



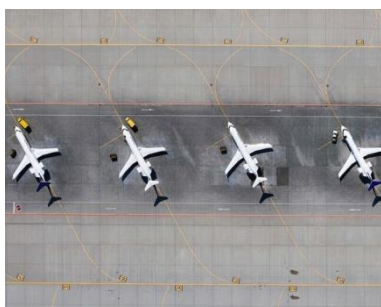
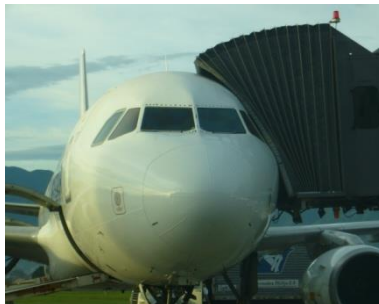
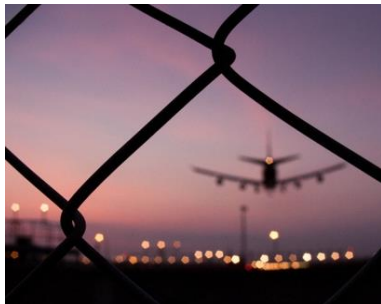
PERÚ

Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo

Contratación del Servicio de Consultoría para la Elaboración de una Estrategia de Atracción de Líneas Aéreas Internacionales para Incrementar la Conectividad Aérea Internacional del Turismo con el Perú.

Tercer entregable

Priorización de mercados y estrategia de atracción de aerolíneas



T&L TOURISM
LEISURE & SPORTS
europrix

ALG TRANSPORTATION
INFRASTRUCTURE
& LOGISTICS
europrix

Lima, 5 de Diciembre de 2013

Tercer entregable

Priorización de mercados y estrategia de atracción de aerolíneas



Índice general

Índice general	4
Índice de tablas	7
Índice de figuras	11
7 Priorización de mercados y selección de nuevas rutas internacionales para el desarrollo turístico	14
7.1 Análisis de la demanda esperada, tráficos y proyecciones a 5 – 10 – 15 años	16
7.2 Identificar nuevas rutas internacionales con base de demanda aérea para servicio regular o chárter 24	
7.2.1 Norteamérica	25
7.2.2 Europa	26
7.2.3 Latinoamérica	28
7.2.4 Asia – Pacífico y Oriente Medio	32
7.3 Análisis de casos de nuevas rutas aéreas internacionales.....	33
7.3.1 Estados Unidos.....	33
7.3.2 Canadá	39
7.3.3 España.....	41
7.3.4 Francia.....	42
7.3.5 Holanda	43
7.3.6 Alemania.....	44
7.3.7 Reino Unido	47
7.3.8 Italia	49
7.3.9 Suecia.....	51
7.3.10 Noruega	52
7.3.11 Rusia.....	53
7.3.12 Corea	53
7.3.13 Japón	55
7.3.14 Oriente Medio	56
7.3.15 Australia.....	57
7.3.16 Brasil.....	58
7.3.17 Argentina	63
7.3.18 Colombia.....	68
7.3.19 Chile.....	73
7.3.20 México	76
7.3.21 Análisis de las aerolíneas potenciales para las nuevas rutas internacionales en el Perú	79
7.3.22 Análisis de la rentabilidad de las nuevas rutas en Perú.....	89
7.3.23 Principales características de las rutas potenciales para el Perú	102
7.4 Priorización de nuevas rutas aéreas para el turismo según grado de madurez, factibilidad, viabilidad económica e interés para el desarrollo turístico	106
7.5 Estimación del impacto de las oportunidades identificadas	108



7.6	Prospectiva escenario de conexiones internacionales del Perú a 5-10-15 años.....	123
7.6.1	Norteamérica	123
7.6.2	Europa	125
7.6.3	Latinoamérica (países priorizados)	126
8	Estrategia de atracción de líneas aéreas para el turismo en el Perú	129
8.1	Definición de la estrategia general	130
8.2	Estrategia de posicionamiento	137
8.3	Estrategia de mercado	153
8.3.1	Estrategia de Mercado para mercados “Corto radio”	153
8.3.2	Estrategia de Mercado para mercados “Medio radio”	160
8.3.3	Estrategia de Mercado para mercados “Largo radio”	164
8.4	Lineamientos generales de promoción comercial que incida positivamente en la rentabilidad de una operación aérea que vuele desde y hacia Perú para el desarrollo del turismo	170
8.4.1	Lineamientos generales del Aeropuerto de Lima.....	171
8.4.2	Lineamientos para el desarrollo de la conectividad de Lima en el mercado de “Corto radio” ...	174
8.4.3	Lineamientos para el desarrollo de la conectividad de Lima en el mercado de “Medio radio” ..	176
8.4.4	Lineamientos para el desarrollo de la conectividad de Lima en el mercado de “Largo radio” ...	176
8.4.5	Lineamientos generales del resto de la red de aeropuertos del Perú.....	177
8.5	Recomendaciones acerca del Fondo de Desarrollo de Rutas aéreas.....	179
8.5.1	Definición del FDR del Aeropuerto de Lima para el mercado “Corto radio”.....	179
8.5.2	Definición del FDR del Aeropuerto de Lima para el mercado “Medio radio”	180
8.5.3	Definición del FDR del Aeropuerto de Lima para el mercado “Largo radio”	182
8.5.4	Definición del FDR del resto de aeropuertos del Perú	183
8.6	Plan de Marketing para el desarrollo de nuevas rutas	185
8.7	Plan de acciones específicas	196
8.7.1	Descripción de las acciones específicas.....	199
8.7.2	Calendario	230
9	Otras consideraciones acerca de la competitividad del Aeropuerto de Lima	233
10	Conclusiones y recomendaciones	235
10.1	Conclusiones	235
10.1.1	Red de aeropuertos del Perú	235
10.1.2	Marco regulatorio y mecanismos de promoción del transporte aéreo	235
10.1.3	Mercado y conectividad.....	236
10.1.4	Conectividad con el mercado de “Corto radio”: Latinoamérica	238
10.1.5	Conectividad con el mercado de “Medio radio”: Norteamérica	239
10.1.6	Conectividad con el mercado de “Largo radio”	241
10.1.7	Escenarios de conexiones internacionales	243
10.2	Recomendaciones.....	246
10.2.1	Recomendaciones acerca del marco legal del transporte aéreo	247



10.2.2	Recomendaciones acerca de la promoción del transporte aéreo	249
11	Anexo. Compilación de entrevistas realizadas e información recibida	254
12	Anexo. Metodología de trabajo para el desarrollo del modelo estadístico	260
13	Anexo. Ejemplo de estimación de rentabilidad: ruta Lima - Frankfurt	265
14	Anexo. Posicionamiento del Perú	270
15	Anexo. Perfil del turista extranjero del Perú	293
16	Anexo. Funcionamiento de un Fondo de Desarrollo de Rutas	303
17	Anexo. Acompañamiento en implantación piloto de 5 rutas aéreas internacionales	309
	Acrónimos.....	315



Índice de tablas

Tabla 1: Crecimiento de los flujos turísticos hacia/desde Latinoamérica por región del mundo	17
Tabla 2: Determinación de los crecimientos del turismo hacia Perú desde los pa.....	18
Tabla 3: Proyección de tráfico aéreo por país.....	18
Tabla 4: Previsiones de crecimiento del PBI.....	21
Tabla 5: Rutas internacionales existentes y nuevas rutas internacionales identificadas para el Perú	24
Tabla 6: Rutas con potencial para la apertura entre Perú y los países priorizados de Latinoamérica	29
Tabla 7: Rutas de interés a medio plazo para las aerolíneas regionales	31
Tabla 8: Aerolíneas regionales que operan en los países priorizados de Latinoamérica	31
Tabla 9: Principales datos de los negocios entre Perú y Estados Unidos	33
Tabla 10: Principales datos del turismo entre Perú y Estados Unidos	34
Tabla 11: Aerolíneas potenciales para la creación de nuevas rutas con Estados Unidos (frecuencias semanales 2012).....	35
Tabla 12: Rutas con potencial para la apertura y rutas posibles entre Perú y los países priorizados Estados Unidos	36
Tabla 13: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Washington	36
Tabla 14: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Orlando	38
Tabla 15: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Chicago.....	39
Tabla 16: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Boston.....	39
Tabla 17: Principales datos de los negocios entre Perú y Canadá	40
Tabla 18: Principales datos del turismo entre Perú y Canadá	40
Tabla 19: Principales datos de los negocios entre Perú y España	41
Tabla 20: Principales datos del turismo entre Perú y España	42
Tabla 21: Principales datos de los negocios entre Perú y Francia	43
Tabla 22: Principales datos del turismo entre Perú y Francia.....	43
Tabla 23: Principales datos de los negocios entre Perú y Holanda.....	44
Tabla 24: Principales datos del turismo entre Perú y Holanda	44
Tabla 25: Principales datos de los negocios entre Perú y Alemania	45
Tabla 26: Principales datos del turismo entre Perú y Alemania.....	45
Tabla 27: Aerolíneas potenciales para la creación de nuevas rutas con Alemania (frecuencias semanales 2012)	45
Tabla 28: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Frankfurt.....	46
Tabla 29: Principales datos de los negocios entre Perú y Reino Unido	47
Tabla 30: Principales datos del turismo entre Perú y Reino Unido.....	47
Tabla 31: Aerolíneas potenciales para la creación de nuevas rutas con Reino Unido (frecuencias semanales 2012)	48
Tabla 32: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Londres	48
Tabla 33: Principales datos de los negocios entre Perú e Italia	49
Tabla 34: Principales datos del turismo entre Perú e Italia.....	49
Tabla 35: Aerolíneas potenciales para la creación de nuevas rutas con Italia (frecuencias semanales 2012)	50
Tabla 36: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Frankfurt.....	50
Tabla 37: Principales datos de los negocios entre Perú y Suecia	51
Tabla 38: Principales datos del turismo entre Perú y Suecia.....	52
Tabla 39: Principales datos de los negocios entre Perú y Noruega	52
Tabla 40: Principales datos del turismo entre Perú y Noruega.....	52
Tabla 41: Principales datos de los negocios entre Perú y Rusia	53



Tabla 42: Principales datos del turismo entre Perú y Rusia	53
Tabla 43: Principales datos de los negocios entre Perú y Corea	54
Tabla 44: Principales datos del turismo entre Perú y Corea.....	54
Tabla 45: Oferta actual de conexiones entre Lima y Seúl	54
Tabla 46: Principales datos de los negocios entre Perú y Japón	55
Tabla 47: Principales datos del turismo entre Perú y Japón.....	55
Tabla 48: Oferta actual de conexiones entre Lima y Tokio.....	56
Tabla 49: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Estambul.....	57
Tabla 50: Principales datos de los negocios entre Perú y Australia	57
Tabla 51: Principales datos del turismo entre Perú y Australia.....	57
Tabla 52: Principales datos de los negocios entre Perú y Brasil	58
Tabla 53: Principales datos del turismo entre Perú y Brasil.....	58
Tabla 54: Aerolíneas con vuelos domésticos e internacionales en Brasil y cuota de mercado internacional (% asientos).....	59
Tabla 55: Miles de asientos ofertados y frecuencias semanales de los vuelos internacionales de los aeropuertos brasileños (2012)	60
Tabla 56: Rutas con potencial para la apertura y rutas posibles entre Perú y Brasil	60
Tabla 57: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Belo Horizonte	61
Tabla 58: Crecimiento de la oferta para la ruta Cusco – Sao Paulo	61
Tabla 59: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Brasilia	63
Tabla 60: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Salvador.....	63
Tabla 61: Principales datos de los negocios entre Perú y Argentina.....	64
Tabla 62: Principales datos del turismo entre Perú y Argentina	64
Tabla 63: Aerolíneas con vuelos domésticos e internacionales en Argentina y cuota de mercado internacional (% asientos).....	65
Tabla 64: Miles de asientos ofertados y frecuencias semanales de los vuelos internacionales de los aeropuertos argentinos (2012).....	65
Tabla 65: Rutas con potencial para la apertura y rutas posibles entre Perú y Argentina	65
Tabla 66: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Mendoza	66
Tabla 67: Crecimiento de la oferta para la ruta Cusco – Buenos Aires	67
Tabla 68: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Rosario.....	68
Tabla 69: Principales datos de los negocios entre Perú y Colombia.....	68
Tabla 70: Principales datos del turismo entre Perú y Colombia	69
Tabla 71: Aerolíneas con vuelos domésticos e internacionales en Colombia y cuota de mercado internacional (% asientos).....	69
Tabla 72: Miles de asientos ofertados y frecuencias semanales de los vuelos internacionales de los aeropuertos colombianos (2012)	70
Tabla 73: Rutas con potencial para la apertura y rutas posibles entre Perú y Colombia	70
Tabla 74: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Cartagena	70
Tabla 75: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – San Andrés	71
Tabla 76: Crecimiento de la oferta para la ruta Cusco – Bogotá	71
Tabla 77: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Barranquilla.....	72
Tabla 78: Principales datos de los negocios entre Perú y Chile	73
Tabla 79: Principales datos del turismo entre Perú y Chile	73
Tabla 80: Aerolíneas con vuelos domésticos e internacionales en Chile y cuota de mercado internacional (% asientos).....	74
Tabla 81: Rutas con potencial para la apertura y rutas posibles entre Perú y los países priorizados - Chile.....	74
Tabla 82: Miles de asientos ofertados y frecuencias semanales de los vuelos internacionales de los aeropuertos chilenos (2012)	75



Tabla 83: Crecimiento de la oferta para la ruta Cusco – Santiago de Chile	75
Tabla 84: Principales datos de los negocios entre Perú y México	76
Tabla 85: Principales datos del turismo entre Perú y México	77
Tabla 86: Aerolíneas con vuelos domésticos e internacionales a Latinoamérica en México y cuota de mercado a Suramérica (% asientos).....	77
Tabla 87: Rutas con potencial y rutas posibles para la apertura entre Perú y México	78
Tabla 88: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Guadalajara	78
Tabla 89: Principales aerolíneas de bajo coste de Latinoamérica y de Norteamérica	84
Tabla 90: Parámetros para la estimación de la rentabilidad de las posibles nuevas rutas de corto radio	90
Tabla 91: Parámetros para la estimación de la rentabilidad de las posibles nuevas rutas de largo radio	90
Tabla 92: Correlación entre horas bloque y distancia de las principales rutas de Perú	91
Tabla 93: Factores de ocupación característicos tras el lanzamiento de una ruta	94
Tabla 94: Factores de ocupación estimados a partir de la previsión de demanda.....	94
Tabla 95: Estimación de resultados económicos en la operación de la ruta	99
Tabla 96: Principales características de las nuevas rutas internacionales con potencial de apertura para el Perú.....	104
Tabla 97: Pasajeros indirectos y estimaciones necesarias para las rutas posibles en Latinoamérica	105
Tabla 98: Rutas con potencial para la apertura y rutas posibles entre Perú y los países priorizados	107
Tabla 99: Comparación de crecimientos y pasajeros de las rutas existentes y la proyección según el PBI	108
Tabla 100: Calendario de apertura de nuevas rutas en Perú Fuente: Análisis ALG	109
Tabla 101: Características de las nuevas rutas internacionales potenciales para el Perú.....	120
Tabla 102: Demanda de pasajeros y turistas y oferta de asientos en vuelos internacionales para el Perú .	121
Tabla 103. Esquema de la estrategia general.....	134
Tabla 104: Clasificación de los mercados objetivo para la atracción de líneas aéreas internacionales	153
Tabla 105: Rutas actuales y nuevas rutas identificadas en el mercado de “Corto radio” desde Lima	157
Tabla 106: Rutas actuales y nuevas rutas identificadas en el mercado de “Corto radio” fuera de Lima.....	158
Tabla 107: Rutas actuales y nuevas rutas identificadas en el mercado de “Medio radio”	162
Tabla 108: Rutas actuales y nuevas rutas identificadas en el mercado de “Largo radio”	167
Tabla 109. Herramientas y acciones específicas a corto plazo para el desarrollo de la conectividad (PAG 5.1 y 5.2)	170
Tabla 110. Herramientas y acciones específicas a medio-largo plazo para el desarrollo de la conectividad (PAG 5.1 y 5.2)	171
Tabla 111: Próximos eventos de promoción del sector aeronáutico y del turismo.....	192
Tabla 112: Distribución de los pasajeros aéreos internacionales del Perú en 2012	236
Tabla 113: Rutas internacionales existentes y probabilidad de apertura de las nuevas rutas identificadas entre Lima y Latinoamérica dentro de los países priorizados	239
Tabla 114: Rutas existentes y probabilidad de apertura de las nuevas rutas identificadas entre Perú y Norteamérica.....	241
Tabla 115: Rutas existentes y probabilidad de apertura de las nuevas rutas identificadas entre Perú y Europa.....	242
Tabla 116: Rutas existentes y probabilidad de apertura de las nuevas rutas identificadas entre Perú y Oriente Medio.....	243
Tabla 117. Esquema de la estrategia general (no se incluyen las acciones específicas)	246
Tabla 118: Características de los Fondos de Desarrollo de Rutas propuestos para el Aeropuerto de Lima	253
Tabla 119: Características del Fondo de Desarrollo de Rutas propuesto para el resto de aeropuertos del Perú.....	253
Tabla 120: Alianzas estratégicas Promperú 2010-2014	255
Tabla 121: Acuerdos y memorandos vigentes que ha suscrito el estado peruano	259
Tabla 122: Crecimiento del PBI y PBI en base 1 (2004) para el periodo 2004 – 2012	261



Tabla 123: Turistas entre Perú y Norteamérica (incluyendo Corea y Japón) en 2012	261
Tabla 124: Indicador normalizado de la evolución del PBI medio de Norteamérica.....	261
Tabla 125: Tráfico Perú – Norteamérica e indicador normalizado de la evolución del PBI medio de la región para el periodo 2004 – 2012	262
Tabla 126: Proyecciones del indicador normalizado de la evolución del PBI para el periodo 2012 – 2028 ..	263
Tabla 127: Parámetros de la ruta Lima – Frankfurt	265
Tabla 128: Estimación de los ingresos por transporte de pasajeros de la ruta Lima - Frankfurt.....	266
Tabla 129: Estimación de ingresos por carga de la ruta Lima - Frankfurt	267
Tabla 130: Estimación de los ingresos auxiliares de la ruta Lima - Frankfurt.....	267
Tabla 131: Estimación de los ingresos totales de la ruta Lima - Frankfurt	267
Tabla 132: <i>Drivers</i> de la operación de la ruta Lima - Frankfurt.....	268
Tabla 133: Costes unitarios y totales de la ruta Lima - Frankfurt.....	268
Tabla 134: Estimación de los ingresos totales de la ruta Lima - Frankfurt	269
Tabla 135: Estimación de los beneficios totales de la ruta Lima - Frankfurt.....	269
Tabla 136: Ranking de los países de Latinoamérica (sobre 140) del índice de competitividad de turismo y viajes	279
Tabla 137: Puntuación de los países de Latinoamérica (sobre 7) del índice de competitividad de turismo y viajes	280
Tabla 138: Principales destinos turísticos del Perú	287
Tabla 139: Caracterización de los departamentos con los principales destinos turísticos del Perú	291
Tabla 140: Clasificación de los mercados objetivo para el desarrollo del turismo receptivo	293
Tabla 141: Clasificación de los mercados objetivo para la atracción de líneas aéreas internacionales	295
Tabla 142: Estimación de las pérdidas y ayudas para el primer año de operación.....	307



Índice de figuras

Figura 1. Distribución de los pasajeros de una ruta.....	17
Figura 2. Ponderación del PBI de cada país para la obtención del PBI medio de cada región	19
Figura 3. Correlación para pasajeros entre Perú y Norteamérica para el periodo 2004-2012	20
Figura 4. Correlación para pasajeros entre Perú y Norteamérica para el periodo 2004-2012 sin 2006 ni 2008	20
Figura 5. Correlación para pasajeros entre Perú y Latinoamérica y Europa para el periodo 2004-2012.....	21
Figura 6. Proyecciones del crecimiento del tráfico entre Perú y Norteamérica según el modelo estadístico .	22
Figura 7. Proyecciones del crecimiento del tráfico entre Perú y Europa según el modelo estadístico	22
Figura 8. Proyecciones del crecimiento del tráfico entre Perú y Latinoamérica según el modelo estadístico	23
Figura 9. Tráfico de Norteamérica a Perú vs. frecuencias semanales a Suramérica, año 2012.....	26
Figura 10. Tráfico de Europa a Perú vs. frecuencias semanales a Latinoamérica, año 2012	27
Figura 11. Pasajeros Perú – Europa (miles de pasajeros), año 2012	28
Figura 12. Tráfico de Latinoamérica a Perú vs. frecuencias semanales internacionales, año 2012.....	30
Figura 13. Estado de procedencia de los turistas estadounidense que llegan al Perú	35
Figura 14. Departamentos visitados por los turistas de Brasil en su visita al Perú	62
Figura 15. Departamentos visitados por los turistas de Argentina en su visita al Perú	67
Figura 16. Departamentos visitados por los turistas de Colombia en su visita al Perú	72
Figura 17. Departamentos visitados por los turistas de Chile en su visita al Perú	76
Figura 18. Pasajeros de las aerolíneas potenciales para las nuevas rutas en Perú	79
Figura 19. Pasajeros de las aerolíneas potenciales para las nuevas rutas en Perú	80
Figura 20. <i>Yield</i> medio de las aerolíneas potenciales para las nuevas rutas en Perú	80
Figura 21. Coste por AKO de las aerolíneas potenciales para las nuevas rutas en Perú	80
Figura 22. Margen operacional de las aerolíneas potenciales para las nuevas rutas en Perú	81
Figura 23. Flota operativa y prevista de las aerolíneas potenciales para las nuevas rutas en Perú	82
Figura 24. Principales aerolíneas de Latinoamérica en términos de pasajeros (Millones Pax 2012)	83
Figura 25. Penetración del bajo coste en Latinoamérica	86
Figura 26. Asientos ofertados vs.PBI per cápita de los países latinoamericanos	87
Figura 27. Red de destinos potenciales para la aparición de aerolíneas de bajo coste en Perú	88
Figura 28. Correlación entre horas bloque y distancia de las principales rutas de Perú	91
Figura 29. <i>Yields</i> de las rutas directas existentes en Lima	92
Figura 30. Comparación de los <i>yields</i> estimados para las nuevas rutas con los de las rutas ya existentes ..	93
Figura 31. Media de toneladas-kilómetro transportado de las rutas aéreas peruanas desde Lima a Latinoamérica, EUU/Canadá y Europa y desde fuera de Lima	95
Figura 32. Toneladas de carga transportada por aeronave.....	96
Figura 33. <i>Benchmark</i> de ingresos por tonelada-kilómetro transportado de aerolíneas internacionales.....	96
Figura 34. <i>Benchmark</i> de ingresos auxiliares de aerolíneas estadounidenses	97
Figura 35. Ingresos por asiento-kilómetro ofertado según los factores de ocupación estimados	97
Figura 36. Costes por asiento-kilómetro ofertado en función de la distancia	98
Figura 37. Costes por asiento-kilómetro ofertado	98
Figura 38. Resultados totales anuales	100
Figura 39. Margen de beneficios (% de beneficios sobre ingresos)	100
Figura 40. Márgenes de beneficio de las rutas seleccionadas y sensibilidad a reducción de ingresos	101
Figura 41. Evolución de la tarifa media por pasajero O/D en vuelo directo Madrid-Lima y Paris-Lima.....	102
Figura 42. Visión sobre la apertura de rutas en Perú	107
Figura 43. Proyecciones del crecimiento del tráfico entre Perú y Norteamérica (miles de pasajeros).....	111



Figura 44. Proyecciones del crecimiento del tráfico entre Perú y Europa (miles de pasajeros).....	112
Figura 45. Proyecciones del crecimiento del tráfico entre Perú y Latinoamérica (miles de pasajeros).....	113
Figura 46. Proyecciones del crecimiento del tráfico internacional en Perú	114
Figura 47. Destinos internacionales vs. frecuencias semanales	120
Figura 48. Escenario de conexiones entre Perú y Norteamérica y frecuencias semanales.....	125
Figura 49. Escenario de conexiones entre Perú y Europa y frecuencias semanales.....	126
Figura 50. Escenario de conexiones internacionales entre Lima y Latinoamérica y frecuencias semanales	127
Figura 51. Escenario de conexiones internacionales entre Perú (excepto Lima) y Latinoamérica	128
Figura 52. Esquema de los niveles de despliegue de la estrategia general	130
Figura 53. Presentación y definición de los objetivos estratégicos.....	131
Figura 54. Calendario de acciones.....	135
Figura 55. TUUA internacional (Tarifa Unificada de Uso de Aeropuerto) de aeropuertos hub latinoamericanos	172
Figura 56. Tarifas aeroportuarias de una operación internacional de corto radio en el aeropuerto de Lima	174
Figura 57. Tarifas aeroportuarias de una operación internacional de largo radio en el aeropuerto de Lima	176
Figura 58. Aerolíneas identificadas para la creación nuevas rutas de corto radio en Lima	180
Figura 59. Aerolíneas identificadas para la creación nuevas rutas de medio radio en Lima.....	181
Figura 60. Aerolíneas identificadas para la creación nuevas rutas de medio radio en Lima.....	182
Figura 61. Aerolíneas identificadas para la creación nuevas rutas de corto radio en el resto de aeropuertos	183
Figura 62. Marco de referencia del plan de marketing.....	185
Figura 63. <i>Stakeholders</i> para el lanzamiento de nuevas rutas en el Perú	187
Figura 64. Influenciadores de la aerolínea en el desarrollo de rutas	188
Figura 65. Implementación del Plan de Marketing.....	191
Figura 66. Fases del plan de comunicación.....	193
Figura 67. Ejes comunicacionales para la promoción de Perú	194
Figura 68. Logo de Marca Perú.....	194
Figura 69. Elementos de comunicación utilizados en campañas de Promperú	195
Figura 70. Estructura del plan de acciones específicas	196
Figura 71. Calendario de acciones.....	232
Figura 72. Ejemplos ilustrativos de la distribución de los costes de operaciones aéreas de distintas distancias y aeronaves	233
Figura 73. Comparación de tarifas por servicio de almacenamiento y abastecimiento de combustible de aeropuertos internacionales.....	234
Figura 74. Visión sobre la apertura de rutas en Perú	244
Figura 75. Escenario de posibles conexiones internacionales en Lima para el año 2021	245
Figura 76. Correlación para pasajeros entre Perú y Norteamérica para el periodo 2004-2012	262
Figura 77. Correlación de pasajeros Perú – Norteamérica para el periodo 2004-2012 sin 2006 ni 2008.....	263
Figura 78. Proyecciones del crecimiento del tráfico entre Perú y Norteamérica para el modelo estadístico	264
Figura 79. Ajuste por regresión de los <i>yields</i> de las rutas en función de la distancia.....	265
Figura 80. Ajuste por regresión de las toneladas-kilómetro transportado de las rutas Europeas en función de la distancia	266
Figura 81. Evolución y proyección del número de turistas internacionales	270
Figura 82. Distribución por región de los turistas internacionales inbound y outbound.....	270
Figura 83. Distribución de turistas internacionales en Latinoamérica.....	271
Figura 84. Distribución de turistas internacionales en Latinoamérica.....	271
Figura 85. Llegadas de turistas internacionales a Perú y divisas generadas	272



Figura 86. Distribución de turistas internacionales en Perú	273
Figura 87. Categorías del índice de competitividad de Turismo y Viajes	273
Figura 88. Puntuación y clasificación del Perú en el índice de competitividad de Turismo y Viajes	274
Figura 89. Comparativa del desarrollo de infraestructuras para el mercado latinoamericano	281
Figura 90. Nivel de satisfacción de los turistas que visitan Perú (2012)	281
Figura 91. Nivel de satisfacción de los turistas que visitan Lima y Cusco (2012)	282
Figura 92. Distribución de los turistas internacionales que recomendarían visitar o no el Perú tras realizar su viaje (2012)	282
Figura 93. Principales departamentos visitados en el Perú y motivo de la visita al país (turistas por modo aéreo)	288
Figura 94. Motivo de visita a los principales departamentos visitados en el Perú (turistas por modo aéreo)	288
Figura 95. Porcentaje de turistas sobre el total que visita un departamento que realiza turismo cultural y arqueológico (turistas por modo aéreo)	289
Figura 96. Porcentaje de turistas sobre el total que visita un departamento que realiza turismo de naturaleza y aventura (turistas por modo aéreo)	290
Figura 97. Porcentaje de turistas sobre el total que visita un departamento que realiza turismo de sol y playa (turistas por modo aéreo)	290
Figura 98. Evolución de la imagen de Marca Perú	292
Figura 99. Distribución de los turistas internacionales que llegan al Perú según mercado de procedencia	293
Figura 100. Procedencia de los turistas internacionales al Perú	294
Figura 101. Distribución de posicionamiento de los principales mercados emisores del Perú en 2012	294
Figura 102. Perfil del turista por modo aéreo de Chile	295
Figura 103. Perfil del turista por modo aéreo de Argentina	296
Figura 104. Perfil del turista por modo aéreo de Brasil	296
Figura 105. Perfil del turista por modo aéreo de Chile	297
Figura 106. Perfil del turista por modo aéreo de México	297
Figura 107. Perfil del turista por modo aéreo de Estados Unidos	298
Figura 108. Perfil del turista por modo aéreo de Canadá	298
Figura 109. Perfil del turista por modo aéreo de España	299
Figura 110. Perfil del turista por modo aéreo de Francia	299
Figura 111. Perfil del turista por modo aéreo de Holanda	300
Figura 112. Perfil del turista por modo aéreo de Alemania	300
Figura 113. Perfil del turista por modo aéreo de Reino Unido	301
Figura 114. Perfil del turista por modo aéreo de Italia	301
Figura 115. Perfil del turista por modo aéreo de Australia	302
Figura 116. Perfil del turista por modo aéreo de Japón	302
Figura 117. Bases a definir para la concesión de una ayuda dentro del Fondo de Desarrollo de rutas	303
Figura 118. Proceso de licitaciones para la otorgación de una ayuda del Fondo de Desarrollo de Rutas	305
Figura 119. Estimación de las pérdidas durante el primer año de operación	307
Figura 120. Extractos de las presentaciones realizadas para el <i>World Routes 2013</i>	309
Figura 121. Rutas directas e indirectas LIM-MDZ y LIM-CNF	312

7 Priorización de mercados y selección de nuevas rutas internacionales para el desarrollo turístico.

Este capítulo se organiza en 6 apartados. A continuación se describen los objetivos de cada uno de los apartados.

1. Análisis de la demanda esperada, tráfico y proyecciones a 5 – 10 – 15 años.

En este apartado se recogen los resultados de la proyección de demanda de tráfico aéreo de las rutas internacionales existentes en Perú en la actualidad, así como los resultados obtenidos mediante la proyección del tráfico a partir de un modelo estadístico (regresión lineal con el PBI).

Como introducción al apartado, se describe la metodología utilizada para realizar las previsiones de tráfico internacional para el Perú en los próximos años (incluyendo la creación de nuevas rutas).

2. Identificar nuevas rutas internacionales con base de demanda aérea para servicio regular o chárter.

Este apartado muestra las posibles nuevas rutas internacionales identificadas en el Perú para cada uno de los mercados. Para la identificación de las rutas de cada mercado, se exponen los principales factores que pueden definir la viabilidad de apertura de una nueva ruta.

3. Análisis de casos de nuevas rutas aéreas internacionales.

El objetivo del apartado es realizar un análisis de las nuevas rutas internacionales identificadas como posibles para el Perú.

En el análisis se destacan en primer lugar los principales aspectos en las relaciones entre el país y Perú que pueden estimular la creación de nuevas rutas y, posteriormente, se analiza con más detalle cada ruta en particular, definiendo el tráfico y oferta de frecuencias esperado para el futuro, el tipo de aeronave que se utilizaría en la ruta y las aerolíneas potenciales para la operación, aquellas que podrían estar más interesadas en la ruta por encajar ésta en su estrategia.

Adicionalmente, se realiza un análisis del efecto de la carga aérea transportada para las nuevas rutas propuestas, las tarifas esperadas para estas rutas y su viabilidad económica.

4. Priorización de nuevas rutas aéreas para el turismo según grado de madurez, factibilidad, viabilidad económica e interés para el desarrollo turístico.

En este apartado se parte del análisis realizado ruta a ruta en el anterior apartado, y se clasifican estas rutas en función de su probabilidad de apertura, dependiendo del nivel de demanda de tráfico esperada para el momento de inicio de las operaciones, así como del encaje de estas rutas con la estrategia de las aerolíneas potenciales para la operación.

5. Estimación del impacto de las oportunidades identificadas.

El objetivo de este apartado es, una vez priorizadas las rutas internacionales con probabilidades de apertura en Perú en los próximos años, establecer un posible calendario de apertura de las nuevas rutas.

A continuación, se ha comprobado la coherencia de este calendario comparando los resultados obtenidos con las previsiones de tráfico del modelo estadístico.



PERÚ

Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo

T&L TOURISM
LEISURE & SPORTS **ALG** TRANSPORTATION
INFRASTRUCTURE
& LOGISTICS
euopraxis euopraxis

Finalmente, se estima el impacto de la creación de nuevas rutas en el tráfico esperado por el país en el futuro, la oferta de asientos prevista, el crecimiento esperado del turismo receptor del país, así como la relación entre oferta y conectividad esperada para el Aeropuerto de Lima.

6. Prospectiva escenario de conexiones internacionales del Perú a 5-10-15 años.

En este capítulo, utilizando los resultados obtenidos de los distintos análisis realizados en los anteriores apartados de este capítulo, se muestra la evolución esperada para el mapa de rutas del Perú con cada región del mundo.

7.1 Análisis de la demanda esperada, tráfico y proyecciones a 5 – 10 – 15 años

Como introducción a este capítulo, se hace un pequeño resumen de la metodología utilizada para realizar las previsiones de tráfico internacional para el Perú en los próximos años, incluyendo la creación de nuevas rutas. La metodología que se introduce a continuación se explica con un mayor nivel de detalle en los apartados correspondientes a cada una de sus partes.

Metodología de trabajo

Durante el estudio, se ha utilizado la combinación de un modelo de desarrollo de rutas (*bottom-up*) que ha permitido detallar los niveles de tráfico esperados para cada ruta, con un modelo estadístico (*top-down*), que ha permitido validar las proyecciones de tráfico obtenidas a través del modelo *bottom-up*.

