\$ 31,93	\$ 35,06	\$ 45,58
	Alquiler hangar		\$ -	\$ 83,12	\$ 63,85	\$ 70,12	\$ 91,15
	Estructura	Librería	\$ -	\$ 1,45	\$ 1,12	\$ 1,23	\$ 1,60
		Luz	\$ -	\$ 3,12	\$ 2,39	\$ 2,63	\$ 3,42
		Gas	\$ -	\$ 1,25	\$ 0,96	\$ 1,05	\$ 1,37
		Teléfono e internet	\$ -	\$ 4,16	\$ 3,19	\$ 3,51	\$ 4,56
		Impuestos	\$ -	\$ 1,04	\$ 0,80	\$ 0,88	\$ 1,14
		Servicio de limpieza	\$ -	\$ 4,16	\$ 3,19	\$ 3,51	\$ 4,56
		Seguros	\$ -	\$ 20,78	\$ 15,96	\$ 17,53	\$ 22,79
		Servicio de seguridad y alarmas	\$ -	\$ 5,20	\$ 3,99	\$ 4,38	\$ 5,70
	Movilidad y viáticos	\$ -	\$ 4,16	\$ 3,19	\$ 3,51	\$ 4,56	
TOTAL COSTOS FIJOS		\$ -	\$ 7.304,14	\$ 8.996,09	\$ 11.571,18	\$ 15.018,64	
COSTO UNITARIO TOTAL		\$ -	\$ 23.310,26	\$ 29.792,85	\$ 38.595,64	\$ 50.139,16	

COSTO UNITARIO
RUTA: BUENOS AIRES - EL CALAFATE - BUENOS ARIES

ESTRUCTURA DE COSTOS		1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
VARIABLES	Operativos	\$ -	\$ 152,32	\$ 152,83	\$ 152,46	\$ 152,46
	TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ -	\$ 152,32	\$ 152,83	\$ 152,46	\$ 152,46
FIJOS	Operativos	\$ -	\$ 6.949,15	\$ 8.682,45	\$ 11.244,29	\$ 14.646,09
	Capital de Trabajo	\$ -	\$ 10,39	\$ 7,98	\$ 8,76	\$ 11,39
	Asesoramiento	\$ -	\$ 124,68	\$ 95,78	\$ 105,18	\$ 136,73
	Marketing y publicidad	\$ -	\$ 1,45	\$ 1,12	\$ 1,23	\$ 1,60
	Alquiler hangar	\$ -	\$ 3,12	\$ 2,39	\$ 2,63	\$ 3,42
	Estructura	\$ -	\$ 7.344,87	\$ 9.027,38	\$ 11.605,54	\$ 15.063,30
	TOTAL COSTOS FIJOS	\$ -	\$ 14.433,66	\$ 17.817,10	\$ 22.967,62	\$ 29.862,53
COSTO UNITARIO TOTAL		\$ -	\$ 14.585,99	\$ 17.969,92	\$ 23.120,08	\$ 30.014,99

Costo según el nivel de ocupación:

Con el 100% de ocupación (264 pasajeros)	\$ -	\$ 55,25	\$ 68,07	\$ 87,58	\$ 113,69
Con el 75% de ocupación (198 pasajeros)	\$ -	\$ 73,67	\$ 90,76	\$ 116,77	\$ 151,59

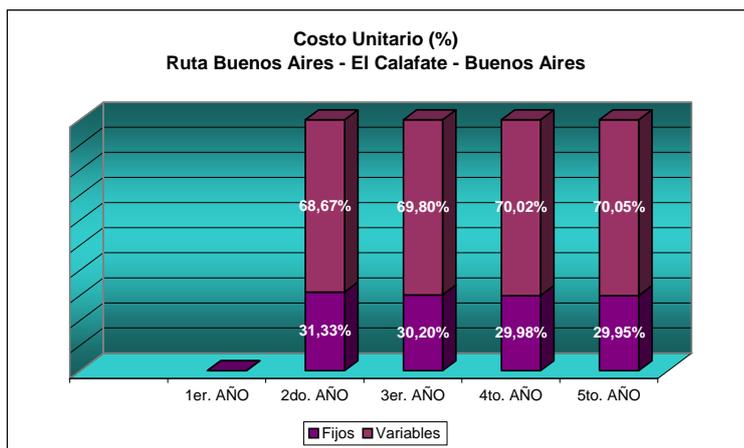
ESTRUCTURA DE COSTOS en %	1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
Fijos	0,00%	98,96%	99,15%	99,34%	99,49%
Variables	0,00%	1,04%	0,85%	0,66%	0,51%
	0%	100%	100%	100%	100%

COSTOS FIJOS = 25,73% del costo unitario por ruta \$ 18,95

Operativos	48,15%	\$ 16,63
Capital de Trabajo	0,07%	\$ 2,32
Asesoramiento	0,86%	
Marketing y publicidad	0,01%	
Alquiler hangar	0,02%	
Estructura	50,89%	

COSTO UMBRAL

Buenos Aires - El Calafate - Buenos Aires	
100% de los costos variables (74,27% del costo unit:)	\$ 54,71
87,76% de los costos fijos que representan a los	\$ 16,63
PRECIO UMBRAL	\$ 71,35
Precio umbral	\$ 71,35
12,24% de los costos fijos (32,68% del costo)	\$ 2,32
PRECIO TÉCNICO	\$ 73,67



Costos anuales de combustible por ruta						
Ruta	1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año	
Buenos Aires - Córdoba - Bs. As.	USD 2.511.612,29	USD 4.349.489,17	USD 8.481.503,89	USD 14.701.273,40	USD 19.111.655,42	
Buenos Aires - Bariloche - Bs. As.	USD 4.664.873,43	USD 8.078.403,08	USD 15.752.886,01	USD 20.478.751,81	USD 26.622.377,36	
Buenos Aires - Iguazú - Bs. As.	USD 1.216.397,40	USD 3.153.992,17	USD 8.200.379,65	USD 10.660.493,54	USD 13.858.641,61	
Buenos Aires - Mendoza - Bs. As.	USD 1.201.625,36	USD 3.115.689,81	USD 8.100.793,50	USD 15.796.547,33	USD 20.535.511,53	
Buenos Aires - Salta - Bs. As.	USD -	USD 1.087.274,86	USD 2.826.914,62	USD 3.674.989,01	USD 4.777.485,71	
Buenos Aires - El Calafate - Bs. As.	USD -	USD 802.187,27	USD 2.246.124,36	USD 2.919.961,67	USD 3.795.950,17	
TOTALES	USD 9.594.508,49	USD 20.587.036,36	USD 45.608.602,03	USD 68.232.016,76	USD 88.701.621,79	

Costo combustible ruta Bs. As. - Córdoba - Bs. As.

1ER. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Córdoba	4729	USD 0,53	USD 2.489,19	548	USD 1.364.076,55
Córdoba - Bs. As.	3465	USD 0,54	USD 1.887,36	548	USD 1.034.271,39
Combustible adicional (vuelos Córdoba - Bs. As.) 30% vuelos	1265	USD 0,54	USD 688,96	164	USD 113.264,35
Total por ruta					USD 2.511.612,29

2DO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Córdoba	4729	USD 0,68	USD 3.235,95	730	USD 2.362.242,06
Córdoba - Bs. As.	3465	USD 0,71	USD 2.453,56	730	USD 1.791.101,36
Combustible adicional (vuelos Córdoba - Bs. As.) 30% vuelos	1265	USD 0,71	USD 895,64	219	USD 196.145,75
Total por ruta					USD 4.349.489,17

3ER. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Córdoba	4729	USD 0,89	USD 4.206,73	1.095	USD 4.606.372,02
Córdoba - Bs. As.	3465	USD 0,92	USD 3.189,63	1.095	USD 3.492.647,66
Combustible adicional (vuelos Córdoba - Bs. As.) 30% vuelos	1265	USD 0,92	USD 1.164,34	329	USD 382.484,21
Total por ruta					USD 8.481.503,89

4TO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Córdoba	4729	USD 1,16	USD 5.468,75	1.460	USD 7.984.378,16
Córdoba - Bs. As.	3465	USD 1,20	USD 4.146,52	1.460	USD 6.053.922,60
Combustible adicional (vuelos Córdoba - Bs. As.) 30% vuelos	1265	USD 1,20	USD 1.513,64	438	USD 662.972,64
Total por ruta					USD 14.701.273,40

5TO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Córdoba	4729	USD 1,50	USD 7.109,38	1.460	USD 10.379.691,61
Córdoba - Bs. As.	3465	USD 1,56	USD 5.390,48	1.460	USD 7.870.099,39
Combustible adicional (vuelos Córdoba - Bs. As.) 30% vuelos	1265	USD 1,56	USD 1.967,73	438	USD 861.864,43
Total por ruta					USD 19.111.655,42

Cálculo y costo de combustible para un Boieng 737 - 600
--

Vuelo: Buenos Aires - Córdoba

Cálculo de combustible para realizar el vuelo o Trip fuel

(incluye despegue + aceleración + subida + crucero+ descenso + aproximación)

Consumo promedio de combustible por minuto	41,00	Litros
Duración de vuelo Buenos. Aires - Córdoba	75,00	minutos
Total de combustible para el vuelo	3.075,00	Litros

Cálculo total de combustible

Consumo:

Carreteo	200,00	Litros
Vuelo	3.075,00	Litros
Combustible de reserva 30%*	922,50	Litros
Combustible de espera**	250,00	Litros
Combustible de contingencia 3%***	92	Litros
Combustible extra****	190	Litros
Total	4729	Litros

* Sobre el trip fuel. Comprende: Frustrar + subida + crucero + descenso+ aproximación + aterrizar en alternativo

** 30 minutos a 1500 pies a velocidad de espera, configuración limpia y día standard

*** Sobre el trip fuel.

**** Al llevar combustible en exceso del programado produce mayor consumo de combustible. Se calcula que cada 1000 litros de combustible de más hay un consumo de 150 litros.

Precio por litro de Aerokerosene Cabotaje*	USD	0,53
Litros necesarios para la ruta		4729 litros
Costo total de combustible por vuelo	USD	2.489,19

* Precio publicado en la Secretaría de Energía - Empresa YPF S.A. - A marzo 2009

Cálculo y costo de combustible para un Boieng 737 - 600
--

Vuelo: Córdoba - Buenos Aires

Cálculo de combustible para realizar el vuelo o Trip fuel

(incluye despegue + aceleración + subida + crucero+ descenso + aproximación)

Consumo promedio de combustible por minuto	41,00	Litros
Duración de vuelo Córdoba - Buenos Aires	75,00	minutos
Total de combustible para el vuelo	3.075,00	Litros

Cálculo total de combustible

Consumo:

Carroteo	200,00	Litros
Vuelo	3.075,00	Litros
Combustible de reserva 30%*	922,50	Litros
Combustible de espera**	250,00	Litros
Combustible de contingencia 3%***	92	Litros
Combustible extra****	190	Litros
Total	4729	Litros

* Sobre el trip fuel. Comprende: Frustrar + subida + crucero + descenso+ aproximación + aterrizar en alternativo

** 30 minutos a 1500 pies a velocidad de espera, configuración limpia y día standard

*** Sobre el trip fuel.

**** Al llevar combustible en exceso del programado produce mayor consumo de combustible. Se calcula que cada 1000 litros de combustible de más hay un consumo de 150 litros.

Como este vuelo se hará con el avión que llego de Buenos Aires, y generalmente no se utiliza el combustible adicional, a continuación se recalcula el consumo de combustible:

Consumo:

Carroteo	200,00	Litros
Vuelo	3.075,00	Litros
Combustible extra	190	Litros
Total	3465	Litros

Se tomará como promedio que en el 30% de los vuelos de esta ruta se tendrá que cargar los 1290 litros de combustible adicional

Costo

Precio por litro de Aerokerosene Cabotaje*	USD	0,54
Litros necesarios para la ruta		3465 litros
Costo total de combustible por vuelo		1.887,36
Combustible adicional		1265 litros
Costo total del combustible adicional por vuelo	USD	688,96

* Precio publicado en la Secretaría de Energía - Empresa YPF S.A. - A marzo 2009

Costo combustible ruta Bs. As. - Bariloche - Bs. As.

1ER. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Bariloche	8406	USD 0,53	USD 4.424,12	548	USD 2.424.418,34
Bariloche - Bs. As.	6262	USD 0,59	USD 3.707,54	548	USD 2.031.734,16
Combustible adicional (vuelos Bariloche - Bs. As.) 30% vuelos	2144	USD 0,59	USD 1.269,59	164	USD 208.720,94
Total por ruta					USD 4.664.873,43

2DO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Bariloche	8406	USD 0,68	USD 5.751,36	730	USD 4.198.490,88
Bariloche - Bs. As.	6262	USD 0,77	USD 4.819,81	730	USD 3.518.459,33
Combustible adicional (vuelos Bariloche - Bs. As.) 30% vuelos	2144	USD 0,77	USD 1.650,47	219	USD 361.452,87
Total por ruta					USD 8.078.403,08

3ER. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Bariloche	8406	USD 0,89	USD 7.476,76	1.095	USD 8.187.057,21
Bariloche - Bs. As.	6262	USD 1,00	USD 6.265,75	1.095	USD 6.860.995,70
Combustible adicional (vuelos Bariloche - Bs. As.) 30% vuelos	2144	USD 1,00	USD 2.145,61	329	USD 704.833,10
Total por ruta					USD 15.752.886,01

4TO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Bariloche	8406	USD 1,16	USD 9.719,79	1.095	USD 10.643.174,38
Bariloche - Bs. As.	6262	USD 1,30	USD 8.145,47	1.095	USD 8.919.294,40
Combustible adicional (vuelos Bariloche - Bs. As.) 30% vuelos	2144	USD 1,30	USD 2.789,29	329	USD 916.283,03
Total por ruta					USD 20.478.751,81

5TO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Bariloche	8406	USD 1,50	USD 12.635,73	1.095	USD 13.836.126,69
Bariloche - Bs. As.	6262	USD 1,69	USD 10.589,12	1.095	USD 11.595.082,73
Combustible adicional (vuelos Bariloche - Bs. As.) 30% vuelos	2144	USD 1,69	USD 3.626,08	329	USD 1.191.167,94
Total por ruta					USD 26.622.377,36

Cálculo y costo de combustible para un Boieng 737 - 600

Vuelo: Buenos Aires - Bariloche

Cálculo de combustible para realizar el vuelo o Trip fuel

(incluye despegue + aceleración + subida + crucero+ descenso + aproximación)

Consumo promedio de combustible por minuto	41,00	Litros
Duración de vuelo Bs. As. Bariloche	140,00	minutos
Total de combustible para el vuelo	5.740,00	Litros

Cáculo total de combustible

Consumo:

Carreteo	200,00	Litros
Vuelo	5.740,00	Litros
Combustible de reserva 30%*	1.722,00	Litros
Combustible de espera**	250,00	Litros
Combustible de contingencia 3%***	172	Litros
Combustible extra****	322	Litros
Total	8406	Litros

* Sobre el trip fuel. Comprende: Frustrar + subida + crucero + descenso+ aproximación + aterrizar en alternativo

** 30 minutos a 1500 pies a velocidad de espera, configuración limpia y día standard

*** Sobre el trip fuel.

**** Al llevar combustible en exceso del programado produce mayor consumo de combustible. Se calcula que cada 1000 litros de combustible de más hay un consumo de 150 litros.