Para la construcción del modelo *bottom-up*, primero se han realizado las proyecciones de tráfico de las rutas existentes y, una vez identificadas las rutas con más probabilidades de apertura a medio plazo, se ha calculado el tráfico potencial de las que serían nuevas rutas para el Perú. La metodología para las proyecciones de tráfico de las rutas existentes se explica en los apartados anteriores del estudio y se puede resumir en los siguientes pasos:

- Se ha descompuesto las rutas según sus distintos tipos de tráfico (tráfico Origen/Destino, tráfico en conexión en Lima, tráfico en conexión en el país extranjero).
- Utilizando como base los datos de las previsiones de tráfico de Airbus, Boeing, UNWTO, WTTC, así como las previsiones de evolución del PBI y del turismo, se han estimado los crecimientos de cada uno de los segmentos de tráfico entre Perú y cada uno de los países priorizados.
- Se han aplicado los crecimientos estimados a cada una de las rutas existentes del país.

Por su parte, la metodología para las proyecciones de tráfico de las nuevas rutas para el Perú se puede resumir en:

- Partiendo del tráfico indirecto existente de cada ruta, este crece al mismo nivel que el crecimiento previsto para el tráfico Origen/Destino del país donde se crea la ruta.
- Se ha estimado el tráfico de conexión al que podría aspirar la ruta.
- Se han realizado las hipótesis de captación de tráfico pertinentes tanto para el tráfico origen/destino como para el tráfico en conexión.

Finalmente, se ha utilizado una metodología *top-down* para comprobar que el tráfico total obtenido (la suma de las evoluciones de tráfico previstas para las rutas existentes y el tráfico de las nuevas rutas) presentaba unos niveles creíbles. La base de esta parte de la metodología ha consistido en utilizar las regresiones lineales con el PBI para realizar las proyecciones, incorporando un análisis de las elasticidades resultantes para validar los resultados obtenidos:

- Se ha segmentado el tráfico internacional del Perú en 3 regiones: Norteamérica, Europa y Latinoamérica.
- Se ha creado un modelo estadístico (regresión lineal con el PBI) para calcular el tráfico total previsto a nivel de cada continente. Las regresiones se basan en el cálculo de las correlaciones (R^2) históricas entre la evolución del tráfico y el PBI. El indicador de PBI utilizado es un indicador compuesto por el PBI individual de cada uno de los países del continente ponderado según el peso del turismo entre dicho país y el Perú sobre el total del continente.
- Las elasticidades se basan en el análisis del impacto en términos de incremento de pasajeros que se genera por el incremento de PBI. Existen multitud de estudios que analizan el nivel de elasticidad que se puede esperar a variaciones de PBI por tipo de tráfico y según el tipo de mercado. De este modo, los análisis de elasticidades sirven para validar que los resultados de las proyecciones obtenidos con las regresiones sean adecuados.

Adicionalmente, se ha comprobado que los resultados son coherentes con las previsiones de turismo receptor del PENTUR para 2021.

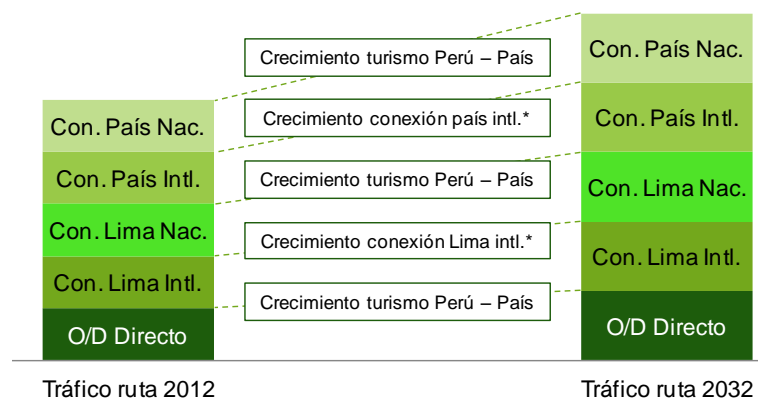
Demanda de tráfico de las rutas existentes

El análisis de la demanda de tráfico esperada a 20 años vista para los 19 países priorizados se realizó en el segundo entregable, capítulos 4 y 5. Para proyectar los niveles de tráfico de las distintas rutas se utilizaron los crecimientos esperados para el turismo entre el Perú y el país en cuestión, así como los crecimientos previstos para el flujo turístico entre las regiones de estudio.

Región	Región	TACC 2010-20	TACC 2020-30	TACC 2010-30
Latinoamérica	Total	4.8%	4.0%	4.4%
	África	7.5%	6.0%	6.7%
	Latinoamérica	6.0%	4.8%	5.4%
	Norteamérica	4.1%	3.3%	3.7%
	Asia – Pacífico	5.7%	4.8%	5.2%
	Europa	4.2%	3.5%	3.9%
	Oriente Medio	11.5%	9.2%	10.3%

Tabla 1: Crecimiento de los flujos turísticos hacia/desde Latinoamérica por región del mundo
Fuente: UNWTO, Airbus, Boeing, Análisis ALG

Para poder aplicar el crecimiento más adecuado a las rutas, en primer lugar se segmentó el tráfico de las rutas en Origen/Destino, conexiones en Lima (nacionales e internacionales) y conexiones en el país extranjero (nacionales e internacionales). Posteriormente, se aplicó a cada segmento de tráfico el crecimiento correspondiente, siguiendo la metodología detallada en el segundo entregable (Anexo 1, apartado 4).



* Diferentes hipótesis según la región de estudio

Figura 1. Distribución de los pasajeros de una ruta
Fuente: Análisis ALG

Para determinar el crecimiento del turismo entre Perú y los distintos países priorizados, se han tenido en cuenta diferentes parámetros económicos y turísticos de los países, así como proyecciones de fuentes contrastadas internacionalmente (FMI, UNWTO, etc.). En primer lugar, se han determinado las previsiones de crecimiento del turismo emisor hacia Latinoamérica desde cada uno de los países priorizados. Posteriormente, se ha estimado el incremento de la cuota de mercado del Perú respecto al total de turistas hacia Latinoamérica para cada país en los próximos años, para obtener de este modo el crecimiento del turismo emisor hacia Perú de los 19 mercados priorizados (Anexo 1, apartado 3 del segundo entregable).

A modo de ejemplo, la siguiente tabla recoge los principales parámetros utilizados para la determinación del crecimiento medio del turismo emisor hacia Perú desde los 19 países priorizados para el periodo 2012-2020.

Región	País	PBI medio 2007-12 (FMI)	PBI medio 2012-20 (FMI - Oxford)	Turismo emisor hacia Latinoamérica TACC 2007-12 (UNWTO)	Turismo emisor hacia Latinoamérica TACC 2012-20 (previsión T&L)	Turismo emisor hacia Perú TACC 2007-12 (Mincetur)	Turismo emisor hacia Perú TACC 2012-20 (previsión T&L)
Europa	España	-0.1%	1.1%	0.14%	3.00%	9.00%	3.91%
	Francia	0.4%	1.2%	-1.75%	4.00%	6.49%	5.01%
	Alemania	1.2%	1.4%	0.14%	4.00%	4.23%	5.07%
	Reino Unido	0.1%	2.1%	-1.50%	4.50%	-3.41%	4.96%
	Italia	-0.9%	0.5%	-0.98%	3.50%	6.23%	4.93%
	Holanda	0.6%	1.0%	-0.01%	4.00%	0.46%	4.21%
	Suecia	1.5%	2.0%	-0.65%	5.50%	3.03%	7.27%
	Rusia	3.0%	3.7%	24.96%	7.00%	15.61%	9.41%
	Noruega	1.0%	2.2%	0.76%	4.00%	2.86%	4.86%
TOTAL	-	-	-0.42%	3.89%	4.54%	4.83%	
Norteamérica	Estados Unidos	0.8%	2.9%	2.49%	3.75%	3.21%	4.17%
	Canadá	1.3%	2.4%	2.62%	3.75%	6.88%	5.05%
	TOTAL	-	-	2.50%	3.75%	3.62%	4.28%
Latinoamérica	Chile	4.1%	4.3%	5.26%	6.00%	11.39%	7.29%
	Argentina	6.1%	3.2%	12.32%	6.50%	13.95%	7.33%
	Brasil	3.7%	3.4%	10.97%	5.00%	18.68%	7.83%
	Colombia	4.4%	4.1%	8.86%	6.00%	16.36%	8.43%
	México	1.9%	3.6%	3.98%	4.00%	10.12%	6.16%
	TOTAL	-	-	9.84%	5.96%	12.74%	7.43%
Asia - Pacífico	Japón	0.3%	1.2%	1.78%	5.00%	7.23%	6.69%
	Corea del Sur	3.4%	3.7%	3.75%	5.00%	8.45%	6.50%
	Australia	2.8%	2.9%	3.07%	6.50%	6.89%	7.70%
	TOTAL	-	-	2.65%	5.56%	7.26%	7.02%

Tabla 2: Determinación de los crecimientos del turismo hacia Perú desde los pa
Fuente: Mincetur, Análisis T&L

La siguiente tabla muestra las previsiones de tráfico de las rutas existentes obtenidas en el anterior entregable, agregado por países. Se incluyen también las rutas que existen actualmente con el resto de países no priorizados, todas ellas en Latinoamérica.

Región	País	TACC 2004-12	TACC 2012-22	TACC 2022-32	Pax 2012 (,000)	Pax 2017 (,000)	Pax 2022 (,000)	Pax 2027 (,000)	Pax 2032 (,000)
Norteamérica	Total	4.5%	3.7%	2.8%	1,368.5	1,637.6	1,960.0	2,253.8	2,591.7
	Estados Unidos	3.9%	3.6%	2.8%	1,313.7	1,568.0	1,871.4	2,150.8	2,472.0
	Canadá	-	4.9%	3.1%	54.7	69.6	88.6	103.0	119.7
Europa	Total	14.3%	4.1%	3.2%	927.3	1,131.0	1,379.8	1,618.8	1,899.3
	España	14.6%	3.8%	3.1%	572.8	691.8	835.5	973.7	1,134.9
	Francia	-	4.6%	3.5%	132.3	165.4	206.8	245.3	291.0
	Holanda	7.4%	4.3%	3.4%	222.1	273.8	337.6	399.7	473.4
Latinoamérica	Total	15.9%	6.0%	4.1%	4,489.2	6,010.9	8,049.4	9,862.7	12,085.9
	Argentina	14.7%	5.6%	3.9%	700.2	918.9	1,205.8	1,461.0	1,770.3
	Brasil	18.5%	6.5%	4.1%	471.9	646.3	885.2	1,081.5	1,321.4
	Chile	18.4%	6.1%	4.6%	924.7	1,243.8	1,673.1	2,093.5	2,619.5
	Colombia	17.3%	6.2%	3.9%	478.5	645.4	870.5	1,055.2	1,279.1
	México	19.3%	5.8%	4.0%	360.5	477.7	632.9	770.5	938.0
	Otros	13.6%	6.0%	4.1%	1,553.4	2,078.8	2,781.9	3,400.9	4,157.7

Tabla 3: Proyección de tráfico aéreo por país
Fuente: DGAC, Análisis ALG

Modelo estadístico

Paralelamente a la previsión de tráfico de las rutas existentes acorde a los crecimientos esperados para el turismo, a continuación se desarrolla un modelo estadístico para conocer el potencial de crecimiento del tráfico internacional del Perú en los próximos años. Para ello, se plantean unas previsiones basadas en la correlación lineal entre el PBI de los principales países con flujos turísticos a Perú y el volumen de tráfico entre ambos países.

Con la finalidad de obtener resultados consistentes, se ha optado por realizar el análisis por regiones (Europa, Norteamérica y Latinoamérica) y no por países, pues las correlaciones suelen dar mejores resultados para datos agregados, pues se reducen las desviaciones que puedan producirse a nivel país.

Para realizar la correlación entre el tráfico aéreo de una región con su PBI, en primer lugar se ha obtenido un PBI promedio para cada una de las regiones. Este PBI es la ponderación de los PBIs de cada uno de los países de la región, cuyo peso en la ponderación se ha determinado en base a la importancia de su flujo turístico con el Perú en 2012:

- Para los casos de Norteamérica y Europa, dado que la mayor parte de turistas a/desde Perú son por modo aéreo, se ha tomado en cuenta directamente el número de turistas entre países:
 - El porcentaje del turismo emisor hacia Perú de cada país (sobre el total de turistas entre Perú y la región) se ha utilizado para ponderar el PBI de dicho país.
 - El porcentaje de turistas peruanos hacia el global de la región (sobre el total de turistas entre Perú y la región) se ha utilizado para ponderar el PBI del Perú.
 - Para el caso de Norteamérica, dado que la mayor parte de los flujos de turistas entre Perú y Japón y Corea pasan por territorio estadounidense, se han incluido los turistas de estos países en el análisis.
- Para el caso de Latinoamérica, dada la importancia del turismo por modo no aéreo, se contemplan únicamente los turistas por aire entre países y se realiza el mismo análisis que para Norteamérica y Europa.

Con estas hipótesis, la siguiente figura muestra los porcentajes con los que se ha ponderado el PBI de cada uno de los países para obtener el PBI medio de las distintas regiones.

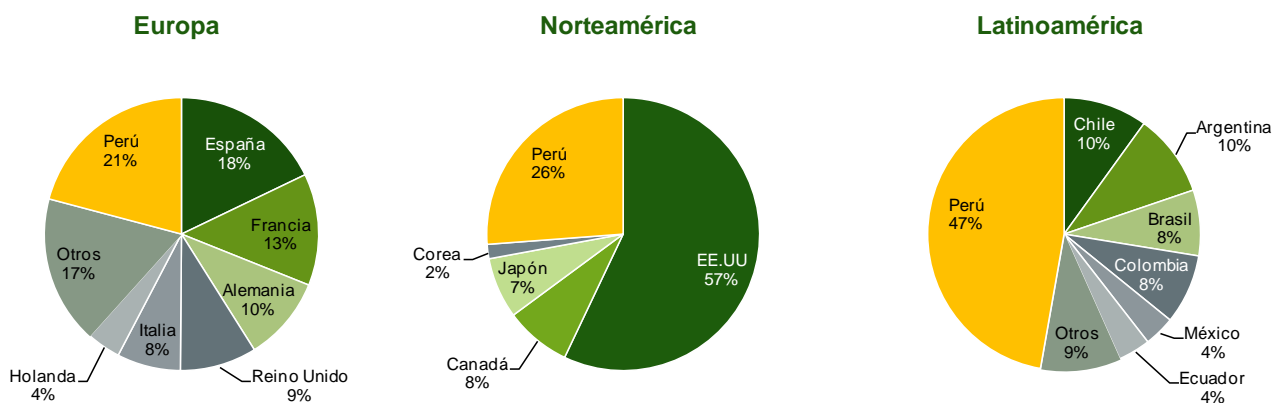


Figura 2. Ponderación del PBI de cada país para la obtención del PBI medio de cada región
Fuente: Mincetur, Análisis ALG

Una vez obtenido el PBI medio de cada región, se representa en comparación con el histórico del tráfico entre Perú y dicha región, y se obtiene la recta de regresión de cada una de las regiones para el periodo 2004-2012. Como ejemplo de este proceso, la siguiente figura muestra los resultados de la correlación para el caso de Norteamérica.

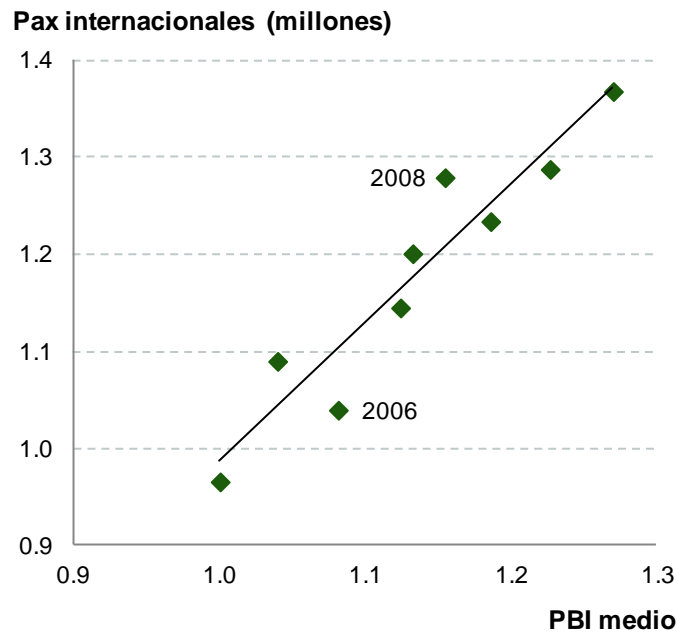


Figura 3. Correlación para pasajeros entre Perú y Norteamérica para el periodo 2004-2012
Fuente: Análisis ALG

La dispersión de puntos anterior muestra que se pueden identificar los dos valores que más se desvían respecto a la proyección lineal, los valores corresponden a los años 2006 y 2008. Ambos puntos constituyen los crecimientos más alejados del patrón que siguen el resto de puntos. Por ello, se descartan dichos puntos en la correlación, obteniendo los resultados mostrados a continuación.

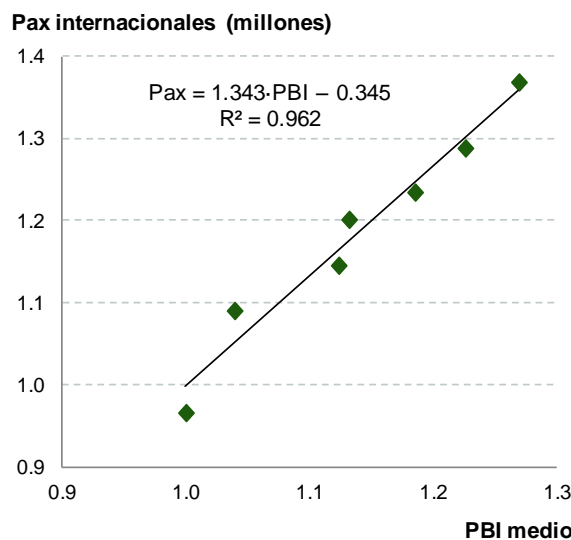


Figura 4. Correlación para pasajeros entre Perú y Norteamérica para el periodo 2004-2012 sin 2006 ni 2008
Fuente: Análisis ALG

El coeficiente R^2 se sitúa por encima del 96%, un valor que muestra el elevado grado de correlación existente entre las variables consideradas.

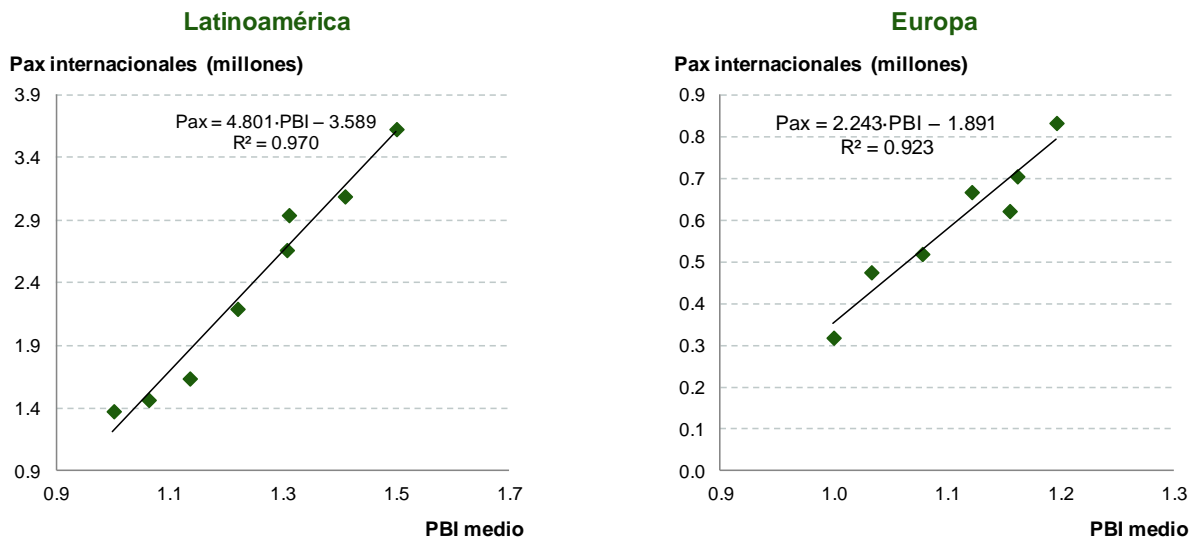


Figura 5. Correlación para pasajeros entre Perú y Latinoamérica y Europa para el periodo 2004-2012
Fuente: Análisis ALG

Realizando el mismo proceso que el mostrado para Norteamérica para las regiones de Europa y Latinoamérica, se comprueba que los niveles de correlación son suficientemente buenos, de modo que se procede a proyectar el tráfico entre Perú y cada región para los próximos 20 años.

Para ello, se calcula el PBI medio de cada región de estudio siguiendo la metodología utilizada para calcular el PBI medio histórico, tomando en este caso los valores del PBI de cada país como la media entre las estimaciones del FMI y de *Oxford Economics*.

País	TACC 2004-12	TACC 2012-17	TACC 2017-22	TACC 2022-28
Estados Unidos	1.3%	2.9%	2.8%	2.4%
Canadá	1.7%	2.4%	2.6%	2.2%
Corea	3.7%	3.9%	3.3%	3.3%
Japón	0.5%	1.2%	0.8%	0.7%
España	0.8%	0.8%	2.4%	1.7%
Francia	0.9%	1.1%	1.6%	1.2%
Alemania	1.4%	1.3%	1.5%	1.0%
Reino Unido	0.8%	2.2%	2.7%	2.4%
Italia	-0.3%	0.6%	1.2%	0.7%
Holanda	1.1%	1.0%	1.7%	1.3%
Otros Europa	1.1%	1.5%	2.1%	1.8%
Chile	4.5%	4.5%	3.6%	3.0%
Argentina	6.7%	3.5%	2.9%	3.0%
Brasil	3.7%	3.7%	3.7%	3.3%
Colombia	4.7%	4.2%	3.9%	3.6%
México	2.4%	3.6%	3.5%	2.4%
Ecuador	4.3%	3.8%	3.5%	3.1%
Otros LatAm	3.8%	3.6%	3.6%	3.0%
Perú	7.0%	5.6%	4.7%	4.1%

Tabla 4: Previsiones de crecimiento del PBI
Fuente: FMI, Oxford Economics



Con los valores obtenidos, se proyecta el tráfico internacional entre Perú y cada región para el periodo 2012-2028. Esta proyección da una muestra del potencial de crecimiento de este tráfico en función de la evolución prevista para el PBI.

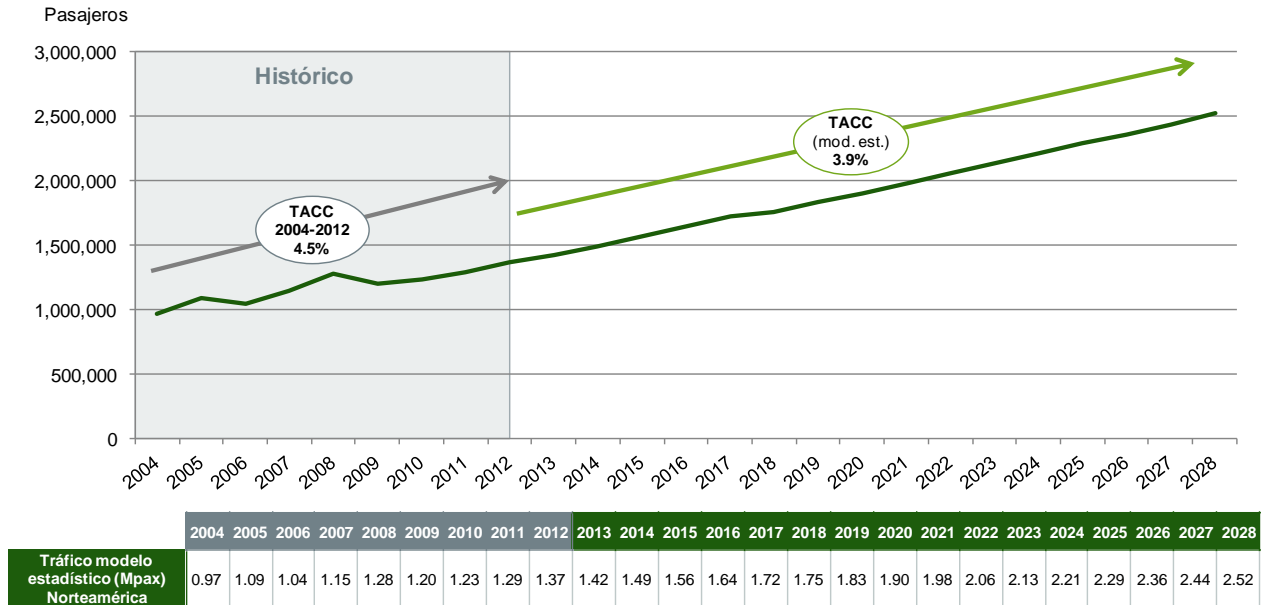


Figura 6. Proyecciones del crecimiento del tráfico entre Perú y Norteamérica según el modelo estadístico Fuente: Análisis ALG

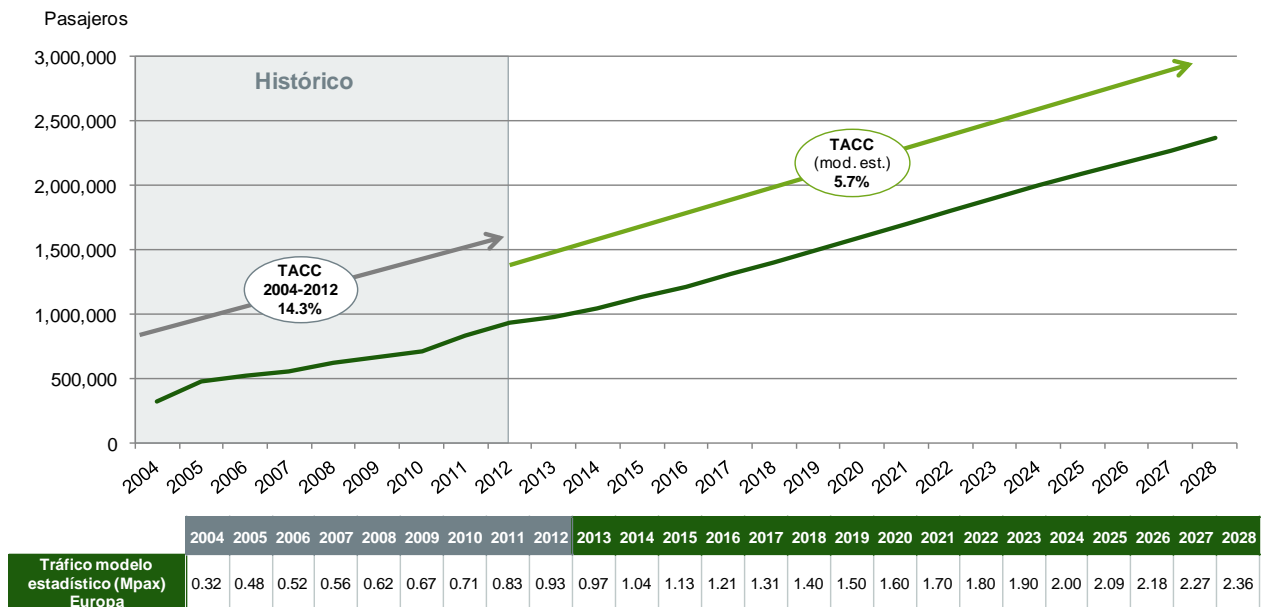


Figura 7. Proyecciones del crecimiento del tráfico entre Perú y Europa según el modelo estadístico Fuente: Análisis ALG

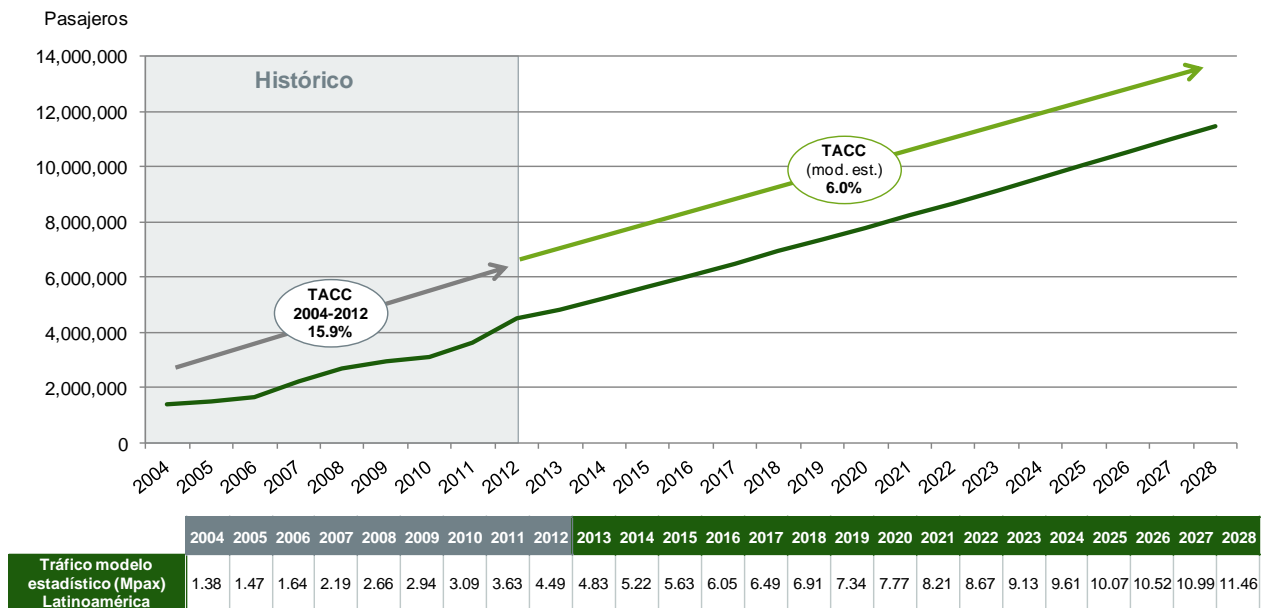


Figura 8. Proyecciones del crecimiento del tráfico entre Perú y Latinoamérica según el modelo estadístico
Fuente: Análisis ALG

En cuanto al mercado Asia – Pacífico, como ya se comentó en los anteriores entregables y se desarrolla con mayor detalle en los siguientes apartados, la posibilidad de creación de nuevas rutas con el continente asiático queda descartada por el momento por las dificultades técnicas que ello conllevaría (una ruta entre Lima y Tokio sería la más larga del mundo). Además, excepto en el caso de Japón, la demanda de tráfico entre el Perú y el resto de países de la región no parece suficiente como para promover la creación de una nueva ruta.

Por ello, por la no existencia de tráfico directo en la actualidad entre Perú y Asia – Pacífico, y porque no se espera que lo haya en un futuro a medio plazo, no se ha realizado un análisis estadístico para este mercado. Sin embargo, sí que se ha tomado en cuenta el crecimiento del turismo en la región a la hora de realizar las previsiones de tráfico. Concretamente:

- Dado que la mayor parte de los flujos de turistas entre Perú y Japón y Corea pasan por territorio estadounidense, se han incluido los turistas de estos países en el análisis estadístico realizado para Norteamérica.
- En el análisis realizado en el apartado 7.3. sobre la posible creación de una nueva ruta entre el Perú y Oriente Medio se ha tenido en cuenta la evolución esperada para el turismo entre Asia y Perú, considerando que parte de estos turistas de los países asiáticos podrían optar por viajar a Perú a través de los grandes *hubs* de Oriente Medio (excepto los turistas japoneses y coreanos, con ventajas para conectar Perú a través de los *hubs* norteamericanos).

7.2 Identificar nuevas rutas internacionales con base de demanda aérea para servicio regular o chárter

En el segundo entregable, además de la proyección de tráfico de las rutas internacionales existentes en el Perú, se realizó también una previsión de tráfico para aquellas nuevas rutas internacionales entre el Perú y los países priorizados en las que se observó un mayor potencial para su apertura a corto – medio plazo.

La tabla siguiente resume las rutas internacionales existentes y las posibles nuevas rutas identificadas en base a su demanda para cada mercado:

	Rutas Actuales		Nuevas rutas identificadas	
Europa	3 rutas desde Lima	Madrid, Ámsterdam, París	5 rutas desde Lima	Frankfurt, Londres, Roma, Milán, Barcelona
Norteamérica	10 rutas desde Lima	Miami, Los Ángeles, Houston, Nueva York, Atlanta, Newark, San Francisco, Fort Lauderdale, Dallas, Toronto	10 rutas desde Lima	Washington, Orlando, Chicago, Boston, Denver, Charlotte, Detroit, Minneapolis, Montreal, Vancouver
Latinoamérica (países priorizados)	14 rutas desde Lima	Buenos Aires, Córdoba, Sao Paulo, Foz de Iguazú, Río de Janeiro, Porto Alegre, Santiago de Chile, Antofagasta, Isla de Pascua, Bogotá, Medellín, Cali, México DF, Cancún	15 rutas desde Lima (1)	Cartagena, San Andrés, Barranquilla, Bucaramanga, Mendoza, Rosario, Belo Horizonte, Brasilia, Curitiba, Salvador, Concepción, La Serena, Balmaceda, Monterrey, Guadalajara
	1 ruta desde otros aeropuertos	Arequipa - Arica	11 rutas desde otros aeropuertos (1)	Cusco - Buenos Aires, Cusco - Sao Paulo, Cusco - Río de Janeiro, Piura - Sao Paulo, Cusco - Bogotá, Cusco - Santiago de Chile, Arequipa - Santiago de Chile, Piura - Santiago de Chile, Tumbes - Santiago de Chile, Trujillo - Santiago de Chile, Cusco - México DF
Latinoamérica (países no priorizados)	13 rutas desde Lima	Asunción, Caracas, Panamá, San Salvador, Guayaquil, La Habana, La Paz, Montevideo, Punta Cana, Quito, San José, Santa Cruz, Santo Domingo	8 rutas (1)	No estudiado
	2 rutas desde otros aeropuertos	Cusco - La Paz Iquitos - Panamá		
Asia – Pacífico + Oriente Medio	Ninguna ruta	-	1 ruta desde Lima	Rutas a Oriente Medio (incl. Turquía)
TOTAL	43 rutas (28 con países priorizados)		50 rutas identificadas (41 con países priorizados)	

Nota (1): solo se analizan las rutas intralatinoamericanas con más de 3,000 pasajeros indirectos en la actualidad

Tabla 5: Rutas internacionales existentes y nuevas rutas internacionales identificadas para el Perú

Fuente: Análisis ALG

A continuación se exponen los criterios utilizados para la identificación de nuevas rutas para cada mercado. El potencial de apertura de estas rutas se muestra en el apartado 4 de este capítulo (priorización de nuevas rutas aéreas), donde se clasifican las rutas identificadas en este apartado en rutas de probabilidad de apertura alta, de probabilidad de apertura media y rutas posibles. Esta clasificación se realiza en base al nivel de demanda esperada para la apertura de la ruta y el encaje con la estrategia de las aerolíneas potencialmente más interesadas en su apertura. Estos aspectos se analizan de forma individual para las rutas en el tercer apartado del capítulo (análisis de casos de nuevas rutas aéreas internacionales).