Costo

Precio por litro de Aerokerosene Cabotaje*	USD	0,53
Litros necesarios para la ruta		8406 litros
Costo total de combustible por vuelo	USD	4.424,12

* Precio publicado en la Secretaría de Energía - Empresa YPF S.A. - A marzo 2009

Cálculo y costo de combustible para un Boieng 737 - 600

Vuelo: Bariloche - Buenos Aires

Cálculo de combustible para realizar el vuelo o Trip fuel

(incluye despegue + aceleración + subida + crucero+ descenso + aproximación)

Consumo promedio de combustible por minuto	41,00	Litros
Duración de vuelo Bariloche - Buenos Aires	140,00	minutos
Total de combustible para el vuelo	5.740,00	Litros

Cálculo total de combustible

Consumo:

Carreteo	200,00	Litros
Vuelo	5.740,00	Litros
Combustible de reserva 30%*	1.722,00	Litros
Combustible de espera**	250,00	Litros
Combustible de contingencia 3%***	172	Litros
Combustible extra****	322	Litros
Total	8406	Litros

* Sobre el trip fuel. Comprende: Frustrar + subida + crucero + descenso+ aproximación + aterrizar en alternativo

** 30 minutos a 1500 pies a velocidad de espera, configuración limpia y día standard

*** Sobre el trip fuel.

**** Al llevar combustible en exceso del programado produce mayor consumo de combustible. Se calcula que cada 1000 litros de combustible de más hay un consumo de 150 litros.

Como este vuelo se hará con el avión que llego de Buenos Aires, y generalmente no se utiliza el combustible adicional, a continuación se recalcula el consumo de combustible:

Consumo:

Carreteo	200,00	Litros
Vuelo	5.740,00	Litros
Combustible extra	322	Litros
Total	6262	Litros

Se tomará como promedio que en el 30% de los vuelos de esta ruta se tendrá que cargar los 2190 litros de combustible adicional

Costo

Precio por litro de Aerokerosene Cabotaje*	USD	0,59
Litros necesarios para la ruta		6262 litros
Costo total de combustible por vuelo	USD	3.707,54
Combustible adicional		2144 litros
Costo total del combustible adicional por vuelo	USD	1.269,59

* Precio publicado en la Secretaría de Energía - Empresa YPF S.A. - A marzo 2009

Costo combustible ruta Bs. As. - Iguazú - Bs. As.

1ER. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Iguazú	6426	USD 0,53	USD 3.382,24	183	USD 618.949,10
Iguazú - Bs. As.	4756	USD 0,62	USD 2.953,48	183	USD 540.486,17
Combustible adicional (vuelos Iguazú - Bs. As.) 30% vuelos	1671	USD 0,62	USD 1.037,56	55	USD 56.962,13
Total por ruta					USD 1.216.397,40

2DO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Iguazú	6426	USD 0,68	USD 4.396,91	365	USD 1.604.870,76
Iguazú - Bs. As.	4756	USD 0,81	USD 3.839,52	365	USD 1.401.424,52
Combustible adicional (vuelos Iguazú - Bs. As.) 30% vuelos	1671	USD 0,81	USD 1.348,83	110	USD 147.696,89
Total por ruta					USD 3.153.992,17

3ER. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Iguazú	6426	USD 0,89	USD 5.715,98	730	USD 4.172.663,97
Iguazú - Bs. As.	4756	USD 1,05	USD 4.991,38	730	USD 3.643.703,76
Combustible adicional (vuelos Iguazú - Bs. As.) 30% vuelos	1671	USD 1,05	USD 1.753,48	219	USD 384.011,92
Total por ruta					USD 8.200.379,65

4TO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Iguazú	6426	USD 1,16	USD 7.430,77	730	USD 5.424.463,16
Iguazú - Bs. As.	4756	USD 1,36	USD 6.488,79	730	USD 4.736.814,89
Combustible adicional (vuelos Iguazú - Bs. As.) 30% vuelos	1671	USD 1,36	USD 2.279,52	219	USD 499.215,49
Total por ruta					USD 10.660.493,54

5TO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Iguazú	6426	USD 1,50	USD 9.660,00	730	USD 7.051.802,11
Iguazú - Bs. As.	4756	USD 1,77	USD 8.435,42	730	USD 6.157.859,36
Combustible adicional (vuelos Iguazú - Bs. As.) 30% vuelos	1671	USD 1,77	USD 2.963,38	219	USD 648.980,14
Total por ruta					USD 13.858.641,61

Cálculo y costo de combustible para un Boieng 737 - 600

Vuelo: Buenos Aires - Iguazú

Cálculo de combustible para realizar el vuelo o Trip fuel

(incluye despegue + aceleración + subida + crucero+ descenso + aproximación)

Consumo promedio de combustible por minuto	41,00	Litros
Duración de vuelo Buenos Aires - Iguazú	105,00	minutos
Total de combustible para el vuelo	4.305,00	Litros

Cálculo total de combustible

Consumo:

Carroteo	200,00	Litros
Vuelo	4.305,00	Litros
Combustible de reserva 30%*	1.291,50	Litros
Combustible de espera**	250,00	Litros
Combustible de contingencia 3%***	129	Litros
Combustible extra****	251	Litros
Total	6426	Litros

* Sobre el trip fuel. Comprende: Frustrar + subida + crucero + descenso+ aproximación + aterrizar en alternativo

** 30 minutos a 1500 pies a velocidad de espera, configuración limpia y día standard

*** Sobre el trip fuel.

**** Al llevar combustible en exceso del programado produce mayor consumo de combustible. Se calcula que cada 1000 litros de combustible de más hay un consumo de 150 litros.

Costo

Precio por litro de Aerokerosene Cabotaje*	USD	0,53
Litros necesarios para la ruta		6426 litros

Costo total de combustible por vuelo **USD** **3.382,24**

Se comienza a realizar el cálculo a partir del 2do. Año de vida de la empresa que es donde se iniciará a operar esta ruta

* Precio publicado en la Secretaría de Energía - Empresa YPF S.A. - A marzo 2009

Cálculo y costo de combustible para un Boieng 737 - 600

Vuelo: Iguazú - Buenos Aires

Cálculo de combustible para realizar el vuelo o Trip fuel

(incluye despegue + aceleración + subida + crucero+ descenso + aproximación)

Consumo promedio de combustible por minuto	41,00	Litros
Duración de vuelo Iguazú - Buenos Aires	105,00	minutos
Total de combustible para el vuelo	4.305,00	Litros

Cálculo total de combustible

Consumo:

Carreteo	200,00	Litros
Vuelo	4.305,00	Litros
Combustible de reserva 30%*	1.291,50	Litros
Combustible de espera**	250,00	Litros
Combustible de contingencia 3%***	129	Litros
Combustible extra****	251	Litros
Total	6426	Litros

* Sobre el trip fuel. Comprende: Frustrar + subida + crucero + descenso+ aproximación + aterrizar en alternativo

** 30 minutos a 1500 pies a velocidad de espera, configuración limpia y día standard

*** Sobre el trip fuel.

**** Al llevar combustible en exceso del programado produce mayor consumo de combustible. Se calcula que cada 1000 litros de combustible de más hay un consumo de 150 litros.

Como este vuelo se hará con el avión que llevo de Buenos Aires, y generalmente no se utiliza el combustible adicional, a continuación se recalcula el consumo de combustible:

Consumo:

Carreteo	200,00	Litros
Vuelo	4.305,00	Litros
Combustible extra	251	Litros
Total	4756	Litros

Se tomará como promedio que en el 30% de los vuelos de esta ruta se tendrá que cargar los 1705 litros de combustible adicional

Costo

Precio por litro de Aerokerosene Cabotaje*	USD	0,62
Litros necesarios para la ruta		4756 litros
Costo total de combustible por vuelo	USD	2.953,48

Combustible adicional		1671 litros
Costo total del combustible adicional por vuelo	USD	1.037,56

Se comienza a realizar el cálculo a partir del 2do. Año de vida de la empresa que es donde se iniciará a operar esta ruta

* Precio publicado en la Secretaría de Energía - Empresa YPF S.A. - A marzo 2009

Costo combustible ruta Bs. As. - Mendoza - Bs. As.

1ER. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Mendoza	6709	USD 0,53	USD 3.531,08	183	USD 646.186,97
Mendoza - Bs. As.	4971	USD 0,55	USD 2.746,99	183	USD 502.699,29
Combustible adicional (vuelos Mendoza - Bs. As.) 30% vuelos	1738	USD 0,55	USD 960,64	55	USD 52.739,11
Total por ruta					USD 1.201.625,36

2DO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Mendoza	6709	USD 0,68	USD 4.590,40	365	USD 1.675.495,71
Mendoza - Bs. As.	4971	USD 0,72	USD 3.571,09	365	USD 1.303.447,07
Combustible adicional (vuelos Mendoza - Bs. As.) 30% vuelos	1738	USD 0,72	USD 1.248,83	110	USD 136.747,03
Total por ruta					USD 3.115.689,81

3ER. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Mendoza	6709	USD 0,89	USD 5.967,52	730	USD 4.356.288,85
Mendoza - Bs. As.	4971	USD 0,93	USD 4.642,41	730	USD 3.388.962,37
Combustible adicional (vuelos Mendoza - Bs. As.) 30% vuelos	1738	USD 0,93	USD 1.623,48	219	USD 355.542,28
Total por ruta					USD 8.100.793,50

4TO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Mendoza	6709	USD 1,16	USD 7.757,77	1.095	USD 8.494.763,26
Mendoza - Bs. As.	4971	USD 1,21	USD 6.035,14	1.095	USD 6.608.476,63
Combustible adicional (vuelos Mendoza - Bs. As.) 30% vuelos	1738	USD 1,21	USD 2.110,52	329	USD 693.307,44
Total por ruta					USD 15.796.547,33

5TO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Mendoza	6709	USD 1,50	USD 10.085,11	1.095	USD 11.043.192,24
Mendoza - Bs. As.	4971	USD 1,58	USD 7.845,68	1.095	USD 8.591.019,62
Combustible adicional (vuelos Mendoza - Bs. As.) 30% vuelos	1738	USD 1,58	USD 2.743,68	329	USD 901.299,67
Total por ruta					USD 20.535.511,53

Cálculo y costo de combustible para un Boieng 737 - 600
--

Vuelo: Buenos Aires - Mendoza

Cálculo de combustible para realizar el vuelo o Trip fuel

(incluye despegue + aceleración + subida + crucero+ descenso + aproximación)

Consumo promedio de combustible por minuto	41,00	Litros
Duración de vuelo Buenos Aires - Mendoza	110,00	minutos
Total de combustible para el vuelo	4.510,00	Litros

Cáculo total de combustible

Consumo:

Carreteo	200,00	Litros
Vuelo	4.510,00	Litros
Combustible de reserva 30%*	1.353,00	Litros
Combustible de espera**	250,00	Litros
Combustible de contingencia 3%***	135	Litros
Combustible extra****	261	Litros
Total	6709	Litros

* Sobre el trip fuel. Comprende: Frustrar + subida + crucero + descenso+ aproximación + aterrizar en alternativo

** 30 minutos a 1500 pies a velocidad de espera, configuración limpia y día standard

*** Sobre el trip fuel.

**** Al llevar combustible en exceso del programado produce mayor consumo de combustible. Se calcula que cada 1000 litros de combustible de más hay un consumo de 150 litros.

Costo

Precio por litro de Aerokerosene Cabotaje*	USD	0,53
Litros necesarios para la ruta		6709 litros
Costo total de combustible por vuelo	USD	3.531,08

Se comienza a realizar el cálculo a partir del 2do. Año de vida de la empresa que es donde se iniciará a operar esta ruta

* Precio publicado en la Secretaría de Energía - Empresa YPF S.A. - A marzo 2009

Cálculo y costo de combustible para un Boieng 737 - 600

Vuelo: Mendoza - Buenos Aires

Cálculo de combustible para realizar el vuelo o Trip fuel

(incluye despegue + aceleración + subida + crucero+ descenso + aproximación)

Consumo promedio de combustible por minuto	41,00	Litros
Duración de vuelo Mendoza - Buenos Aires	110,00	minutos
Total de combustible para el vuelo	4.510,00	Litros

Cálculo total de combustible

Consumo:

Carroteo	200,00	Litros
Vuelo	4.510,00	Litros
Combustible de reserva 30%*	1.353,00	Litros
Combustible de espera**	250,00	Litros
Combustible de contingencia 3%***	135	Litros
Combustible extra****	261	Litros
Total	6709	Litros

* Sobre el trip fuel. Comprende: Frustrar + subida + crucero + descenso+ aproximación + aterrizar en alternativo

** 30 minutos a 1500 pies a velocidad de espera, configuración limpia y día standard

*** Sobre el trip fuel.

**** Al llevar combustible en exceso del programado produce mayor consumo de combustible. Se calcula que cada 1000 litros de combustible de más hay un consumo de 150 litros.