7.2.1 Norteamérica

En el caso de las nuevas rutas con Norteamérica, éstas deben considerarse mayoritariamente como rutas punto a punto puesto que Perú ya está conectado con los *hubs* de las principales aerolíneas norteamericanas. La viabilidad de apertura de nuevas rutas con Norteamérica depende principalmente de tres factores:

- **Volumen de tráfico indirecto entre Lima y la ciudad norteamericana** con la que se estudia crear la nueva ruta: El tráfico indirecto consiste en pasajeros que se desplazan entre las dos ciudades utilizando un aeropuerto de escala intermedio. Cuanto más alto sea este tráfico indirecto, más probable será que una aerolínea decida operar la nueva ruta, pues le será menos difícil poder llenar un número de frecuencias semanales aceptable con un buen factor de ocupación.
- **La distancia entre Lima y la ciudad norteamericana:** La distancia es un factor de riesgo (mayor distancia mayor coste de la operación). Adicionalmente, en el caso de Norteamérica, la distancia también puede marcar la diferencia en el tipo de avión necesario para operar la ruta. Las rutas que se puedan realizar con aviones de menos de 200 plazas resultarán más probables (las ciudades más cercanas, caso de Orlando) ya que una aeronave más pequeña significa menor necesidad de tráfico potencial para lanzar la ruta.
- **Estrategia de las aerolíneas:** En qué aeropuertos optan por una estrategia *hub* hacia Latinoamérica, qué aeropuertos se servirán a través de los *hubs* y qué aeropuertos pueden tener rutas punto a punto. Una situación del aeropuerto norteamericano que permita captar tráficos del resto de ciudades de Norteamérica o bien Asia/Europa puede favorecer la creación de la ruta.

Existe un buen indicador del cumplimiento de estos factores:

- **Conectividad del aeropuerto Norteamericano con Suramérica:** La conectividad existente del aeropuerto Norteamericano con Suramérica será un buen indicador de la probabilidad para la apertura de una nueva ruta con Lima, es decir, es mucho más probable que una aerolínea decida abrir una ruta a Lima en un aeropuerto que ya opera a otras ciudades Suramericanas (p.ej. Sao Paulo) que en un aeropuerto en el que no haya ningún vuelo a Suramérica.

Los aeropuertos que mejor combinen estas características serían los más idóneos para la apertura de una nueva ruta con Perú, de modo que se han estudiado todas aquellas rutas con más de 10,000 pasajeros indirectos en la actualidad, y las que unen Lima con aeropuertos norteamericanos con rutas directas a Norteamérica. Tras el análisis realizado en el capítulo 4, se identifican 10 rutas entre Perú y Norteamérica susceptibles de ser abiertas en un futuro a medio plazo: Washington, Orlando, Chicago, Boston, Denver, Charlotte, Detroit, Minneapolis, Montreal y Vancouver.

El gráfico siguiente sirve para mostrar la situación de los aeropuertos norteamericanos respecto a su nivel de tráfico indirecto y frecuencias entre el aeropuerto norteamericano y destinos de Suramérica, y da una muestra de las probabilidades de apertura de las rutas que se detallarán en los siguientes apartados de este capítulo. Las ciudades que ya tienen ruta directa con Lima se marcan en color verde oscuro, mientras que las ciudades sin ruta directa se marcan en verde claro.

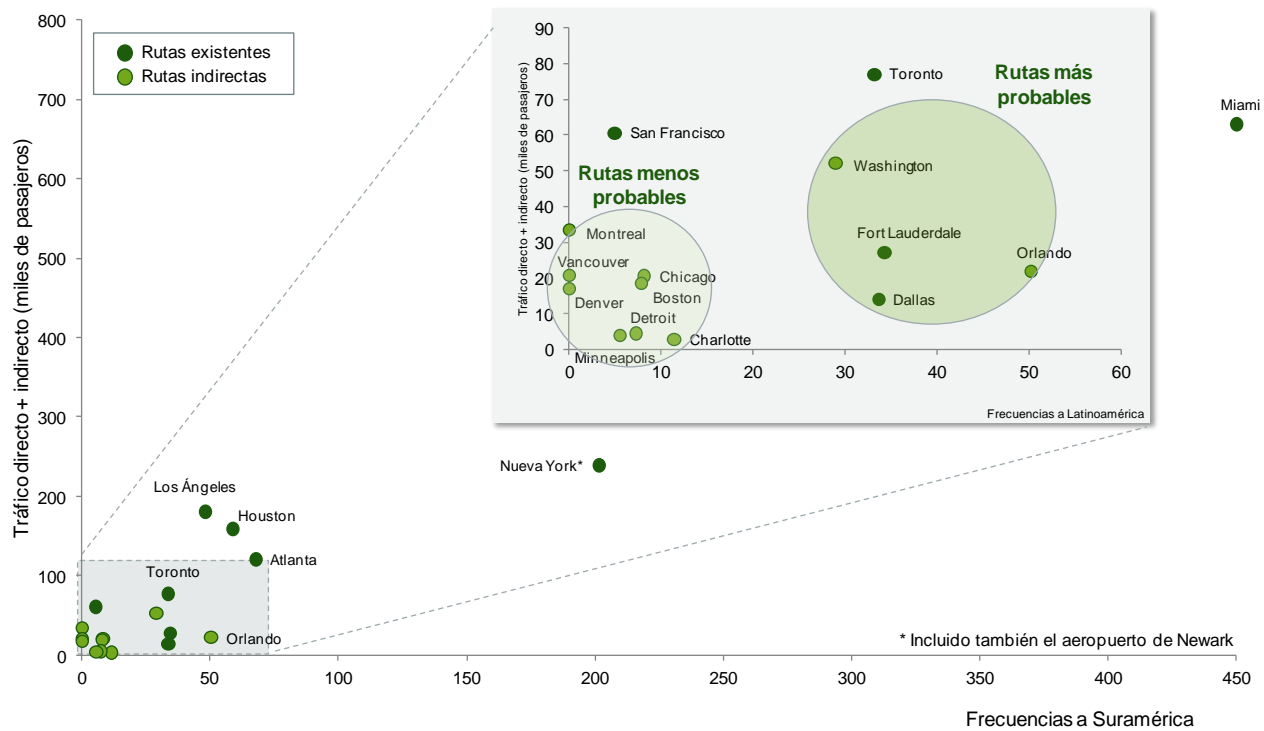


Figura 9. Tráfico de Norteamérica a Perú vs. frecuencias semanales a Suramérica, año 2012
Fuente: OAG, DGAC, Análisis ALG

En la actualidad hay una larga lista de aerolíneas que vuela desde aeropuertos norteamericanos hacia aeropuertos de Suramérica de forma regular y que, por tanto, serían aerolíneas potenciales para operar nuevas rutas con el Perú:

- American - US
- LATAM
- United - Continental
- AviancaTaca
- Delta
- Air Canada
- Spirit Airlines
- JetBlue Airways

7.2.2 Europa

La viabilidad de apertura de nuevas rutas con Europa depende de varios factores. Los aeropuertos que mejor combinen estas características serán los más idóneos para la apertura de una nueva ruta con Perú:

- **Volumen de tráfico indirecto entre Lima y el país europeo:** Cuanto más alto sea este tráfico, más probable será que una aerolínea decida operar la nueva ruta. Cabe destacar que, en caso de crearse una nueva ruta entre Europa y Perú en un país donde no existiera ruta actualmente, la nueva ruta captaría una parte relevante del actual tráfico indirecto entre Perú y el país de la nueva ruta (no únicamente parte del tráfico entre ciudades), por lo que el volumen de tráfico más representativo para analizar la viabilidad de la ruta es el tráfico indirecto total entre los países.
- **Importancia de los flujos en conexión:** Una situación del aeropuerto europeo que permita captar tráficos del resto de países de Europa es clave.
- **Estrategia de las aerolíneas:** La apertura o no de una ruta dependerá en gran medida de la decisión de la aerolínea de bandera del país, LATAM o Avianca. El interés de LATAM o Avianca en rutas europeas es posible pero menos probable, ya que se trata de tráficos principalmente desde Europa a Latinoamérica (turistas europeos), por lo que las aerolíneas europeas tienen más posibilidades de captar tráfico.

Existe un buen indicador del cumplimiento de estos factores:

- **Conectividad del aeropuerto europeo con Suramérica:** Un aeropuerto cuya conectividad con Suramérica está más desarrollada será un buen indicador de la probabilidad para la apertura de una nueva ruta con Lima.

En el caso de las nuevas rutas con Europa, debido a que las aeronaves que se necesitan tienen una mayor capacidad que las de las rutas con Norteamérica o Latinoamérica, se ha sido más estricto a la hora de identificar las rutas con potencial de apertura, estudiando rutas con un volumen de tráfico indirecto mayor. Por ello, se han considerado las rutas con un mayor volumen de tráfico indirecto, concretamente las 5 rutas con más tráfico indirecto, superior a 20,000 pasajeros: Londres, Barcelona, Roma, Milán y Frankfurt.

El gráfico siguiente sirve para mostrar la situación de los aeropuertos europeos respecto a su nivel de tráfico indirecto y frecuencias entre el aeropuerto europeo y destinos de Latinoamérica, y da una muestra de las probabilidades de apertura de las rutas que se detallarán en los siguientes apartados de este capítulo.

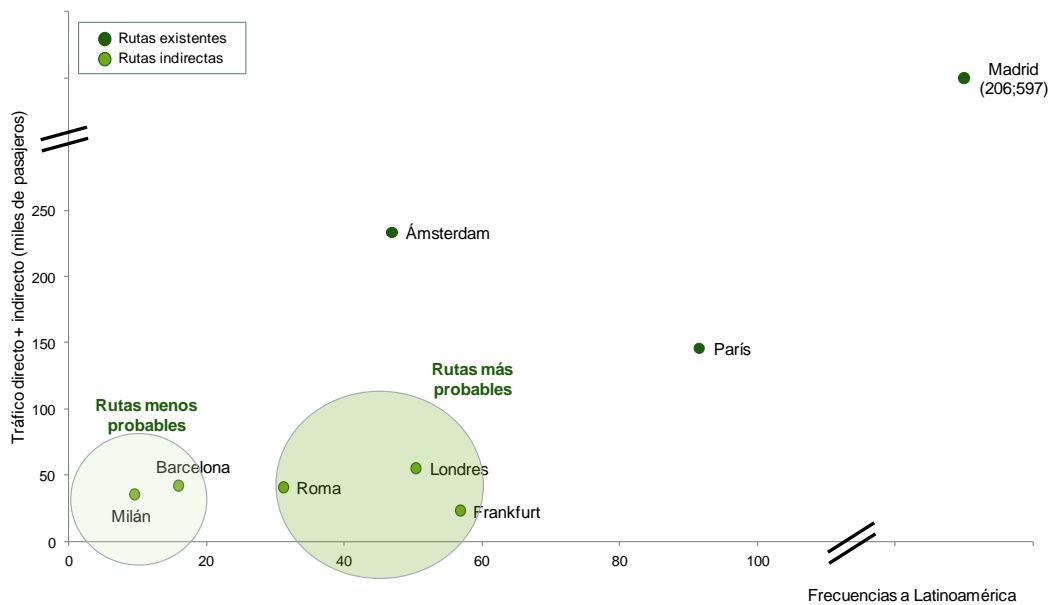


Figura 10. Tráfico de Europa a Perú vs. frecuencias semanales a Latinoamérica, año 2012
Fuente: OAG, DGAC, Análisis ALG

Cabe destacar que, en caso de crearse una nueva ruta entre Europa y Perú en un país donde no existiera ruta actualmente, la nueva ruta captaría una parte relevante del actual tráfico indirecto entre Perú y el país de la nueva ruta (no únicamente parte del tráfico entre ciudades, que es el que se representa en el gráfico anterior), por lo que el volumen de tráfico más representativo para analizar la viabilidad de la ruta es el tráfico indirecto total entre los países. Por ello, el gráfico siguiente muestra el tráfico indirecto entre los países priorizados y Perú.

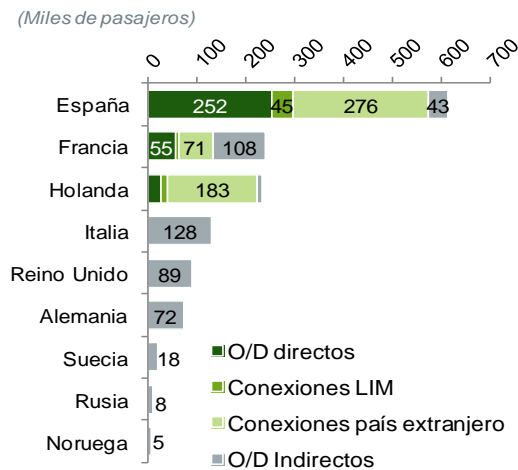


Figura 11. Pasajeros Perú – Europa (miles de pasajeros), año 2012

Fuente: DGAC, Análisis ALG

Como se puede observar, las 5 rutas seleccionadas corresponden a los países con mayor tráfico indirecto con Perú, a mucha distancia del resto de estados europeos. Así, los países donde parece probable el lanzamiento de nuevas rutas son Italia, Reino Unido y Alemania.

La demanda existente en Suecia, Noruega o Rusia es reducida, de modo que la probabilidad de apertura de rutas entre el Perú y estos países parece baja. Adicionalmente, la posibilidad de captar tráficos en conexión del resto del continente europeo favorece a las rutas mencionadas, pues la ubicación de Suecia, Noruega o Rusia no es la idónea para la captación de tráfico indirecto de otros países europeos hacia Perú.

Actualmente, hay una lista de aerolíneas que vuela desde aeropuertos europeos de los países priorizados sin ruta con el Perú en la actualidad hacia aeropuertos de Latinoamérica o del Caribe de forma regular o chárter y que, por tanto, serían aerolíneas potenciales para operar nuevas rutas con el Perú:

- Lufthansa
- LATAM
- Avianca
- Condor Flugdienst
- Air Berlin
- British Airways
- Thomson Airways
- Virgin Atlantic Airways
- Thomas Cook
- Alitalia
- Air Italy (Meridiana Fly)
- Blue Panorama

Sin embargo, las principales candidatas son las aerolíneas de bandera con vuelos Suramérica – Europa:

- Lufthansa
- British Airways
- Alitalia
- LATAM
- Avianca

7.2.3 Latinoamérica

En el caso de las rutas Latinoamericanas, existe un número mayor de rutas potenciales puesto que el volumen de tráfico indirecto necesario para considerarles posibles a medio plazo es menor. Se ha realizado un análisis para discernir la probabilidad de apertura de la ruta, en el que se tienen en cuenta los siguientes factores:

- **Volumen de tráfico indirecto** entre las 2 ciudades en función de la distancia del destino
- **Distancia** a Lima
- **Aerolíneas** potenciales para la apertura de la ruta

- Potencial de **captación de tráfico y de estimulación** de la demanda gracias a la apertura de la ruta así como potencial de **captación de tráfico de conexión** en Lima (idoneidad de la ubicación geográfica para utilizar Lima como escala hacia terceros países)
- Análisis del **marco regulatorio** entre Perú y el país implicado

En el caso de las nuevas rutas con Latinoamérica, debido a que las aeronaves que se necesitan pueden ser de dimensiones más reducidas, se ha considerado que todas aquellas rutas con un nivel de demanda de tráfico indirecto superior a los 3,000 pasajeros son susceptibles de ser operadas a medio plazo.

Se han identificado en Perú un total de 34 destinos en Latinoamérica con un volumen de tráfico indirecto superior a los 3,000 pasajeros (menos de 10 pasajeros al día), de los cuales 26 son con los 5 países priorizados en Latinoamérica.

15 Rutas en Lima	11 Rutas en otros aeropuertos
Lima – Mendoza	
Lima – Cartagena	
Lima – Belo Horizonte	Cusco – Santiago de Chile
Lima – San Andrés	Cusco – Buenos Aires
Lima – Brasilia	Cusco – Sao Paulo
Lima – Rosario	Cusco – Bogotá
Lima – Barranquilla	Cusco – Río de Janeiro
Lima – Bucaramanga	Cusco – México DF
Lima – Curitiba	Arequipa – Santiago
Lima – Salvador	Piura – Santiago
Lima – Concepción	Piura – Sao Paulo
Lima – La Serena	Tumbes – Santiago
Lima – Balmaceda	Trujillo – Santiago
Lima – Monterrey	
Lima – Guadalajara	

Tabla 6: Rutas con potencial para la apertura entre Perú y los países priorizados de Latinoamérica
Fuente: Análisis ALG

El gráfico siguiente sirve para mostrar la situación de los aeropuertos suramericanos con mayor tráfico indirecto con Lima respecto al número de frecuencias internacionales que oferta el aeropuerto, lo que da una muestra de las probabilidades de apertura de las rutas que se detallarán en los siguientes apartados de este capítulo.

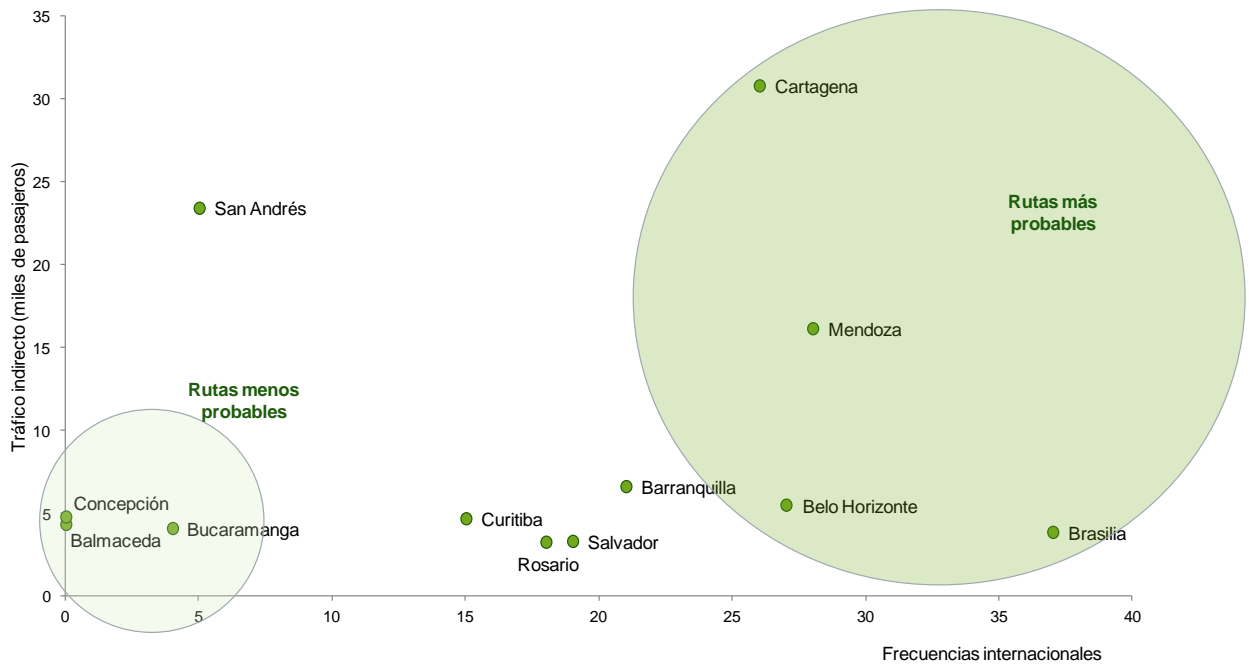


Figura 12. Tráfico de Latinoamérica a Perú vs. frecuencias semanales internacionales, año 2012
Fuente: OAG, DGAC, Análisis ALG

En la actualidad hay una lista de aerolíneas de los países priorizados de Latinoamérica que realizan vuelos internacionales y que, por tanto, serían aerolíneas potenciales para operar estas nuevas rutas con el Perú:

- LATAM
- AviancaTaca
- GOL Linhas Aereas
- Pluna
- Ocean Air
- Aerolíneas Argentinas
- Sol Linhas Aéreas
- Copa Airlines
- Sky Airline

Adicionalmente a estas rutas con más de 3,000 pasajeros indirectos, existirían otras con un cierto potencial para la apertura dentro del propio continente latinoamericano, pues existe un mercado de rutas menores en el que podrían estar interesadas las aerolíneas regionales de la zona. La siguiente tabla recoge las rutas indirectas con un tráfico indirecto entre 1,000 y 3,000 pasajeros desde los aeropuertos peruanos diferentes de Lima que podrían interesar a aerolíneas regionales del Perú o de los países de origen/destino de las rutas.

Origen	Destino	Tráfico indirecto 2012
Arequipa	Buenos Aires	2,891
	Sao Paulo	2,782
	Bogotá	1,788
Cusco	Córdoba	2,764
	Foz de Iguazú	2,650
	Mendoza	1,001
Juliaca	Buenos Aires	1,602
	Sao Paulo	1,114
Piura	Buenos Aires	2,235
Trujillo	Buenos Aires	2,244
	Sao Paulo	1,639

Tabla 7: Rutas de interés a medio plazo para las aerolíneas regionales
Fuente: Análisis ALG

A continuación, se muestra un listado de las aerolíneas regionales de los países priorizados de Suramérica, así como de Perú.

Brasil	Argentina	Colombia	Chile	Perú
Abaete Linhas Aereas	Aerochaco	ADA - Aerolinea de Antioquia	Aerocardal	Aerodiana
Air Amazonia	Andes Lineas Aereas	Easyfly	Aerovias DAP	Amazon Sky
Brava Linhas Aereas	ARjet Airlines	SARPA	One Airlines	ATSA - Aero Transporte SA
GENSA	Austral Lineas Aereas	Satena	PAL Airlines	CDS Regional Express SA
MAP Linhas Aereas	Baires Fly	SEARCA Colombia	Sinami	LC Peru
META Linhas Aereas	Lineas Aereas Malargue	SELVA Colombia	Sky Airline	Servicios Aereos de Los Andes S.A.C
Passaredo Transportes Aereos	Millennium Air	TAC - Transporte Aereo De Colombia		Star Peru
Sol Linhas Aereas	TAPSA - Transportes Aereos Petroleros SA			
Taxi Aereo Hercules				
TEAM				
Total Linhas Aereas				
TRIP				

Tabla 8: Aerolíneas regionales que operan en los países priorizados de Latinoamérica
Fuente: Flightglobal

De estas, pocas aerolíneas realizan servicios aéreos regulares internacionales, únicamente Sol Linhas Aereas, Aerocardal y Sky Airline, que serían las principales candidatas a estas rutas.



7.2.4 Asia – Pacífico y Oriente Medio

Como se analizó en los anteriores entregables y se desarrolla con mayor grado de detalle en el siguiente apartado de este capítulo, por las limitaciones técnicas una ruta directa entre el Perú y el continente asiático es inviable en la actualidad. Adicionalmente, debido a la baja demanda de tráfico y a la existencia de una buena alternativa para conectar Sydney con Lima a través de Santiago de Chile, se considera asimismo poco probable la apertura de una nueva ruta entre el Perú y Australia.

Sin embargo, sí que existiría la posibilidad de conectar Perú con países asiáticos a través de una ruta con Oriente Medio. Aerolíneas como Qatar Airways, Emirates, Etihad y Turkish Airlines estarían bien situadas para captar estos tráficos, excluyendo los viajeros japoneses y coreanos, cuya ruta más corta sería a través de Estados Unidos. Además, actualmente la demanda de la zona central y pacífico de Suramérica no está cubierta por conexiones directas desde Oriente Medio.

Por ello, resulta posible pensar que a medio plazo se pueda abrir una nueva ruta entre Lima y los principales aeropuertos de Oriente Medio, como Doha, Abu Dhabi, Dubai o Estambul. Sin embargo, con las aeronaves actuales, estas rutas presentarían limitaciones de factor de ocupación que podrían hacer las rutas directas y sin escala inviables comercialmente. Las aerolíneas podrían verse obligadas a efectuar escalas técnicas o escalas con embarque y desembarque de pasajeros para poder superar estas limitaciones.

Entre las aerolíneas de Oriente Medio, Emirates podría ser la que tenga mayores posibilidades por ser la que dispone de una mayor flota, red de destinos y pedido de aeronaves por recibir. Por el contrario, Etihad sería la que tendría menos opciones por ser la aerolínea más pequeña.

Sin embargo, se trata de una decisión de las aerolíneas difícil de predecir, puesto que desde el punto de vista de demanda y tarifas son equivalentes.

Por otro lado, la distancia confiere una ventaja competitiva a Estambul, por lo que las posibilidades entre Emirates y Turkish parecen equivalentes.

7.3 Análisis de casos de nuevas rutas aéreas internacionales

A continuación, se realiza un análisis de las nuevas rutas internacionales identificadas como posibles para el Perú. En el análisis se destacan en primer lugar los principales aspectos en las relaciones entre el país y Perú que pueden estimular la creación de nuevas rutas y, posteriormente, se analiza con más detalle cada ruta en particular a partir de los resultados obtenidos en los capítulos 4 y 5 del segundo entregable.

Finalmente, se muestra un análisis de las perspectivas de carga aérea transportada para las nuevas rutas propuestas, las tarifas esperadas para estas rutas y su viabilidad económica.

Con el análisis realizado para cada ruta, ha sido posible clasificar las rutas según tres niveles respecto a su potencial de apertura:

- Rutas con probabilidad de apertura alta: Se trata de aquellas rutas con un mayor potencial para la apertura, por presentar una mayor demanda de tráfico indirecto en la actualidad y porque, a su vez, encajarían en la estrategia de las aerolíneas potencialmente más interesadas en la apertura de la ruta. Por ello, se estima que su probabilidad de apertura a corto – medio plazo es elevada.
- Rutas con probabilidad de apertura media: Se trata de aquellas rutas con un potencial de apertura medio. Estas rutas se caracterizan por tener unos menores niveles de demanda actualmente que las rutas anteriores, y/o por encajar menos en la estrategia de las aerolíneas que más interesadas podrían estar en su apertura. Así, pese a que son rutas menos probables que las del anterior bloque, siguen siendo rutas con buenas probabilidades de apertura a medio plazo.
- Rutas posibles: Son aquellas rutas que, en las condiciones expuestas en el estudio, tienen un menor potencial de apertura a medio plazo. Sin embargo, en ocasiones en el pasado se han producido estimulaciones del tráfico por creación de ruta superiores a las consideradas en este estudio (máximo 100%), por lo que alguna de estas rutas posibles podría presentar un nivel de demanda lo suficientemente elevado como para que una aerolínea se interesase en su apertura. La apertura de estas rutas exigiría unas condiciones más optimistas que las de las otras rutas. Por ello, estas rutas no se analizan con el mismo nivel de detalle que el resto, puesto que de acuerdo a las hipótesis base establecidas en el estudio ninguna de ellas tendría suficiente demanda para su apertura a medio plazo. Sin embargo, cabe recordar que no se descarta que las rutas puedan ser viables a medio – largo plazo si se dan las condiciones apropiadas.

7.3.1 Estados Unidos

Estados Unidos es el tercer país en cuanto a inversión privada realizada en el Perú, con más de 3,100 millones de dólares en el año 2012, gracias principalmente a las inversiones en minería e industria, que concentran cerca del 60% del total, con la presencia de empresas como *Cyprus Climax Metals Company*. Además, es el primer mercado para el Perú en cuanto a importancia de su balanza comercial, tanto en importaciones como en exportaciones.

NEGOCIOS PERÚ – ESTADOS UNIDOS							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	2,656	3,067	3,167	3,167	3,167	3
	Principales sectores de inversión (2012)	Minería (30%), industria (29%) y finanzas (13%)					-
Empresas del país en Perú (2012)		124					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	5,836	4,771	6,087	6,025	6,236	1
	Importaciones Perú (MUSD)	5,566	4,306	5,813	7,377	7,917	1

Tabla 9: Principales datos de los negocios entre Perú y Estados Unidos
Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

Estados Unidos es uno de los principales mercados turísticos para el Perú, siendo el segundo que más turistas envía a Perú (sólo por detrás de Chile), y el tercero en cuanto a visitas de ciudadanos peruanos. El 98% de los estadounidenses entran a Perú por Lima por aire. En cuanto al perfil del pasajero, Estados Unidos lidera (en volumen) todas las categorías de motivos de visita al país de los turistas aéreos. Esto se debe al elevado número de turistas estadounidenses que llegan a Perú (ya que la gran mayoría de los turistas chilenos no llega a Perú por aire). El flujo migratorio entre Perú y los Estados Unidos es también de los de mayor importancia del país andino.

TURISMO PERÚ – ESTADOS UNIDOS			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	447,218	2
	Turistas desde Perú al país	197,570	3
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	45%	1
	Visita a familiares o amigos	28%	1
	Negocios	17%	1
	Otros	10%	1
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	323,569	2
	Emigrantes del país en Perú	7,862	1

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 10: Principales datos del turismo entre Perú y Estados Unidos
 Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

En cuanto a la conectividad entre países, existen 9 rutas directas entre Perú y Estados Unidos, utilizadas por el 88% de los pasajeros O/D (tan solo el 12% de los viajeros con origen/destino en Perú y Estados Unidos viajan a través de aeropuertos de terceros países). El 70% de los pasajeros que usan rutas directas entre ambos países (sin escala en un tercer estado) lo hacen para permanecer en ellos, sin embargo, el 15% realizan una escala en Lima y el otro 15% realizan una escala en el aeropuerto estadounidense, es decir, ambos países tienen una importancia similar en la captación/distribución de pasajeros de/a terceros países.

Así, mientras que pasajeros procedentes de Estados Unidos paran en Lima para continuar su viaje a otros destinos de Suramérica (destacan Brasil y Argentina), es habitual que los vuelos con destino a Perú desde Estados Unidos estén integrados por pasajeros provenientes de distintas partes del mundo (con menor conectividad a Perú que a Norteamérica), como por ejemplo Canadá y Japón (los dos principales) pero también de otros países asiáticos (Corea) o europeos (España y Reino Unido). El principal centro de distribución de pasajeros al Perú desde Estados Unidos es el Aeropuerto de Miami.

Por último, la ciudad de procedencia de los turistas estadounidenses que llegan a Lima también puede ser un factor importante a la hora de considerar más o menos probable la creación de una nueva ruta desde Perú.

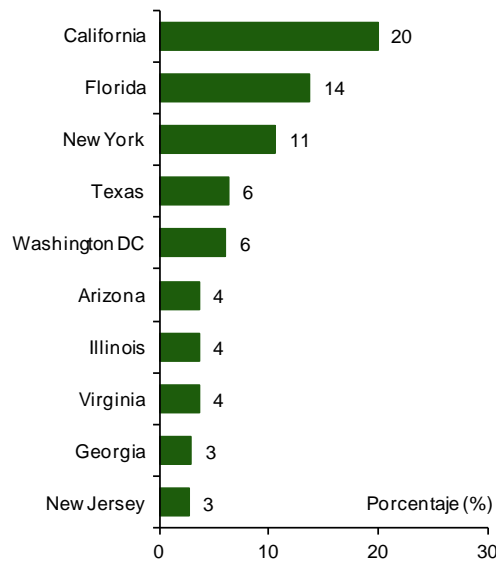


Figura 13. Estado de procedencia de los turistas estadounidense que llegan al Perú
 Fuente: Promperú

Aerolíneas potenciales

En cuanto a la posibilidad de apertura de nuevas rutas entre los Estados Unidos y Perú, actualmente los mayores aeropuertos *hubs* norteamericanos ya tienen ruta directa con Perú, por lo que la creación de nuevas rutas vendrá marcada principalmente por la demanda punto a punto entre la ciudad norteamericana y Perú. Esta demanda punto a punto se podría complementar con un cierto volumen de tráfico de conexión en Lima de pasajeros con origen o destino final principalmente en Argentina, Brasil, Chile o Bolivia. La captación de tráfico en conexión de estos países sería más probable si la ruta la crearan LATAM o AviancaTaca o bien si las aerolíneas que crearan las rutas tuvieran códigos compartidos con dichas aerolíneas.

En la actualidad hay una larga lista de aerolíneas que vuela desde aeropuertos estadounidenses hacia aeropuertos de Suramérica de forma regular y que, por tanto, serían aerolíneas potenciales para operar nuevas rutas con el Perú. Estas son las principales:

Aerolínea	Frecuencias semanales
American - US	261
LATAM	160
United - Continental	97
AviancaTaca	90
Delta	90
Santa Bárbara Airlines	21
Spirit Airlines	20
JetBlue Airways	12

Tabla 11: Aerolíneas potenciales para la creación de nuevas rutas con Estados Unidos (frecuencias semanales 2012)
 Fuente: OAG, Análisis ALG

Nuevas rutas Perú – Estados Unidos

Tras el análisis realizado en el anterior entregable, se llega a la conclusión de que existen dos rutas entre Perú y los Estados Unidos con una elevada probabilidad de apertura, otras dos con menores opciones pero que podrían abrirse si el operador es capaz de estimular el tráfico (puesto que los crecimientos orgánicos no serían suficientes para tener factores de ocupación aceptables), y otras rutas que, por presentar bajos niveles de demanda o por no adaptarse a las estrategias de las aerolíneas, tendrían menor probabilidad de ser abiertas a medio plazo, pero que se podrían considerar rutas posibles.

Rutas internacionales	Probabilidad de apertura alta	Probabilidad de apertura media	Rutas posibles
Perú – Estados Unidos	2	2	4
Rutas en Lima	Washington Orlando	Chicago Boston	Charlotte Detroit Minneapolis Denver

Tabla 12: Rutas con potencial para la apertura y rutas posibles entre Perú y los países priorizados Estados Unidos
Fuente: Análisis ALG

Lima – Washington

De entre todas las rutas indirectas entre Perú y los Estados Unidos, el Lima – Washington presenta en la actualidad un mayor volumen de tráfico indirecto, se estima que hubo más de 50,000 personas el pasado año que conectaron ambas ciudades.

La conectividad del Aeropuerto de Washington con Suramérica es bastante alta, con 4 frecuencias diarias (Bogotá, Río de Janeiro, Sao Paulo y La Paz), lo que es un indicador a favor de la creación de una nueva ruta a Lima.

El tráfico potencial de esta ruta es fundamentalmente O/D, pues los grandes *hubs* norteamericanos (Miami, Atlanta, Houston, Dallas) están mejor situados para continuar albergando en los próximos años el tráfico de conexión.