Como este vuelo se hará con el avión que llevo de Buenos Aires, y generalmente no se utiliza el combustible adicional, a continuación se recalcula el consumo de combustible:

Consumo:

Carroteo	200,00	Litros
Vuelo	4.510,00	Litros
Combustible extra	261	Litros
Total	4971	Litros

Se tomará como promedio que en el 30% de los vuelos de esta ruta se tendrá que cargar los 1775 litros de combustible adicional

Costo

Precio por litro de Aerokerosene Cabotaje*	USD	0,55
Litros necesarios para la ruta		4971 litros
Costo total de combustible por vuelo	USD	2.746,99
Combustible adicional		1738 litros
Costo total del combustible adicional por vuelo	USD	960,64

Se comienza a realizar el cálculo a partir del 2do. Año de vida de la empresa que es donde se iniciará a operar esta ruta

* Precio publicado en la Secretaría de Energía - Empresa YPF S.A. - A marzo 2009

Costo combustible ruta Bs. As. - Salta - Bs. As.

1ER. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Salta	8066	USD 0,53	USD 4.245,51	-	USD -
Salta - Bs. As.	6003	USD 0,62	USD 3.728,46	-	USD -
Combustible adicional (vuelos Salta - Bs. As.) 30% vuelos	2063	USD 0,62	USD 1.281,24	-	USD -
Total por ruta					USD -

2DO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Salta	8066	USD 0,68	USD 5.519,17	104	USD 573.993,24
Salta - Bs. As.	6003	USD 0,75	USD 4.474,15	104	USD 465.311,84
Combustible adicional (vuelos Salta - Bs. As.) 30% vuelos	2063	USD 0,75	USD 1.537,49	31	USD 47.969,78
Total por ruta					USD 1.087.274,86

3ER. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Salta	8066	USD 0,89	USD 7.174,92	208	USD 1.492.382,42
Salta - Bs. As.	6003	USD 0,97	USD 5.816,40	208	USD 1.209.810,79
Combustible adicional (vuelos Salta - Bs. As.) 30% vuelos	2063	USD 0,97	USD 1.998,74	62	USD 124.721,42
Total por ruta					USD 2.826.914,62

4TO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Salta	8066	USD 1,16	USD 9.327,39	208	USD 1.940.097,14
Salta - Bs. As.	6003	USD 1,26	USD 7.561,32	208	USD 1.572.754,03
Combustible adicional (vuelos Salta - Bs. As.) 30% vuelos	2063	USD 1,26	USD 2.598,36	62	USD 162.137,84
Total por ruta					USD 3.674.989,01

5TO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - Salta	8066	USD 1,50	USD 12.125,61	208	USD 2.522.126,28
Salta - Bs. As.	6003	USD 1,64	USD 9.829,71	208	USD 2.044.580,24
Combustible adicional (vuelos Salta - Bs. As.) 30% vuelos	2063	USD 1,64	USD 3.377,87	62	USD 210.779,19
Total por ruta					USD 4.777.485,71

Cálculo y costo de combustible para un Boieng 737 - 600

Vuelo: Buenos Aires - Salta

Cálculo de combustible para realizar el vuelo o Trip fuel

(incluye despegue + aceleración + subida + crucero+ descenso + aproximación)

Consumo promedio de combustible por minuto	41,00	Litros
Duración de vuelo Buenos Aires - Salta	134,00	minutos
Total de combustible para el vuelo	5.494,00	Litros

Cálculo total de combustible

Consumo:

Carreteo	200,00	Litros
Vuelo	5.494,00	Litros
Combustible de reserva 30%*	1.648,20	Litros
Combustible de espera**	250,00	Litros
Combustible de contingencia 3%***	165	Litros
Combustible extra****	309	Litros
Total	8066	Litros

* Sobre el trip fuel. Comprende: Frustrar + subida + crucero + descenso+ aproximación + aterrizar en alternativo

** 30 minutos a 1500 pies a velocidad de espera, configuración limpia y día standard

*** Sobre el trip fuel.

**** Al llevar combustible en exceso del programado produce mayor consumo de combustible. Se calcula que cada 1000 litros de combustible de más hay un consumo de 150 litros.

Costo

Precio por litro de Aerokerosene Cabotaje*	USD	0,53
Litros necesarios para la ruta		8066 litros
Costo total de combustible por vuelo	USD	4.245,51

Se comienza a realizar el cálculo a partir del 2do. Año de vida de la empresa que es donde se iniciará a operar esta ruta

* Precio publicado en la Secretaría de Energía - Empresa YPF S.A. - A marzo 2009

Cálculo y costo de combustible para un Boieng 737 - 600

Vuelo: Salta - Buenos Aires

Cálculo de combustible para realizar el vuelo o Trip fuel

(incluye despegue + aceleración + subida + crucero+ descenso + aproximación)

Consumo promedio de combustible por minuto	41,00	Litros
Duración de vuelo Salta - Buenos Aires	134,00	minutos
Total de combustible para el vuelo	5.494,00	Litros

Cáculo total de combustible

Consumo:

Carroteo	200,00	Litros
Vuelo	5.494,00	Litros
Combustible de reserva 30%*	1.648,20	Litros
Combustible de espera**	250,00	Litros
Combustible de contingencia 3%***	165	Litros
Combustible extra****	309	Litros
Total	8066	Litros

* Sobre el trip fuel. Comprende: Frustrar + subida + crucero + descenso+ aproximación + aterrizar en alternativo

** 30 minutos a 1500 pies a velocidad de espera, configuración limpia y día standard

*** Sobre el trip fuel.

**** Al llevar combustible en exceso del programado produce mayor consumo de combustible. Se calcula que cada 1000 litros de combustible de más hay un consumo de 150 litros.

Como este vuelo se hará con el avión que llego de Buenos Aires, y generalmente no se utiliza el combustible adicional, a continuación se recalcula el consumo de combustible:

Consumo:

Carroteo	200,00	Litros
Vuelo	5.494,00	Litros
Combustible extra	309	Litros
Total	6003	Litros

Se tomará como promedio que en el 30% de los vuelos de esta ruta se tendrá que cargar los 2107 litros de combustible adicional

Costo

Precio por litro de Aerokerosene Cabotaje*	USD	0,62
Litros necesarios para la ruta		6003 litros
Costo total de combustible por vuelo	USD	3.728,46
Combustible adicional		2063 litros
Costo total del combustible adicional por vuelo	USD	1.281,24

Se comienza a realizar el cálculo a partir del 2do. Año de vida de la empresa que es donde se iniciará a operar esta ruta

* Precio publicado en la Secretaría de Energía - Empresa YPF S.A. - A marzo 2009

Costo combustible ruta Bs. As. - El Calafate - Bs. As.

1ER. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - El Calafate	10951	USD 0,53	USD 5.763,69	-	USD -
El Calafate - Bs. As.	8198	USD 0,68	USD 5.544,41	-	USD -
Combustible adicional (vuelos El Calafate - Bs. As.) 30% vuelos	2753	USD 0,68	USD 1.861,93	-	USD -
Total por ruta					USD -

2DO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - El Calafate	10951	USD 0,68	USD 7.492,79	52	USD 389.625,32
El Calafate - Bs. As.	8198	USD 0,88	USD 7.207,73	52	USD 374.801,99
Combustible adicional (vuelos El Calafate - Bs. As.) 30% vuelos	2753	USD 0,88	USD 2.420,51	16	USD 37.759,96
Total por ruta					USD 802.187,27

3ER. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - El Calafate	10951	USD 0,89	USD 9.740,63	112	USD 1.090.950,89
El Calafate - Bs. As.	8198	USD 1,14	USD 9.370,05	112	USD 1.049.445,56
Combustible adicional (vuelos El Calafate - Bs. As.) 30% vuelos	2753	USD 1,14	USD 3.146,66	34	USD 105.727,90
Total por ruta					USD 2.246.124,36

4TO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - El Calafate	10951	USD 1,16	USD 12.662,82	112	USD 1.418.236,16
El Calafate - Bs. As.	8198	USD 1,49	USD 12.181,06	112	USD 1.364.279,23
Combustible adicional (vuelos El Calafate - Bs. As.) 30% vuelos	2753	USD 1,49	USD 4.090,66	34	USD 137.446,27
Total por ruta					USD 2.919.961,67

5TO. AÑO

Ruta	Litros x vuelo	USD x litro	Costo x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual
Bs. As. - El Calafate	10951	USD 1,50	USD 16.461,67	112	USD 1.843.707,01
El Calafate - Bs. As.	8198	USD 1,93	USD 15.835,38	112	USD 1.773.563,00
Combustible adicional (vuelos El Calafate - Bs. As.) 30% vuelos	2753	USD 1,93	USD 5.317,86	34	USD 178.680,15
Total por ruta					USD 3.795.950,17

Cálculo y costo de combustible para un Boieng 737 - 600

Vuelo: Buenos Aires - El Calafate

Cálculo de combustible para realizar el vuelo o Trip fuel

(incluye despegue + aceleración + subida + crucero+ descenso + aproximación)

Consumo promedio de combustible por minuto	41,00	Litros
Duración de vuelo Buenos Aires - El Calafate	185,00	minutos
Total de combustible para el vuelo	7.585,00	Litros

Cálculo total de combustible

Consumo:

Carreteo	200,00	Litros
Vuelo	7.585,00	Litros
Combustible de reserva 30%*	2.275,50	Litros
Combustible de espera**	250,00	Litros
Combustible de contingencia 3%***	228	Litros
Combustible extra****	413	Litros
Total	10951	Litros

* Sobre el trip fuel. Comprende: Frustrar + subida + crucero + descenso+ aproximación + aterrizar en alternativo

** 30 minutos a 1500 pies a velocidad de espera, configuración limpia y día standard

*** Sobre el trip fuel.

**** Al llevar combustible en exceso del programado produce mayor consumo de combustible. Se calcula que cada 1000 litros de combustible de más hay un consumo de 150 litros.

Costo

Precio por litro de Aerokerosene Cabotaje*	USD	0,53
Litros necesarios para la ruta		10951 litros
Costo total de combustible por vuelo	USD	5.763,69

Se comienza a realizar el cálculo a partir del 2do. Año de vida de la empresa que es donde se iniciará a operar esta ruta

* Precio publicado en la Secretaría de Energía - Empresa YPF S.A. - A marzo 2009

Cálculo y costo de combustible para un Boieng 737 - 600

Vuelo: El Calafate - Buenos Aires

Cálculo de combustible para realizar el vuelo o Trip fuel

(incluye despegue + aceleración + subida + crucero+ descenso + aproximación)

Consumo promedio de combustible por minuto	41,00	Litros
Duración de vuelo El Calafate - Buenos Aires	185,00	minutos
Total de combustible para el vuelo	7.585,00	Litros

Cálculo total de combustible

Consumo:

Carroteo	200,00	Litros
Vuelo	7.585,00	Litros
Combustible de reserva 30%*	2.275,50	Litros
Combustible de espera**	250,00	Litros
Combustible de contingencia 3%***	228	Litros
Combustible extra****	413	Litros
Total	10951	Litros

* Sobre el trip fuel. Comprende: Frustrar + subida + crucero + descenso+ aproximación + aterrizar en alternativo

** 30 minutos a 1500 pies a velocidad de espera, configuración limpia y día standard

*** Sobre el trip fuel.

**** Al llevar combustible en exceso del programado produce mayor consumo de combustible. Se calcula que cada 1000 litros de combustible de más hay un consumo de 150 litros.

Como este vuelo se hará con el avión que llevo de Buenos Aires, y generalmente no se utiliza el combustible adicional, a continuación se recalcula el consumo de combustible:

Consumo:

Carroteo	200,00	Litros
Vuelo	7.585,00	Litros
Combustible extra	413	Litros
Total	8198	Litros

Se tomará como promedio que en el 30% de los vuelos de esta ruta se tendrá que cargar los 2814 litros de combustible adicional

Costo

Precio por litro de Aerokerosene Cabotaje*	USD	0,68
Litros necesarios para la ruta		8198 litros
Costo total de combustible por vuelo	USD	5.544,41
Combustible adicional		2753 litros
Costo total del combustible adicional por vuelo	USD	1.861,93

Se comienza a realizar el cálculo a partir del 2do. Año de vida de la empresa que es donde se iniciará a operar esta ruta

* Precio publicado en la Secretaría de Energía - Empresa YPF S.A. - A marzo 2009

Total por año de tasa de aterrizaje

Años	Tasa de aterrizaje	Sobre tasa fuera de horario normal*	Sobretasa x balizamiento nocturno**		Total
			Resto Aerop.	El Calafate	
1er. Año	USD 220.001,76	USD 38.012,00	USD 16.500,13	USD -	USD 274.513,89
2do. Año	USD 357.350,40	USD 60.996,00	USD 26.476,96	USD 617,76	USD 445.441,12
3er. Año	USD 606.719,52	USD 103.220,00	USD 44.805,42	USD 1.330,56	USD 756.075,50
4to. Año	USD 716.569,92	USD 122.200,00	USD 53.044,20	USD 1.330,56	USD 893.144,68
5to. Año	USD 716.569,92	USD 122.200,00	USD 53.044,20	USD 1.330,56	USD 893.144,68
Total	USD 2.617.211,52	USD 446.628,00	USD 193.870,91	USD 4.609,44	USD 3.262.319,87

* La sobretasa x aterrizaje fuera de horario normal es de USD 260.- por vuelo. Se estimó que el 5% de los vuelos del año se le cobre esta sobretasa.

** La sobretasa por balizamiento nocturno es un 30% más de la tasa aplicada por vuelo. Se estimó que el 25% de los vuelos del año se le cobre esta sobretasa.