Tras el análisis realizado en el anterior entregable, se estima que en el año 2024 sería posible abrir una ruta entre Lima y Washington con 3 frecuencias semanales asumiendo tan sólo una estimulación del 10% y sin tráfico de conexión, con aeronaves del tipo B767 o A330. La siguiente tabla recoge los principales resultados obtenidos.

	2012	2017p	2022p	2024p Apertura	2027p
Avión tipo	-	-	-	B767	B767
Asientos por vuelo	-	-	-	210	210
Tráfico directo	-	-	-	38,847	60,096
Factor de ocupación (LF)	-	-	-	59%	69%
Frecuencias semanales	-	-	-	3	4

Tabla 13: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Washington
Fuente: Análisis ALG

A pesar de que existe un buen servicio indirecto entre Washington y Lima en la actualidad (a través de los aeropuertos *hubs* Norteamericanos), con los aumentos previsibles de la demanda y el nivel de tarifas que se pueden esperar de una ruta que uniría las dos capitales de país, esta ruta podrá ser atractiva para las

aerolíneas, especialmente para Avianca o United, que ya ofertan vuelos a Suramérica desde este aeropuerto.

Así, y pese a que para el análisis realizado no se hayan tenido en cuenta los flujos de conexión sino únicamente el tráfico O/D, si Avianca y United decidiesen operar la ruta Lima – Washington, tendrían potencial para captar viajeros en conexión:

- United podría captar viajeros de Norteamérica con destino a Lima a través de Washington. Probablemente, sería una captación marginal (puesto que las conexiones a través de los grandes *hubs* serían mejores) pero podría contribuir a aumentar ligeramente el volumen de demanda.
- Avianca estaría en disposición de captar viajeros del sur de Suramérica para trasladarlos a Washington a través de Lima, utilizando así Lima como aeropuerto de escala hacia Ecuador, Argentina y Chile (Bolivia ya dispone de ruta con Washington).

Además de la posibilidad de captar pasajeros en conexión que hiciesen aumentar la demanda prevista de viajeros O/D, la ruta Lima – Washington encaja con la estrategia de United y Avianca.

- Ambas son miembros de Star Alliance y, como se ha comentado anteriormente, ya vuelan a Bogotá, Río de Janeiro, Sao Paulo y La Paz desde Washington.
- Adicionalmente, el hecho de que el tráfico indirecto entre Lima y Washington se encamine principalmente a través de los grandes *hubs* norteamericanos (47% a través de Miami, 10% a través de Houston, 9% por Atlanta) hace que United y Avianca capten una parte pequeña del mismo, por lo que abrir la ruta les podría llevar a captar parte del tráfico que actualmente tienen las aerolíneas de la competencia (American, Delta, LATAM, etc.).

Todos estos elementos, contribuyen a clasificar la ruta como una ruta con probabilidad de apertura elevada y el escenario de apertura en 2024 se puede considerar el escenario más pesimista, ya que no incluye ninguna de las potencialidades citadas. De hecho, incluyendo un cierto volumen de tráfico en conexión para la ruta (explicado con mayor detalle en el apartado 5 de este capítulo), se estima un escenario de apertura más realista según el cual sería posible iniciar las operaciones entre Lima y Washington en 2016.

Lima – Orlando

La segunda ruta indirecta en importancia entre ambos países es la ruta Lima – Orlando, con un tráfico indirecto estimado de casi 22,000 pasajeros. Pese a que la demanda actual de pasajeros no es tan alta como para el caso de Washington, esta ruta presenta ciertas particularidades que podrían conllevar una elevada estimulación del tráfico que permitiera alcanzar el volumen de tráfico necesario para plantear la apertura de la ruta a corto – medio plazo.

En primer lugar, teniendo en cuenta que la distancia entre ambas ciudades es menor a la media entre Lima y las grandes urbes estadounidenses, la ruta podría operarse con aeronaves menores (tipo A320), lo que facilitaría alcanzar un factor de ocupación razonable, pues se necesitaría menos tráfico de base para iniciar las operaciones. Esto podría hacer que un operador decidiese apostar por esta ruta. Si esto se produjese, y las tarifas ofertadas fueran bajas, esto podría conllevar la estimulación del tráfico necesaria para la apertura de la ruta.

El indicador del nivel de conectividad de Orlando con Suramérica muestra dicho potencial, ya que existen 50 frecuencias semanales a 4 destinos, por lo que la creación de una nueva ruta con Suramérica resulta más probable.

Pese a que el Aeropuerto de Orlando está bien situado para captar tráfico de conexión de otras ciudades norteamericanas, la proximidad del *hub* de Miami hace que el tráfico potencial de la ruta Lima – Orlando sea fundamentalmente O/D.

Tras el análisis realizado en el anterior entregable, se estima que en el año 2022 sería posible abrir una ruta entre Lima y Orlando con 3 frecuencias semanales asumiendo una estimulación del 100% y sin tráfico de conexión. La siguiente tabla recoge los principales resultados obtenidos.

	2012	2017p	2022p Apertura	2027p
Avión tipo	-	-	A320	A320
Asientos por vuelo	-	-	180	180
Tráfico directo	-	-	28,009	45,692
Factor de ocupación (LF)	-	-	50%	81%
Frecuencias semanales	-	-	3	3

Tabla 14: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Orlando
Fuente: Análisis ALG

Por tanto, si se produjese la irrupción de un operador aéreo que lograra una fuerte estimulación de la demanda, sería posible que se iniciasen las operaciones directas entre Lima y Orlando.

Existe una amplia lista de aerolíneas con rutas a Suramérica desde Orlando: LATAM y Avianca o bien JetBlue, US Airways, Delta, American Airlines. La apertura de la ruta Lima – Orlando podría resultar de interés para alguna de ellas. Adicionalmente, LATAM o Avianca podrían estar interesados en la ruta, que les permitiría captar a pasajeros de conexión con origen/destino en países del sur de Suramérica. También podrían estar interesadas aerolíneas norteamericanas como American Airlines, aunque ya capta parte de los pasajeros de la ruta a través de su *hub* de Miami.

Por las características de la ruta expuestas con anterioridad, las aerolíneas que podrían mostrar un mayor interés en la ruta Lima – Orlando serían las aerolíneas de bajo coste, que mediante tarifas reducidas podrían conseguir la estimulación del tráfico necesaria para poder abrir la ruta en condiciones favorables.

Todos estos elementos, contribuyen a clasificar la ruta como una ruta con probabilidad de apertura elevada y el escenario de apertura en 2022 se puede considerar el escenario base, ya que incluye una estimulación de la demanda debida a la creación de la ruta.

Sin embargo, esta ruta es posiblemente menos interesante para contribuir al crecimiento del turismo receptor del Perú.

Lima – Chicago y Lima – Boston

Con una menor probabilidad de apertura que las dos rutas anteriores se encuentran Chicago y Boston; se trata de aeropuertos con una cierta conectividad a Suramérica, un cierto nivel de tráfico indirecto a Perú y una distancia elevada.

Para que la ruta fuera rentable, el operador debería ser capaz de estimular el tráfico de manera importante puesto que los crecimientos orgánicos no serían suficientes para tener factores de ocupación aceptables. El nivel de frecuencias existentes entre estas ciudades y Suramérica muestra que las aerolíneas norteamericanas optan mayoritariamente por servir estas ciudades de manera indirecta a través de sus *hubs* (Atlanta, Houston, Miami, Dallas).

Suponiendo en ambos casos una estimulación del tráfico del 100% y que las rutas tendrán cierto volumen de tráfico de conexión (14% del total del tráfico de la ruta, la media de las rutas norteamericanas sin tener en cuenta los grandes *hubs*), se estima que en el año 2022 sería posible abrir una ruta entre Lima y Chicago con 3 frecuencias semanales, mientras que el Lima – Boston podría ser abierta a partir de 2026, ambas con aeronaves tipo B767 o A330.

	2012	2017p	2022p Apertura	2027p
Avión tipo	-	-	B767	B767
Asientos por vuelo	-	-	200	200
Tráfico directo	-	-	30,928	47,292
Factor de ocupación (LF)	-	-	50%	76%
Frecuencias semanales	-	-	3	3

Tabla 15: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Chicago
Fuente: Análisis ALG

	2012	2017p	2022p	2026p Apertura	2027p
Avión tipo	-	-	-	B767	B767
Asientos por vuelo	-	-	-	200	200
Tráfico directo	-	-	-	30,912	40,812
Factor de ocupación (LF)	-	-	-	50%	65%
Frecuencias semanales	-	-	-	3	3

Tabla 16: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Boston
Fuente: Análisis ALG

Es probable que la ruta Lima – Chicago interesase a American o a United, pues son las aerolíneas que utilizan este aeropuerto como *hub* y que, por tanto, podrían estar interesados en captar tráfico de conexión de viajeros de otras ciudades estadounidenses.

En el caso de la ruta Lima – Boston, la ruta interesaría principalmente a American-US, que utiliza Boston como aeropuerto *hub* (por la importancia de US Airways en el aeropuerto), o a Delta, que tiene una importante oferta de vuelos en este aeropuerto.

Todos estos elementos contribuyen a clasificar estas rutas como rutas con probabilidad de apertura media y los escenarios de apertura planteados en 2022 y 2026 se puede considerar un escenario base, ya que incluyen una estimulación de la demanda debida a la creación de la ruta y un cierto nivel de flujos en conexión.

Otras nuevas rutas posibles

Finalmente, existen otras rutas posibles pero menos probables entre Lima y los Estados Unidos. La primera de ellas es Denver, que difícilmente podrá abrirse sin un cambio de la estrategia de las aerolíneas porque ninguna aerolínea utiliza este aeropuerto para volar a Suramérica.

Otras rutas son Charlotte, Detroit y Minneapolis, que tendrán complicada su apertura a corto plazo por la baja demanda de pasajeros entre estas ciudades y Lima. Sin embargo, su probabilidad se considera ligeramente mayor que Denver, aunque todas las rutas necesitarían fuertes estimulaciones del tráfico para resultar atractivas para las aerolíneas a medio plazo.

7.3.2 Canadá

Canadá es el noveno país en cuanto a inversión privada realizada en el Perú, con cerca de 850 millones de dólares en el año 2012, destacando el sector de las finanzas (con un 78% de la inversión, lo que le sitúa como el segundo país en este sector, por detrás del Reino Unido).

El crecimiento de la IED has sido elevado desde el inicio del siglo, gracias a la entrada de diversas empresas e inversores en 2008, como el *Bank of Nova Scotia*, situado entre los 10 principales inversionistas que efectuaron movimientos de capital a través de aportes o adquisición de acciones en el periodo 2008-2012.

En cuanto a la balanza comercial, Canadá es uno de los principales importadores de productos peruanos (principalmente sector de la minería).

NEGOCIOS PERÚ – CANADÁ							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	684	684	705	845	845	8
	Principales sectores de inversión (2012)	Finanzas (78%), minería (18%) e industria (4%)					-
Empresas del país en Perú (2012)		173					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	1,925	2,311	3,329	4,232	3,449	2
	Importaciones Perú (MUSD)	434	409	540	586	588	12

Tabla 17: Principales datos de los negocios entre Perú y Canadá
Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

La importancia de Canadá en el turismo de Perú no es demasiado elevada, ni tampoco el flujo migratorio entre países afecta a un gran volumen de personas. En cuanto al perfil del pasajero, el principal motivo de visita de los turistas canadienses es la visita por vacaciones.

TURISMO PERÚ – CANADÁ			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	61,362	12
	Turistas desde Perú al país	7,777	18
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	61%	11
	Visita a familiares o amigos	20%	7
	Negocios	11%	12
	Otros	8%	8
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	10,755	16
	Emigrantes del país en Perú	1,302	16

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 18: Principales datos del turismo entre Perú y Canadá
Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

En cuanto a la conectividad entre países, actualmente tan solo hay una ruta directa entre Perú y Canadá, la que une Lima con Toronto, con un volumen de tráfico de casi 55,000 pasajeros en 2012. La ruta la opera Air Canada, con 3 frecuencias semanales y con aeronaves del tipo B767. Casi el 90% del tráfico de la ruta Lima – Toronto tiene destino final Perú y Canadá. Sin embargo, gran parte de este tráfico no tiene su destino final en Toronto, sino que se distribuye a otros aeropuertos de Canadá.

Dada la escasa oferta vuelos entre ambos países, la importancia del tráfico indirecto es muy alta, con más del 60% de los pasajeros desplazándose a través de un tercer aeropuerto extranjero, normalmente en Estados Unidos. Para los pasajeros con origen en ciudades diferentes de Toronto, en términos de tiempo de vuelo no existe ninguna ventaja entre conectar por Toronto o conectar por aeropuertos de Estados Unidos o

Centroamérica, de hecho, en el caso de Vancouver las rutas con escala en estados Unidos serían claramente mejores.

Nuevas rutas posibles

Por su nivel de tráfico indirecto la ruta que tendría su apertura más probable sería el Lima – Montreal, seguida del Lima – Vancouver. Sin embargo, a pesar de contar con unos niveles de tráfico indirecto relevantes, estas rutas tienen pocas posibilidades de resultar atractivas para las aerolíneas a corto – medio plazo: la distancia es elevada, y existe una gran oferta en competencia, ya que un pasajero de estas rutas puede escoger entre cualquiera de los *hubs* estadounidenses, Toronto y ciertos *hubs* centroamericanos.

Adicionalmente, solo Air Canada opera una ruta entre Toronto y Canadá y la estrategia de la aerolínea parece ser la de encaminar este tráfico a través de su *hub* de Toronto.

Todo esto se refleja en el hecho que, tanto Vancouver como Montreal son aeropuertos que actualmente presentan una conectividad nula con Suramérica, lo que muestra que no se abriría una ruta entre estas ciudades y Lima sin un cambio en la estrategia de las aerolíneas (principalmente Air Canada).

Por tanto, salvo cambios importantes en los próximos años, la creación de una nueva ruta a Canadá es poco probable.

7.3.3 España

La importante presencia de las empresas españolas en el mercado latinoamericano también se hace patente en el Perú, pues España es el principal país en cuanto a inversión extranjera directa en el país andino, con 4,600 millones de dólares en 2012. Sin embargo, el crecimiento en los últimos años ha sido reducido, principalmente por el descenso producido a mitad de la década, aunque la tendencia en los últimos 5 años apunta de nuevo al crecimiento.

En 2012, el principal sector al que las empresas españolas destinaron su inversión en Perú fue el de las comunicaciones, con un 67% del total, seguido por la energía (17%) y las finanzas (11%). La importancia del sector de las telecomunicaciones fue gracias a la presencia de empresas como NII Mercosur Telecom y Movistar, mientras que Endesa Latinoamericana y el Banco Santander hicieron las principales aportaciones al sector de la energía y las finanzas respectivamente.

NEGOCIOS PERÚ – ESPAÑA							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	4,198	4,303	4,459	4,492	4,655	1
	Principales sectores de inversión (2012)	Comunicaciones (67%), energía (17%) y finanzas (11%)					-
Empresas del país en Perú (2012)		130					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	993	744	1,195	1,703	1,855	6
	Importaciones Perú (MUSD)	418	310	404	563	798	10

Tabla 19: Principales datos de los negocios entre Perú y España
Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

España es el país Europeo con un mayor flujo de turistas con el Perú. En cuanto al perfil del pasajero que visita Perú, destaca la importancia de los viajes por vacaciones, aunque la importante presencia de emigrantes peruanos en España hace que las visitas a familiares y amigos representen un alto volumen de turistas desde España anualmente.



TURISMO PERÚ – ESPAÑA			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	111,041	7
	Turistas desde Perú al país	79,444	5
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	41%	7
	Visita a familiares o amigos	28%	2
	Negocios	20%	7
	Otros	11%	2
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	163,244	5
	Emigrantes del país en Perú	3,850	5

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 20: Principales datos del turismo entre Perú y España
Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

Actualmente existe una ruta directa entre ambos países, Madrid – Lima, con un tráfico en 2012 de 573,000 pasajeros. El importante volumen de tráfico de la ruta hace que haya varias aerolíneas interesadas en ofertarla: LATAM, Iberia y Air Europa. Esto hace que la oferta sea elevada, con 3 frecuencias diarias entre Lima y Madrid, con aeronaves tipo A340 o A330.

El 54% de los pasajeros de las rutas España – Lima utilizan Madrid como *hub* a terceros países. El uso de Lima como *hub* a países de la región es más reducido y significa el 9% de los pasajeros de la ruta. Madrid es el principal *hub* de conexión entre Europa y Suramérica, lo que hace que muchos viajeros europeos, para volar a Perú pasen previamente por Madrid: los principales países son Italia, Francia, Reino Unido y Alemania. Por otro lado, cuando Lima se usa como aeropuerto de conexión entre España y un tercer país es para distribuir pasajeros por el resto de Suramérica, principalmente a Bolivia, Chile y Ecuador.

Nuevas rutas posibles

La única ruta entre España y Perú con un nivel significativo de tráfico es el Lima – Barcelona, con poco más de 40,000 pasajeros, la mayoría de los cuales viajan a Perú a través de Madrid. La importancia de la ruta de Madrid hace que, a pesar de ser Barcelona un aeropuerto con volúmenes importantes de tráfico indirecto con Lima, la ruta sea poco probable a medio plazo puesto que no existe una aerolínea de bandera que apueste por crear rutas de largo radio desde Barcelona. Es por ello que las aerolíneas con más probabilidades de crear dichas rutas serían LATAM o Avianca, aunque difícilmente estarán interesadas a medio plazo en la ruta, puesto que ya sirven este destino con una conexión: LATAM opera la ruta Lima – Madrid y Avianca la ruta Bogotá – Barcelona.

7.3.4 Francia

Francia no es un país que destaque por sus relaciones comerciales con el Perú, pues no se encuentra entre los principales inversores en el país ni por volumen de su balanza comercial.

NEGOCIOS PERÚ – FRANCIA							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	201	214	214	220	220	11
	Principales sectores de inversión (2012)	Petróleo (67%), finanzas (18%) y minería (9%)					-



Empresas del país en Perú (2012)		-					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	193	170	232	289	253	14
	Importaciones Perú (MUSD)	265	205	347	302	351	14

Tabla 21: Principales datos de los negocios entre Perú y Francia
Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

En cuanto al turismo, Francia es el segundo país con más turistas que llegan a Perú por aire por vacaciones, motivo principal de las visitas desde Francia a Perú muy por encima del resto.

TURISMO PERÚ – FRANCIA			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	81,851	9
	Turistas desde Perú al país	17,795	12
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	72%	2
	Visita a familiares o amigos	11%	10
	Negocios	10%	10
	Otros	7%	7
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	2,904	18
	Emigrantes del país en Perú	1,699	13

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 22: Principales datos del turismo entre Perú y Francia
Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

Tan solo hay una ruta directa entre Perú y Francia, la que une Lima con París – Charles de Gaulle, con un volumen de tráfico de más de 130,000 pasajeros en 2012. La ruta la opera Air France – KLM, con 5 frecuencias semanales y con aeronaves del tipo B777.

En cuanto al tráfico de conexiones, la importancia de París como *hub* de distribución europeo es significativa. Así, existe un elevado volumen de viajeros de los principales destinos europeos que hacen escala en Francia para llegar a Perú.

Los bajos niveles de tráfico indirecto del resto de rutas entre Perú y Francia descartan la posibilidad de crear ninguna otra ruta en el país.

7.3.5 Holanda

Holanda es el cuarto país con una mayor inversión privada realizada en el Perú, con unos 1,500 millones de dólares en el año 2012, destacando el sector de las finanzas (con un 31% de la inversión), la minería (27%), la industria (18%) y la energía (17%). La IED ha crecido a una ritmo medio anual del 5.1%, gracias a la presencia de empresas como las mineras *SMM Cerro verde Netherlands* o *MVM Resources International*.

NEGOCIOS PERÚ – HOLANDA							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	1,181	1,350	1,520	1,533	1,533	4
	Principales sectores de inversión (2012)	Finanzas (31%), minería (27%) e industria (18%)					-

Empresas del país en Perú (2012)		-					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	791	559	819	1,033	724	11
	Importaciones Perú (MUSD)	118	74	98	121	181	17

Tabla 23: Principales datos de los negocios entre Perú y Holanda
Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

En cuanto al perfil del turista aéreo que llega al Perú, el 58% de los viajeros holandeses viaja a Perú por motivos vacacionales, pero el volumen de turistas entre países es bajo en comparación con otros países europeos.

TURISMO PERÚ – HOLANDA			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	24,831	18
	Turistas desde Perú al país	23,173	11
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	58%	15
	Visita a familiares o amigos	16%	12
	Negocios	19%	13
	Otros	6%	14
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	29,911	10
	Emigrantes del país en Perú	846	19

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 24: Principales datos del turismo entre Perú y Holanda
Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

Hay una ruta directa entre Perú y Holanda, la que une Lima con Ámsterdam, con un volumen de tráfico de más de 230,000 pasajeros en 2012. La ruta la opera Air France – KLM, con 7 frecuencias semanales y con aeronaves del tipo B777.

Entre los pasajeros que usan la ruta directa Lima- Ámsterdam, más del 80% utilizan Ámsterdam como *hub* de conexiones. Se trata de la ruta con mayor tráfico de conexión de las que existen en la actualidad. Pese a que la mayoría de los viajeros que hacen escala en Holanda desde Perú se dirigen a países europeos, resulta destacable también la presencia del mercado asiático entre los destinos con conexión en Holanda, con países como China u Hong Kong.

Los bajos niveles de tráfico indirecto entre Holanda y Perú descartan la posibilidad de crear ninguna otra ruta en el país.

7.3.6 Alemania

Alemania no ocupa un puesto destacado en cuanto a inversión directa en Perú. Sin embargo, sí que es un importante socio comercial del país andino.

NEGOCIOS PERÚ – ALEMANIA							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	192	192	192	192	192	12
	Principales sectores de inversión (2012)	Transporte (24%), industria (22%) y finanzas (21%)					-



Empresas del país en Perú (2012)		-					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	1,024	1,043	1,521	1,916	1,865	5
	Importaciones Perú (MUSD)	854	713	892	1,127	1,366	7

Tabla 25: Principales datos de los negocios entre Perú y Alemania
Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

La inexistencia de una ruta directa entre Perú y Alemania hace que probablemente el flujo de turistas entre países esté ligeramente por debajo del potencial del país, aunque se trata de uno de los países europeos con más turistas hacia Perú, la mayoría de ellos por vacaciones.

TURISMO PERÚ – ALEMANIA			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	62,051	11
	Turistas desde Perú al país	1,172	22
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	62%	10
	Visita a familiares o amigos	17%	8
	Negocios	17%	8
	Otros	4%	12
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	5,424	16
	Emigrantes del país en Perú	2,792	8

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 26: Principales datos del turismo entre Perú y Alemania
Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

Al no existir ninguna ruta entre Perú y Alemania, la totalidad del tráfico entre ambos países, que supera los 71,000 pasajeros, es tráfico vía indirecta. La mayoría de estos viajeros optan por parar en uno de los tres *hubs* europeos para viajar a Lima, aunque también Estados Unidos y Brasil son lugares de escala habituales.

Aerolíneas potenciales

En la actualidad existen tres aerolíneas que vuelan desde aeropuertos alemanes hacia aeropuertos de Suramérica de forma regular, mientras que también 3 compañías aéreas vuelan a la zona de Centroamérica y Caribe.

Aerolíneas a Suramérica	Frecuencias semanales	Aerolíneas a Centroamérica y Caribe	Frecuencias semanales
Lufthansa	38	Condor Flugdienst	27
LATAM	11	Air Berlin	11
Condor Flugdienst	3	Lufthansa	7

Tabla 27: Aerolíneas potenciales para la creación de nuevas rutas con Alemania (frecuencias semanales 2012)
Fuente: OAG, Análisis ALG

Cualquiera de estas aerolíneas, además de Avianca, podría estar interesada en la creación de nuevas rutas a Perú, pues ya disponen de medios para realizar vuelos de largo radio.

Sin embargo, las que tienen mayores opciones serían:

- Por la posibilidad de captar tráfico de conexión europeo, Lufthansa, debido a su amplia red de destinos, sería la aerolínea que mayor interés podría mostrar en estas rutas.
- A continuación, LATAM también podría estar interesada a pesar de que su potencial de captación de flujos europeos sería menor que Lufthansa.

Nuevas rutas Perú – Alemania: Lima – Frankfurt

Esta ruta tiene la particularidad que, además del tráfico indirecto entre países, también tiene potencial para captar una parte del tráfico indirecto entre Europa y Perú (además de un porcentaje de las conexiones en Lima de turistas europeos que viajan a otros lugares de Suramérica o de turistas suramericanos que viajan a Europa). Así, la ruta captaría tráfico de la ruta de Madrid (principalmente los pasajeros alemanes), de las rutas de Ámsterdam y París (los pasajeros alemanes y los pasajeros en conexión del resto de Europa y Asia).

Tras el análisis realizado en el anterior entregable, se estima que en el año 2014 sería posible abrir una ruta entre Lima y Frankfurt con 3 frecuencias semanales asumiendo tan sólo una estimulación del 10% del tráfico O/D entre ambos países, con aeronaves del tipo A340. Para ello se ha considerado que la nueva ruta sería capaz de captar hasta un 33% del tráfico en conexión de otros países europeos que actualmente utiliza París o Ámsterdam y un 5% del de Madrid una vez disponga de una frecuencia diaria. La siguiente tabla recoge los principales resultados obtenidos.

	2014p Apertura	2017p	2022p	2027p
Avión tipo	A340	A340	A340	A340
Asientos por vuelo	300	300	300	300
Tráfico directo	71,922	158,124	214,935	255,419
Factor de ocupación (LF)	77%	84%	86%	82%
Frecuencias semanales	3	6	8	10

Tabla 28: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Frankfurt
Fuente: Análisis ALG

En resumen:

- Se trata de una ruta con un sólido tráfico O/D (turismo Perú – Alemania) y con buenas perspectivas de crecimiento: 72,000 pasajeros indirectos Perú – Alemania en 2012
- La posibilidad de captación de flujos en conexión con O/D en otros países europeos: Suponiendo una captación de un 33% del tráfico de conexión de Ámsterdam y París, y un 5% del de Madrid cuando se oferte una frecuencia diaria, se podrían captar unos 125,000 pasajeros en conexión
- La posibilidad de utilizar Lima como aeropuerto de escala hacia Bolivia y Chile a través de su socio en Star Alliance (Avianca) aumentaría el potencial de captación (según datos de UNWTO, existe un flujo de 90,000 turistas entre Alemania - Chile y Bolivia).
- Una nueva ruta que encaja con la estrategia de Lufthansa. Como se ha comentado, la aerolínea más interesada en volar a Perú sería Lufthansa, que ya tiene 5 destinos en Suramérica: Caracas, Bogotá, Sao Paulo, Rio de Janeiro y Buenos Aires. Dado que en la actualidad los flujos de viajeros entre Alemania y Perú se encaminan a través de terceros países, se puede concluir que Lufthansa está renunciando a pasajeros por no operar un vuelo directo a Lima. Parece que la decisión de Lufthansa de no volar a Lima y sí a Bogotá está influenciada por sus socios regionales en *Star Alliance* (Avianca). Lufthansa probablemente evaluó que tendría una mayor capacidad de realizar conexiones con su socio a través del vuelo de Bogotá.

- Un perfil de pasajero principalmente vacacional que se podría estimular con la apertura de la ruta junto a una estrategia de marketing adecuada y previsiblemente una componente de negocios, pues Alemania es el país europeo con un mayor flujo comercial con Perú.

Por todo ello, el análisis realizado muestra que la creación de una ruta entre Lima y Frankfurt resulta altamente probable a medio plazo.

7.3.7 Reino Unido

Reino Unido (incluyendo las dependencias británicas y territorios británicos de ultramar) es el segundo país con una mayor inversión privada realizada en el Perú, muy cerca de España, con unos 4,500 millones de dólares en el año 2012, gracias principalmente a las inversiones en minería (51% con especial importancia de *Golds Fields Corona* y *Peru Cooper Syndicate*), en finanzas (17%) y en energía (10% destacando *Power Holdings Kallpa Limited*).

NEGOCIOS PERÚ – REINO UNIDO							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	3,522	3,860	4,053	4,417	4,492	2
	Principales sectores de inversión (2012)	Minería (51%), finanzas (17%) y energía (10%)					-
Empresas del país en Perú (2012)		57					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	390	241	304	425	588	12
	Importaciones Perú (MUSD)	174	142	192	265	320	16

Tabla 29: Principales datos de los negocios entre Perú y Reino Unido
Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

El volumen de turistas entre Perú y Reino Unido está al nivel del de los principales países europeos sin ruta directa, aunque por debajo del turismo de España y Francia.

TURISMO PERÚ – REINO UNIDO			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	56,386	14
	Turistas desde Perú al país	568	25
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	74%	9
	Visita a familiares o amigos	7%	13
	Negocios	8%	14
	Otros	11%	6
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	1,157	24
	Emigrantes del país en Perú	648	20

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 30: Principales datos del turismo entre Perú y Reino Unido
Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

La totalidad del tráfico entre el Perú y Reino Unido, cerca de 90,000 pasajeros, se realiza actualmente de forma indirecta. La mayoría de estos viajeros optan por parar en uno de los tres *hubs* Europeos para viajar a

Lima (especialmente España), aunque también Estados Unidos, por la amplia oferta con Londres, es un punto de escala habitual.

Aerolíneas potenciales

En la actualidad existen dos aerolíneas que vuelan desde aeropuertos británicos hacia aeropuertos de Suramérica de forma regular, mientras que 4 compañías aéreas vuelan a la zona de Centroamérica y Caribe, con una alta importancia de los vuelos chárter en este mercado.

Aerolíneas a Suramérica	Frecuencias semanales	Aerolíneas a Centroamérica y Caribe	Frecuencias semanales
British Airways	20	British Airways	44
LATAM	10	Thomson Airways (chárter)	24
		Virgin Atlantic Airways	20
		Thomas Cook (chárter)	4

Tabla 31: Aerolíneas potenciales para la creación de nuevas rutas con Reino Unido (frecuencias semanales 2012)
Fuente: OAG, Análisis ALG

Cualquiera de estas aerolíneas, además de Avianca, podría estar interesada en la creación de nuevas rutas a Perú, pues ya realizan vuelos de largo radio a la región. Sin embargo, las que tienen mayores opciones serían:

- Por la posibilidad de captar tráfico de conexión europeo, British Airways sería la aerolínea que mayor interés podría mostrar en estas rutas.
- A continuación, LATAM también podría estar interesada a pesar de que su potencial de captación de flujos europeos sería menor que British Airways.

Nuevas rutas Perú – Reino Unido: Lima – Londres

Esta ruta tiene potencial para captar, además del tráfico indirecto existente entre los dos países, una parte del tráfico indirecto entre Europa y Perú. La ruta captaría tráfico de la ruta de Madrid (principalmente los pasajeros británicos), de las rutas de Ámsterdam y París (los pasajeros británicos y parte de los pasajeros en conexión del resto de Europa y Asia).

Tras el análisis realizado en el anterior entregable, se estima que en el año 2014 sería posible abrir una ruta entre Lima y Londres con 3 frecuencias semanales asumiendo tan sólo una estimulación del 10%, con aeronaves tipo B777. Para ello se ha considerado que la nueva ruta sería capaz de captar hasta un 33% del tráfico en conexión de otros países europeos que actualmente utiliza París o Ámsterdam y un 5% del de Madrid una vez disponga de una frecuencia diaria. La siguiente tabla recoge los principales resultados obtenidos.

	2014p Apertura	2017p	2022p	2027p
Avión tipo	B777	B777	B777	B777
Asientos por vuelo	290	290	290	290
Tráfico directo	79,849	184,894	230,765	274,219
Factor de ocupación (LF)	88%	88%	85%	83%
Frecuencias semanales	3	7	9	11

Tabla 32: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Londres
Fuente: Análisis ALG

La aerolínea que por capacidad de atraer la demanda podría estar más interesada a medio plazo en la apertura de la ruta sería probablemente British Airways (IAG). La estrategia del grupo IAG pasa por la apuesta por el *hub* de Madrid (Iberia) en las rutas con Latinoamérica. No resulta evidente demostrar que el grupo IAG esté perdiendo un número relevante pasajeros por no disponer de un vuelo directo entre Londres y Lima, ya que el 50% de los pasajeros entre Reino Unido y Perú pasan por Madrid y este nivel de captación es similar al que consigue Air France del tráfico francés a través de su ruta entre París y Lima. De cambiar la estrategia del grupo IAG respecto la conectividad de Londres con el mercado Latinoamericano, esta ruta pasaría a tener una mayor probabilidad de apertura.

El análisis realizado muestra que la creación de una ruta entre Lima y Londres podría resultar probable a medio plazo, sin embargo, el plazo de apertura para 2014 puede resultar optimista en este caso ya que no hay indicios de un cambio en la estrategia del grupo IAG. Es por ello que, pese a que la demanda de pasajeros es similar a la de la ruta Lima – Frankfurt anteriormente mostrada, la probabilidad de apertura de la ruta con el Reino Unido es menor, pues no encaja tanto con la estrategia de la principal aerolínea interesada.

7.3.8 Italia

Italia no es un país con mucha inversión privada en Perú, destacando la inversión en el sector de las finanzas (73%), y se encuentra hacia la mitad en la clasificación de importancia de la balanza comercial.

NEGOCIOS PERÚ – ITALIA							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	120	120	120	120	120	13
	Principales sectores de inversión (2012)	Finanzas (73%), minería (10%) y energía (8%)					-
Empresas del país en Perú (2012)		-					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	877	608	939	1,287	1,022	9
	Importaciones Perú (MUSD)	728	385	411	588	693	11

Tabla 33: Principales datos de los negocios entre Perú e Italia
 Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

Tampoco en volumen de turistas ni de los flujos migratorios Italia se halla en cabeza del ranking de Perú, pero sí que está entre los principales países de Europa en número de turistas.

TURISMO PERÚ – ITALIA			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	46,845	16
	Turistas desde Perú al país	5,909	19
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	57%	13
	Visita a familiares o amigos	20%	9
	Negocios	17%	9
	Otros	6%	11
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	21,813	12
	Emigrantes del país en Perú	2,441	10

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 34: Principales datos del turismo entre Perú e Italia
 Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

Italia es el país con un mayor tráfico indirecto a Perú sin ruta directa que conecte ambos países. En cuanto a los países utilizados para hacer escala previa a la llegada a Lima, los tres *hubs* europeos concentran prácticamente la totalidad del tráfico, con Madrid destacando sobre los demás.

Aerolíneas potenciales

Existen cuatro aerolíneas que vuelan desde aeropuertos italianos hacia aeropuertos de Suramérica y 2 que lo hacen a la zona de Centroamérica y Caribe.