Tasa de Aterrizaje

Precio por tonelada USD 1,14
 Peso avión en toneladas USD 66,00 toneladas

Tasa de aterrizaje: Precio x ton. Peso de avión

Tasa de aterrizaje: USD 75,24 por vuelo

Precio por tonelada en El Calafate USD 2,40

Tasa de aterrizaje El Calafate USD 158,40 por vuelo

Sobretasa por operar fuera del horario normal USD 260,00

Sobretasa por balizamiento nocturno (30% +)
 Resto Aeropuertos USD 22,57
 El Calafate USD 47,52

Total por año de tasa de estacionamiento

Años	Estacionamiento en Aeropuertos de: Córdoba, Bariloche, Iguazú, Mendoza y Salta			Estacionamiento en el Aeropuertos de El Calafate			Total (\$)
	Tasa de estacionamiento (x 2 horas)	Cant. de estacionamiento	Subtotal (\$)	Tasa de estacionamiento (x 2 horas)	Cant. de estacionamiento	Subtotal (\$)	
1er. Año	USD 22,44	1462	USD 32.807,28	USD 15,84	0	USD -	USD 32.807,28
2do. Año	USD 22,44	2294	USD 51.477,36	USD 15,84	52	USD 823,68	USD 52.301,04
3er. Año	USD 22,44	3858	USD 86.573,52	USD 15,84	112	USD 1.774,08	USD 88.347,60
4to. Año	USD 22,44	4588	USD 102.954,72	USD 15,84	112	USD 1.774,08	USD 104.728,80
5to. Año	USD 22,44	4588	USD 102.954,72	USD 15,84	112	USD 1.774,08	USD 104.728,80
						TOTAL (\$)	USD 382.913,52

No se contempla tasa de estacionamiento en Aeroparque porque es donde la empresa hará base, es decir allí estarán los hangares.

Tasa de Estacionamiento

Precio por tonelada/hora USD 0,17
Peso avión en toneladas 66 toneladas

Tasa de estacionamiento Precio x tonelada-hora * Peso de avión

Tasa de estacionamiento USD 11,22 por hora de estacionamientos

tiempo estimado de estacionamiento: 2 horas como máximo, a partir de cumplidos los 15 minutos que el aeropuerto de sin cobrar.

Total de tasa de estacionamiento por vuelo (máximo 2 hs.) USD 22,44

Aeropuerto de El Calafate

Precio por tonelada/hora USD 0,12
Peso avión en toneladas 66 toneladas

Tasa de estacionamiento Precio x tonelada-hora * Peso de avión

Tasa de estacionamiento USD 7,92 por hora de estacionamientos

tiempo estimado de estacionamiento: 2 horas como máximo, a partir de cumplidos los 15 minutos que el aeropuerto de sin cobrar.

Total de tasa de estacionamiento por vuelo (máximo 2 hs.) USD 15,84

Cálculo del Handling

Años	\$ x vuelo	Cant. de vuelos	Total anual \$
1er. Año	USD 1.052,63	2924	USD 3.077.894,74
2do. Año	USD 1.368,42	4692	USD 6.420.631,58
3er. Año	USD 1.778,95	7940	USD 14.124.842,11
4to. Año	USD 2.312,63	9400	USD 21.738.736,84
5to. Año	USD 3.006,42	9400	USD 28.260.357,89

Incluye: asistencia médica, protocolo, equipajes, servicios de carga y descarga, rampas, mantenimiento, limpieza de aviones, información sobre operaciones en vuelo, transporte de pasajeros en pista, carga de agua potable, descarga de sanitarios, etc.

Costo Seguros

Años	Cant. Vuelos	\$ x vuelo	Total anual
1er. Año	2924	USD 1.250,00	USD 3.655.000,00
2do. Año	4692	USD 1.625,00	USD 7.624.500,00
3er. Año	7940	USD 2.112,50	USD 16.773.250,00
4to. Año	9400	USD 2.746,25	USD 25.814.750,00
5to. Año	9400	USD 3.570,13	USD 33.559.175,00

Costo anual mantenimiento flota

1er. Año	2do.Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
USD 300.000,00	USD 520.000,00	USD 845.000,00	USD 1.318.200,00	USD 1.713.660,00

Flota

Año	Cantidad
1er año	3
2do año	4
3er año	5
4to año	6
5to año	6

Costo de mantenimiento

Modelo de avión: Boieng 737-600

Mantenimiento

anual por avión* USD 100.000,00

*Incluye

Año	Costo unitario
1er año	USD 100.000,00
2do año	USD 130.000,00
3er año	USD 169.000,00
4to año	USD 219.700,00
5to año	USD 285.610,00

Total costos recursos humanos

Descripción	1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
Sueldos	USD 450.916,88	USD 698.622,89	USD 1.104.504,99	USD 1.642.743,28	USD 2.220.988,91
SAC	USD 62.149,78	USD 61.867,53	USD 98.584,64	USD 73.408,14	USD 198.495,62
Vacaciones	USD -	USD 41.759,51	USD 78.268,36	USD 118.028,51	USD 174.028,14
Cargas Sociales	USD 253.366,25	USD 396.172,80	USD 632.769,38	USD 942.018,80	USD 1.149.601,43
TOTAL ANUAL	USD 766.432,91	USD 1.198.422,73	USD 1.914.127,37	USD 2.776.198,74	USD 3.743.114,10

Supuesto sobre los que se trabajo

Se cálculo un aumento del 30% anual de lossalarios a partir del 2do. Año.

Vacaciones: Al personal de tierra se contemplaron 14 días corridos de vacaciones mientras que al personal de aire se le asignaron 30 días corrido (según reglamentos y normas)

Sueldos Neto

	1er. Año		2do. Año		3er. Año	4to. Año	5to. Año
	1er. Semestre	2do. Semestre	1er. Semestre	2do. Semestre			
TOTALES Mensuales	USD 37.614,38	USD 37.538,44	USD 58.195,03	USD 65.540,04	USD 98.584,64	USD 146.816,29	USD 198.495,62
Totales Anuales	USD 450.916,88	USD 698.622,89	USD 1.104.504,99	USD 1.642.743,28	USD 2.220.988,91		

Cálculos Auxiliares (para descontar las vacaciones del año anterior)

2do. Año

Personal Tierra	USD	158.482,59
Personal aire	USD	146.900,08
2do semestre	USD	393.240,22

3er. Año

Personal Tierra	USD	461.699,61
Personal aire	USD	642.805,38

4to. Año

Personal Tierra	USD	638.574,15
Personal aire	USD	1.004.169,13

5to. Año

Personal Tierra	USD	863.352,25
Personal aire	USD	1.357.636,66

Cargas Sociales (x mes) sobre sueldos

	1er. Año		2do. Año		3er. Año	4to. Año	5to. Año
	1er. Semestre	2do. Semestre	1er. Semestre	2do. Semestre			
Retenciones a los empleados sueldos	USD 8.823,13	USD 8.805,31	USD 13.650,69	USD 15.373,59	USD 23.124,79	USD 34.438,39	USD 46.560,70
Cargas soc. emplador 21% sueldos	USD 9.751,88	USD 9.732,19	USD 15.087,60	USD 16.991,86	USD 25.558,98	USD 38.063,48	USD 51.461,83
TOTALES Mensuales	USD 18.575,00	USD 18.537,50	USD 28.738,29	USD 32.365,45	USD 48.683,78	USD 72.501,87	USD 98.022,53
Totales Anuales	USD 222.675,00	USD 344.998,96	USD 545.434,56	USD 811.231,25	USD 965.639,08		

Cálculos Auxiliares (para descontar las vacaciones del año anterior)

2do. Año

		Ret. Empleados	a cargo empresa	
Personal Tierra	USD	37.174,93	USD 41.088,08	
Personal aire	USD	34.458,04	USD 38.085,21	USD 344.998,96
2do semestre	USD	92.241,53	USD 101.951,17	

3er. Año

		Ret. Empleados	a cargo empresa	
Personal Tierra	USD	108.299,91	USD 119.699,90	USD 545.434,56
Personal aire	USD	150.781,51	USD 166.653,25	

4to. Año

		Ret. Empleados	a cargo empresa	
Personal Tierra	USD	149.789,00	USD 165.556,26	USD 811.231,25
Personal aire	USD	235.545,85	USD 260.340,15	

5to. Año

		Ret. Empleados	a cargo empresa	
Personal Tierra	USD	202.514,72	USD 92.686,50	USD 965.639,08
Personal aire	USD	318.457,98	USD 351.979,88	

Planillas de Sueldo

Iros. Seis meses

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al pesonal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 3.125,00	USD 3.125,00	USD 593,75	USD 2.531,25
Gerente Administrativo	1	USD 1.875,00	USD 1.875,00	USD 356,25	USD 1.518,75
Gerente de Marketing	1	USD 1.875,00	USD 1.875,00	USD 356,25	USD 1.518,75
Gerente de Sistema	1	USD 1.875,00	USD 1.875,00	USD 356,25	USD 1.518,75
Gerente de Aeropuerto	1	USD 1.875,00	USD 1.875,00	USD 356,25	USD 1.518,75
Senior de Marketing	1	USD 937,50	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Senior de Ventas	1	USD 937,50	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Jefe de aeropuerto	1	USD 1.250,00	USD 1.250,00	USD 237,50	USD 1.012,50
Analista de sistemas	2	USD 937,50	USD 1.875,00	USD 356,25	USD 1.518,75
Contador	1	USD 1.406,25	USD 1.406,25	USD 267,19	USD 1.139,06
Tesorero	1	USD 1.250,00	USD 1.250,00	USD 237,50	USD 1.012,50
Compras	1	USD 937,50	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Recursos Humanos	1	USD 937,50	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Ejecutivo de ctas. (oficina)	2	USD 531,25	USD 1.062,50	USD 201,88	USD 860,63
Ejecutivo de ctas. (call center)	6	USD 468,75	USD 2.812,50	USD 534,38	USD 2.278,13
Auxiliar administrativo	1	USD 437,50	USD 437,50	USD 83,13	USD 354,38
Auxiliar aeropuerto	2	USD 437,50	USD 875,00	USD 166,25	USD 708,75
Recepcionista	1	USD 375,00	USD 375,00	USD 71,25	USD 303,75
Piloto	3	USD 2.812,50	USD 8.437,50	USD 1.603,13	USD 6.834,38
Copiloto	3	USD 1.406,25	USD 4.218,75	USD 801,56	USD 3.417,19
Comisario de abordó	3	USD 1.000,00	USD 3.000,00	USD 570,00	USD 2.430,00
Auxiliar de abordó	6	USD 843,75	USD 5.062,50	USD 961,88	USD 4.100,63
TOTALES	41		USD 46.437,50	USD 8.823,13	USD 37.614,38

A partir del 2do. Semestre

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al pesonal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 3.125,00	USD 3.125,00	USD 593,75	USD 2.531,25
Gerente Administrativo	1	USD 1.875,00	USD 1.875,00	USD 356,25	USD 1.518,75
Gerente de Marketing	1	USD 1.875,00	USD 1.875,00	USD 356,25	USD 1.518,75
Gerente de Sistema	1	USD 1.875,00	USD 1.875,00	USD 356,25	USD 1.518,75
Gerente de Aeropuerto	1	USD 1.875,00	USD 1.875,00	USD 356,25	USD 1.518,75
Senior de Marketing	1	USD 937,50	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Senior de Ventas	1	USD 937,50	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Jefe de aeropuerto	1	USD 1.250,00	USD 1.250,00	USD 237,50	USD 1.012,50
Analista de sistemas	2	USD 937,50	USD 1.875,00	USD 356,25	USD 1.518,75
Contador	1	USD 1.406,25	USD 1.406,25	USD 267,19	USD 1.139,06
Tesorero	1	USD 1.250,00	USD 1.250,00	USD 237,50	USD 1.012,50
Compras	1	USD 937,50	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Recursos Humanos	1	USD 937,50	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Ejecutivo de ctas. (oficina)	1	USD 531,25	USD 531,25	USD 100,94	USD 430,31
Ejecutivo de ctas. (call center)	6	USD 468,75	USD 2.812,50	USD 534,38	USD 2.278,13
Auxiliar administrativo	2	USD 437,50	USD 875,00	USD 166,25	USD 708,75
Auxiliar aeropuerto	2	USD 437,50	USD 875,00	USD 166,25	USD 708,75
Recepcionista	1	USD 375,00	USD 375,00	USD 71,25	USD 303,75
Piloto	3	USD 2.812,50	USD 8.437,50	USD 1.603,13	USD 6.834,38
Copiloto	3	USD 1.406,25	USD 4.218,75	USD 801,56	USD 3.417,19
Comisario de abordó	3	USD 1.000,00	USD 3.000,00	USD 570,00	USD 2.430,00
Auxiliar de abordó	6	USD 843,75	USD 5.062,50	USD 961,88	USD 4.100,63
TOTALES	41		USD 46.343,75	USD 8.805,31	USD 37.538,44