Aerolíneas a Suramérica	Frecuencias semanales	Aerolíneas a Centroamérica y Caribe	Frecuencias semanales
Alitalia	26	Blue Panorama	6
LATAM	7	Air Italy (Meridiana Fly)	2
Aerolíneas Argentinas	4		
Air Italy (Meridiana Fly)	2		

Tabla 35: Aerolíneas potenciales para la creación de nuevas rutas con Italia (frecuencias semanales 2012)
Fuente: OAG, Análisis ALG

Dado que estas aerolíneas ya realizan vuelos de largo radio, podrían estar interesadas en la creación de nuevas rutas a Perú. Además, también Avianca podría tener interés. Sin embargo, las que tienen mayores opciones serían:

- Por la posibilidad de captar tráfico de conexión italiano, Alitalia, debido a su amplia red de destinos, sería la aerolínea que mayor interés podría mostrar en estas rutas.
- A continuación, LATAM también podría estar interesada a pesar de que su potencial de captación de flujos italianos sería menor que Alitalia.

Nuevas rutas Perú – Italia: Lima – Roma

Esta ruta tiene potencial para captar, además del tráfico indirecto existente entre los dos países, una parte del tráfico indirecto entre Europa y Perú. Sin embargo, no tiene un potencial tan elevado para captar el tráfico indirecto entre Europa y Perú como las otras rutas con Europa propuestas a causa de la ubicación geográfica de Italia, que la hace menos apropiada para realizar un vuelo con escala a Latinoamérica desde la mayoría de países europeos, siendo únicamente un lugar adecuado para la escala de viajeros provenientes de la parte más suroriental de Europa.

Tras el análisis realizado en el anterior entregable, se estima que en el año 2014 sería posible abrir una ruta entre Lima y Roma con 3 frecuencias semanales asumiendo tan sólo una estimulación del 10%, con aeronaves tipo B777. La siguiente tabla recoge los principales resultados obtenidos.

Tráfico	2014p Apertura	2017p	2022p	2027p
Avión tipo	B777	B777	B777	B777
Asientos por vuelo	290	290	290	290
Tráfico directo	79,891	129,224	163,071	186,771
Factor de ocupación (LF)	88%	86%	77%	77%
Frecuencias semanales	3	5	7	8

Tabla 36: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Frankfurt
Fuente: Análisis ALG

Como se ha comentado, Alitalia podría ser la aerolínea más interesada en operar una ruta Lima – Roma. La aerolínea de bandera italiana tiene 4 destinos en Suramérica: Caracas, Sao Paulo, Rio de Janeiro y Buenos Aires.

Sin embargo, la ruta a través de Madrid (utilizada por el 55% de los italianos que viajan a Lima) resulta eficiente para los pasajeros italianos (tanto por tiempo de vuelo como conectividad).

La posibilidad de apertura de nuevas rutas por parte de Alitalia en Latinoamérica y concretamente en Lima, se ve ligeramente mermada por su pertenencia a la alianza SkyTeam.

Adicionalmente, la situación financiera de la aerolínea puede dificultar la expansión de su largo radio, por lo que la probabilidad de apertura de la ruta es menos probable a causa de la estrategia que pueda tener Alitalia, pues la demanda de tráfico parece adecuada.

El análisis realizado muestra que la creación de una ruta entre Lima y Roma podría resultar probable a medio plazo, mientras que el Milán – Lima sería más improbable, pues a pesar de ser Milán un aeropuerto con volúmenes importantes de tráfico indirecto con Lima, no existe una aerolínea de bandera que apueste por crear rutas de largo radio desde Milán. Sin embargo, el plazo de apertura para 2014 de la ruta a Roma puede resultar optimista debido a la situación financiera de Alitalia. Es por ello que un escenario más realista en el que se tuviese en cuenta la situación de la aerolínea podría retrasar la apertura de la ruta hasta que la aerolínea se recuperase de su situación financiera, a pesar de que la demanda de tráfico actual pudiera permitir pensar en una apertura a más corto plazo (ver la calendarización propuesta en el apartado 5 de este capítulo en el que se han tenido en cuenta este tipo de consideraciones a la hora de realizar la previsión de tráfico definitiva de la ruta).

7.3.9 Suecia

Tanto a nivel de negocios como a nivel de turismo, Suecia no se halla entre los principales mercados con el Perú, muy por debajo de los países europeos anteriormente analizados.

NEGOCIOS PERÚ – SUECIA							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	64	64	67	67	67	14
	Principales sectores de inversión (2012)	Comercio (54%), industria (28%) y energía (16%)					-
Empresas del país en Perú (2012)		-					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	171	146	217	329	189	16
	Importaciones Perú (MUSD)	234	159	266	392	370	13

Tabla 37: Principales datos de los negocios entre Perú y Suecia
Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

TURISMO PERÚ – SUECIA			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	10,664	25
	Turistas desde Perú al país	212	30
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	-	-
	Visita a familiares o amigos	-	-
	Negocios	-	-
	Otros	-	-

Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	1,370	23
	Emigrantes del país en Perú	269	-

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 38: Principales datos del turismo entre Perú y Suecia
Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

El tráfico indirecto actualmente entre Perú y Suecia es bajo. Además su ubicación no es la idónea para captar flujos de conexión, por lo que la probabilidad de apertura de nuevas rutas entre estos países es baja.

7.3.10 Noruega

Al igual que Suecia, la importancia de Noruega en las relaciones comerciales del Perú y en su turismo es bastante escasa.

NEGOCIOS PERÚ – NORUEGA							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	< 0.3	< 0.3	< 0.3	< 0.3	< 0.3	19
	Principales sectores de inversión (2012)	-					-
Empresas del país en Perú (2012)		-					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	60	33	33	30	63	19
	Importaciones Perú (MUSD)	12	15	12	11	14	19

Tabla 39: Principales datos de los negocios entre Perú y Noruega
Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

TURISMO PERÚ – NORUEGA			
Categoría		Ranking sobre el total de países	
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	5,923	31
	Turistas desde Perú al país	84	35
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	-	-
	Visita a familiares o amigos	-	-
	Negocios	-	-
	Otros	-	-
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	201	36
	Emigrantes del país en Perú	-	-

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 40: Principales datos del turismo entre Perú y Noruega
Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

El tráfico indirecto actualmente entre Perú y Suecia es bajo. Además su ubicación no es la idónea para captar flujos de conexión, por lo que la probabilidad de apertura de nuevas rutas entre estos países es baja.

7.3.11 Rusia

Rusia es también un ejemplo de país con pocas relaciones comerciales y turísticas con el Perú, al igual que Suecia y Noruega, aunque en este caso el crecimiento experimentado por el turismo en los últimos años podría conducir a que, a medio – largo plazo, Rusia se convirtiera en un mercado importante para el Perú.

NEGOCIOS PERÚ – RUSIA							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	3	3	3	3	3	18
	Principales sectores de inversión (2012)	Minería (93%) y servicios (7%)					-
Empresas del país en Perú (2012)		-					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	21	26	59	79	89	18
	Importaciones Perú (MUSD)	219	185	186	513	334	15

Tabla 41: Principales datos de los negocios entre Perú y Rusia
Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

TURISMO PERÚ – RUSIA			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	8,469	28
	Turistas desde Perú al país	124	31
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	-	-
	Visita a familiares o amigos	-	-
	Negocios	-	-
	Otros	-	-
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	549	29
	Emigrantes del país en Perú	762	-

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 42: Principales datos del turismo entre Perú y Rusia
Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

El tráfico indirecto actualmente entre Perú y Suecia es bajo. Además su ubicación no es la idónea para captar flujos de conexión, por lo que la probabilidad de apertura de nuevas rutas entre estos países es baja.

7.3.12 Corea

Japón y Corea son los países asiáticos con mayor relación turística con el Perú, especialmente el primero por las relaciones históricas entre el país nipón y Perú, que hace que tanto el flujo turístico como el migratorio esté en la parte alta del ranking del país andino.

NEGOCIOS PERÚ – COREA							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	41	41	41	41	41	15
	Principales sectores de inversión (2012)	Transporte (49%), finanzas (22%) e industria (15%)					-
Empresas del país en Perú (2012)		-					-



Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	543	750	896	1,696	1,546	7
	Importaciones Perú (MUSD)	776	648	1,042	1,498	1,648	5

Tabla 43: Principales datos de los negocios entre Perú y Corea
Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

TURISMO PERÚ – COREA			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	13,318	20
	Turistas desde Perú al país	120	32
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	-	-
	Visita a familiares o amigos	-	-
	Negocios	-	-
	Otros	-	-
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	233	35
	Emigrantes del país en Perú	1,321	15

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 44: Principales datos del turismo entre Perú y Corea
Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

Las aeronaves de bajo radio, tipo A340 y B777, pueden alcanzar casi todos los destinos europeos pero no pueden operar con la mayor parte del mercado asiático sin severas limitaciones de factor de ocupación. Una ruta directa Lima-Seúl sin escalas no sería posible actualmente, ya que sería la ruta comercial más larga del mundo. Así, resulta inviable técnicamente la creación de rutas directas sin escala técnica.

La mayoría de vuelos entre Latinoamérica y la región de Asia – Pacífico son vuelos que conectan ciudades de un mismo hemisferio (como México con Tokio y Shanghái, Buenos Aires con Sídney y Santiago con Sídney y Auckland). Sao Paulo es el único aeropuerto que ofrece conexiones de más alcance, con frecuencias regulares a Singapur, Pequín y Seúl que se realizan con escala intermedia en otro aeropuerto. De este modo, la creación de una ruta Corea – Perú con escala técnica resulta poco probable actualmente.

Los *hubs* norteamericanos están bien situados para la dar servicio a Corea del Sur. La conexión Lima-Seúl a través de Los Ángeles es la más rápida en tiempo de vuelo: se ahorran más de 4 horas en comparación con Estambul y 3 respecto de Ámsterdam. Sin embargo, comprobando los vuelos disponibles desde Corea por parte de los actores que podrían ofertar una ruta a Lima (Korean, Asiana, United, Delta, American Airlines, LATAM), se observa que la oferta está actualmente poco desarrollada, ya que sólo American Airlines y LATAM ofrecen la posibilidad de comprar un billete origen/destino.

Frecuencias semanales	Aerolíneas	Conexión	Tiempo total
7	Korean; LAN	Los Ángeles	23h05m
7	American Airlines	Dallas	23h25m
<i>Opciones no ofertadas por las aerolíneas</i>			
7	Asiana LAN	Los Ángeles	21h50m
7	Korean, Delta	Atlanta	25h45m

Tabla 45: Oferta actual de conexiones entre Lima y Seúl
Fuente: Análisis ALG

Indirectamente, el desarrollo de rutas entre estos países y Perú a través de los Estados Unidos podría permitir captar parte del tráfico de turistas asiáticos con destino a Lima (existe un potencial turístico, pues Perú es el segundo país suramericano con más turistas provenientes de Asia). Un incremento de la oferta a través de los *hubs* norteamericanos podría ayudar a potenciar el tráfico entre ambos países.

7.3.13 Japón

Japón y Corea son los países asiáticos con mayor relación turística con el Perú, especialmente el primero por las relaciones históricas entre el país nipón y Perú, que hace que tanto el flujo turístico como el migratorio esté en la parte alta del ranking del país andino.

NEGOCIOS PERÚ – JAPÓN							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	168	187	227	234	238	10
	Principales sectores de inversión (2012)	Minería (76%), industria (13%) y comercio (6%)					-
Empresas del país en Perú (2012)		-					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	1,779	1,377	1,792	2,175	2,572	3
	Importaciones Perú (MUSD)	1,274	927	1,371	1,316	1,501	6

Tabla 46: Principales datos de los negocios entre Perú y Japón
Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

TURISMO PERÚ – JAPÓN			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	56,526	13
	Turistas desde Perú al país	729	24
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	81%	6
	Visita a familiares o amigos	3%	15
	Negocios	13%	11
	Otros	3%	13
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	13,888	14
	Emigrantes del país en Perú	1,657	14

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 47: Principales datos del turismo entre Perú y Japón
Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

Las aeronaves de largo radio, tipo A340 y B777, pueden alcanzar casi todos los destinos europeos pero no pueden operar con la mayor parte del mercado asiático sin severas limitaciones de factor de ocupación. Una ruta directa Lima-Tokio sin escalas no sería posible actualmente, ya que sería la ruta comercial más larga del mundo. Así, a pesar de que los niveles de tráfico entre países son considerables, resulta inviable técnicamente la creación de rutas directas sin escala técnica.

La mayoría de vuelos entre Latinoamérica y la región de Asia – Pacífico son vuelos que conectan ciudades de un mismo hemisferio. Sao Paulo es el único aeropuerto que ofrece conexiones de más alcance, con frecuencias regulares a Singapur, Pequín y Seúl que se realizan con escala intermedia en otro aeropuerto. De este modo, la creación de una ruta Japón – Perú con escala técnica resulta poco probable actualmente.

Los *hubs* norteamericanos están bien situados para la dar servicio a Japón. La conexión Lima-Tokio a través de Los Ángeles sería más de 6 horas mejor en tiempo de vuelo que Estambul (en caso de que existiera la ruta con Lima) y más de 4 horas mejor que Ámsterdam. Actualmente, se observa un buen nivel de oferta a través de los grandes *hubs* norteamericanos para los pasajeros entre Lima y Tokio. Sin embargo, el precio de los vuelos entre Lima y Tokio es el más elevado entre los países priorizados. Se observa que en 2012 los precios de los billetes bajaron después de unos años de crecimiento constante.

Frecuencias semanales	Aerolíneas	Conexión	Tiempo total
7	JAL; LAN	Los Ángeles	20h55m
7	Delta	Atlanta	26h10m
6	American	Dallas	20h 30m
7	United	Houston	20h20m
1	LAN; American	Los Ángeles	22h25m

Tabla 48: Oferta actual de conexiones entre Lima y Tokio
Fuente: Análisis ALG

La creciente competencia entre las aerolíneas estadounidenses para captar este flujo favorecerá la contención de los precios de los billetes y esto a su vez el desarrollo del transporte aéreo entre ambos países.

7.3.14 Oriente Medio

Otra opción para conectar Perú con países asiáticos sería la creación de rutas entre Perú y Oriente Medio, a pesar de que la distancia podría obligar a realizar una escala.

Las aerolíneas de Medio Oriente y Turkish Airlines estarían bien situadas para captar estos tráficos, excluyendo japoneses y coreanos, cuya ruta más corta sería a través de Estados Unidos.

La estrategia de estas aerolíneas (Emirates, Qatar, Etihad y Turkish) consiste en conectar flujos Asia con Europa y América, así que esta ruta encajaría en su estrategia. Para mantener los crecimientos de estas aerolíneas muy superiores al crecimiento orgánico del transporte aéreo y consolidar una aerolínea con vocación de *hub* mundial será necesario cubrir nuevas geografías. Actualmente la demanda de la zona central y pacífico de Suramérica no está cubierta por conexiones directas desde Oriente Medio

Sin embargo, con las aeronaves actuales, las rutas entre Lima y Oriente Medio presentarían limitaciones de factor de ocupación que podrían hacer las rutas directas y sin escala inviables comercialmente. Las aerolíneas podrían verse obligadas a efectuar escalas técnicas o escalas con embarque y desembarque de pasajeros para poder superar estas limitaciones.

Como ejemplo de las razones para crear este tipo de rutas se analiza el caso de Turkish Airlines. Turkish Airlines encajaría para abrir una nueva ruta entre Lima y Estambul, gracias al crecimiento experimentado por la aerolínea en los últimos años, además del esperado a corto – medio plazo:

El análisis realizado muestra la demanda potencial para la apertura de la ruta Lima – Estambul en 2017, considerando una estimulación del tráfico del 25% y una oferta de 3 frecuencias semanales, con aeronaves tipo A340. Para ello se ha supuesto que se captaría, tras finalizar el periodo de *ramp-up*, el 45% de los flujos turísticos entre Perú y Asia (sin contar Japón y Corea), y que el 15% del tráfico de la ruta sería de viajeros en conexión en Lima hacia otros países suramericanos.

Tráfico	2012	2017p apertura	2022p	2027p
Avión tipo	-	A340	A340	A340
Asientos por vuelo	-	300	300	300
Tráfico directo	-	51,979	98,025	123,794
Factor de ocupación (LF)	-	56%	79%	79%
Frecuencias semanales	-	3	4	5

Tabla 49: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Estambul
Fuente: Análisis ALG

Por todo ello, el análisis realizado muestra que la creación de una ruta entre Lima y Oriente Medio resulta probable a corto – medio plazo.

7.3.15 Australia

Australia es uno de los mercados priorizados con menos relaciones con el Perú, especialmente en lo referente a intercambio comercial e inversión extranjera.

NEGOCIOS PERÚ – AUSTRALIA							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	7	7	7	7	7	17
	Principales sectores de inversión (2012)	Minería (68%) e industria (32%)					-
Empresas del país en Perú (2012)		-					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	79	115	118	115	100	17
	Importaciones Perú (MUSD)	77	68	75	111	133	18

Tabla 50: Principales datos de los negocios entre Perú y Australia
Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

TURISMO PERÚ – AUSTRALIA			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	35,745	17
	Turistas desde Perú al país	327	27
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	85%	12
	Visita a familiares o amigos	9%	14
	Negocios	5%	15
	Otros	2%	15
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	973	-
	Emigrantes del país en Perú	372	-

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 51: Principales datos del turismo entre Perú y Australia
Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

Analizando la posibilidad de creación de nuevas rutas, a diferencia de las rutas con Corea y Japón, la ruta Lima – Sídney sí que sería posible técnicamente, pero los flujos indirectos identificados en la actualidad no

parecen suficientes para la viabilidad de la ruta a medio plazo. Además, la apertura de la ruta Sídney – Santiago de Chile constituye una buena oferta en conexión para los pasajeros entre Perú y Australia (mejora sustancialmente la oferta que existía anteriormente) y la ciudad chilena está mejor situada que Lima para conectar Australia con Latinoamérica. En definitiva, la apertura de una ruta entre Lima – Sídney parece poco probable y la oferta actual parece adecuada.

7.3.16 Brasil

Brasil es el sexto país en cuanto a inversión privada realizada en el Perú (segundo latinoamericano tras Chile), con más de 1,100 millones de dólares en el año 2012, gracias principalmente a las inversiones en minería, con más del 60% del total de la inversión, y en industria (19%), con la presencia de empresas como *Votorantim Metais*, una de las más activas en cuanto a aporte de capital extranjero en el periodo 2008-2012. Además, el crecimiento de la IED en la última década ha sido elevado, con una tendencia a la estabilización en los últimos 3 años. Adicionalmente, es el segundo país del cual Perú importa más productos.

NEGOCIOS PERÚ – BRASIL							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	342	493	1,106	1,142	1,142	6
	Principales sectores de inversión (2012)	Minería (62%), industria (19%) y servicios (8%)					-
Empresas del país en Perú (2012)		≈ 45					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	864	508	950	1,263	1,405	8
	Importaciones Perú (MUSD)	2,416	1,681	2,183	2,440	2,579	2

Tabla 52: Principales datos de los negocios entre Perú y Brasil
Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

El flujo de turistas entre Perú y Brasil es el sexto en importancia para el Perú. En cuanto al perfil del pasajero, destacan los turistas por vacaciones, pero el volumen de turistas por negocios es también muy importante.

TURISMO PERÚ – BRASIL			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	126,085	6
	Turistas desde Perú al país	79,154	6
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	49%	4
	Visita a familiares o amigos	14%	5
	Negocios	33%	5
	Otros	4%	10
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	31,810	8
	Emigrantes del país en Perú	2,526	11

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 53: Principales datos del turismo entre Perú y Brasil
Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

En cuanto a la conectividad entre países, existen 4 rutas directas entre Perú y Brasil. La mayor parte del tráfico directo entre Brasil y Perú son vuelos O/D (64%), pero la importancia de los vuelos de conexión es



significativa, especialmente para el caso del aeropuerto de Lima, que en ocasiones se utiliza para conectar Brasil con estados de Norteamérica, Centroamérica y la parte más al norte de Suramérica. Dada la alta conectividad del Aeropuerto de Sao Paulo – Guarulhos con Europa, un porcentaje importante de las conexiones realizadas en este aeropuerto fueron entre Perú y países europeos sin vuelos directos a Lima.

Aerolíneas potenciales

En cuanto a la posibilidad de apertura de nuevas rutas entre Brasil y Perú, actualmente los mayores aeropuertos brasileños ya tienen ruta directa con Perú, por lo que la creación de nuevas rutas vendrá marcada principalmente por la demanda punto a punto entre la Lima y aeropuertos secundarios brasileños, o entre aeropuertos peruanos diferentes de Lima y los principales aeropuertos brasileños.

Esta demanda punto a punto se podría complementar con un cierto volumen de tráfico de conexión en Lima de pasajeros con origen o destino final principalmente en Centroamérica y Norteamérica. La captación de tráfico en conexión de estos países sería más probable si la ruta la crearan LATAM o Avianca, operando el vuelo en la ventana de conexión adecuada, pero existen otras aerolíneas que podrían estar interesadas en operar rutas con el Perú.

En la actualidad hay varias aerolíneas brasileñas (que realizan vuelos domésticos en el país) que también disponen de una red de destinos internacionales, por lo que podrían estar interesadas en la creación de nuevas rutas con Perú. Adicionalmente, también las aerolíneas peruanas podrían estar interesadas en expandirse al extranjero con vuelos de corto radio. Las que tienen mayores opciones serían LATAM y Avianca.

Aerolínea	Cuota de mercado internacional (% asientos)
LATAM	14.4%
GOL	8.8%
Pluna (Regional)	1.7%
OceanAir	0.3%

Tabla 54: Aerolíneas con vuelos domésticos e internacionales en Brasil y cuota de mercado internacional (% asientos)
Fuente: OAG, Análisis ALG

Nuevas rutas Perú – Brasil

Tras el análisis realizado en el anterior entregable, se llega a la conclusión de que existe una ruta entre Perú y Brasil con una probabilidad bastante elevada de apertura, otras 3 con menores opciones pero que podrían abrirse si el operador es capaz de estimular el tráfico, y otras rutas posibles que, por presentar bajos niveles de demanda o por no adaptarse a las estrategias de las aerolíneas, tienen una menor probabilidad de apertura a medio plazo pero no se pueden descartar.

La tabla siguiente muestra las frecuencias semanales y los asientos anuales ofertados en los vuelos internacionales de los aeropuertos brasileños.

Aeropuerto	Miles de asientos	Frecuencias semanales
Sao Paulo Guarulhos	14,652	674
Río de Janeiro	5,340	249
Porto Alegre	1,064	68
Brasilia	642	37
Belo Horizonte	494	27



Salvador	452	19
Manaus	268	17
Fortaleza	250	10
Recife	248	10
Curitiba	174	15
Florianópolis	166	11

Tabla 55: Miles de asientos ofertados y frecuencias semanales de los vuelos internacionales de los aeropuertos brasileños (2012)
Fuente: OAG

Tal como se puede observar en la tabla, Brasilia, Belo Horizonte y Salvador, serán más probables que Curitiba.

Rutas internacionales	Probabilidad de apertura alta	Probabilidad de apertura media	Rutas posibles
Perú - Brasil	1	3	3
Rutas en Lima	Lima – Belo Horizonte	Lima – Brasilia Lima – Salvador	Lima – Curitiba
Rutas en otros aeropuertos		Cusco – Sao Paulo	Cusco – Río de Janeiro Piura – Sao Paulo

Tabla 56: Rutas con potencial para la apertura y rutas posibles entre Perú y Brasil
Fuente: Análisis ALG

Lima – Belo Horizonte

Pese a que la demanda actual de pasajeros no es muy alta (poco más de 5,000 pasajeros en 2012), esta ruta presenta ciertas particularidades que podrían conllevar una elevada estimulación del tráfico que permitiera alcanzar el volumen de tráfico necesario para plantear la apertura de la ruta a corto – medio plazo.

Belo Horizonte dispone de una limitada conectividad directa internacional, por lo que sus pasajeros, para viajar a Norteamérica, a menudo deben hacerlo a través de otro aeropuerto. La ubicación y conectividad de Lima le podría permitir captar parte del tráfico en conexión (por ejemplo hacia la costa oeste de EEUU). De este modo, una aerolínea de red que ofreciera la ruta Lima – Belo Horizonte seguramente captaría parte del tráfico en conexión.

En este sentido, la situación de Belo Horizonte es mejor que la de otros aeropuertos brasileños de similar conectividad e importancia en cuanto a volumen de pasajeros internacionales, como puede ser el caso de Curitiba. Dado que Belo Horizonte se encuentra más al norte que Sao Paulo y Río de Janeiro, a los pasajeros de este aeropuerto les resulta algo más eficiente en tiempos de vuelo realizar conexiones en Lima que en los *hubs* brasileños para llegar a Centroamérica o Norteamérica. En cambio, para un viajero de Curitiba, situado al sur de las grandes ciudades brasileñas, no existe una ventaja en volar a través de Lima en vez de a través de otros aeropuertos de Brasil.

Tras el análisis realizado en el anterior entregable, se estima que en el año 2027 sería posible abrir una ruta entre Lima y Belo Horizonte con 2 frecuencias semanales asumiendo una estimulación del 100% y sin tráfico de conexión, por lo que la captación de tráfico de conexión favorecería la creación de la ruta. La siguiente tabla recoge los principales resultados obtenidos.

	2012	2017p	2022p	2027p Apertura
Avión tipo	-	-	-	A319
Asientos por vuelo	-	-	-	124
Tráfico directo	-	-	-	12,707
Factor de ocupación (LF)	-	-	-	50%
Frecuencias semanales	-	-	-	2

Tabla 57: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Belo Horizonte
Fuente: Análisis ALG

Por tanto, si se produjese la irrupción de un operador aéreo que lograse una fuerte estimulación de la demanda, sería posible que se iniciasen las operaciones directas entre Lima y Belo Horizonte.

Como se ha comentado, uno de los principales atractivos de esta ruta es la posibilidad de captar viajeros de conexión en Lima con origen/destino final a países del norte de Suramérica, Centroamérica y Norteamérica, y no tanto el captar el tráfico indirecto que existe actualmente entre Belo Horizonte y Lima. Por ello, esta ruta podría interesar mayoritariamente a LATAM o Avianca, que podrían aprovechar su red de destinos desde Lima para distribuir a los pasajeros de Belo Horizonte a su destino final. En cambio, una aerolínea con una limitada oferta de destinos desde Lima vería mermada su capacidad para captar vuelos de conexión.

Por todo ello, el análisis realizado muestra que la creación de una ruta entre Lima y Belo Horizonte resulta probable a medio plazo y el escenario de apertura en 2027 se puede considerar pesimista puesto que no toma en consideración la captación de tráfico en conexión entre Belo Horizonte y el norte de Suramérica, Centroamérica y Norteamérica. La inclusión de tráfico de conexión en el análisis adelantaría la apertura potencial de la ruta.

Cusco – Sao Paulo

De entre todas las rutas indirectas entre Perú y Brasil, el Cusco – Sao Paulo es la que presenta un mayor volumen de tráfico, con más de 20,000 pasajeros indirectos el pasado año que conectaron ambas ciudades, habitualmente a través del aeropuerto de Lima.

El tráfico potencial de esta ruta es fundamentalmente O/D, aunque si una aerolínea de red operara esta nueva ruta en Cusco podría atraer a pasajeros con origen en otros países (Europa principalmente) y destino Cusco a través de códigos compartidos. Tras el análisis realizado en el anterior entregable, se estima que en el año 2027 sería posible abrir una ruta entre Cusco y Sao Paulo con 3 frecuencias semanales asumiendo tan sólo una estimulación del 10% y sin tráfico de conexión, con aeronaves tipo A319. La siguiente tabla recoge los principales resultados obtenidos.

	2012	2017p	2022p	2027p Apertura	2032p
Avión tipo	-	-	-	A319	A319
Asientos por vuelo	-	-	-	124	124
Tráfico directo	-	-	-	26,009	46,059
Factor de ocupación (LF)	-	-	-	67%	71%
Frecuencias semanales	-	-	-	3	5

Tabla 58: Crecimiento de la oferta para la ruta Cusco – Sao Paulo
Fuente: Análisis ALG

LATAM, a pesar de que ya da servicio a la mayor parte del tráfico de manera indirecta (Lima – Sao Paulo) podría estar interesada para ofrecer vuelos a Cusco en conexión desde Sao Paulo a pasajeros europeos.

GOL podría estar interesada en la ruta, pero debido a unos flojos resultados, en la actualidad no está expandiendo su red. Si apareciera un operador de bajo coste en uno de los dos países interesado en expandir su red de destinos internacionalmente sería el que más interesado podría estar en la ruta.

Adicionalmente, los pasajeros indirectos de las rutas a Cusco pueden estar infravalorando la demanda potencial de la ruta debido a que existe una parte de los turistas que visitan primero Lima y después van a Cusco y que, por tanto, no cuentan como pasajeros indirectos, por lo que sería posible adelantar la fecha de apertura de la ruta.

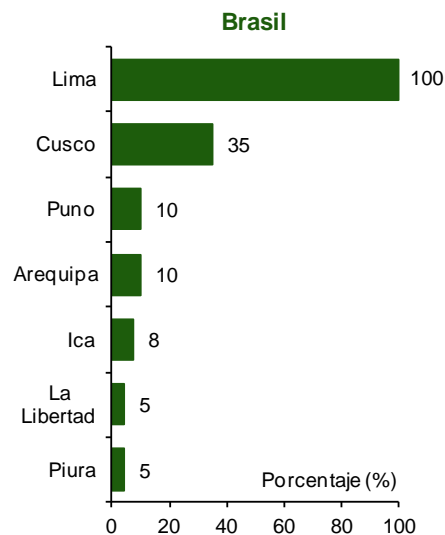


Figura 14. Departamentos visitados por los turistas de Brasil en su visita al Perú
Fuente: Promperú

De hecho, la anterior figura muestra que existe un elevado porcentaje de turistas aéreos brasileños que visitan el departamento de Cusco durante su estancia en Perú. Dado que estos turistas llegan al país por el Aeropuerto de Lima, se desprende que el volumen de pasajeros indirectos entre Brasil y Cusco es más elevado del previsto a causa de que muchos turistas visitan Lima pese a que el motivo de su viaje es ir a Cusco.

Lima – Brasilia y Lima – Salvador

La ruta Lima – Brasilia se cerró en 2012, y pese a que la demanda actual de pasajeros no es muy alta (poco más de 3,800 pasajeros), la ruta presenta unas características muy similares al Lima – Belo Horizonte que también la podrían hacer atractiva para una aerolínea a medio – largo plazo. En cuanto a la ruta Lima – Salvador, también presenta una demanda similar (unos 3,300 pasajeros al año) y unas características similares.

Brasilia y Salvador tienen unos niveles de conectividad internacional similares a Belo Horizonte (son los siguientes aeropuertos en cuanto a oferta internacional del país, aunque es relativamente baja), por lo que, mayoritariamente, sus pasajeros, para viajar a Norteamérica, deben hacerlo a través de otro aeropuerto. Su situación geográfica, también al norte de los grandes *hubs* internacionales de Brasil, las hacen unas rutas atractivas para captar tráficos de conexión. De este modo, una aerolínea de red que ofreciera la ruta Lima – Brasilia o la ruta Lima – Salvador seguramente captaría parte del tráfico en conexión.

Se estima que en el año 2027 sería posible abrir una ruta entre Lima y Brasilia con 2 frecuencias semanales asumiendo una estimulación del 100% y considerando un tráfico de conexión similar a la media de las rutas existentes entre Perú y Brasil (alrededor del 26% del total del tráfico de la ruta sería de conexión en Lima).

	2012	2017p	2022p	2027p Apertura
Avión tipo	-	-	-	A319
Asientos por vuelo	-	-	-	124
Tráfico directo	-	-	-	12,644
Factor de ocupación (LF)	-	-	-	49%
Frecuencias semanales	-	-	-	2

Tabla 59: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Brasilia
Fuente: Análisis ALG

En cuanto a la ruta Lima – Salvador, se estima que sería posible abrirla en el año 2029 con 2 frecuencias semanales asumiendo una estimulación del 100% y considerando un tráfico de conexión similar a la media de las rutas existentes entre Perú y Brasil (alrededor del 26% del total del tráfico de la ruta sería de conexión en Lima).

	2012	2017p	2022p	2022p	2029p Apertura
Avión tipo	-	-	-	-	A319
Asientos por vuelo	-	-	-	-	124
Tráfico directo	-	-	-	-	11,805
Factor de ocupación (LF)	-	-	-	-	46%
Frecuencias semanales	-	-	-	-	2

Tabla 60: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Salvador
Fuente: Análisis ALG

Por tanto, si se produjese la irrupción de un operador aéreo que lograse una fuerte estimulación de la demanda, sería posible que se iniciasen las operaciones directas entre Lima y Brasilia y Salvador, y dado que parte del atractivo de estas rutas sería la posibilidad de captar viajeros de conexión en Lima con origen/destino final a países del norte de Suramérica, Centroamérica y Norteamérica, las rutas podrían interesar mayoritariamente a LATAM.

Por todo ello, el análisis realizado muestra que la creación de una ruta entre Lima y Brasilia y de una ruta entre Lima y Salvador se podría producir a medio plazo. En este caso, el escenario de apertura en 2027 y 2029 respectivamente se puede considerar el escenario base puesto que toma en consideración tanto la captación de tráfico en conexión entre las ciudades brasileñas y el norte de Suramérica, Centroamérica y Norteamérica como una estimulación del 100% del tráfico O/D entre Lima y las ciudades de Brasil.

7.3.17 Argentina

Argentina es un país con una reducida importancia en cuanto a inversión directa en Perú. Esta inversión se concentra principalmente en el sector del comercio (46%) y, en menor medida, en el transporte (30%) y la industria (20%). En cambio, sí que se trata de un país importante para el Perú a la hora de importar productos del extranjero.

NEGOCIOS PERÚ – ARGENTINA							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	30	30	31	33	33	16
	Principales sectores de inversión (2012)	Comercio (46%), transporte (30%) e industria (20%)					-
Empresas del país en Perú (2012)		-					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	146	84	151	193	194	15
	Importaciones Perú (MUSD)	1,581	874	1,110	1,840	1,951	3

Tabla 61: Principales datos de los negocios entre Perú y Argentina
Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

Argentina es el cuarto país con un mayor número de turistas hacia Perú. En cuanto al perfil del pasajero, destacan tanto los viajeros por vacaciones como por negocios, como en los principales países de Latinoamérica.

TURISMO PERÚ – ARGENTINA			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	158,950	4
	Turistas desde Perú al país	72,138	8
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	39%	3
	Visita a familiares o amigos	17%	3
	Negocios	36%	4
	Otros	8%	3
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	74,335	6
	Emigrantes del país en Perú	4,530	3

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 62: Principales datos del turismo entre Perú y Argentina
Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

Resulta destacable que solo el 50% de los pasajeros de las rutas Perú – Argentina tienen como origen y destino final dichos países. El otro 50% utilizan Lima como escala a otros países. Como la conectividad de Buenos Aires con el resto del continente americano es inferior a la de Lima, Lima se utiliza como *hub* para conectar Argentina con estos estados de Norteamérica, Centroamérica y la parte más al norte de Suramérica (en especial Colombia, Estados Unidos y México).