2do. Año - 1er. Semestre

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al pesonal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 4.103,13	USD 4.103,13	USD 779,59	USD 3.323,53
Gerente Administrativo	1	USD 2.461,88	USD 2.461,88	USD 467,76	USD 1.994,12
Gerente de Marketing	1	USD 2.461,88	USD 2.461,88	USD 467,76	USD 1.994,12
Gerente de Sistema	1	USD 2.461,88	USD 2.461,88	USD 467,76	USD 1.994,12
Gerente de Aeropuerto	1	USD 2.461,88	USD 2.461,88	USD 467,76	USD 1.994,12
Senior de Marketing	1	USD 1.230,94	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Senior de Ventas	1	USD 1.230,94	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Jefe de aeropuerto	1	USD 1.641,25	USD 1.641,25	USD 311,84	USD 1.329,41
Analista de sistemas	2	USD 1.230,94	USD 2.461,88	USD 467,76	USD 1.994,12
Contador	1	USD 1.846,41	USD 1.846,41	USD 350,82	USD 1.495,59
Tesorero	1	USD 1.641,25	USD 1.641,25	USD 311,84	USD 1.329,41
Compras	1	USD 1.230,94	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Recursos Humanos	1	USD 1.230,94	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Ejecutivo de ctas. (oficina)	2	USD 697,53	USD 1.395,06	USD 265,06	USD 1.130,00
Ejecutivo de ctas. (call center)	8	USD 615,47	USD 4.923,75	USD 935,51	USD 3.988,24
Auxiliar administrativo	1	USD 574,44	USD 574,44	USD 109,14	USD 465,29
Auxiliar aeropuerto	3	USD 574,44	USD 1.723,31	USD 327,43	USD 1.395,88
Recepcionista	1	USD 492,38	USD 492,38	USD 93,55	USD 398,82
Piloto	4	USD 3.692,81	USD 14.771,25	USD 2.806,54	USD 11.964,71
Copiloto	4	USD 1.846,41	USD 7.385,63	USD 1.403,27	USD 5.982,36
Comisario de abordó	4	USD 1.313,00	USD 5.252,00	USD 997,88	USD 4.254,12
Auxiliar de abordó	8	USD 1.107,84	USD 8.862,75	USD 1.683,92	USD 7.178,83
TOTALES	49		USD 71.845,72	USD 13.650,69	USD 58.195,03

2do. Año - 2do. Semestre

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al pesonal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 4.103,13	USD 4.103,13	USD 779,59	USD 3.323,53
Gerente Administrativo	1	USD 2.461,88	USD 2.461,88	USD 467,76	USD 1.994,12
Gerente de Marketing	1	USD 2.461,88	USD 2.461,88	USD 467,76	USD 1.994,12
Gerente de Sistema	1	USD 2.461,88	USD 2.461,88	USD 467,76	USD 1.994,12
Gerente de Aeropuerto	1	USD 2.461,88	USD 2.461,88	USD 467,76	USD 1.994,12
Senior de Marketing	1	USD 1.230,94	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Senior de Ventas	1	USD 1.230,94	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Jefe de aeropuerto	1	USD 1.641,25	USD 1.641,25	USD 311,84	USD 1.329,41
Analista de sistemas	2	USD 1.230,94	USD 2.461,88	USD 467,76	USD 1.994,12
Contador	1	USD 1.846,41	USD 1.846,41	USD 350,82	USD 1.495,59
Tesorero	1	USD 1.641,25	USD 1.641,25	USD 311,84	USD 1.329,41
Compras	1	USD 1.230,94	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Recursos Humanos	1	USD 1.230,94	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Ejecutivo de ctas. (oficina)	2	USD 697,53	USD 1.395,06	USD 265,06	USD 1.130,00
Ejecutivo de ctas. (call center)	8	USD 615,47	USD 4.923,75	USD 935,51	USD 3.988,24
Auxiliar administrativo	1	USD 574,44	USD 574,44	USD 109,14	USD 465,29
Auxiliar aeropuerto	3	USD 574,44	USD 1.723,31	USD 327,43	USD 1.395,88
Recepcionista	1	USD 492,38	USD 492,38	USD 93,55	USD 398,82
Piloto	5	USD 3.692,81	USD 18.464,06	USD 3.508,17	USD 14.955,89
Copiloto	5	USD 1.846,41	USD 9.232,03	USD 1.754,09	USD 7.477,95
Comisario de abordó	5	USD 1.313,00	USD 6.565,00	USD 1.247,35	USD 5.317,65
Auxiliar de abordó	10	USD 1.107,84	USD 11.078,44	USD 2.104,90	USD 8.973,53
TOTALES	54		USD 80.913,63	USD 15.373,59	USD 65.540,04

3er. Año

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al pesonal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 5.440,74	USD 5.440,74	USD 1.033,74	USD 4.407,00
Gerente Administrativo	1	USD 3.264,45	USD 3.264,45	USD 620,24	USD 2.644,20
Gerente de Marketing	1	USD 3.264,45	USD 3.264,45	USD 620,24	USD 2.644,20
Gerente de Sistema	1	USD 3.264,45	USD 3.264,45	USD 620,24	USD 2.644,20
Gerente de Aeropuerto	1	USD 3.264,45	USD 3.264,45	USD 620,24	USD 2.644,20
Senior de Marketing	1	USD 1.632,22	USD 1.632,22	USD 310,12	USD 1.322,10
Senior de Ventas	1	USD 1.632,22	USD 1.632,22	USD 310,12	USD 1.322,10
Jefe de aeropuerto	1	USD 2.176,30	USD 2.176,30	USD 413,50	USD 1.762,80
Analista de sistemas	2	USD 1.632,22	USD 3.264,45	USD 620,24	USD 2.644,20
Contador	1	USD 2.448,33	USD 2.448,33	USD 465,18	USD 1.983,15
Tesorero	1	USD 2.176,30	USD 2.176,30	USD 413,50	USD 1.762,80
Compras	1	USD 1.632,22	USD 1.632,22	USD 310,12	USD 1.322,10
Recursos Humanos	1	USD 1.632,22	USD 1.632,22	USD 310,12	USD 1.322,10
Ejecutivo de ctas. (oficina)	2	USD 924,93	USD 1.849,85	USD 351,47	USD 1.498,38
Ejecutivo de ctas. (call center)	10	USD 816,11	USD 8.161,12	USD 1.550,61	USD 6.610,50
Auxiliar administrativo	2	USD 761,70	USD 1.523,41	USD 289,45	USD 1.233,96
Auxiliar aeropuerto	3	USD 761,70	USD 2.285,11	USD 434,17	USD 1.850,94
Recepcionista	1	USD 652,89	USD 652,89	USD 124,05	USD 528,84
Piloto	6	USD 4.896,67	USD 29.380,02	USD 5.582,20	USD 23.797,81
Copiloto	6	USD 2.448,33	USD 14.690,01	USD 2.791,10	USD 11.898,91
Comisario de abordó	6	USD 1.741,04	USD 10.446,23	USD 1.984,78	USD 8.461,44
Auxiliar de abordó	12	USD 1.469,00	USD 17.628,01	USD 3.349,32	USD 14.278,69
TOTALES	62		USD 121.709,44	USD 23.124,79	USD 98.584,64

4to. Año

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al pesonal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 7.285,16	USD 7.285,16	USD 1.384,18	USD 5.900,98
Gerente Administrativo	1	USD 4.371,09	USD 4.371,09	USD 830,51	USD 3.540,59
Gerente de Marketing	1	USD 4.371,09	USD 4.371,09	USD 830,51	USD 3.540,59
Gerente de Sistema	1	USD 4.371,09	USD 4.371,09	USD 830,51	USD 3.540,59
Gerente de Aeropuerto	1	USD 4.371,09	USD 4.371,09	USD 830,51	USD 3.540,59
Senior de Marketing	1	USD 2.185,55	USD 2.185,55	USD 415,25	USD 1.770,29
Senior de Ventas	1	USD 2.185,55	USD 2.185,55	USD 415,25	USD 1.770,29
Jefe de aeropuerto	1	USD 2.914,06	USD 2.914,06	USD 553,67	USD 2.360,39
Analista de sistemas	2	USD 2.185,55	USD 4.371,09	USD 830,51	USD 3.540,59
Contador	1	USD 3.278,32	USD 3.278,32	USD 622,88	USD 2.655,44
Tesorero	1	USD 2.914,06	USD 2.914,06	USD 553,67	USD 2.360,39
Compras	1	USD 2.185,55	USD 2.185,55	USD 415,25	USD 1.770,29
Recursos Humanos	1	USD 2.185,55	USD 2.185,55	USD 415,25	USD 1.770,29
Ejecutivo de ctas. (oficina)	2	USD 1.238,48	USD 2.476,95	USD 470,62	USD 2.006,33
Ejecutivo de ctas. (call center)	12	USD 1.092,77	USD 13.113,28	USD 2.491,52	USD 10.621,76
Auxiliar administrativo	2	USD 1.019,92	USD 2.039,84	USD 387,57	USD 1.652,27
Auxiliar aeropuerto	3	USD 1.019,92	USD 3.059,77	USD 581,36	USD 2.478,41
Recepcionista	1	USD 874,22	USD 874,22	USD 166,10	USD 708,12
Piloto	7	USD 6.556,64	USD 45.896,48	USD 8.720,33	USD 37.176,15
Copiloto	7	USD 3.278,32	USD 22.948,24	USD 4.360,17	USD 18.588,08
Comisario de abordó	7	USD 2.331,25	USD 16.318,75	USD 3.100,56	USD 13.218,19
Auxiliar de abordó	14	USD 1.966,99	USD 27.537,89	USD 5.232,20	USD 22.305,69
TOTALES	69		USD 181.254,68	USD 34.438,39	USD 146.816,29

5to. Año

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al personal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 9.849,53	USD 9.849,53	USD 1.871,41	USD 7.978,12
Gerente Administrativo	1	USD 5.909,72	USD 5.909,72	USD 1.122,85	USD 4.786,87
Gerente de Marketing	1	USD 5.909,72	USD 5.909,72	USD 1.122,85	USD 4.786,87
Gerente de Sistema	1	USD 5.909,72	USD 5.909,72	USD 1.122,85	USD 4.786,87
Gerente de Aeropuerto	1	USD 5.909,72	USD 5.909,72	USD 1.122,85	USD 4.786,87
Senior de Marketing	1	USD 2.954,86	USD 2.954,86	USD 561,42	USD 2.393,44
Senior de Ventas	1	USD 2.954,86	USD 2.954,86	USD 561,42	USD 2.393,44
Jefe de aeropuerto	1	USD 3.939,81	USD 3.939,81	USD 748,56	USD 3.191,25
Analista de sistemas	2	USD 2.954,86	USD 5.909,72	USD 1.122,85	USD 4.786,87
Contador	1	USD 4.432,29	USD 4.432,29	USD 842,13	USD 3.590,15
Tesorero	1	USD 3.939,81	USD 3.939,81	USD 748,56	USD 3.191,25
Compras	1	USD 2.954,86	USD 2.954,86	USD 561,42	USD 2.393,44
Recursos Humanos	1	USD 2.954,86	USD 2.954,86	USD 561,42	USD 2.393,44
Ejecutivo de ctas. (oficina)	2	USD 1.674,42	USD 3.348,84	USD 636,28	USD 2.712,56
Ejecutivo de ctas. (call center)	12	USD 1.477,43	USD 17.729,16	USD 3.368,54	USD 14.360,62
Auxiliar administrativo	2	USD 1.378,93	USD 2.757,87	USD 524,00	USD 2.233,87
Auxiliar aeropuerto	3	USD 1.378,93	USD 4.136,80	USD 785,99	USD 3.350,81
Recepcionista	1	USD 1.181,94	USD 1.181,94	USD 224,57	USD 957,37
Piloto	7	USD 8.864,58	USD 62.052,04	USD 11.789,89	USD 50.262,16
Copiloto	7	USD 4.432,29	USD 31.026,02	USD 5.894,94	USD 25.131,08
Comisario de abordó	7	USD 3.151,85	USD 22.062,95	USD 4.191,96	USD 17.870,99
Auxiliar de abordó	14	USD 2.659,37	USD 37.231,23	USD 7.073,93	USD 30.157,29
TOTALES	69		USD 245.056,33	USD 46.560,70	USD 198.495,62

SAC Neto

	1er. Año		2do. Año		3er. Año	4to. Año	5to. Año
	1er. SAC	2do. SAC	1er. SAC	2do. SAC			
TOTALES SAC	USD 18.807,19	USD 43.342,59	USD 29.097,52	USD 32.770,02	USD 49.292,32	USD 73.408,14	USD 99.247,81
Totales Anuales	USD 62.149,78	USD 61.867,53	USD 98.584,64	USD 146.816,29	USD 198.495,62		

Cargas Sociales Vacaciones

	Del 1er. Año	Del 2do. Año	Del 3er. Año	Del 4to. Año
Retenciones a los empleados sueldos	USD 9.795,44	USD 18.359,25	USD 27.685,70	USD 40.821,41
Cargas soc. emplador 21% sueldos	USD 10.826,54	USD 20.291,80	USD 30.599,98	USD 45.118,41
TOTALES	USD 20.621,98	USD 38.651,04	USD 58.285,68	USD 85.939,82

Planillas de SAC

1er. Sac - 1er Año

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al personal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 1.562,50	USD 1.562,50	USD 296,88	USD 1.265,63
Gerente Administrativo	1	USD 937,50	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Gerente de Marketing	1	USD 937,50	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Gerente de Sistema	1	USD 937,50	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Gerente de Aeropuerto	1	USD 937,50	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Jefe de Marketing	1	USD 468,75	USD 468,75	USD 89,06	USD 379,69
Jefe de Ventas	1	USD 468,75	USD 468,75	USD 89,06	USD 379,69
Jefe de aeropuerto	1	USD 625,00	USD 625,00	USD 118,75	USD 506,25
Analista de sistemas	2	USD 468,75	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Contador	1	USD 703,13	USD 703,13	USD 133,59	USD 569,53
Tesorero	1	USD 625,00	USD 625,00	USD 118,75	USD 506,25
Compras	1	USD 468,75	USD 468,75	USD 89,06	USD 379,69
Recursos Humanos	1	USD 468,75	USD 468,75	USD 89,06	USD 379,69
Ejecutivo de ctas. (oficina)	2	USD 265,63	USD 531,25	USD 100,94	USD 430,31
Ejecutivo de ctas. (call center)	6	USD 234,38	USD 1.406,25	USD 267,19	USD 1.139,06
Auxiliar administrativo	1	USD 218,75	USD 218,75	USD 41,56	USD 177,19
Auxiliar aeropuerto	2	USD 218,75	USD 437,50	USD 83,13	USD 354,38
Recepcionista	1	USD 187,50	USD 187,50	USD 35,63	USD 151,88
Piloto	3	USD 1.406,25	USD 4.218,75	USD 801,56	USD 3.417,19
Copiloto	3	USD 703,13	USD 2.109,38	USD 400,78	USD 1.708,59
Comisario de abordó	3	USD 500,00	USD 1.500,00	USD 285,00	USD 1.215,00
Auxiliar de abordó	6	USD 421,88	USD 2.531,25	USD 480,94	USD 2.050,31
TOTALES	41		USD 23.218,75	USD 4.411,56	USD 18.807,19