Aerolíneas potenciales

En cuanto a la posibilidad de apertura de nuevas rutas entre Brasil y Argentina, actualmente los mayores aeropuertos argentinos ya tienen ruta directa con Perú, por lo que la creación de nuevas rutas vendrá marcada principalmente por la demanda punto a punto entre la Lima y aeropuertos secundarios argentinos con tráfico internacional (Mendoza, Rosario), o entre aeropuertos peruanos diferentes de Lima y los principales aeropuertos argentinos.

Esta demanda punto a punto se complementaría con un volumen de tráfico de conexión en Lima de pasajeros con origen o destino final principalmente en norte de Suramérica, Centroamérica y Norteamérica. La captación de tráfico en conexión de estos países sería más probable si la ruta la crearan LATAM o AviancaTaca, operando el vuelo en la ventana de conexión adecuada, pero existen otras aerolíneas que podrían estar interesadas en operar rutas con el Perú.

De hecho, en la actualidad hay varias aerolíneas que realizan vuelos domésticos en Argentina y que también disponen de una red de destinos internacionales, por lo que podrían estar interesadas en la creación de nuevas rutas con Perú. Adicionalmente, también las aerolíneas peruanas podrían estar interesadas en expandirse al extranjero con vuelos de corto radio. Las que tienen mayores opciones serían LATAM y Avianca, aunque no se debe descartar el interés de Aerolíneas Argentinas en alguna de las rutas.

Aerolínea	Cuota de mercado internacional (% asientos)
LATAM	24.5%
Aerolíneas Argentinas	13.6%
Sol Líneas Aéreas (regional)	0.3%

Tabla 63: Aerolíneas con vuelos domésticos e internacionales en Argentina y cuota de mercado internacional (% asientos)
 Fuente: OAG, Análisis ALG

Nuevas rutas Perú – Argentina

Tras el análisis realizado en el anterior entregable, se llega a la conclusión que, adicionalmente a las 2 rutas directas actuales, existen 2 rutas indirectas con un volumen de tráfico significativo, la mayoría del cual se produce a través de Chile, lo que podría ser suficiente para que una aerolínea se plantease empezar a operar las rutas Lima – Mendoza y Cusco – Buenos Aires de forma directa. Adicionalmente, se considera que a medio – largo plazo sería viable la reapertura de la ruta Lima – Rosario.

La tabla siguiente muestra las frecuencias semanales y los asientos anuales ofertados en los vuelos internacionales de los aeropuertos argentinos.

Aeropuerto	Miles de asientos	Frecuencias semanales
Buenos Aires EZE	10,658	511
Buenos Aires AEP	2,910	279
Córdoba	590	45
Mendoza	382	28
Rosario (AR)	126	18
Iguazú	42	3
Salta	32	3

Tabla 64: Miles de asientos ofertados y frecuencias semanales de los vuelos internacionales de los aeropuertos argentinos (2012)
 Fuente: OAG

Mendoza dispone de un mayor tráfico indirecto con Lima y de más rutas internacionales por lo que su probabilidad se considera mayor que Rosario.

Rutas internacionales	Probabilidad de apertura alta	Probabilidad de apertura media	Rutas posibles
Perú - Argentina	1	2	
Rutas en Lima	Lima – Mendoza	Lima – Rosario	
Rutas en otros aeropuertos		Cusco – Buenos Aires	

Tabla 65: Rutas con potencial para la apertura y rutas posibles entre Perú y Argentina
 Fuente: Análisis ALG

Lima – Mendoza

Mendoza es un aeropuerto con poca conectividad directa internacional, por lo que sus pasajeros, para viajar a Norteamérica o Centroamérica, deben hacerlo a través de otro aeropuerto. La ubicación y conectividad de Lima le podría permitir captar parte del tráfico en conexión hacia países del norte de Suramérica o de Norteamérica. De este modo, una aerolínea de red que ofreciera la ruta Lima – Mendoza seguramente captaría parte del tráfico en conexión.

Tras el análisis realizado en el anterior entregable, se estima que en el año 2030 sería posible abrir una ruta entre Lima y Mendoza con 3 frecuencias semanales asumiendo una estimulación de tan solo el 10% y sin tráfico de conexión, por lo que la captación de tráfico de conexión favorecería la creación de la ruta. La siguiente tabla recoge los principales resultados obtenidos.

	2012	2017p	2022p	2027p	2030p Apertura
Avión tipo	-	-	-	-	A319
Asientos por vuelo	-	-	-	-	124
Tráfico directo	-	-	-	-	20,409
Factor de ocupación (LF)	-	-	-	-	53%
Frecuencias semanales	-	-	-	-	3

Tabla 66: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Mendoza
Fuente: Análisis ALG

Como se ha comentado, uno de los principales atractivos de esta ruta es la posibilidad de captar viajeros de conexión en Lima con origen/destino final a países del norte de Suramérica, Centroamérica y Norteamérica, y no tanto el captar el tráfico indirecto que existe actualmente entre Mendoza y Lima. Por ello, esta ruta podría interesar mayoritariamente a LATAM o Avianca, que podrían aprovechar su red de destinos desde Lima para distribuir a los pasajeros de Mendoza a su destino final. En cambio, una aerolínea con una limitada oferta de destinos desde Lima vería mermada su capacidad para captar vuelos de conexión.

Cabe destacar que el cierre de la ruta Lima – Rosario por parte de la ANAC debido a que esta ruta se sustentaba en exceso en el tráfico en conexión (80% de tráfico en conexión) muestra el potencial de dicho tráfico en las rutas Argentina y Perú, pero al mismo tiempo muestra la dificultad de explotarlo plenamente por las limitaciones de la ANAC.

Por tanto, resulta probable la creación a corto – medio plazo de una ruta entre Lima y Mendoza y el escenario de apertura en 2030 se puede considerar pesimista puesto con no toma en consideración la captación de tráfico en conexión entre Mendoza y el norte de Suramérica, Centroamérica y Norteamérica. La captación de este tráfico de conexión adelantaría considerablemente la apertura de la ruta (ver apartado 5 de este capítulo).

Cusco – Buenos Aires

De entre todas las rutas indirectas entre Perú y Argentina, el Cusco – Buenos Aires es la que presenta un mayor volumen de tráfico, con cerca de 30,000 personas el pasado año que conectaron ambas ciudades, habitualmente a través del Aeropuerto de Lima.

Tras el análisis realizado en el anterior entregable, se estima que en el año 2022 sería posible abrir una ruta entre Cusco y Buenos Aires con 3 frecuencias semanales asumiendo tan sólo una estimulación del 10% y sin tráfico de conexión. La siguiente tabla recoge los principales resultados obtenidos.

	2012	2017p	2022p Apertura	2027p
Avión tipo	-	-	A319	A319
Asientos por vuelo	-	-	124	124
Tráfico directo	-	-	25,859	45,021
Factor de ocupación (LF)	-	-	67%	87%
Frecuencias semanales	-	-	3	4

Tabla 67: Crecimiento de la oferta para la ruta Cusco – Buenos Aires
Fuente: Análisis ALG

Las aerolíneas que podrían operar esta ruta (LATAM, Avianca y Aerolíneas Argentinas) ya dan servicio a la mayor parte del tráfico de manera indirecta (Lima – Buenos Aires) por lo que su interés en principio sería limitado; si apareciera un operador de bajo coste en uno de los dos países sería el que más interesado podría estar en la ruta. Las actuales restricciones del acuerdo bilateral entre Perú y Argentina (no disponibilidad de frecuencias para la ruta Lima – Buenos Aires) deberían hacer crecer el interés por esta ruta para LATAM y Avianca.

Adicionalmente, como ocurre en todas las rutas internacionales desde Cusco, los pasajeros indirectos de estas rutas pueden estar infravalorando la demanda potencial de la ruta debido a que existe una parte de los turistas que visitan primero Lima y después van a Cusco y que, por tanto, no cuentan como pasajeros indirectos, por lo que sería posible adelantar la fecha de apertura de la ruta.

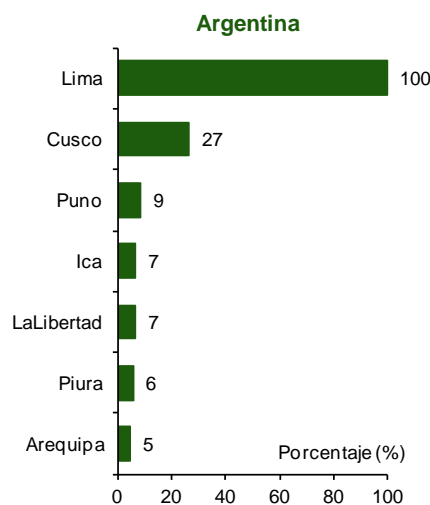


Figura 15. Departamentos visitados por los turistas de Argentina en su visita al Perú
Fuente: Promperú

Lima – Rosario

La ruta Lima – Rosario se cerró en marzo de 2012, cuando la Administración Nacional de Aviación Civil de Argentina (ANAC) le retiró a LATAM la licencia de operación. El motivo aducido fue que tan solo el 20% de los pasajeros tenían como destino final Perú, mientras que el 80% utilizaba Lima como punto de conexión. Para la ANAC, esto suponía una competencia desleal con Aerolíneas Argentinas.

Así, pese a que la demanda actual de pasajeros no es muy alta (poco más de 3,000 pasajeros), la posibilidad de captar de nuevo tráficos de conexión podrían hacer atractiva esta ruta a aerolíneas de red de la región (LATAM y Avianca).

Se estima que en el año 2028 sería posible abrir una ruta entre Lima y Belo Horizonte con 2 frecuencias semanales asumiendo una estimulación del 100% y considerando un tráfico de conexión similar a la media de las rutas existentes entre Perú y Argentina (alrededor del 50% del total del tráfico de la ruta sería de conexión en Lima).

	2012	2017p	2022p	2027p	2028p Apertura
Avión tipo	-	-	-	-	A319
Asientos por vuelo	-	-	-	-	124
Tráfico directo	-	-	-	-	12,714
Factor de ocupación (LF)	-	-	-	-	49%
Frecuencias semanales	-	-	-	-	2

Tabla 68: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Rosario
Fuente: Análisis ALG

Esta ruta podría interesar mayoritariamente a LATAM o Avianca.

Por tanto, para que esta ruta fuese viable con un volumen de tráfico en conexión limitado (muy inferior al que causó su cierre por parte del ANAC) se deberá esperar unos años. De flexibilizar la ANAC dicho criterio esta ruta podría ser viable rápidamente puesto que ya se operó anteriormente.

7.3.18 Colombia

Colombia es el séptimo país con una mayor inversión directa en Perú, con un volumen total de cerca de 1,100 millones de dólares en el año 2012. Estas inversiones han aumentado considerablemente en los últimos años, y se concentraron principalmente en el sector de la industria (47%) y la energía (38%). La presencia de las energéticas *EEB Peru Holding* y *Promigas* en 2012 las hizo entrar en el TOP10 de empresas inversoras en el Perú.

NEGOCIOS PERÚ – COLOMBIA							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	742	782	1,049	1,057	1,093	7
	Principales sectores de inversión (2012)	Industria (47%), energía (38%) y petróleo (9%)					-
Empresas del país en Perú (2012)		≈ 300					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	702	646	798	1,045	920	10
	Importaciones Perú (MUSD)	1,281	947	1,327	1,468	1,563	8

Tabla 69: Principales datos de los negocios entre Perú y Colombia
Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

El mercado colombiano es uno de los principales mercados turísticos para el Perú. En cuanto al perfil del pasajero colombiano, destaca la importancia de los viajeros de negocios, que representan el 45% del total.

TURISMO PERÚ – COLOMBIA			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	133,975	5
	Turistas desde Perú al país	61,627	9

Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	37%	8
	Visita a familiares o amigos	13%	6
	Negocios	45%	3
	Otros	5%	5
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	31,172	9
	Emigrantes del país en Perú	2,984	7

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 70: Principales datos del turismo entre Perú y Colombia
Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

Actualmente existen 3 rutas directas entre Colombia y Perú.

De entre el tráfico de las rutas directas Lima-Colombia, el 64% son pasajeros con O/D en ambos países, pero el 31% son pasajeros que utilizan Lima como *hub*. De este modo, existe un importante flujo de pasajeros que hacen escala en Lima para ir de Colombia a países del sur del continente (principalmente Argentina y Chile). En cambio, los viajeros que hacen escala en Colombia desde Perú son menos y tienen unos destinos más variados, destacando la parte más al norte del continente americano.

Aerolíneas potenciales

En la actualidad hay varias aerolíneas que realizan vuelos domésticos en el país y que también disponen de una red de destinos internacionales, por lo que podrían estar interesadas en la creación de nuevas rutas con Perú.

Aerolínea	Cuota de mercado internacional (% asientos)
AviancaTaca	22.3%
LATAM	5.1%
Copa	2.8%

Tabla 71: Aerolíneas con vuelos domésticos e internacionales en Colombia y cuota de mercado internacional (% asientos)
Fuente: OAG, Análisis ALG

De las aerolíneas actuales, las aerolíneas con más opciones de estar interesadas en nuevas rutas entre Colombia y Perú son Avianca, LATAM y, con menos probabilidad, VivaColombia, que a pesar de no disponer de vuelos internacionales actualmente, Perú sería un destino interesante si decidieran empezar una expansión internacional.

Nuevas rutas Perú – Colombia

En cuanto a la creación de nuevas rutas, existen 5 rutas indirectas con más de 3,000 pasajeros, aunque especialmente significativo es el volumen de tráfico de las rutas que unen Lima con Cartagena y San Andrés, los aeropuertos más importantes del país a nivel de tráfico internacional tras Bogotá, Medellín y Cali. Tras el análisis realizado en el anterior entregable, se estima que la probabilidad de apertura de la ruta Lima – Cartagena es elevada, mientras que es algo menor la de las ruta Lima – San Andrés, Lima – Barranquilla y Cusco – Bogotá. Adicionalmente, no se descarta la apertura de la ruta Lima – Bucaramanga, aunque es menos probable que el resto.

La tabla siguiente muestra las frecuencias semanales y los asientos anuales ofertados en los vuelos internacionales de los aeropuertos colombianos.

Aeropuerto	Miles de asientos	Frecuencias semanales
Bogotá	8,762	536
Medellín	1,084	84
Cali	734	55
Cartagena	312	26
Barranquilla	224	21
Cartago	102	7
Pereira	62	6
San Andrés	50	5

Tabla 72: Miles de asientos ofertados y frecuencias semanales de los vuelos internacionales de los aeropuertos colombianos (2012)
 Fuente: OAG

Tal como se puede observar, la ruta a Bucaramanga es menos probable que el resto.

Rutas internacionales	Probabilidad de apertura alta	Probabilidad de apertura media	Rutas posibles
Perú - Colombia	1	3	1
Rutas en Lima	Lima – Cartagena	Lima – San Andrés Lima – Barranquilla	Lima – Bucaramanga
Rutas en otros aeropuertos		Cusco – Bogotá	

Tabla 73: Rutas con potencial para la apertura y rutas posibles entre Perú y Colombia
 Fuente: Análisis ALG

Lima – Cartagena

Dado el elevado volumen de tráfico indirecto entre ambas ciudades (más de 30,000 pasajeros en 2012), la probabilidad de apertura de esta ruta es la mayor de las rutas Perú – Colombia.

Tras el análisis realizado en el anterior entregable, se estima que en el año 2020 sería posible abrir una ruta entre Lima y Cartagena con 3 frecuencias semanales asumiendo una estimulación del 10% y sin tráfico de conexión. La siguiente tabla recoge los principales resultados obtenidos.

	2012	2017p	2020p Apertura	2022p	2027p
Avión tipo	-	-	A319	A319	A319
Asientos por vuelo	-	-	124	124	124
Tráfico directo	-	-	26,526	42,248	51,848
Factor de ocupación (LF)	-	-	69%	82%	80%
Frecuencias semanales	-	-	3	4	5

Tabla 74: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Cartagena
 Fuente: Análisis ALG

Esta ruta, con sus crecimientos, podría interesar a LATAM o Avianca, ya son las mejores opciones para captar estos flujos. Tratándose de flujos turísticos y que se podrían estimular por el precio, un operador que tendría también interés en la ruta sería un *low cost* que decidiera volar rutas internacionales desde Colombia.

Por tanto, resulta probable la creación a corto – medio plazo de una ruta entre Lima y Cartagena y el escenario de apertura en 2020 se puede considerar pesimista puesto con no toma en consideración ni la captación de tráfico en conexión ni una alta estimulación del tráfico por la apertura de la ruta.

Lima – San Andrés

El análisis para esta ruta es similar al de la anterior, con la salvedad de que el nivel de tráfico indirecto entre ciudades es menor (23,000 pasajeros en 2012), lo que retrasa la fecha teórica de apertura de la ruta. Así, se estima que en el año 2024 sería posible abrir una ruta entre Lima y San Andrés con 3 frecuencias semanales asumiendo una estimulación del 10% y sin tráfico de conexión. La siguiente tabla recoge los principales resultados obtenidos.

	2012	2017p	2022p	2024p Apertura	2027p
Avión tipo	-	-	-	A319	A319
Asientos por vuelo	-	-	-	124	124
Tráfico directo	-	-	-	26,438	42,706
Factor de ocupación (LF)	-	-	-	68%	83%
Frecuencias semanales	-	-	-	3	4

Tabla 75: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – San Andrés
Fuente: Análisis ALG

El mayor interés en esta ruta lo tendría un operador de bajo coste que decidiera volar rutas internacionales desde Colombia, pues tanto LATAM como Avianca ya son las mejores opciones para captar estos flujos en la actualidad.

Adicionalmente, esta ruta resulta menos interesante para el Perú puesto que probablemente sería mayoritariamente de turistas peruanos que van a San Andrés por vacaciones.

Cusco – Bogotá

Pese a que actualmente el nivel de tráfico indirecto entre Cusco y Bogotá no es muy elevado (6,700 viajeros en 2012), los pasajeros indirectos de esta ruta pueden estar infravalorando la demanda potencial de la ruta debido a que existe una parte de los turistas que visitan primero Lima y después van a Cusco y que, por tanto, no cuentan como pasajeros indirectos, por lo que sería posible adelantar la fecha de apertura de la ruta.

El tráfico potencial de esta ruta es fundamentalmente O/D, aunque si una aerolínea de red operara esta nueva ruta en Cusco podría atraer a pasajeros con origen en otros países (Norteamérica y Europa principalmente) y destino Cusco a través de códigos compartidos. Tras el análisis realizado en el anterior entregable, se estima que en el año 2023 sería posible abrir una ruta entre Cusco y Bogotá con 2 frecuencias semanales asumiendo una estimulación del 100% y sin tráfico de conexión. La siguiente tabla recoge los principales resultados obtenidos.

	2012	2017p	2022p	2023p Apertura	2027p
Avión tipo	-	-	-	A319	A319
Asientos por vuelo	-	-	-	124	124
Tráfico directo	-	-	-	12,642	21,287
Factor de ocupación (LF)	-	-	-	50%	82%
Frecuencias semanales	-	-	-	2	2

Tabla 76: Crecimiento de la oferta para la ruta Cusco – Bogotá
Fuente: Análisis ALG

Por tanto, si se consigue una estimulación del tráfico adecuada, es posible que la ruta se abra en un futuro a medio plazo. Las aerolíneas que podrían operar esta ruta ya dan servicio a la mayor parte del tráfico de manera indirecta (Lima – Bogotá) por lo que su interés en principio sería limitado; si apareciera un operador de bajo coste en uno de los dos países sería el que más interesado podría estar en la ruta.

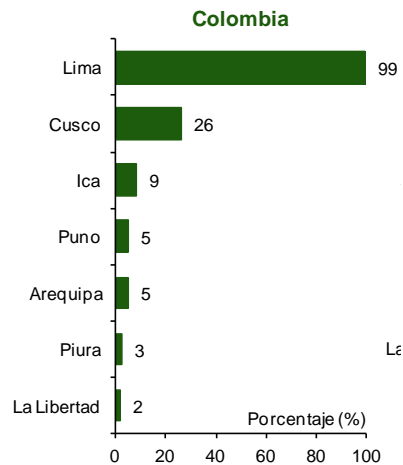


Figura 16. Departamentos visitados por los turistas de Colombia en su visita al Perú
 Fuente: Promperú

También podría resultar viable e interesante para Avianca abrir la ruta Bogotá – Cusco con la finalidad de llevar a Cusco pasajeros norteamericanos y, europeos, a través de su *hub* en Bogotá.

Lima – Barranquilla

La ruta Lima – Barranquilla presenta un nivel de tráfico indirecto en la actualidad menor al de las otras dos rutas con Lima analizadas, con unos 6,500 pasajeros en 2012. La ruta permitiría unir Perú con una de las principales ciudades de Colombia, por lo que, al igual que para las rutas con Cartagena y San Andrés, existiría la posibilidad de captar tráficos de conexión en Lima hacia países del Sur de Suramérica.

Considerando un tráfico de conexión similar a la media de las rutas existentes entre Perú y Colombia (alrededor del 20% del total del tráfico de la ruta sería de conexión en Lima), se estima que en el año 2026 sería posible abrir una ruta entre Lima y Barranquilla con 3 frecuencias semanales, asumiendo una estimulación del 100%.

	2012	2017p	2022p	2026p Apertura	2027p
Avión tipo	-	-	-	A319	A319
Asientos por vuelo	-	-	-	124	124
Tráfico directo	-	-	-	21,119	28,228
Factor de ocupación (LF)	-	-	-	55%	73%
Frecuencias semanales	-	-	-	3	3

Tabla 77: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Barranquilla
 Fuente: Análisis ALG

Por tanto, si se produjese la irrupción de un operador aéreo que lograse una fuerte estimulación de la demanda, o bien fuera capaz de obtener un elevado tráfico de conexión por Lima, sería posible que se iniciasen las operaciones directas entre Lima y Barranquilla. En caso de buscar la captación de viajeros de conexión en Lima, la ruta podría interesar mayoritariamente a Avianca o LATAM. Además, un operador *low cost* que decidiera volar rutas internacionales desde Colombia también podría estar interesado.

Por todo ello, el análisis realizado muestra que la creación de una ruta entre Lima y Barranquilla se podría producir a medio plazo. En este caso, el escenario de apertura en 2026 se puede considerar el escenario base – optimista puesto que toma en consideración tanto la captación de tráfico en conexión como una estimulación del 100% del tráfico O/D entre Lima y la ciudad colombiana.

7.3.19 Chile

Chile es el quinto país en cuanto a inversión privada realizada en el Perú, y el primero latinoamericano, con cerca de 1,400 millones de dólares en el año 2012, gracias principalmente a las inversiones en finanzas (46%), destacando en los últimos años la importancia de *Cencosud Internacional Limitada*. También hay otros sectores como la minería, la industria, el comercio, la energía y la construcción, que concentran cada uno de ellos alrededor del 10% de la inversión total, con empresas como *Compañía Minera Latinoamericana* o *Proyectos, Asesorías y Servicios Dos*. Además, el crecimiento de la IED en la última década ha sido elevado, con una tendencia a la estabilización en los últimos 4 años.

NEGOCIOS PERÚ – CHILE							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	1,123	1,316	1,347	1,382	1,390	5
	Principales sectores de inversión (2012)	Finanzas (45%), minería (14%) e industria (13%)					-
Empresas del país en Perú (2012)		≈ 300					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	1,687	731	1,373	1,947	2,029	4
	Importaciones Perú (MUSD)	1,183	997	1,050	1,343	1,244	9

Tabla 78: Principales datos de los negocios entre Perú y Chile
Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

Tan solo alrededor del 16% de los chilenos entran a Perú por modo aéreo, debido a la importancia del punto fronterizo de Tacna para la entrada de esta población. Por ello, Chile no ocupa el primer lugar en cuanto a volumen de turistas en las distintas clasificaciones por motivo de visita, aunque sí que destaca la importancia de los chilenos que viajan a Perú por negocios (segundo país por detrás de los Estados Unidos). Las estrechas relaciones entre países hacen que Chile sea el destino preferido por los peruanos que se marchan del país.

TURISMO PERÚ – CHILE			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	806,929	1
	Turistas desde Perú al país	1,058,615	1
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	41%	5
	Visita a familiares o amigos	14%	4
	Negocios	40%	2
	Otros	6%	4
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	576,321	1
	Emigrantes del país en Perú	3,181	6

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 79: Principales datos del turismo entre Perú y Chile
Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

En cuanto a la conectividad entre países, actualmente existen 4 rutas directas entre Colombia y Perú con más de 3,000 pasajeros al año, aunque la ruta Lima – Santiago de Chile destaca sobre las demás, con más de 855,000 pasajeros, o lo que es lo mismo, el 92.5% del tráfico directo total entre países.

Tanto el Aeropuerto de Lima como el de Santiago tienen un papel importante en lo que respecta a la distribución de pasajeros hacia destinos internacionales. Así, en 2012 un 20.9% del tráfico entre ambos aeropuertos fue de pasajeros que hicieron escala en Perú para conectar Chile con un tercer país, mientras que el 14.5% hizo escala en Chile para ir de Perú a otro país.

Aerolíneas potenciales

En cuanto a la posibilidad de apertura de nuevas rutas entre Chile y Perú, la creación de nuevas rutas vendrá marcada principalmente por la demanda punto a punto entre aeropuertos peruanos diferentes de Lima y los principales aeropuertos chilenos.

En la actualidad hay varias aerolíneas que realizan vuelos domésticos en el país y que también disponen de una red de destinos internacionales, por lo que podrían estar interesadas en la creación de nuevas rutas con Perú. Adicionalmente, también las aerolíneas peruanas podrían estar interesadas en expandirse al extranjero con vuelos de corto radio.

Aerolínea	Cuota de mercado internacional (% asientos)
LATAM	51.2%
Sky Airline	4.8%
Pluna (regional)	1.3%

Tabla 80: Aerolíneas con vuelos domésticos e internacionales en Chile y cuota de mercado internacional (% asientos)
Fuente: OAG, Análisis ALG

Las que tienen mayores opciones serían LATAM, Avianca y Sky Airline.

Nuevas rutas Perú – Chile

Tras el análisis realizado en el anterior entregable, se llega a la conclusión de que existe una ruta entre Perú y Chile con una probabilidad de apertura media, el Cusco – Santiago de Chile, y otras rutas posibles que, por presentar bajos niveles de demanda, tienen una baja probabilidad de apertura a medio plazo pero no se pueden descartar.

Rutas internacionales	Probabilidad de apertura alta	Probabilidad de apertura media	Rutas posibles
Perú - Chile		1	7
Rutas en Lima			Lima – Concepción Lima – La Serena Lima – Balmaceda
Rutas en otros aeropuertos		Cusco – Santiago de Chile	Arequipa – Santiago Piura – Santiago Tumbes – Santiago Trujillo – Santiago

Tabla 81: Rutas con potencial para la apertura y rutas posibles entre Perú y los países priorizados - Chile
Fuente: Análisis ALG



La tabla siguiente muestra las frecuencias semanales y los asientos anuales ofertados en los vuelos internacionales de los aeropuertos chilenos.

Aeropuerto	Miles de asientos	Frecuencias semanales
Santiago de Chile	8,466	473
Arica	118	9
Iquique	114	7
Isla de Pascua	64	3
Antofagasta	48	3

Tabla 82: Miles de asientos ofertados y frecuencias semanales de los vuelos internacionales de los aeropuertos chilenos (2012)
Fuente: OAG

Cusco – Santiago de Chile

De entre todas las rutas indirectas entre Perú y Brasil, el Cusco – Sao Paulo es la que presenta un mayor volumen de tráfico, con más de 38,000 personas el pasado año que conectaron ambas ciudades, habitualmente a través del aeropuerto de Lima.

Tras el análisis realizado en el anterior entregable, se estima que en el año 2017 sería posible abrir una ruta entre Cusco y Santiago de Chile con 3 frecuencias semanales asumiendo tan sólo una estimulación del 10% y sin tráfico de conexión. La siguiente tabla recoge los principales resultados obtenidos.

	2012	2017p Apertura	2022p	2027p
Avión tipo	-	A319	A319	A319
Asientos por vuelo	-	124	124	124
Tráfico directo	-	26,507	52,717	67,281
Factor de ocupación (LF)	-	69%	82%	87%
Frecuencias semanales	-	3	5	6

Tabla 83: Crecimiento de la oferta para la ruta Cusco – Santiago de Chile
Fuente: Análisis ALG

Adicionalmente, los pasajeros indirectos de las rutas a Cusco pueden estar infravalorando la demanda potencial de la ruta debido a que existe una parte de los turistas que visitan primero Lima y después van a Cusco y que, por tanto, no cuentan como pasajeros indirectos, por lo que sería posible adelantar la fecha de apertura de la ruta.

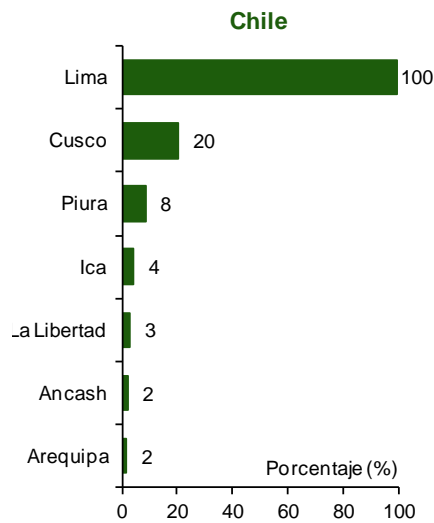


Figura 17. Departamentos visitados por los turistas de Chile en su visita al Perú
 Fuente: Promperú

Las principales aerolíneas que podrían operar esta ruta, LATAM y Avianca, ya dan servicio a la mayor parte del tráfico de manera indirecta (Lima – Santiago de Chile) por lo que su interés podría disminuir. Además, Sky Airline, que ya opera un vuelo desde un aeropuerto secundario peruano (Arequipa – Arica), podría estar también interesada en esta ruta. Adicionalmente, si apareciera un operador de bajo coste en uno de los dos países interesado en expandir su red de destinos internacionalmente sería el que más interesado podría estar en la ruta.

7.3.20 México

México se encuentra entre los 10 países con una mayor inversión directa en Perú, con una inversión total de poco más de 475 millones de dólares en el año 2012. Estas inversiones aumentaron considerablemente en 2005, y desde entonces se han mantenido estables con una ligera tendencia al crecimiento. Las inversiones se concentran principalmente en el sector de las comunicaciones (85%), seguido muy de lejos del sector de la minería (9%), gracias a las inversiones realizadas en el último año por *Minas Peñoles*.

NEGOCIOS PERÚ – MÉXICO							
Categoría		2008	2009	2010	2011	2012	Ranking sobre los 19 países priorizados
Inversión extranjera directa	IED (MUSD)	455	465	465	465	477	9
	Principales sectores de inversión (2012)	Comunicaciones (86%), minería (9%) y finanzas (3%)					-
Empresas del país en Perú (2012)		-					-
Balanza comercial (2012)	Exportaciones Perú (MUSD)	298	243	287	453	416	13
	Importaciones Perú (MUSD)	1,163	735	1,127	1,388	1,674	4

Tabla 84: Principales datos de los negocios entre Perú y México
 Fuente: Proinversión, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Aduanas

En cuanto al turismo entre países, la mitad de los mexicanos que viajan a Perú lo hacen por negocios, mientras que tan solo un 30% lo hacen por vacaciones.

TURISMO PERÚ – MÉXICO			
Categoría			Ranking sobre el total de países
Turismo entre países (2012)	Turistas del país hacia Perú	51,229	15
	Turistas desde Perú al país	48,460	10
Perfil del turista que llega a Perú por aire (2012)*	Vacaciones y ocio	30%	14
	Visita a familiares o amigos	13%	11
	Negocios	49%	6
	Otros	8%	9
Flujos migratorios (2010)	Emigrantes peruanos en el país	21,245	13
	Emigrantes del país en Perú	2,070	11

* El ranking se realiza sobre los mercados priorizados y no el total de países

Tabla 85: Principales datos del turismo entre Perú y México
Fuente: Mincetur, Promperú, DIGEMIN, INEI, Análisis ALG

En la actualidad existen tan solo 2 rutas directas entre México y Perú con un tráfico de pasajeros al año significativo: la ruta Lima – México DF, con 270,000 viajeros, y la ruta Lima – Cancún, con 90,000. Sin embargo, cabe destacar que ambas rutas presentan también un importante nivel de tráfico indirecto a través de otros aeropuertos, especialmente la de Cancún, con 44,000 pasajeros indirectos (normalmente viajeros que pasan por la capital de México antes de ir a Cancún, o por un tercer país centroamericano como Panamá).

Únicamente el 45% del tráfico de las rutas entre México y Lima es tráfico con origen y destino entre ambos países. Existe un 45% de los pasajeros de estas rutas que utilizan Lima como escala para otros países, mientras que el 11% utilizan México DF. Existe un importante flujo de pasajeros que hace escala en Lima para ir de México a países del sur del continente (principalmente Argentina). En cambio, los viajeros que hacen escala en México desde Perú van principalmente a Norteamérica y Japón, país con el que tan solo México tiene conexión directa en Latinoamérica.

Aerolíneas potenciales

En la actualidad hay dos aerolíneas que realizan vuelos domésticos en el país y que también disponen de una red de destinos internacionales a Suramérica, por lo que podrían estar interesadas en la creación de nuevas rutas con Perú.

Aerolínea	Cuota de mercado a Suramérica (% asientos)
Aeroméxico	31.5%
Interjet	3.9%

Tabla 86: Aerolíneas con vuelos domésticos e internacionales a Latinoamérica en México y cuota de mercado a Suramérica (% asientos)
Fuente: OAG, Análisis ALG

LATAM y Avianca también podrían estar interesados en las rutas entre Perú y México para aprovechar su red de destinos en Lima para captar pasajeros en conexión de países del Sur de Suramérica.

Finalmente, VivaAerobus, que recientemente ha anunciado estar estudiando la expansión de su red internacional en Suramérica, también podría interesarse.

Nuevas rutas Perú – México

En cuanto a la creación de nuevas rutas, el análisis realizado en el anterior entregable muestra que la probabilidad de apertura de nuevas rutas a México es baja, pues la distancia de vuelo, mayor que para el resto de países de Latinoamérica, puede ser un impedimento. Sin embargo, la ruta Lima – Guadalajara destaca sobre el resto por ser Guadalajara la segunda ciudad del país y su aeropuerto el tercero del país, por lo que su probabilidad de apertura es mayor.

Rutas internacionales	Probabilidad de apertura alta	Probabilidad de apertura media	Rutas posibles
Perú - México		1	2
Rutas en Lima		Lima – Guadalajara	Lima – Monterrey
Rutas en otros aeropuertos			Cusco – México DF

Tabla 87: Rutas con potencial y rutas posibles para la apertura entre Perú y México
Fuente: Análisis ALG

Lima – Guadalajara

La ruta Lima – Guadalajara presenta un nivel de tráfico indirecto en la actualidad de unos 6,000 pasajeros. Considerando un tráfico de conexión similar a la media de las rutas existentes entre Perú y México (alrededor del 40% del total del tráfico de la ruta sería de conexión en Lima), se estima que en el año 2025 sería posible abrir una ruta entre Lima y Guadalajara con 3 frecuencias semanales, asumiendo una estimulación del 100%, con aeronaves tipo B737.

	2012	2017p	2022p	2025p Apertura	2027p
Avión tipo	-	-	-	B737	B737
Asientos por vuelo	-	-	-	180	180
Tráfico directo	-	-	-	29,113	45,188
Factor de ocupación (LF)	-	-	-	52%	80%
Frecuencias semanales	-	-	-	3	3

Tabla 88: Crecimiento de la oferta para la ruta Lima – Guadalajara
Fuente: Análisis ALG

Por tanto, si se produjese la irrupción de un operador aéreo que lograra una fuerte estimulación de la demanda, sería posible que se iniciasen las operaciones directas entre Lima y Guadalajara. Para facilitar la captación de viajeros de países del sur de Suramérica en conexión en Lima, la ruta podría interesar mayoritariamente a LATAM o Avianca. También un operador *low cost* como Interjet, con presencia en el aeropuerto mexicano, podría estar interesado en la ruta.

El análisis realizado muestra que la creación de una ruta entre Lima y Guadalajara se podría producir a medio plazo. En este caso, el escenario de apertura en 2025 se puede considerar el escenario base puesto que toma en consideración tanto la captación de tráfico en conexión como una estimulación del 100% del tráfico O/D entre Lima y la ciudad mexicana.

7.3.21 Análisis de las aerolíneas potenciales para las nuevas rutas internacionales en el Perú

Durante el análisis realizado ruta a ruta en este capítulo, se ha determinado qué aerolíneas serían las más interesadas en la apertura de cada una de las nuevas rutas internacionales con potencial de apertura propuestas para el Perú. Entre las aerolíneas interesadas en estas rutas destaca la presencia de LATAM y AviancaTaca, a las que les podría interesar operar la gran mayoría de las rutas. Sin embargo, se han identificado otras aerolíneas que también podrían estar interesadas en algunas de las rutas propuestas.

A continuación, se presenta un análisis de las aerolíneas potencialmente más interesadas en algunas de las nuevas rutas propuestas para el Perú, analizando su situación en los últimos tres años para determinar su predisposición o no a operar nuevas rutas con el Perú. Concretamente, se analizará la situación de cuatro aerolíneas norteamericanas (Delta, United – Continental, American y JetBlue), tres europeas (Lufthansa, British y Alitalia), una de Oriente Medio (Turkish), y cinco latinoamericanas (LATAM, AviancaTaca, GOL, Interjet y Sky Airline).

La siguiente figura muestra la evolución del número de pasajeros por aerolínea en los últimos años. Como se puede observar, la mayoría de aerolíneas presentan una tendencia creciente en su número de pasajeros, lo que podría indicar que se hallan en un proceso de expansión. Además, se pueden apreciar diferencias importantes en cuanto al volumen de pasajeros, elevado en el caso de las grandes aerolíneas estadounidenses y mucho menor para la mayoría de aerolíneas de Latinoamérica (especialmente las de bajo coste), aunque LATAM y GOL presentan valores similares a las aerolíneas europeas de referencia.

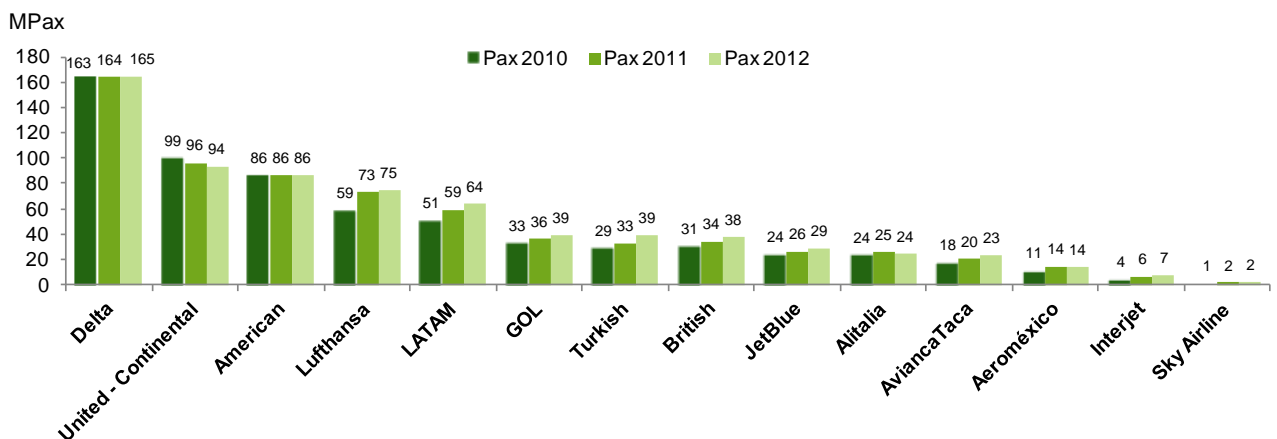


Figura 18. Pasajeros de las aerolíneas potenciales para las nuevas rutas en Perú
Fuente: Flightglobal

En cuanto a la etapa media de los vuelos de las aerolíneas, calculada como el cociente entre los pasajeros por kilómetro transportado (PKT) y el número de pasajeros, da una muestra de la vocación de las aerolíneas. Así, en la siguiente figura se puede ver que, entre las aerolíneas norteamericanas, la menor etapa media de Delta indica la predominancia de los vuelos domésticos en su oferta, por lo que en principio un vuelo a Lima podría encajar menos con su estrategia. En cuanto a las aerolíneas europeas, se observa la importancia de los vuelos de largo radio tanto para Lufthansa como especialmente para British, mientras que Alitalia realiza vuelos en general de menor recorrido. Por último, tanto LATAM como AviancaTaca presentan etapas medias más bajas que las aerolíneas europeas y norteamericanas, pero mayores que otras aerolíneas latinoamericanas, lo que da una muestra de su vocación de líderes regionales. En el caso de AviancaTaca la etapa media es menor que para LATAM, fruto de la importancia del mercado doméstico colombiano para la aerolínea.

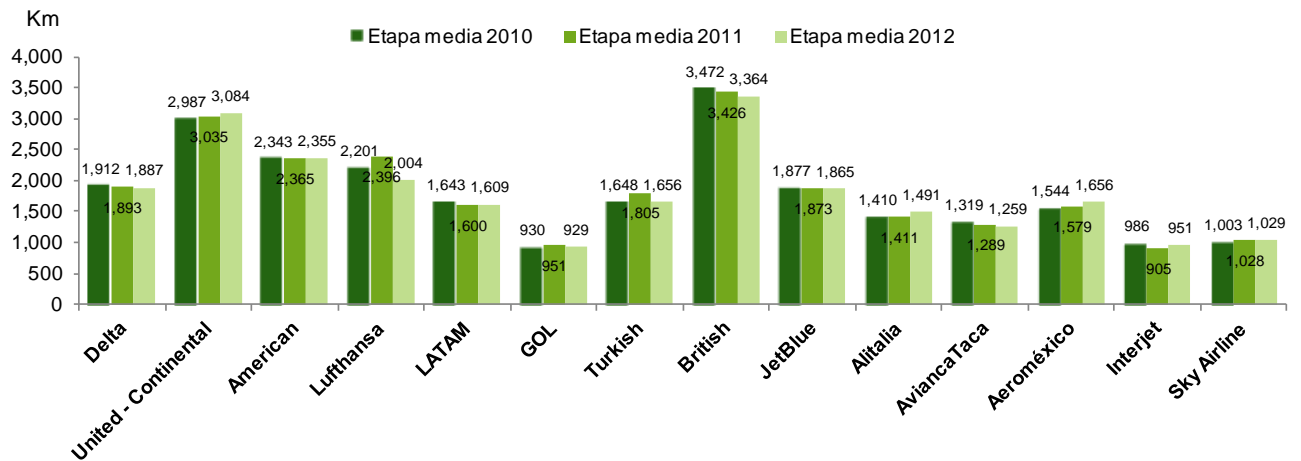


Figura 19. Pasajeros de las aerolíneas potenciales para las nuevas rutas en Perú
Fuente: Flightglobal, Análisis ALG

En los siguientes dos gráficos se puede apreciar el *yield* medio de cada aerolínea (cociente entre ingresos y PKT), así como el coste por AKO (Asiento por Kilómetro Ofertado). Como se puede observar, los resultados obtenidos son similares para todas las aerolíneas. Así, el *yield* de las aerolíneas oscila entre los 10 y los 14 céntimos de dólar americano, mientras que el coste por AKO oscilar entre los 7 y los 11 céntimos.

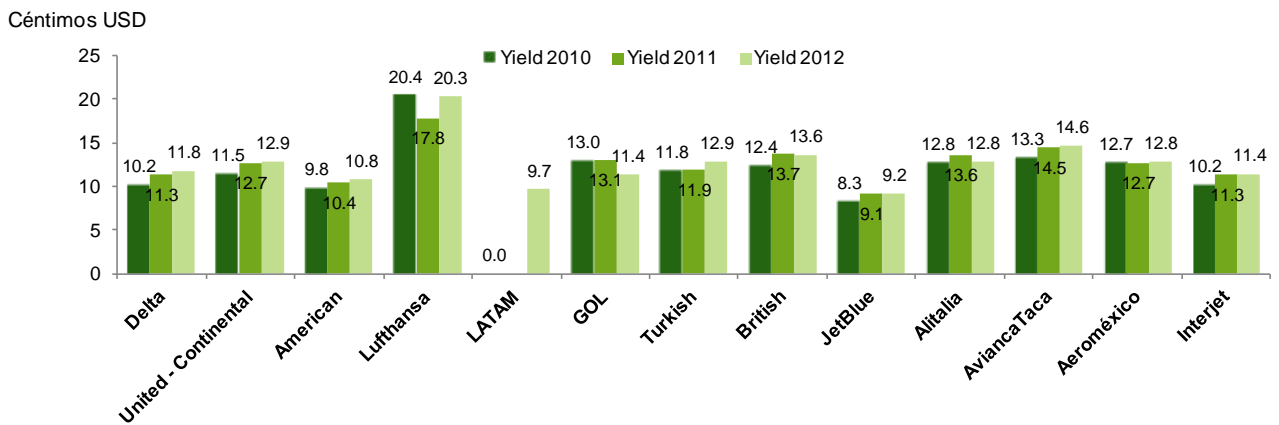


Figura 20. *Yield* medio de las aerolíneas potenciales para las nuevas rutas en Perú
Fuente: Flightglobal, Análisis ALG

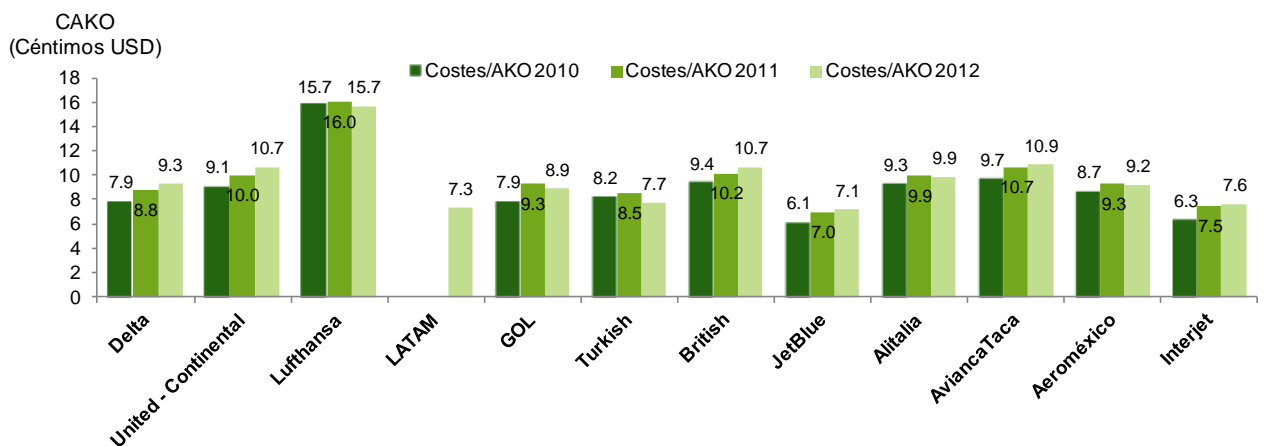


Figura 21. Coste por AKO de las aerolíneas potenciales para las nuevas rutas en Perú
Fuente: Flightglobal, Análisis ALG

La siguiente figura muestra el margen operacional de las aerolíneas estudiadas, es decir, el porcentaje que representa el resultado de explotación de la aerolínea (ingresos menos costes de operación) sobre los ingresos anuales de la aerolínea. Como se puede ver, en general las aerolíneas analizadas presentan resultados positivos, lo que implica que sus ingresos operacionales superan los costes de operación. Este hecho es un buen indicativo de la salud financiera de las aerolíneas, pues es más probable que una aerolínea con resultados de explotación positivos decida expandir su red de destinos que no que lo haga una aerolínea que presente pérdidas en los últimos años.

En este sentido, la mala situación financiera de GOL y Alitalia en los últimos años hace pensar que podrían estar poco interesadas en expandir su red de destinos internacionales a corto plazo, por lo que su entrada en el mercado peruano posiblemente se retrasaría en el tiempo hasta que las aerolíneas retornaran a una situación de mayor estabilidad financiera y decidieran expandir su red de destinos internacionales. Por el contrario, aerolíneas como Turkish Airlines presentan unos buenos resultados operativos en los últimos años, fruto de su fuerte crecimiento y su expansión internacional en este tiempo, lo que facilita su predisposición a operar nuevas rutas con el Perú.

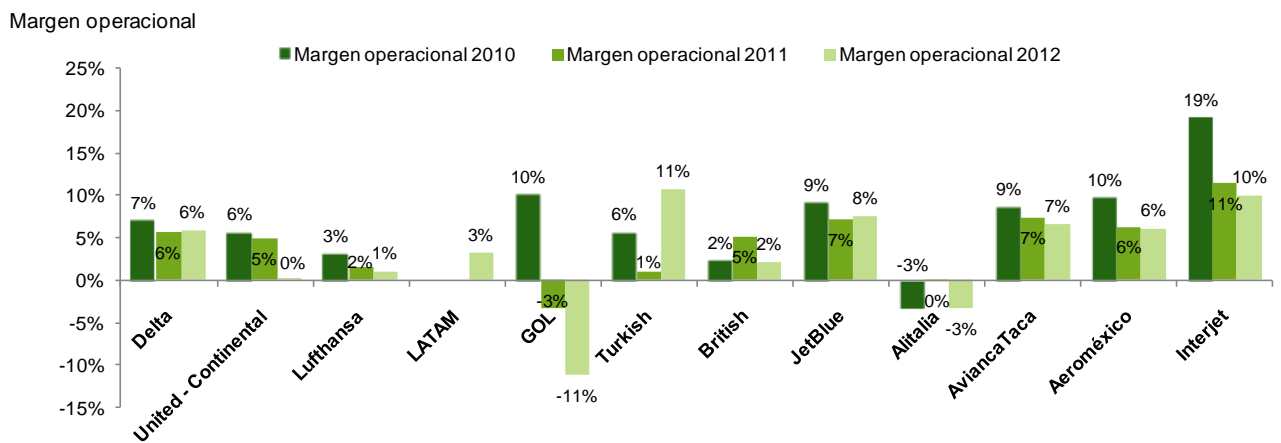


Figura 22. Margen operacional de las aerolíneas potenciales para las nuevas rutas en Perú
Fuente: Flightglobal, Análisis ALG

Por último, las ampliaciones de flota de las aerolíneas son también un factor a tener en cuenta a la hora de determinar su potencial ante la apertura de nuevas rutas. Cuando una aerolínea amplía su flota, aumenta su capacidad para ofertar asientos. Ante este incremento de la capacidad, la aerolínea puede optar por aumentar la oferta de frecuencias de las rutas que ya opera, o por iniciar la operación de nuevas rutas. En este segundo caso, las posibles nuevas rutas competirían entre sí para pasar a ser nuevas rutas de la aerolínea, de modo que ésta escogería aquellas rutas que estimase más rentables y que mejor se adaptasen a su estrategia. Por tanto, las nuevas rutas con Perú competirían con otras rutas de la región para convertirse en la opción prioritaria para que las aerolíneas ampliasen su red de destinos, permitiéndoles así adaptar su oferta a la nueva capacidad adquirida.

Por tanto, una aerolínea que tenga previsto una ampliación de su flota en un futuro estará generalmente más interesada en operar nuevas rutas con las que ampliar su red. Como se puede observar, todas las aerolíneas tienen prevista la compra de nuevas aeronaves en el futuro, alguna de ellas en proporciones importantes respecto a su flota operativa en la actualidad, por lo que podrían estar interesadas en la apertura de nuevas rutas.

Número de aeronaves

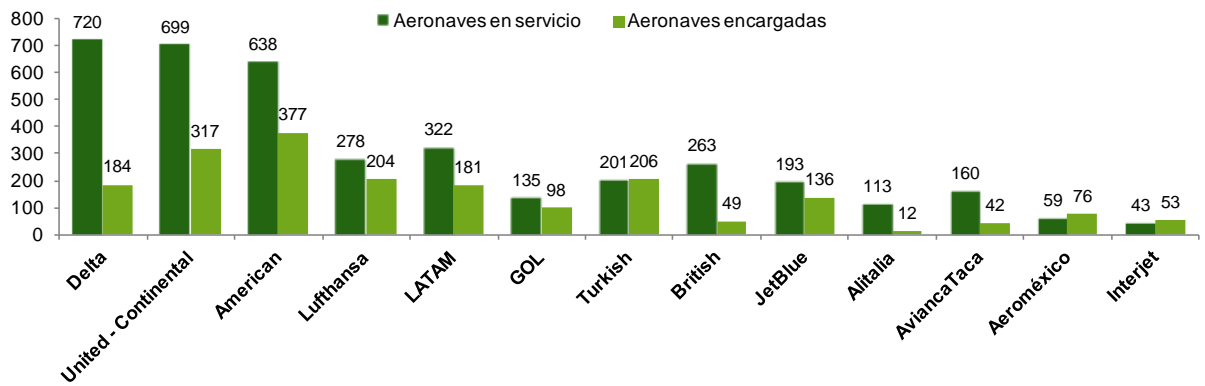


Figura 23. Flota operativa y prevista de las aerolíneas potenciales para las nuevas rutas en Perú
Fuente: CAPA

Aerolíneas de bajo coste

A continuación, se analiza la posibilidad de desarrollo de las aerolíneas *low cost* en el mercado peruano para la operación de las nuevas rutas internacionales con potencial de apertura.

Actualmente, el éxito de las aerolíneas de bajo coste en los vuelos de corto y medio radio y en los mercados más maduros (Europa y Estados Unidos) es un hecho. Por ejemplo, en Europa las aerolíneas de bajo coste no han cesado de aumentar su cuota de mercado desde su creación, mientras que las aerolíneas tradicionales están estancadas, y las perspectivas muestran una continuación de la tendencia de crecimiento del bajo coste.

- Mientras que la capacidad ofertada en Europa ha aumentado un 5% anual en el periodo 2003-2012 las aerolíneas de bajo coste crecen a un 15% anual.
- La casi totalidad del crecimiento del transporte aéreo europeo en la última década ha sido de las aerolíneas de bajo coste, el resto de aerolíneas crece poco.

En el caso de Latinoamérica, el bajo coste no se ha desarrollado todavía en la mayoría de países, de modo que si no se incluye Brasil y México (los países de la región con un mayor desarrollo del *low cost*), la penetración del bajo coste en Latinoamérica es similar a la de Europa hace una década.

En la siguiente figura se puede comprobar que entre las principales aerolíneas de la región, las *low cost* todavía representan una proporción bastante baja en términos de pasajeros transportados.

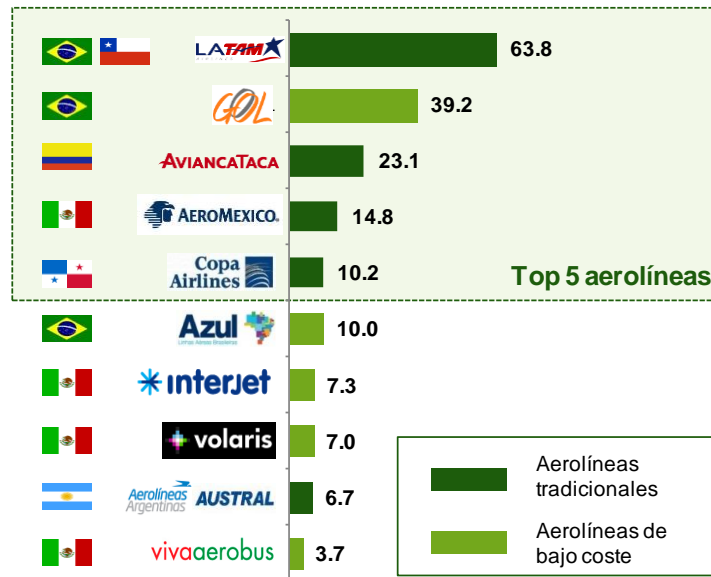


Figura 24. Principales aerolíneas de Latinoamérica en términos de pasajeros (Millones Pax 2012)
Fuente: Flightglobal

Como se desarrolló con mayor detalle en el primer entregable, algunos de los elementos típicos de las aerolíneas de bajo coste son:

- Operar en aeropuertos secundarios, regionales o con exceso de capacidad. A menudo crean rutas sin conexión directa existente y además pueden recibir dinero por promoción de las regiones.
- Vuelos punto a punto sin ofertar conexiones.
- Elevada utilización de las aeronaves y tiempos de escala reducidos al máximo.
- Flota única, estándar y alta densidad de asientos.
- Distribución principalmente a través de canales directos (internet y call centres).
- Altos factores de ocupación.
- Alta productividad de los empleados y alta proporción de salario en variables.
- Producto básico a precio bajo para estimular demanda; transporte aéreo corto radio es una *commodity*.
- Pago por cualquier servicio adicional al propio vuelo: Una sola clase pero producto flexible con muchas opciones de *ancillaries* (ingresos auxiliares) para los pasajeros que lo deseen.

Sin embargo, no todos las aerolíneas de bajo coste utilizan todos los elementos anteriormente citados, aunque sí se pueden pensar algunos elementos comunes y definitorios del modelo:

- Máxima eficiencia en costes.
- Producto base a menor precio y flexibilidad para que el cliente que quiera pueda comprar servicios adicionales.
- Estimulación de mercado y captación de nuevo mercado (clase media): parte de mercado creciente, especialmente en tiempos de crisis.

Con el fin de maximizar su eficiencia en costes, las aerolíneas de bajo coste han tendido a unificar su flota, concentrándose en la realización de vuelos de corto – medio radio, de modo que en la actualidad las aerolíneas de bajo coste no ofrecen vuelos de largo alcance. Es por esto que, para el caso de las nuevas rutas internacionales del Perú, son las aerolíneas *low cost* de Latinoamérica y de Norteamérica las que pueden estar interesadas en la creación de nuevas rutas.

En la siguiente tabla se muestran las principales aerolíneas de bajo coste existentes en la actualidad en Norteamérica y en Latinoamérica. En el caso de las primeras, las que estarían potencialmente más interesadas en nuevas rutas internacionales con el Perú serían aquellas que en la actualidad ya realizan vuelos a Suramérica, pues un nuevo vuelo a Lima encajaría más con su estrategia. En el caso de las aerolíneas latinoamericanas, aquellas con vuelos internacionales en la actualidad son las que más interesadas estarían en las nuevas rutas en el Perú.

LATINOAMÉRICA			NORTEAMÉRICA		
Aerolínea	País	Destinos internacionales	Aerolínea	País	Destinos internacionales
Azul	Brasil	-	Allegiant Air	EE.UU.	-
GOL	Brasil	Suramérica Cenam y Caribe Norteamérica	Frontier Airlines	EE.UU.	Centroamérica y Caribe
Interjet	México	Suramérica Cenam y Caribe Norteamérica	JetBlue Airways	EE.UU.	Suramérica Centroamérica y Caribe
Volaris	México	Norteamérica	Southwest Airlines	EE.UU.	Cenam y Caribe
Viva Aerobus	México	Norteamérica	Spirit Airlines	EE.UU.	Suramérica Cenam y Caribe
Viva Colombia	Colombia	-	Sun Country	EE.UU.	Centroamérica y Caribe
EasyFly	Colombia	-	Virgin America	EE.UU.	Centroamérica Norteamérica
			Air Tran Airways	EE.UU.	Centroamérica y Caribe
			WestJet	Canadá	Cenam y Caribe Norteamérica
			Sunwing	Canadá	Cenam y Caribe Norteamérica

Tabla 89: Principales aerolíneas de bajo coste de Latinoamérica y de Norteamérica
Fuente: CAPA, Análisis ALG

Observando la tabla anterior, las aerolíneas de bajo coste latinoamericanas con un mayor interés por abrir nuevas rutas internacionales con el Perú son GOL, Interjet, Volaris y el Grupo Viva, mientras que en Norteamérica JetBlue y Spirit son las que podrían estar más interesadas. Sin embargo, no se puede descartar la aparición de nuevas aerolíneas de bajo coste en los próximos años que pudieran estar interesadas en las nuevas rutas en el Perú, así como tampoco que alguna otra de las aerolíneas mostradas en la tabla decidiera expandir su red de destinos internacionales y Perú pasara a convertirse en una opción prioritaria.

GOL Linhas Aéreas es la segunda aerolínea con mayor número de pasajeros en Latinoamérica, gracias principalmente a su volumen de tráfico doméstico. Como ya se ha comentado en el anterior apartado, los resultados de GOL en los últimos dos años no han sido positivos, por lo que esto podría frenar el interés a corto plazo de la aerolínea en extender su red de destinos internacionales y esperar a vivir una situación de mayor estabilidad para hacerlo. Una de las causas de esta situación financiera ha sido la adquisición por parte de GOL en 2011 de su competidora doméstica WebJet, una integración que aún no ha dado los frutos esperados por GOL en términos de sinergias y economías de escala. Una vez redirigida la situación



financiera de la aerolínea, GOL podría estar interesada en continuar expandiendo su red de destinos internacionales desde su *hub* de Sao Paulo, por lo que podría apostar por ejemplo por la creación de una nueva ruta a Cusco.

Interjet es una aerolínea mexicana de bajo coste que en la actualidad cuenta, además de con una importante red de destinos domésticos articulados principalmente a través de sus 4 aeropuertos base (México DF, Toluca, Monterrey y Guadalajara), con destinos internacionales en Centroamérica y el Caribe, además de 5 ciudades en los Estados Unidos (también desde los aeropuertos anteriormente comentados). Sus buenos resultados operacionales en los últimos años (margen operativo por encima del 10% en los tres últimos años) han llevado a la aerolínea a expandir su red de destinos (tanto nacionales como internacionales). Además, Interjet tiene previsto un importante aumento de su flota en los próximos años, por lo que presumiblemente estará interesada en crear nuevas rutas. De este modo, la aerolínea puede estar interesada en abrir nuevas rutas a Lima desde alguno de sus aeropuertos base, como Guadalajara o Monterrey.

En cuanto a Volaris, se trata también de una aerolínea mexicana que opera una amplia red de destinos domésticos, principalmente desde los aeropuertos de Tijuana (su *hub* principal), México DF y Guadalajara, además de contar con vuelos a varias ciudades de los Estados Unidos (desde Guadalajara y México DF). Al igual que Interjet, Volaris ha presentado unos buenos resultados operativos en los últimos tiempos (con un margen operativo de más del 5% en los últimos 9 meses de 2013, doblando el del mismo periodo de 2012) y se halla en un periodo de expansión que podría llevarla a entrar en el mercado suramericano con vuelos desde alguno de sus aeropuertos base. Por tanto, podría estar interesada en el futuro en abrir alguna ruta con el Perú.

La última aerolínea de bajo coste latinoamericana que podría estar interesada en una nueva ruta con el Perú podría ser el Grupo Viva, integrado en la actualidad por VivaAerobus i VivaColombia. Pese a que mayoritariamente operan vuelos domésticos (la primera en México y la segunda en Colombia), pues únicamente VivaAerobus realiza un vuelo internacional entre Monterrey y Houston, el importante crecimiento del grupo en los últimos años podría llevar a que, en un futuro, decidiese entrar en el mercado internacional. De hecho, representantes de la compañía ya han anunciado después de realizar un importante pedido de aeronaves sus intenciones de estudiar operar rutas intralatinamericanas.

En cuanto a las aerolíneas *low cost* norteamericanas, tanto JetBlue como Spirit, con presencia actualmente en el mercado suramericano, son las que mayor interés podrían mostrar por una nueva ruta con el Perú desde Estados Unidos. De hecho, en la actualidad ambas aerolíneas ya tienen presencia en el país andino, concretamente en la ruta que une Fort Lauderdale con Lima (en el caso de JetBlue las operaciones se iniciaron el pasado mes de noviembre).

Ambas aerolíneas se hallan en un claro proceso de expansión de su red internacional, favorecido por los buenos resultados operativos obtenidos (en los últimos 4 años, el margen operativo de JetBlue ha oscilado entre el 7 y el 9%, mientras que el de Spirit lo ha hecho entre el 8 y el 16%). Así, se ha producido una incursión progresiva en el mercado latinoamericano de las aerolíneas, con vuelos desde Fort Lauderdale principalmente a Colombia y otros países centroamericanos (además del citado vuelo a Lima), aunque Spirit también vuela a Latinoamérica desde otros aeropuertos norteamericanos como Dallas, Detroit o Chicago, mientras que JetBlue también realiza vuelos a esta región desde otras ciudades estadounidenses como Nueva York, Boston u Orlando.

Como ya se ha dicho anteriormente, también sería posible que alguna de las otras aerolíneas norteamericanas de bajo coste que existen en la actualidad y que no vuelan a Suramérica decidan iniciar operaciones en esta región y se interesen por operar una nueva ruta con el Perú.

Como se ha comentado al inicio del apartado, el grado de desarrollo del bajo coste en Latinoamérica es menor que en otros mercados más maduros. Así, mientras que en Europa los asientos ofertados por las aerolíneas de bajo coste representan aproximadamente el 40% del total de la oferta del continente y en Norteamérica este porcentaje oscila alrededor del 30%, en el mercado latinoamericano el grado de penetración de las aerolíneas *low cost* no alcanza el 20%, por debajo de la media mundial que se halla en torno al 25%.

Analizando más en detalle la situación en los distintos países de Latinoamérica, se puede observar que hay dos países, Brasil y México, en los que la oferta de las aerolíneas de bajo coste es similar a la de las aerolíneas tradicionales, gracias principalmente a la importancia del bajo coste en sus respectivos mercados domésticos. El siguiente país en cuanto a penetración del bajo coste, muy lejos de Brasil y México, es Costa Rica, cuya oferta *low cost* se debe principalmente a las aerolíneas norteamericanas que ofertan vuelos a aeropuertos costarricenses (JetBlue, Spirit, Frontier, WestJet, etc.).



Figura 25. Penetración del bajo coste en Latinoamérica
Fuente: CAPA

La reciente creación de VivaColombia ha contribuido a que la penetración del bajo coste en el país haya crecido en el último año, hasta alcanzar valores cercanos al 10%, mientras que Argentina se encuentra algo por detrás, con una oferta de asientos de bajo coste constituida solamente por aerolíneas extranjeras como GOL.

Finalmente, con una oferta de bajo coste muy reducida se halla el resto de países de la región, entre los que se incluye el Perú, en el que únicamente la ruta Lima – Fort Lauderdale operada por Spirit y por JetBlue es de bajo coste.

Pese al actual bajo grado de penetración del bajo coste en el Perú, es previsible que aumente en los próximos años, acorde a lo sucedido en otros países de la región. En la figura siguiente se puede observar la oferta de asientos semanales en función del PBI per cápita de los principales países latinoamericanos. En ella se puede ver que los países con una mayor oferta (Brasil y México) son los que presentan un mayor grado de penetración del bajo coste. A continuación la oferta *low cost* está más desarrollada en aquellos países con una mayor oferta de asientos, con la excepción de Costa Rica, que como ya se ha comentado anteriormente es un destino ofertado por diversas aerolíneas de bajo coste norteamericanas. Por tanto, se puede ver que el bajo coste ha ido apareciendo progresivamente en los principales mercados de la región en cuanto a volumen de tráfico respecta.

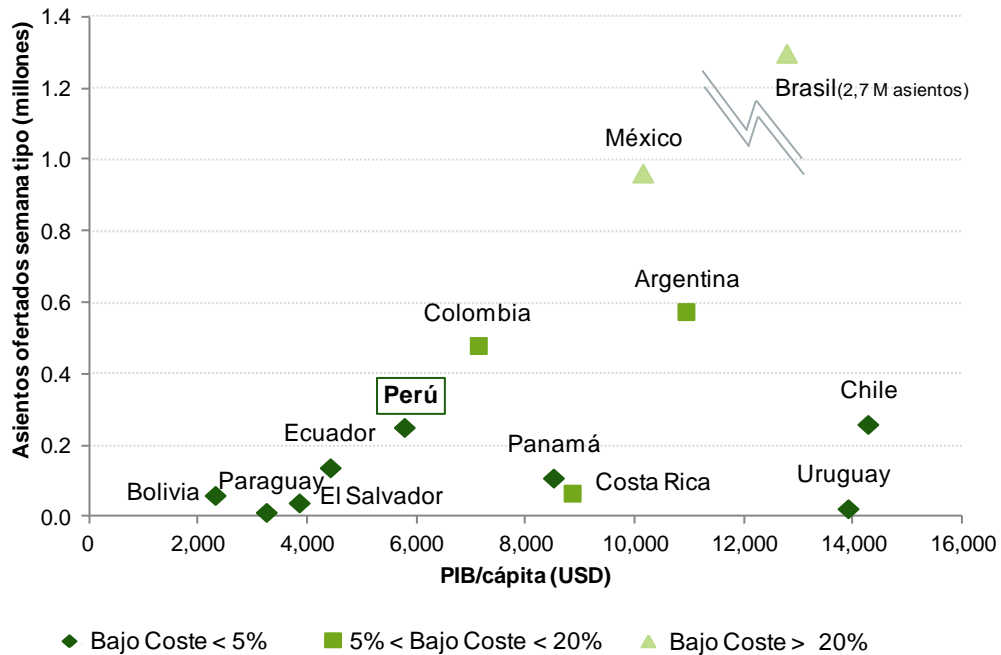


Figura 26. Asientos ofertados vs. PBI per cápita de los países latinoamericanos
Fuente: CAPA, OAG, FMI

Siguiendo el orden lógico de aparición del bajo coste, Perú y Chile serán probablemente los próximos mercados de Latinoamérica en los que se desarrolle la oferta *low cost*, pues son los países con mayor volumen de asientos ofertados en los que la penetración del bajo coste es baja. Así, Perú podría seguir un proceso similar al experimentado en Colombia tras la irrupción de VivaColombia. Otros países como Panamá o Uruguay parecen no tener una oferta lo suficientemente elevada para que esto ocurra, mientras que Argentina tiene un mercado menos liberalizado que dificulta la irrupción de este tipo de aerolíneas.