2do. Sac - 1er Año

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al personal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 1.562,50	USD 1.562,50	USD 296,88	USD 1.265,63
Gerente Administrativo	1	USD 937,50	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Gerente de Marketing	1	USD 937,50	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Gerente de Sistema	1	USD 937,50	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Gerente de Aeropuerto	1	USD 937,50	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Jefe de Marketing	1	USD 468,75	USD 468,75	USD 89,06	USD 379,69
Jefe de Ventas	1	USD 468,75	USD 468,75	USD 89,06	USD 379,69
Jefe de aeropuerto	1	USD 625,00	USD 625,00	USD 118,75	USD 506,25
Analista de sistemas	2	USD 468,75	USD 937,50	USD 178,13	USD 759,38
Contador	1	USD 703,13	USD 703,13	USD 133,59	USD 569,53
Tesorero	1	USD 625,00	USD 625,00	USD 118,75	USD 506,25
Compras	1	USD 468,75	USD 468,75	USD 89,06	USD 379,69
Recursos Humanos	1	USD 468,75	USD 468,75	USD 89,06	USD 379,69
Ejecutivo de ctas. (oficina)	2	USD 265,63	USD 531,25	USD 100,94	USD 430,31
Ejecutivo de ctas. (call center)	6	USD 234,38	USD 1.406,25	USD 267,19	USD 1.139,06
Auxiliar administrativo	1	USD 218,75	USD 218,75	USD 41,56	USD 177,19
Auxiliar aeropuerto	2	USD 218,75	USD 437,50	USD 83,13	USD 354,38
Recepcionista	1	USD 187,50	USD 187,50	USD 35,63	USD 151,88
Piloto	3	USD 5.500,00	USD 16.500,00	USD 3.135,00	USD 13.365,00
Copiloto	3	USD 3.000,00	USD 9.000,00	USD 1.710,00	USD 7.290,00
Comisario de abordó	3	USD 1.850,00	USD 5.550,00	USD 1.054,50	USD 4.495,50
Auxiliar de abordó	6	USD 1.600,00	USD 9.600,00	USD 1.824,00	USD 7.776,00
TOTALES	41		USD 53.509,38	USD 10.166,78	USD 43.342,59

2do. Año - 1er. Semestre

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al pesonal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 2.051,56	USD 2.051,56	USD 389,80	USD 1.661,77
Gerente Administrativo	1	USD 1.230,94	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Gerente de Marketing	1	USD 1.230,94	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Gerente de Sistema	1	USD 1.230,94	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Gerente de Aeropuerto	1	USD 1.230,94	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Jefe de Marketing	1	USD 615,47	USD 615,47	USD 116,94	USD 498,53
Jefe de Ventas	1	USD 615,47	USD 615,47	USD 116,94	USD 498,53
Jefe de aeropuerto	1	USD 820,63	USD 820,63	USD 155,92	USD 664,71
Analista de sistemas	2	USD 615,47	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Contador	1	USD 923,20	USD 923,20	USD 175,41	USD 747,79
Tesorero	1	USD 820,63	USD 820,63	USD 155,92	USD 664,71
Compras	1	USD 615,47	USD 615,47	USD 116,94	USD 498,53
Recursos Humanos	1	USD 615,47	USD 615,47	USD 116,94	USD 498,53
Ejecutivo de ctas. (oficina)	2	USD 348,77	USD 697,53	USD 132,53	USD 565,00
Ejecutivo de ctas. (call center)	8	USD 307,73	USD 2.461,88	USD 467,76	USD 1.994,12
Auxiliar administrativo	1	USD 287,22	USD 287,22	USD 54,57	USD 232,65
Auxiliar aeropuerto	3	USD 287,22	USD 861,66	USD 163,71	USD 697,94
Recepcionista	1	USD 246,19	USD 246,19	USD 46,78	USD 199,41
Piloto	4	USD 1.846,41	USD 7.385,63	USD 1.403,27	USD 5.982,36
Copiloto	4	USD 923,20	USD 3.692,81	USD 701,63	USD 2.991,18
Comisario de abordó	4	USD 656,50	USD 2.626,00	USD 498,94	USD 2.127,06
Auxiliar de abordó	8	USD 553,92	USD 4.431,38	USD 841,96	USD 3.589,41
TOTALES	49		USD 35.922,86	USD 6.825,34	USD 29.097,52

2do. Año - 2do. Semestre

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al pesonal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 2.051,56	USD 2.051,56	USD 389,80	USD 1.661,77
Gerente Administrativo	1	USD 1.230,94	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Gerente de Marketing	1	USD 1.230,94	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Gerente de Sistema	1	USD 1.230,94	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Gerente de Aeropuerto	1	USD 1.230,94	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Jefe de Marketing	1	USD 615,47	USD 615,47	USD 116,94	USD 498,53
Jefe de Ventas	1	USD 615,47	USD 615,47	USD 116,94	USD 498,53
Jefe de aeropuerto	1	USD 820,63	USD 820,63	USD 155,92	USD 664,71
Analista de sistemas	2	USD 615,47	USD 1.230,94	USD 233,88	USD 997,06
Contador	1	USD 923,20	USD 923,20	USD 175,41	USD 747,79
Tesorero	1	USD 820,63	USD 820,63	USD 155,92	USD 664,71
Compras	1	USD 615,47	USD 615,47	USD 116,94	USD 498,53
Recursos Humanos	1	USD 615,47	USD 615,47	USD 116,94	USD 498,53
Ejecutivo de ctas. (oficina)	2	USD 348,77	USD 697,53	USD 132,53	USD 565,00
Ejecutivo de ctas. (call center)	8	USD 307,73	USD 2.461,88	USD 467,76	USD 1.994,12
Auxiliar administrativo	1	USD 287,22	USD 287,22	USD 54,57	USD 232,65
Auxiliar aeropuerto	3	USD 287,22	USD 861,66	USD 163,71	USD 697,94
Recepcionista	1	USD 246,19	USD 246,19	USD 46,78	USD 199,41
Piloto	5	USD 1.846,41	USD 9.232,03	USD 1.754,09	USD 7.477,95
Copiloto	5	USD 923,20	USD 4.616,02	USD 877,04	USD 3.738,97
Comisario de abordó	5	USD 656,50	USD 3.282,50	USD 623,68	USD 2.658,83
Auxiliar de abordó	10	USD 553,92	USD 5.539,22	USD 1.052,45	USD 4.486,77
TOTALES	54		USD 40.456,81	USD 7.686,79	USD 32.770,02

3er. Año (cada SAC)

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al pesonal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 2.720,37	USD 2.720,37	USD 516,87	USD 2.203,50
Gerente Administrativo	1	USD 1.632,22	USD 1.632,22	USD 310,12	USD 1.322,10
Gerente de Marketing	1	USD 1.632,22	USD 1.632,22	USD 310,12	USD 1.322,10
Gerente de Sistema	1	USD 1.632,22	USD 1.632,22	USD 310,12	USD 1.322,10
Gerente de Aeropuerto	1	USD 1.632,22	USD 1.632,22	USD 310,12	USD 1.322,10
Jefe de Marketing	1	USD 816,11	USD 816,11	USD 155,06	USD 661,05
Jefe de Ventas	1	USD 816,11	USD 816,11	USD 155,06	USD 661,05
Jefe de aeropuerto	1	USD 1.088,15	USD 1.088,15	USD 206,75	USD 881,40
Analista de sistemas	2	USD 816,11	USD 1.632,22	USD 310,12	USD 1.322,10
Contador	1	USD 1.224,17	USD 1.224,17	USD 232,59	USD 991,58
Tesorero	1	USD 1.088,15	USD 1.088,15	USD 206,75	USD 881,40
Compras	1	USD 816,11	USD 816,11	USD 155,06	USD 661,05
Recursos Humanos	1	USD 816,11	USD 816,11	USD 155,06	USD 661,05
Ejecutivo de ctas. (oficina)	2	USD 462,46	USD 924,93	USD 175,74	USD 749,19
Ejecutivo de ctas. (call center)	10	USD 408,06	USD 4.080,56	USD 775,31	USD 3.305,25
Auxiliar administrativo	2	USD 380,85	USD 761,70	USD 144,72	USD 616,98
Auxiliar aeropuerto	3	USD 380,85	USD 1.142,56	USD 217,09	USD 925,47
Recepcionista	1	USD 326,44	USD 326,44	USD 62,02	USD 264,42
Piloto	6	USD 2.448,33	USD 14.690,01	USD 2.791,10	USD 11.898,91
Copiloto	6	USD 1.224,17	USD 7.345,00	USD 1.395,55	USD 5.949,45
Comisario de abordó	6	USD 870,52	USD 5.223,11	USD 992,39	USD 4.230,72
Auxiliar de abordó	12	USD 734,50	USD 8.814,00	USD 1.674,66	USD 7.139,34
TOTALES	62		USD 60.854,72	USD 11.562,40	USD 49.292,32

4to. Año (cada SAC)

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al pesonal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 3.642,58	USD 3.642,58	USD 692,09	USD 2.950,49
Gerente Administrativo	1	USD 2.185,55	USD 2.185,55	USD 415,25	USD 1.770,29
Gerente de Marketing	1	USD 2.185,55	USD 2.185,55	USD 415,25	USD 1.770,29
Gerente de Sistema	1	USD 2.185,55	USD 2.185,55	USD 415,25	USD 1.770,29
Gerente de Aeropuerto	1	USD 2.185,55	USD 2.185,55	USD 415,25	USD 1.770,29
Jefe de Marketing	1	USD 1.092,77	USD 1.092,77	USD 207,63	USD 885,15
Jefe de Ventas	1	USD 1.092,77	USD 1.092,77	USD 207,63	USD 885,15
Jefe de aeropuerto	1	USD 1.457,03	USD 1.457,03	USD 276,84	USD 1.180,20
Analista de sistemas	2	USD 1.092,77	USD 2.185,55	USD 415,25	USD 1.770,29
Contador	1	USD 1.639,16	USD 1.639,16	USD 311,44	USD 1.327,72
Tesorero	1	USD 1.457,03	USD 1.457,03	USD 276,84	USD 1.180,20
Compras	1	USD 1.092,77	USD 1.092,77	USD 207,63	USD 885,15
Recursos Humanos	1	USD 1.092,77	USD 1.092,77	USD 207,63	USD 885,15
Ejecutivo de ctas. (oficina)	2	USD 619,24	USD 1.238,48	USD 235,31	USD 1.003,17
Ejecutivo de ctas. (call center)	12	USD 546,39	USD 6.556,64	USD 1.245,76	USD 5.310,88
Auxiliar administrativo	2	USD 509,96	USD 1.019,92	USD 193,79	USD 826,14
Auxiliar aeropuerto	3	USD 509,96	USD 1.529,88	USD 290,68	USD 1.239,21
Recepcionista	1	USD 437,11	USD 437,11	USD 83,05	USD 354,06
Piloto	7	USD 3.278,32	USD 22.948,24	USD 4.360,17	USD 18.588,08
Copiloto	7	USD 1.639,16	USD 11.474,12	USD 2.180,08	USD 9.294,04
Comisario de abordó	7	USD 1.165,62	USD 8.159,37	USD 1.550,28	USD 6.609,09
Auxiliar de abordó	14	USD 983,50	USD 13.768,94	USD 2.616,10	USD 11.152,85
TOTALES	69		USD 90.627,34	USD 17.219,19	USD 73.408,14

5to. Año (cada sac)

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al personal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 4.924,77	USD 4.924,77	USD 935,71	USD 3.989,06
Gerente Administrativo	1	USD 2.954,86	USD 2.954,86	USD 561,42	USD 2.393,44
Gerente de Marketing	1	USD 2.954,86	USD 2.954,86	USD 561,42	USD 2.393,44
Gerente de Sistema	1	USD 2.954,86	USD 2.954,86	USD 561,42	USD 2.393,44
Gerente de Aeropuerto	1	USD 2.954,86	USD 2.954,86	USD 561,42	USD 2.393,44
Jefe de Marketing	1	USD 1.477,43	USD 1.477,43	USD 280,71	USD 1.196,72
Jefe de Ventas	1	USD 1.477,43	USD 1.477,43	USD 280,71	USD 1.196,72
Jefe de aeropuerto	1	USD 1.969,91	USD 1.969,91	USD 374,28	USD 1.595,62
Analista de sistemas	2	USD 1.477,43	USD 2.954,86	USD 561,42	USD 2.393,44
Contador	1	USD 2.216,14	USD 2.216,14	USD 421,07	USD 1.795,08
Tesorero	1	USD 1.969,91	USD 1.969,91	USD 374,28	USD 1.595,62
Compras	1	USD 1.477,43	USD 1.477,43	USD 280,71	USD 1.196,72
Recursos Humanos	1	USD 1.477,43	USD 1.477,43	USD 280,71	USD 1.196,72
Ejecutivo de ctas. (oficina)	2	USD 837,21	USD 1.674,42	USD 318,14	USD 1.356,28
Ejecutivo de ctas. (call center)	12	USD 738,71	USD 8.864,58	USD 1.684,27	USD 7.180,31
Auxiliar administrativo	2	USD 689,47	USD 1.378,93	USD 262,00	USD 1.116,94
Auxiliar aeropuerto	3	USD 689,47	USD 2.068,40	USD 393,00	USD 1.675,41
Recepcionista	1	USD 590,97	USD 590,97	USD 112,28	USD 478,69
Piloto	7	USD 4.432,29	USD 31.026,02	USD 5.894,94	USD 25.131,08
Copiloto	7	USD 2.216,14	USD 15.513,01	USD 2.947,47	USD 12.565,54
Comisario de abordó	7	USD 1.575,92	USD 11.031,47	USD 2.095,98	USD 8.935,49
Auxiliar de abordó	14	USD 1.329,69	USD 18.615,61	USD 3.536,97	USD 15.078,65
TOTALES	69		USD 122.528,16	USD 23.280,35	USD 99.247,81

Vacaciones Neto

	Del 1er. Año	Del 2do. Año	Del 3er. Año	Del 4to. Año
TOTALES Mensuales	USD 41.759,51	USD 78.268,36	USD 118.028,51	USD 174.028,14

Cargas Sociales Vacaciones

	Del 1er. Año	Del 2do. Año	Del 3er. Año	Del 4to. Año
Retenciones a los empleados sueldos	USD 9.795,44	USD 18.359,25	USD 27.685,70	USD 40.821,41
Cargas soc. emplador 21% sueldos	USD 10.826,54	USD 20.291,80	USD 30.599,98	USD 45.118,41
TOTALES	USD 20.621,98	USD 38.651,04	USD 58.285,68	USD 85.939,82

Vacaciones

Del 1er. año

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al personal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 2.297,75	USD 2.297,75	USD 436,57	USD 1.861,18
Gerente Administrativo	1	USD 1.378,65	USD 1.378,65	USD 261,94	USD 1.116,71
Gerente de Marketing	1	USD 1.378,65	USD 1.378,65	USD 261,94	USD 1.116,71
Gerente de Sistema	1	USD 1.378,65	USD 1.378,65	USD 261,94	USD 1.116,71
Gerente de Aeropuerto	1	USD 1.378,65	USD 1.378,65	USD 261,94	USD 1.116,71
Jefe de Marketing	1	USD 689,33	USD 689,33	USD 130,97	USD 558,35
Jefe de Ventas	1	USD 689,33	USD 689,33	USD 130,97	USD 558,35
Jefe de aeropuerto	1	USD 919,10	USD 919,10	USD 174,63	USD 744,47
Analista de sistemas	2	USD 689,33	USD 1.378,65	USD 261,94	USD 1.116,71
Contador	1	USD 1.033,99	USD 1.033,99	USD 196,46	USD 837,53
Tesorero	1	USD 919,10	USD 919,10	USD 174,63	USD 744,47
Compras	1	USD 689,33	USD 689,33	USD 130,97	USD 558,35
Recursos Humanos	1	USD 689,33	USD 689,33	USD 130,97	USD 558,35
Ejecutivo de ctas. (oficina)	2	USD 390,62	USD 781,24	USD 148,43	USD 632,80
Ejecutivo de ctas. (call center)	6	USD 344,66	USD 2.067,98	USD 392,92	USD 1.675,06
Auxiliar administrativo	1	USD 321,69	USD 321,69	USD 61,12	USD 260,56
Auxiliar aeropuerto	2	USD 321,69	USD 643,37	USD 122,24	USD 521,13
Recepcionista	1	USD 275,73	USD 275,73	USD 52,39	USD 223,34
Piloto	3	USD 4.431,38	USD 13.294,13	USD 2.525,88	USD 10.768,24
Copiloto	3	USD 2.215,69	USD 6.647,06	USD 1.262,94	USD 5.384,12
Comisario de abordó	3	USD 1.575,60	USD 4.726,80	USD 898,09	USD 3.828,71
Auxiliar de abordó	6	USD 1.329,41	USD 7.976,48	USD 1.515,53	USD 6.460,94
TOTALES	41		USD 51.554,95	USD 9.795,44	USD 41.759,51

Del 2do. Año

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al personal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 2.987,08	USD 2.987,08	USD 567,54	USD 2.419,53
Gerente Administrativo	1	USD 1.792,25	USD 1.792,25	USD 340,53	USD 1.451,72
Gerente de Marketing	1	USD 1.792,25	USD 1.792,25	USD 340,53	USD 1.451,72
Gerente de Sistema	1	USD 1.792,25	USD 1.792,25	USD 340,53	USD 1.451,72
Gerente de Aeropuerto	1	USD 1.792,25	USD 1.792,25	USD 340,53	USD 1.451,72
Jefe de Marketing	1	USD 896,12	USD 896,12	USD 170,26	USD 725,86
Jefe de Ventas	1	USD 896,12	USD 896,12	USD 170,26	USD 725,86
Jefe de aeropuerto	1	USD 1.194,83	USD 1.194,83	USD 227,02	USD 967,81
Analista de sistemas	2	USD 896,12	USD 1.792,25	USD 340,53	USD 1.451,72
Contador	1	USD 1.344,18	USD 1.344,18	USD 255,39	USD 1.088,79
Tesorero	1	USD 1.194,83	USD 1.194,83	USD 227,02	USD 967,81
Compras	1	USD 896,12	USD 896,12	USD 170,26	USD 725,86
Recursos Humanos	1	USD 896,12	USD 896,12	USD 170,26	USD 725,86
Ejecutivo de ctas. (oficina)	2	USD 507,80	USD 1.015,61	USD 192,97	USD 822,64
Ejecutivo de ctas. (call center)	8	USD 448,06	USD 3.584,49	USD 681,05	USD 2.903,44
Auxiliar administrativo	1	USD 418,19	USD 418,19	USD 79,46	USD 338,73
Auxiliar aeropuerto	3	USD 418,19	USD 1.254,57	USD 238,37	USD 1.016,20
Recepcionista	1	USD 358,45	USD 358,45	USD 68,11	USD 290,34
Piloto	5	USD 5.760,79	USD 28.803,94	USD 5.472,75	USD 23.331,19
Copiloto	5	USD 2.880,39	USD 14.401,97	USD 2.736,37	USD 11.665,59
Comisario de abordó	5	USD 2.048,28	USD 10.241,40	USD 1.945,87	USD 8.295,53
Auxiliar de abordó	10	USD 1.728,24	USD 17.282,36	USD 3.283,65	USD 13.998,71
TOTALES	54		USD 96.627,61	USD 18.359,25	USD 78.268,36

3er. Año

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al pesonal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 3.883,20	USD 3.883,20	USD 737,81	USD 3.145,39
Gerente Administrativo	1	USD 2.329,92	USD 2.329,92	USD 442,68	USD 1.887,23
Gerente de Marketing	1	USD 2.329,92	USD 2.329,92	USD 442,68	USD 1.887,23
Gerente de Sistema	1	USD 2.329,92	USD 2.329,92	USD 442,68	USD 1.887,23
Gerente de Aeropuerto	1	USD 2.329,92	USD 2.329,92	USD 442,68	USD 1.887,23
Jefe de Marketing	1	USD 1.164,96	USD 1.164,96	USD 221,34	USD 943,62
Jefe de Ventas	1	USD 1.164,96	USD 1.164,96	USD 221,34	USD 943,62
Jefe de aeropuerto	1	USD 1.553,28	USD 1.553,28	USD 295,12	USD 1.258,16
Analista de sistemas	2	USD 1.164,96	USD 2.329,92	USD 442,68	USD 1.887,23
Contador	1	USD 1.747,44	USD 1.747,44	USD 332,01	USD 1.415,43
Tesorero	1	USD 1.553,28	USD 1.553,28	USD 295,12	USD 1.258,16
Compras	1	USD 1.164,96	USD 1.164,96	USD 221,34	USD 943,62
Recursos Humanos	1	USD 1.164,96	USD 1.164,96	USD 221,34	USD 943,62
Ejecutivo de ctas. (oficina)	2	USD 660,14	USD 1.320,29	USD 250,85	USD 1.069,43
Ejecutivo de ctas. (call center)	10	USD 582,48	USD 5.824,80	USD 1.106,71	USD 4.718,08
Auxiliar administrativo	2	USD 543,65	USD 1.087,30	USD 206,59	USD 880,71
Auxiliar aeropuerto	3	USD 543,65	USD 1.630,94	USD 309,88	USD 1.321,06
Recepcionista	1	USD 465,98	USD 465,98	USD 88,54	USD 377,45
Piloto	6	USD 7.489,02	USD 44.934,14	USD 8.537,49	USD 36.396,66
Copiloto	6	USD 3.744,51	USD 22.467,07	USD 4.268,74	USD 18.198,33
Comisario de abordó	6	USD 2.662,76	USD 15.976,58	USD 3.035,55	USD 12.941,03
Auxiliar de abordó	12	USD 2.246,71	USD 26.960,49	USD 5.122,49	USD 21.837,99
TOTALES	62		USD 145.714,21	USD 27.685,70	USD 118.028,51

Del 4to. Año

Puesto	Cantidad	Salario Bruto x Pers.	Sub total	Desc. Al pesonal 19%	Salario Neto
Gerente General	1	USD 5.048,16	USD 5.048,16	USD 959,15	USD 4.089,01
Gerente Administrativo	1	USD 3.028,89	USD 3.028,89	USD 575,49	USD 2.453,40
Gerente de Marketing	1	USD 3.028,89	USD 3.028,89	USD 575,49	USD 2.453,40
Gerente de Sistema	1	USD 3.028,89	USD 3.028,89	USD 575,49	USD 2.453,40
Gerente de Aeropuerto	1	USD 3.028,89	USD 3.028,89	USD 575,49	USD 2.453,40
Jefe de Marketing	1	USD 1.514,45	USD 1.514,45	USD 287,74	USD 1.226,70
Jefe de Ventas	1	USD 1.514,45	USD 1.514,45	USD 287,74	USD 1.226,70
Jefe de aeropuerto	1	USD 2.019,26	USD 2.019,26	USD 383,66	USD 1.635,60
Analista de sistemas	2	USD 1.514,45	USD 3.028,89	USD 575,49	USD 2.453,40
Contador	1	USD 2.271,67	USD 2.271,67	USD 431,62	USD 1.840,05
Tesorero	1	USD 2.019,26	USD 2.019,26	USD 383,66	USD 1.635,60
Compras	1	USD 1.514,45	USD 1.514,45	USD 287,74	USD 1.226,70
Recursos Humanos	1	USD 1.514,45	USD 1.514,45	USD 287,74	USD 1.226,70
Ejecutivo de ctas. (oficina)	2	USD 858,19	USD 1.716,37	USD 326,11	USD 1.390,26
Ejecutivo de ctas. (call center)	12	USD 757,22	USD 9.086,68	USD 1.726,47	USD 7.360,21
Auxiliar administrativo	2	USD 706,74	USD 1.413,48	USD 268,56	USD 1.144,92
Auxiliar aeropuerto	3	USD 706,74	USD 2.120,23	USD 402,84	USD 1.717,38
Recepcionista	1	USD 605,78	USD 605,78	USD 115,10	USD 490,68
Piloto	7	USD 9.735,73	USD 68.150,12	USD 12.948,52	USD 55.201,59
Copiloto	7	USD 4.867,87	USD 34.075,06	USD 6.474,26	USD 27.600,80
Comisario de abordó	7	USD 3.461,59	USD 24.231,15	USD 4.603,92	USD 19.627,23
Auxiliar de abordó	14	USD 2.920,72	USD 40.890,07	USD 7.769,11	USD 33.120,96
TOTALES	69		USD 214.849,55	USD 40.821,41	USD 174.028,14

Capacitación personal

Capacitación tripulación (piloto y copiloto) USD 65.789,47

Años	Cant. tripulación	\$ x unitario	Total anual
1er. Año	4	USD 65.789,47	USD 263.157,89
2do. Año	6	USD 85.526,32	USD 513.157,89
3er. Año	7	USD 111.184,21	USD 778.289,47
4to. Año	8	USD 144.539,47	USD 1.156.315,79
5to. Año	8	USD 187.901,32	USD 1.503.210,53

Capacital resto del personal

Años	Total anual
1er. Año	USD 20.000,00
2do. Año	USD 26.000,00
3er. Año	USD 33.800,00
4to. Año	USD 43.940,00
5to. Año	USD 57.122,00

Total

1er. Año	USD 283.157,89
2do. Año	USD 539.157,89
3er. Año	USD 812.089,47
4to. Año	USD 1.200.255,79
5to. Año	USD 1.560.332,53

Presupuesto de marketing y publicidad

Presupuesto de Marketing - Lanzamiento					
Imagen corporativa	Diseño de logo, slogan e identidad corporativa	USD	15.000,00	USD	48.000,00
	Diseño de papelería	USD	3.000,00		
	Producción (identificación de oficina, vehículos, uniformes)	USD	30.000,00		
Cena de gala	Cena	USD	15.000,00	USD	45.000,00
	Ambientación	USD	5.000,00		
	Iluminación y sonido	USD	4.000,00		
	Animación	USD	15.000,00		
	Filmación y fotos	USD	2.500,00		
	Invitaciones (diseño de piezas, impresión y envío)	USD	3.500,00		
Viaje	Pasajes Bs. As. - Bariloche - Bs. As. (costo de los vuelos)	USD	21.000,00	USD	91.000,00
	Hospedaje en hotel de primera categoría en Bariloche	USD	25.000,00		
	Traslados	USD	6.250,00		
	Almuerzo bienvenida	USD	6.750,00		
	Actividades recreativas	USD	7.000,00		
	Fiesta cierre	USD	12.500,00		
	Ambientación y animación del evento	USD	8.000,00		
	Iluminación y sonido	USD	4.500,00		
	Filmación y fotografías	USD	3.000,00		
Merchandising	Mochila porta notebook Sansonite	USD	5.625,00	USD	13.000,00
	Chaleco Montagne	USD	4.750,00		
	Sombrero de cuero Lagomarsino	USD	2.625,00		
Publicidad	Gráfica en revistas especializadas	USD	15.000,00	USD	60.000,00
	Gráficas en diarios y revistas de consumo masivo	USD	30.000,00		
	Vía pública	USD	15.000,00		
		TOTAL		USD	257.000,00
Presupuesto Anual de Marketing - 1er. Año					
Publicidad	Gráfica en revistas especializadas	USD	20.000,00	USD	85.000,00
	Gráfica en revistas y diarios de consumo masivo	USD	50.000,00		
	Vía Pública	USD	15.000,00		
Marketing Directo	Programa de fidelización para agencias de viajes	USD	20.000,00	USD	20.000,00
Eventos	Ferias y exposiciones	USD	35.000,00	USD	55.000,00
	Sponsors ó participación en eventos deportivos y/ó culturales	USD	20.000,00		
Relaciones públicas		USD	8.000,00	USD	8.000,00
		TOTAL		USD	168.000,00

Otros Costos mensuales

	Mensual	1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO	5to. AÑO
Alquiler hangar	USD 12.500,00	USD 150.000,00	USD 195.000,00	USD 253.500,00	USD 329.550,00	USD 428.415,00
Seguros estructura	USD 3.125,00	USD 37.500,00	USD 48.750,00	USD 63.375,00	USD 82.387,50	USD 107.103,75
Maketing y publicidad	USD 6.250,00	USD 75.000,00	USD 97.500,00	USD 126.750,00	USD 164.775,00	USD 214.207,50
Asesoramiento contable	USD 781,25	USD 9.375,00	USD 12.187,50	USD 15.843,75	USD 20.596,88	USD 26.775,94
Asesoramiento legal	USD 781,25	USD 9.375,00	USD 12.187,50	USD 15.843,75	USD 20.596,88	USD 26.775,94
Librería	USD 218,75	USD 2.625,00	USD 3.412,50	USD 4.436,25	USD 5.767,13	USD 7.497,26
Luz	USD 468,75	USD 5.625,00	USD 7.312,50	USD 9.506,25	USD 12.358,13	USD 16.065,56
Gas	USD 187,50	USD 2.250,00	USD 2.925,00	USD 3.802,50	USD 4.943,25	USD 6.426,23
Teléfono + internet	USD 625,00	USD 7.500,00	USD 9.750,00	USD 12.675,00	USD 16.477,50	USD 21.420,75
Impuestos	USD 156,25	USD 1.875,00	USD 2.437,50	USD 3.168,75	USD 4.119,38	USD 5.355,19
Servicio limpieza	USD 625,00	USD 7.500,00	USD 9.750,00	USD 12.675,00	USD 16.477,50	USD 21.420,75
Servicio de seguridad y alarmas	USD 781,25	USD 9.375,00	USD 12.187,50	USD 15.843,75	USD 20.596,88	USD 26.775,94
Movilidad y viáticos	USD 625,00	USD 7.500,00	USD 9.750,00	USD 12.675,00	USD 16.477,50	USD 21.420,75
TOTALES	USD 27.125,00	USD 325.500,00	USD 423.150,00	USD 550.095,00	USD 715.123,50	USD 929.660,55

Anexo III

Total de vuelos por año

Rutas	1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
Bs.As. - Córdoba - Bs. As.	1096	1460	2190	2920	2920
Bs.As. - Bariloche - Bs. As.	1096	1460	2190	2190	2190
Bs.As. - Iguazú - Bs. As.	366	730	1460	1460	1460
Bs.As. - Mendoza - Bs. As.	366	730	1460	2190	2190
Bs.As. - Salta - Bs. As.	0	208	416	416	416
Bs.As. - El Calafate - Bs. As.	0	104	224	224	224
TOTAL de vuelos	2924	4692	7940	9400	9400

34356

5% de los vuelos anuales 146 235 397 470 470

25% de los vuelos (excluidos los que parten de El Calafate) 731 1173 1985 2350 2350

25 % de los vuelos que parten de El Calafate - 13 28 28 28

Total de estacionamiento por aeropuerto anualmente

Rutas	1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
Córdoba	548	730	1095	1460	1460
Bariloche	548	730	1095	1095	1095
Iguazú	183	365	730	730	730
Mendoza	183	365	730	1095	1095
Salta	0	104	208	208	208
EL Calafate	0	52	112	112	112
TOTAL	1462	2346	3970	4700	4700

17178

RUTAS	VUELOS
Bs. As. - Córdoba (1er. Semestre)	182
Bs. As. - Córdoba (2do. Semestre)	366 Dos vuelos diarios
Córdoba - Bs. As. (1er. Semestre)	182
Córdoba - Bs. As. (2do. Semestre)	366 Dos vuelos diarios
Total ruta Bs.As. - Córdoba - Bs. As.	1096
Bs. As. - Bariloche (1er. Semestre)	182
Bs. As. - Bariloche (2do. Semestre)	366 Dos vuelos diarios
Bs. As. - Bariloche (1er. Semestre)	182
Bs. As. - Bariloche (2do. Semestre)	366 Dos vuelos diarios
Total ruta Bs.As. - Bariloche - Bs. As.	1096
Bs. As.- Iguazú (2do. Semestre)	183
Iguazú - Bs. As. (2do. Semestre)	183
Total ruta Bs.As. - Iguazú - Bs. As.	366
Bs. As.- Mendoza (2do. Semestre)	183
Mendoza - Bs. As. (2do. Semestre)	183
Total ruta Bs.As. - Iguazú - Bs. As.	366
TOTAL DE VUELOS 1er. AÑO	2924

RUTAS	VUELOS
Bs. As. - Córdoba (2 vuelos diarios)	730
Córdoba - Bs. As. (2 vuelos diarios)	730
Total ruta Bs.As. - Córdoba - Bs. As.	1460
Bs. As. - Bariloche (2 vuelos diarios)	730
Bariloche - Bs. As. (2 vuelos diarios)	730
Total ruta Bs.As. - Bariloche - Bs. As.	1460
Bs. As. - Iguazú (1 vuelo diario)	365
Iguazú - Bs. As. (1 vuelo diario)	365
Total ruta Bs.As. - Iguazú - Bs. As.	730
Bs. As. - Mendoza(1 vuelo diario)	365
Mendoza - Bs. As. (1 vuelo diario)	365
Total ruta Bs.As. - Mendoza - Bs. As.	730
Bs. As. - Salta (4 vuelo semanales)*	104
Salta - Bs. As. (4 vuelo semanales)*	104
Total ruta Bs.As. - Salta - Bs. As.	208
Bs. As. - Calafate (4 vuelo semanales)**	52
Calafate - Bs. As. (4 vuelo semanales)**	52
Total ruta Bs.As. - El Calafate - Bs. As.	104
TOTAL DE VUELOS 2do. AÑO	4692

* Se comienza a operar la ruta en el 2do. Semestre del año

** Se opera la ruta en temporada alta (de octubre a abril inclusive), a partir del segundo semestre.

RUTAS	VUELOS
Bs. As. - Córdoba (3 vuelos diarios)	1095
Córdoba - Bs. As. (3 vuelos diarios)	1095
Total ruta Bs.As. - Córdoba - Bs. As.	2190
Bs. As. - Bariloche (3 vuelos diarios)	1095
Bariloche - Bs. As. (3 vuelos diarios)	1095
Total ruta Bs.As. - Bariloche - Bs. As.	2190
Bs. As. - Iguazú (2 vuelo diario)	730
Iguazú - Bs. As. (2 vuelo diario)	730
Total ruta Bs.As. - Iguazú - Bs. As.	1460
Bs. As. - Mendoza(2 vuelo diario)	730
Mendoza - Bs. As. (2 vuelo diario)	730
Total ruta Bs.As. - Mendoza - Bs. As.	1460
Bs. As. - Salta (4 vuelo semanales)	208
Salta - Bs. As. (4 vuelo semanales)	208
Total ruta Bs.As. - Salta - Bs. As.	416
Bs. As. - Calafate (4 vuelo semanales)*	112
Calafate - Bs. As. (4 vuelo semanales)*	112
Total ruta Bs.As. - El Calafate - Bs. As.	224
TOTAL DE VUELOS 3er. AÑO	7940

* Se opera la ruta en temporada alta (de octubre a abril inclusive).

RUTAS	VUELOS
Bs. As. - Córdoba (4 vuelos diarios)	1460
Córdoba - Bs. As. (4 vuelos diarios)	1460
Total ruta Bs.As. - Córdoba - Bs. As.	2920
Bs. As. - Bariloche (4 vuelos diarios)	1460
Bariloche - Bs. As. (4 vuelos diarios)	1460
Total ruta Bs.As. - Bariloche - Bs. As.	2920
Bs. As. - Iguazú (2 vuelo diario)	730
Iguazú - Bs. As. (2 vuelo diario)	730
Total ruta Bs.As. - Iguazú - Bs. As.	1460
Bs. As. - Mendoza(3 vuelo diario)	1095
Mendoza - Bs. As. (3 vuelo diario)	1095
Total ruta Bs.As. - Mendoza - Bs. As.	2190
Bs. As. - Salta (4 vuelo semanales)	208
Salta - Bs. As. (4 vuelo semanales)	208
Total ruta Bs.As. - Salta - Bs. As.	416
Bs. As. - Calafate (4 vuelo semanales)*	112
Calafate - Bs. As. (4 vuelo semanales)*	112
Total ruta Bs.As. - El Calafate - Bs. As.	224
TOTAL DE VUELOS 4to. AÑO	10130

* Se opera la ruta en temporada alta (de octubre a abril inclusive).

RUTAS	VUELOS
Bs. As. - Córdoba (4 vuelos diarios)	1460
Córdoba - Bs. As. (4 vuelos diarios)	1460
Total ruta Bs.As. - Córdoba - Bs. As.	2920
Bs. As. - Bariloche (4 vuelos diarios)	1460
Bariloche - Bs. As. (4 vuelos diarios)	1460
Total ruta Bs.As. - Bariloche - Bs. As.	2920
Bs. As. - Iguazú (2 vuelo diario)	730
Iguazú - Bs. As. (2 vuelo diario)	730
Total ruta Bs.As. - Iguazú - Bs. As.	1460
Bs. As. - Mendoza(3 vuelo diario)	1095
Mendoza - Bs. As. (3 vuelo diario)	1095
Total ruta Bs.As. - Mendoza - Bs. As.	2190
Bs. As. - Salta (4 vuelo semanales)	208
Salta - Bs. As. (4 vuelo semanales)	208
Total ruta Bs.As. - Salta - Bs. As.	416
Bs. As. - Calafate (4 vuelo semanales)*	112
Calafate - Bs. As. (4 vuelo semanales)*	112
Total ruta Bs.As. - El Calafate - Bs. As.	224
TOTAL DE VUELOS 5to. AÑO	10130

* Se opera la ruta en temporada alta (de octubre a abril inclusive).

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Internacional del Transporte Aéreo. (2009). Financial Forecast. IATA.
- Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo. (2008) Los pasajeros transportados por las aerolíneas ALTA. ALTA.
- Blanchard, Olivier. (2008). Grietas en el sistema. Washington D.C.: Fondo Monetario Internacional.
- Brealey, R. A.; Myers, S. C.; Allen, F. (2006). Principios de finanzas corporativas. (8ªed.). Madrid: Mc. Graw Hill.
- Hamm, Wilhelm. (1994). Introducción al marketing en aviación comercial. (1ªed.). Buenos Aires: Macchi.
- Hoffman, K. D.; Bateson J. E. G. (2002). Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos. (2da. Ed.). México: Internacional Thomson Editores S.A.
- Kotler, P.; Bowen, J; Makems, J. (1997). Mercadotecnia para hotelería y turismo. (1ªed.). México: Prentice – may Hispanoamericana S.A.
- Kotler, Philip. (1989). Mercadotecnia. (3ªed.). México: Prentice – may Hispanoamericana S.A.
- Larocca, H.; Fainstein. H.; Barcos, S. J.; Franco, J. A.; Narváez, J. L.; Núñez, G. A. (1998). Que es administración. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Lambín, Jean J. (2004). Marketing estratégico. (3ªed.). México: Mc Graw Hill.
- Levaggi, Gero. (1998). Herramientas para el análisis de marketing estratégico. Buenos Aires: Ediciones Universo.
- Levy, Alberto. (1994). Marketing avanzado. Barcelona: Ediciones Gramática S.A.
- Mendoza, Ramón C.F. (1993). Transporte carretero, marítimo y aéreo. (2da. Ed.). Buenos Aires: Turísticas.
- Palacio, Enrique A. (1996). Marketing global: una visión conceptual del marketing global. Argentina: Macchi.
- Pérez Carballo Veiga, Juan F. ; Carballo V. (1997). Estrategia y políticas financieras. Madrid: ESICic

- Porter, Michael E. (1989). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. (33ª reimp.). México D.F.: CECOSA.
- Porter, Michael E. (2004). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. (33ª reimp.). México D.F.: CECOSA.
- Suplemento Universitario. (2008). Ganancias, bienes personales, ganancias mínimas presuntas. (15ªed.). Buenos Aires: La ley.
- Tomassetti de Piacentini. Los costos marginales en el transporte aéreo. Facultad de Ciencias económicas UNCuyo.
- Universitarias (2006). Ley de fideicomiso: ley de leasing Argentina. (5ª ed.). Buenos Aires: La Ley.
- Velasco, Emilio. (1994). El precio: variable estratégica de marketing. Madrid: Mc Graw Hill.
- Wallingre, Noemí. (2003). Transporte aéreo en turismo. (1ªed.). Buenos Aires: Turísticas, 2003.

Páginas web consultadas:

- Aerolíneas Argentinas: www.aerolineas.com.ar
- Aeropuertos 2000: www.aa2000.com.ar
- Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA): www.iata.org
- Asociación Latinoamericana de Transporte Aérea: www.alta.org
- Boeing: www.boeing.com
- Easy Jet: www.easyjet.com
- Fondo Monetario Internacional: www.imf.org
- Guía New Gate: www.newgate.com.ar
- Indec: www.indec.mecon.gov.ar
- Lan Argentina: www.lan.com
- Ryanair: www.ryanair.com
- Sabre: www.sabretravelnetwork.com.ar
- Secretaría de Energía: www.energia.mecom.gov.ar
- Secretaría de Turismo: www.sectur.gov.ar
- Subsecretaría de transporte aéreo: www.aerocomercial.gov.ar

Agradecimientos

- Entrevista a Nicolás Maskin (Técnico aeronáutico).
- Entrevista a Fernanda García (Responsable de atención al cliente de Lan Chile).
- Entrevista a Paula Bassi (Coordinadora de marketing de Alitalia).
- Entrevista a Armando Pittino (Responsable de carga de Varig Cargo).