Por tanto, no es descartable que en los próximos años el bajo coste entre con fuerza en el mercado peruano. Esta irrupción podría producirse tanto por parte de aerolíneas extranjeras (norteamericanas o latinoamericanas) que decidiesen operar rutas internacionales en el Perú, como por la creación de una nueva aerolínea de bajo coste peruana que se dedicara a operar vuelos domésticos y/o internacionales.

Este crecimiento del bajo coste en el país podría favorecer la apertura de las nuevas rutas internacionales propuestas para el Perú, ya que varias de estas rutas podrían verse estimuladas ante la aparición de una mayor oferta *low cost*.

Como ya se ha comentado, la etapa media de las aerolíneas de bajo coste suele ser menor que la de las aerolíneas tradicionales, pues las primeras se centran habitualmente en el corto radio, ya que, en general, cuanto más corto sea el vuelo mayor será la ventaja que podrán sacar de su eficiencia en costes. Por ello, los destinos internacionales más cercanos al Perú son más susceptibles de ser operados en un futuro por aerolíneas de bajo coste, mientras que las rutas con las ciudades norteamericanas más alejadas del país difícilmente interesarán a este tipo de aerolíneas, pues requieren aeronaves de mayor capacidad que no son habituales en las flotas de las compañías *low cost*.



Figura 27. Red de destinos potenciales para la aparición de aerolíneas de bajo coste en Perú
Fuente: Análisis ALG

Dado que las aerolíneas *low cost* buscan una mayor eficiencia en sus costes y, por ello, únicamente operan rutas que les garantizan una buena rentabilidad (las aerolíneas tradicionales en ocasiones optan por operar rutas poco rentables con la finalidad de captar pasajeros en conexión), es frecuente que cierren rutas que no les resultan rentables sin tantas consideraciones como lo hacen las aerolíneas tradicionales, para pasar a abrir otras que consideran más apropiadas (este proceso es más fácil en una red punto a punto que en una red *hub* en la que el tráfico de conexión tenga mucha importancia).

Además, dado que las aerolíneas *low cost* buscan minimizar sus costes por pasajero para poder garantizar unas tarifas bajas a sus clientes, necesitan tener factores de ocupación elevados para operar, por lo que se verán más atraídas por aquellas rutas con una mayor demanda de tráfico. Adicionalmente, las aerolíneas de

bajo coste son más sensibles a los incentivos por operar una ruta y a los cambios en los costes relacionados con su operación (tasas aeroportuarias) que las aerolíneas tradicionales.

Estos factores se han de tener en cuenta a la hora de aplicar la estrategia de atracción de aerolíneas (desarrollada en los apartados 8.3, 8.4 y 8.5) para las aerolíneas de bajo coste. Es por ello que se valoran las siguientes consideraciones:

- Las aerolíneas de bajo coste otorgan una gran importancia a las posibles ayudas que estas puedan conseguir, tanto como parte del gestor aeroportuario como por parte de entidades como organizaciones de turismo, gobiernos regionales, cámaras de comercio, etc. Los casos de Girona, Pau y Carcassonne ya explicados en entregables anteriores constituyen un ejemplo de la gran importancia que las ayudas de los gobiernos regionales suponen para este tipo de aerolíneas en Europa. Los incentivos recibidos por las aerolíneas de bajo coste les permiten reducir los costes operativos para seguir ofreciendo unas tarifas reducidas, por lo que a la hora de estimar la rentabilidad de una nueva ruta también tienen en cuenta las posibles ayudas que puedan recibir por la operación de la misma.
- Los costes aeroportuarios constituyen una parte importante de los costes operativos de las aerolíneas de bajo coste, dentro de su estrategia de reducción de coste y concentración en rutas de corto-medio radio. Es por ello que estas aerolíneas tienden a operar en aeropuertos secundarios, donde los costes aeroportuarios son más reducidos que en los aeropuertos principales de una ciudad o país. También se puede considerar la posibilidad de diferenciar la tarifa aeroportuaria dentro de un mismo aeropuerto, concentrando a las aerolíneas de bajo coste en una terminal específica, donde se ofrecerían menores niveles de servicio pero con unas tarifas aeroportuarias más reducidas.
- Por último, en el caso de que se permitiese a una aerolínea extranjera realizar vuelos domésticos dentro del Perú, podría aumentar el interés de las aerolíneas de bajo coste por este mercado ya que tienen más capacidad de diferenciarse en vuelos de corto radio. Sin embargo, esta liberalización puede tener muchas implicaciones, con la posibilidad de afectar negativamente a las aerolíneas de red que desarrollan su conectividad desde el Perú, por lo que esta medida no se aconseja sin un análisis más profundo de la misma.

7.3.22 Análisis de la rentabilidad de las nuevas rutas en Perú

En este apartado se estima la rentabilidad de aquellas rutas no existentes en la actualidad pero que, de acuerdo a lo explicado anteriormente, tienen un potencial de apertura medio-alto en un futuro próximo.

Los principales parámetros necesarios para la estimación de los costes e ingresos de las rutas seleccionadas obtenidos son:

- La distancia entre el aeropuerto de origen y el de destino.
- Las horas bloque: tiempo entre la salida del avión de la puerta de embarque y la llegada a la puerta de destino.
- Tipo de aeronave con el que se modela la rentabilidad de la ruta, seleccionada en función de la longitud de la ruta.
- AKOs: Asientos-kilómetro ofertado en cada ruta, calculados a multiplicando los asientos ofertados por la longitud de la ruta.
- Frecuencia semanal de la nueva ruta, para estimar el beneficio anual de la operación. Para el análisis de rentabilidad se supone constante durante los años de lanzamiento, modificándose únicamente los factores de ocupación de las aeronaves. Las frecuencias semanales corresponden a las determinadas en el análisis de la demanda del apartado anterior.

Estos parámetros se recogen en las tablas siguientes:

Rutas de corto radio														
Origen	Lima										Cuzco			
Destino	Mendoza	Cartagena	Barranquilla	San Andrés	Rosario	Brasilia	Belo Horizonte	Salvador	Orlando	Guadalajara	Bogotá	Santiago de Chile	Buenos Aires	Sao Paulo
Código	MDZ	CTG	BAQ	ADZ	ROS	BSB	CNF	SSA	MCO	GDL	BOG	SCL	EZE	GRU
Distancia (km)	2,456	2,491	2,547	2,768	2,850	3,181	3,642	4,213	4,498	4,602	2,032	2,202	2,716	2,898
Horas bloque ida y vuelta (h)	7.7	7.8	7.9	8.4	9.3	12.2	10.3	11.5	12.2	12.4	6.7	7.1	8.2	8.6
Aeronave	A319	A319	A319	A319	A319	A319	A319	A319	A320	A320	A319	A319	A319	A319
Asientos	134	134	134	134	134	134	134	134	180	180	134	134	134	134
AKOs – ida y vuelta (miles)	658	667	683	742	764	853	976	1,129	1,619	1,619	545	590	728	777
Frecuencia semanal	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3

Tabla 90: Parámetros para la estimación de la rentabilidad de las posibles nuevas rutas de corto radio
Fuente: DGAC, Great Circle Mapper, OAG

Rutas de largo radio							
Origen	Lima						
Destino	Washington	Boston	Chicago	Londres	Frankfurt	Roma	Estambul
Código	IAD	BOS	ORD	LHR	FRA	FCO	IST
Distancia (km)	5,642	6,054	6,080	10,140	10,716	10,840	12,214
Horas bloque – ida y vuelta (h)	14.7	15.6	15.7	24.6	25.9	26.2	29.2
Aeronave	A330	A330	A330	A340	A340	A340	A340
Asientos	240	240	240	290	290	290	290
AKOs – ida y vuelta (miles)	2,708	2,906	2,918	5,881	6,215	6,217	7,984
Frecuencia semanal	3	3	3	3	3	3	3

Tabla 91: Parámetros para la estimación de la rentabilidad de las posibles nuevas rutas de largo radio
Fuente: DGAC, Great Circle Mapper, OAG

Selección del tipo de aeronave

Los alcances máximos característicos que estas aeronaves podrían tener desde el aeropuerto de Lima se ilustran en la figura siguiente.



Figura 28. Correlación entre horas bloque y distancia de las principales rutas de Perú
Fuente: GreatCircleMapper, Flightradar24

Un factor determinante para seleccionar la aeronave que debe servir a un destino determinado es la distancia entre el aeropuerto de origen y destino. La tabla siguiente recoge las aeronaves que podrían servir a los países priorizados.

	País	A319/A320	A330/B767	A340/B777
Países con rutas directas	Colombia	✓	✓	✓
	Chile	✓	✓	✓
	Brasil	✓	✓	✓
	Argentina	✓	✓	✓
	México	✓	✓	✓
	EEUU	✓ (sólo Florida)	✓	✓
	Canadá	✗	✓	✓
	España	✗	✓	✓
	Francia	✗	✓ (con limitaciones)	✓
	Holanda	✗	✓ (con limitaciones)	✓
Países sin rutas directas	Reino Unido	✗	✓ (con limitaciones)	✓
	Alemania	✗	✗	✓
	Italia	✗	✗	✓
	Suecia	✗	✗	✓
	Noruega	✗	✗	✓
	Rusia	✗	✗	✓
	Australia	✗	✗	✓ (sólo zona oriental)
	Corea	✗	✗	✗
	Japón	✗	✗	✗

Tabla 92: Correlación entre horas bloque y distancia de las principales rutas de Perú
Fuente: GreatCircleMapper, Flightradar24



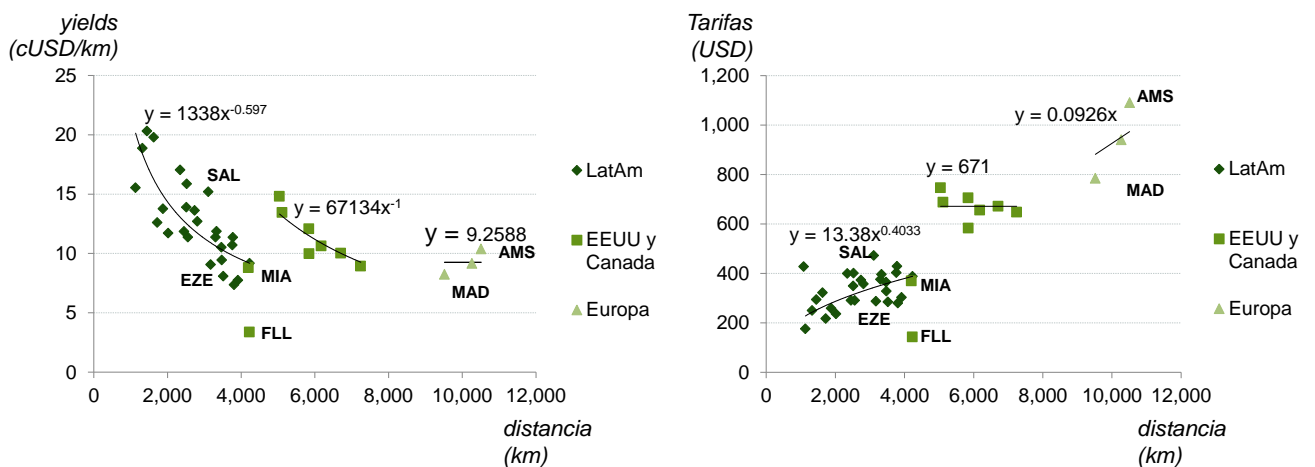
Una vez determinado el tipo de aeronave que puede operar en cada destino, el segundo factor que interviene es la capacidad de esta aeronave, la cual debe adaptarse para atender al número de pasajeros estimados en cada nueva ruta con unas frecuencias semanales y factores de ocupación adecuados. Además, esta decisión debe basarse en la flota con la que cuentan las aerolíneas candidatas a operar la nueva ruta. Así, para los países latinoamericanos la aeronave seleccionada es un A319; para Guadalajara y Orlando, un A320; para el resto de destinos americanos, un A330; y para Londres, Roma, Frankfurt y Estambul, un A340.

Estimación de los ingresos

La principal fuente de ingresos de la operación de una ruta para una aerolínea comercial proviene del transporte de pasajeros, por lo que la estimación de los *yields* que podrían ser conseguidos resulta fundamental para estudiar la rentabilidad de la ruta. Para ello se tienen en cuenta tres factores:

- la longitud de la ruta,
- la tarifa que los pasajeros indirectos O/D pagan actualmente para llegar al destino en Perú, y
- la tarifa directa O/D que hay actualmente entre el principal hub de escala y el aeropuerto de destino.

La figura siguiente ilustra la relación entre los *yields* y la longitud de todas las rutas desde el aeropuerto de Lima para el año 2012. Se puede observar cómo, en general, los *yields* decrecen al aumentar la longitud de la ruta. Al pasar de rutas de corto radio a largo radio, lo que coincide con un cambio en el tipo de aeronave utilizada, tiene lugar un salto en el *yield* obtenido por pasajero transportado. Este salto se corresponde con el incremento en los costes por AKO que tiene lugar al cambiar de aeronave estudiado en el apartado 3.5.



Destino	Tarifa (USD)	Yield (cUSD/km)	Destino	Tarifa (USD)	Yield (cUSD/km)	Destino	Tarifa (USD)	Yield (cUSD/km)	Destino	Tarifa (USD)	Yield (cUSD/km)
LPB	428	39.48	ASU	401	15.86	SJO	291	11.37	747	14.81	747
GYE	176	15.54	CCS	373	13.63	SAL	473	15.20	688	13.46	688
UIO	250	18.88	IGU	357	12.71	SDQ	365	10.52	705	12.08	705
ANF	294	20.32	EZE	288	9.06	PUJ	284	8.09	656	10.63	656
VVI	322	19.80	MVD	376	11.37	HAV	303	7.74	672	10.02	672
CLO	217	12.60	POA	396	11.87	CUN	280	7.36	648	8.94	648
BOG	259	13.77	GRU	328	9.45	MEX	388	9.17	784	8.24	784
MDE	237	11.71	IPC	403	10.70	MIA	370	8.81	940	9.16	940
SCL	291	11.85	GIG	429	11.35	FLL	143	3.39	1,091	10.38	1,091
COR	350	13.90	PTY	400	17.04	EWR	583	9.98			

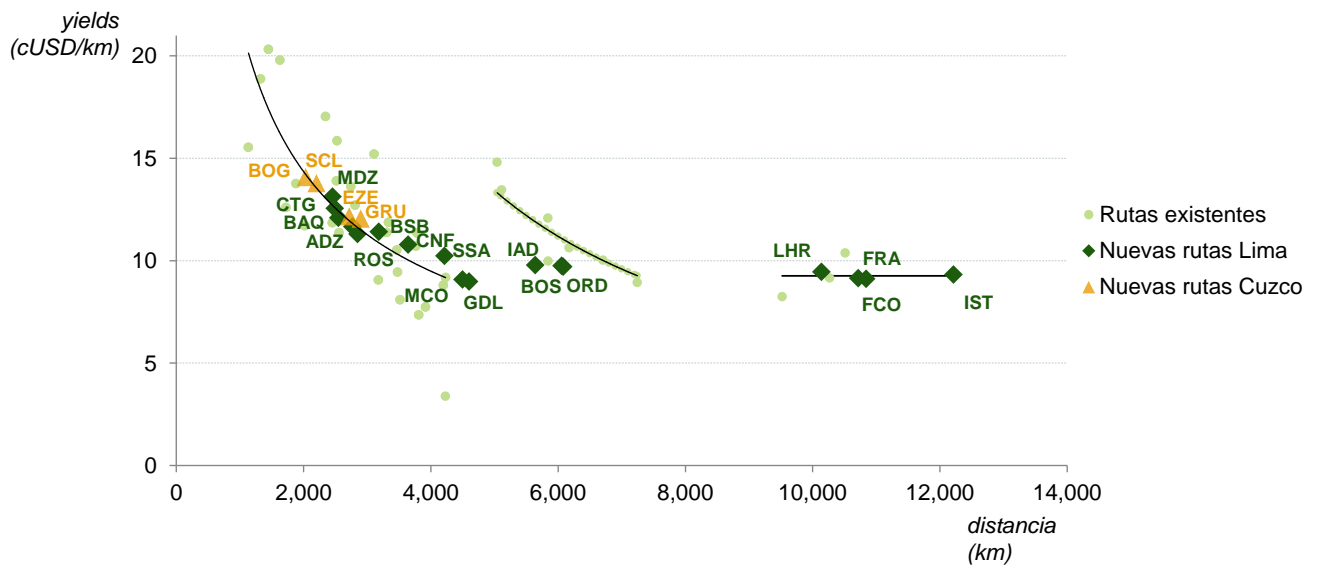
Figura 29. *Yields* de las rutas directas existentes en Lima¹
Fuente: Análisis ALG

¹ cUSD: céntimos de dólar americano

Sin embargo, existen excepciones a esta tendencia según el nivel de competencia de la ruta, el atractivo y precio de oferta indirecta o los costes de operación de la ruta. En general, las rutas con mayores niveles de competencia presentan *yields* más bajos de los que les correspondería por su distancia. De este modo, la ruta Lima-Ámsterdam (operada únicamente por AirFrance-KLM) o la ruta Lima-El Salvador (operada únicamente por AviancaTaca) parecen contar con un *yield* elevado, mientras que Madrid y Buenos Aires cuentan con unos *yields* que parecen estar por debajo del que les correspondería. Otra excepción la constituyen aeropuertos como Fort Lauderdale (situado en el área de influencia de Miami), donde la aerolínea de bajo coste Spirit Airlines ofrece unas tarifas reducidas a Lima para competir con las aerolíneas que utilizan el Aeropuerto de Miami.

Para obtener una primera estimación de los *yields* por pasajero de las nuevas rutas se realiza una correlación entre *yields* y distancia para destinos de corto radio, una segunda correlación diferente para destinos de largo radio en EEUU y Canadá y, por último, se toma el *yield promedio* de los destinos europeos para las rutas a Europa.

Una segunda estimación viene dada por la tarifa actual de los pasajeros indirectos, suponiendo que la tarifa de la nueva ruta tendría la misma magnitud. Para validar esta estimación, este dato se compara con la tarifa entre el aeropuerto de escala más representativo y el de destino final. Este dato se utiliza para afinar el *yield* estimado mediante la regresión lineal. Las estimaciones finales de *yields* de las nuevas rutas se ajustan a las tendencias de las rutas ya existentes tal y como se ilustra en la figura siguiente.



Origen	Lima																Cuzco				
Destino	MDZ	CTG	BAQ	ADZ	ROS	BSB	CNF	SSA	MCO	GDL	IAD	BOS	ORD	LHR	FRA	FCO	IST	BOG	SCL	EZE	GRU
Yield (cUSD/km)	13.13	12.56	12.10	11.67	11.30	11.41	10.78	10.24	9.08	8.98	9.78	9.75	9.71	9.45	9.15	9.11	9.26	14.08	13.79	12.17	12.06

Figura 30. Comparación de los *yields* estimados para las nuevas rutas con los de las rutas ya existentes
 Fuente: Análisis ALG

En cuanto a los pasajeros esperados para la ruta, se ha utilizado como punto de partida el número de frecuencias del año de inicio de la ruta según el análisis de la demanda de las rutas presentado en el apartado anterior.

A continuación, se consideran factores de ocupación típicos en los primeros años de lanzamiento de una ruta, hasta llegar a un factor de ocupación del 75% en rutas de corto radio y de 80% en rutas de largo radio. De este modo se consigue evaluar las rentabilidades de cada una de las rutas partiendo de la misma base y comparar los resultados entre sí. Además, dado que, como se demostrará posteriormente, la rentabilidad obtenida en la operación de una ruta depende en gran medida de los factores de ocupación que la aerolínea

consiga obtener, el estudio de diferentes factores de ocupación característicos permite realizar un análisis de sensibilidad de cada ruta a los factores de ocupación alcanzados, presentando tres casos: factores de ocupación bajos, medios y altos.

Estos factores de ocupación se recogen en la tabla siguiente.

Tipo de operación	Factor de ocupación bajo	Factor de ocupación medio	Factor de ocupación alto
Corto radio	60%	70%	75%
Largo radio	65%	75%	80%

Tabla 93: Factores de ocupación característicos tras el lanzamiento de una ruta
 Fuente: Análisis ALG

Finalmente, también se estudian las rentabilidades resultantes de aplicar los factores de ocupación basados en la previsión de demanda de la fase anterior. Se consideran los factores de operación del tercer año tras el lanzamiento de la ruta, una vez finalizada la fase de *ramp-up* y alcanzados unos niveles de ocupación más estables. Los factores de ocupación de cada ruta se recogen en la tabla siguiente.

Origen	Lima																Cuzco				
Código	MDZ	CTG	BAQ	ADZ	ROS	BSB	CNF	SSA	MCO	GDL	IAD	BOS	ORD	LHR	FRA	FCO	IST	BOG	SCL	EZE	GRU
Factores de ocupación (%)	85%	74%	85%	81%	76%	76%	79%	71%	81%	80%	82%	75%	70%	86%	86%	88%	75%	82%	87%	75%	68%

Tabla 94: Factores de ocupación estimados a partir de la previsión de demanda
 Fuente: Análisis ALG

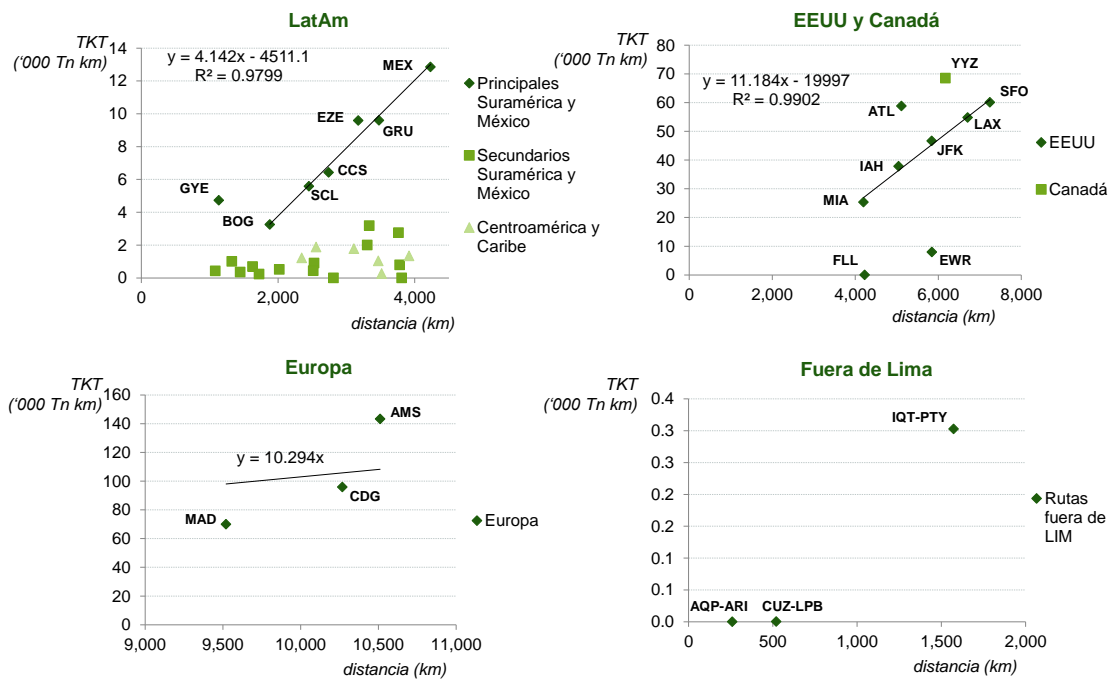
Sin embargo, ha de tenerse en cuenta que el estudio de la rentabilidad de una ruta basada en los factores de ocupación estimados en el análisis de demanda es un análisis menos sólido que el realizado con factores de ocupación típicos por el grado de madurez de la ruta. Los factores de ocupación son variables puesto que aerolíneas tienen la capacidad de adaptar los factores de ocupación para cada tipo de vuelo y mercado en el que operan. Así, por ejemplo:

- Las compañías aéreas pueden planificar frecuencias diferentes para cada temporada de invierno o verano para adaptarse a una demanda de pasajeros variable.
- Puntualmente, incluso puede llegar a cancelarse un vuelo durante un período de tiempo si no se alcanza un nivel de reservas suficiente.
- Si disponen de una flota compuesta por distintos tipos de aeronave, las aerolíneas pueden también cambiar el tipo de aeronave que operan en la ruta, variando los asientos ofertados para alcanzar el factor de ocupación deseado.
- Además, las aerolíneas pueden adaptar los horarios de sus vuelos para adecuarse mejor a las necesidades de los pasajeros y mejorar los factores de ocupación, ofreciendo unos horarios más atractivos y reduciendo los tiempos de conexión.
- Las aerolíneas pueden asimismo variar las tarifas cuando no alcanzan los factores de ocupación deseados, ofreciendo precios reducidos para estimular la demanda cuando los factores de ocupación son bajos y subiendo las tarifas cuando la demanda supera la capacidad ofertada.

Es por todo esto que se considera más sólido realizar un análisis de rentabilidad para una serie de factores de ocupación característicos y así analizar la sensibilidad ante posibles variaciones, en lugar de basar el análisis en una única estimación de un factor de ocupación que podría tener un valor variable.

Una segunda fuente de ingresos de las aerolíneas viene dada por la carga aérea transportada. Para estimar la carga transportada por cada aeronave en las nuevas rutas se estudia primeramente las Toneladas-

kilómetro transportado (toneladas transportadas por aeronave multiplicadas por la distancia de la ruta) por cada aeronave en las rutas ya existentes, tal y como se ilustra en la figura siguiente.



Destino	TKT ('000)	Destino	TKT ('000)	Destino	TKT ('000)	Destino	TKT ('000)	Destino	TKT ('000)	Destino	TKT ('000)
LPB	0.4	MDE	0.5	MVD	2.0	SAL	1.8	FLL	0.0	SFO	60.1
GYE	4.7	SCL	5.6	POA	3.2	SDQ	1.0	EWR	7.9	MAD	69.9
UIO	1.0	COR	0.4	GRU	9.6	PUJ	0.3	IAH	37.8	CDG	95.8
ANF	0.4	ASU	0.9	IPC	2.8	HAV	1.3	ATL	58.8	AMS	143.3
VVI	0.7	CCS	6.4	GIG	0.8	CUN	0.0	JFK	46.7	ARI	0.0
CLO	0.2	IGU	0.0	PTY	1.2	MEX	12.9	YYZ	68.5	LPB	0.0
BOG	3.3	EZE	9.6	SJO	1.9	MIA	25.3	LAX	54.8	PTY	0.3

Figura 31. Media de toneladas-kilómetro transportado de las rutas aéreas peruanas desde Lima a Latinoamérica, EEUU/Canadá y Europa y desde fuera de Lima
 Fuente: DGAC, GreatCircleMapper

Se pueden observar las siguientes tendencias:

- En Latinoamérica, el transporte de carga aérea se realiza mayoritariamente con los aeropuertos principales de cada país, mientras que la carga transportada a aeropuertos secundarios es mínima. La carga transportada a los aeropuertos más representativos se puede ajustar a una regresión lineal con la excepción del aeropuerto de Guayaquil en Ecuador, el cual presenta unos niveles muy altos de carga aérea para su distancia al Aeropuerto de Lima.
- El transporte de carga a destinos en Centroamérica y Caribe presenta también niveles bajos.
- La carga transportada a los aeropuertos de EEUU y Canadá se puede ajustar a una regresión lineal entre TKTs y distancia. Por encima de esta relación se encuentran los grandes hubs de cada país (Atlanta y Toronto), mientras que la carga transportada a aeropuertos secundarios de una misma área metropolitana (Newark y Fort Lauderdale, secundarios con respecto a Nueva York-JFK y Miami) es mínima.
- Dado que el bajo número de rutas a Europa impide realizar una regresión adecuada. La carga media por aeronave es de 10,3 Tn (TKT = 10.3 tn/aeronave x distancia de la ruta).
- Por último, el transporte de carga aérea en rutas internacionales a aeropuertos fuera de Lima es despreciable

Como para los destinos latinoamericanos el transporte de carga aérea se centra en los aeropuertos principales de cada país, la carga aérea transportada entre Lima y un aeropuerto secundario se considera despreciable. Debido al mismo razonamiento, también se considera nula la carga aérea en las rutas a Cuzco. Por otro lado, la carga transportada por aeronave a los aeropuertos estadounidenses se ajusta a la línea de regresión anteriormente determinada excepto para Orlando, que se considera operada por una línea de bajo coste que no transporta carga. El transporte de carga en la ruta a Estambul se considera al nivel de los aeropuertos europeos.

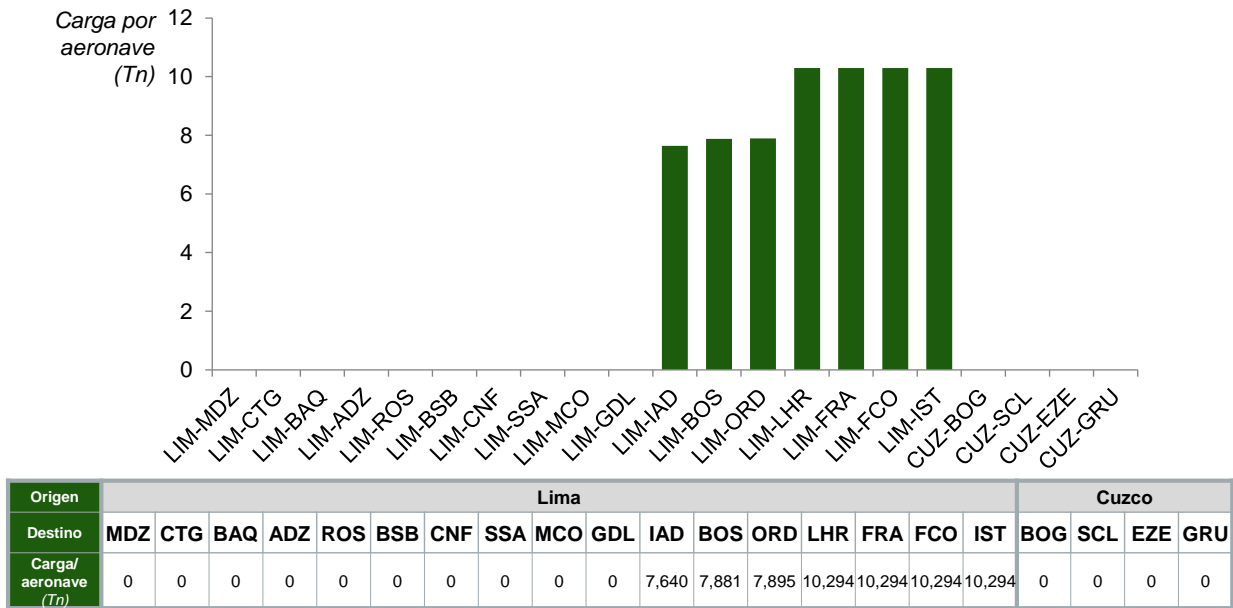


Figura 32. Toneladas de carga transportada por aeronave
Fuente: Análisis ALG

Los ingresos generados por el transporte de carga se calculan en función de la tonelada-kilómetro transportada para cada ruta, aplicando un ingreso por tonelada-kilómetro transportado de 22.5 c\$. Este valor se estima partir de un *benchmark* de ingresos por tonelada-kilómetro transportado de diferentes aerolíneas internacionales, seleccionando el valor más conservador.

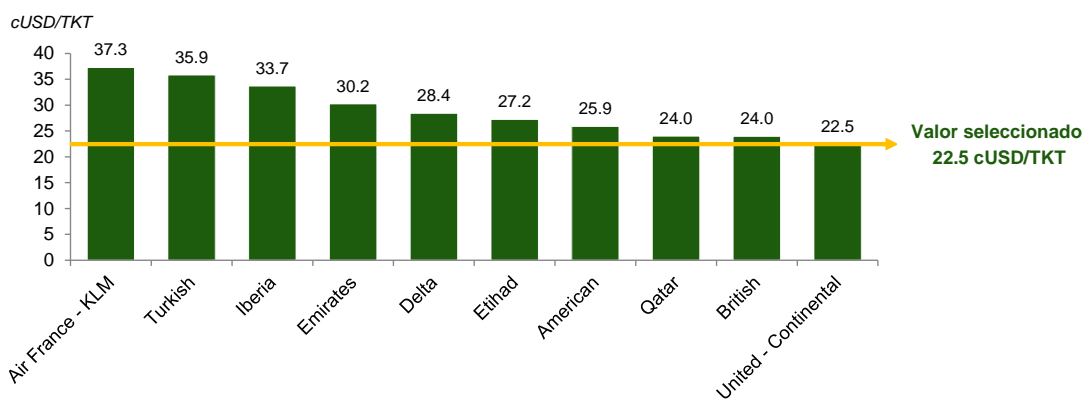


Figura 33. *Benchmark* de ingresos por tonelada-kilómetro transportado de aerolíneas internacionales
Fuente: Flightglobal, Análisis ALG

Finalmente, también se consideran los ingresos auxiliares generados por los pasajeros que no provienen de la compra del billete, tales como las tasas por equipaje o la compra de comida y productos a bordo de la aeronave. Se puede destacar que fuente de ingresos se ha convertido en un elemento especialmente importante para las aerolíneas de bajo coste. Tal y como se ilustra en la figura siguiente, el *benchmark* de ingresos de aerolíneas americanas muestra que estos valores pueden suponer entre el 5% y el 11% de los ingresos. Realizando una hipótesis conservadora, el porcentaje de ingresos auxiliares de las aerolíneas se

estima en un 6% para las rutas de corto radio. Para las rutas de largo radio, donde el precio del billete cobra un peso más importante, este valor se estima en un 4%.

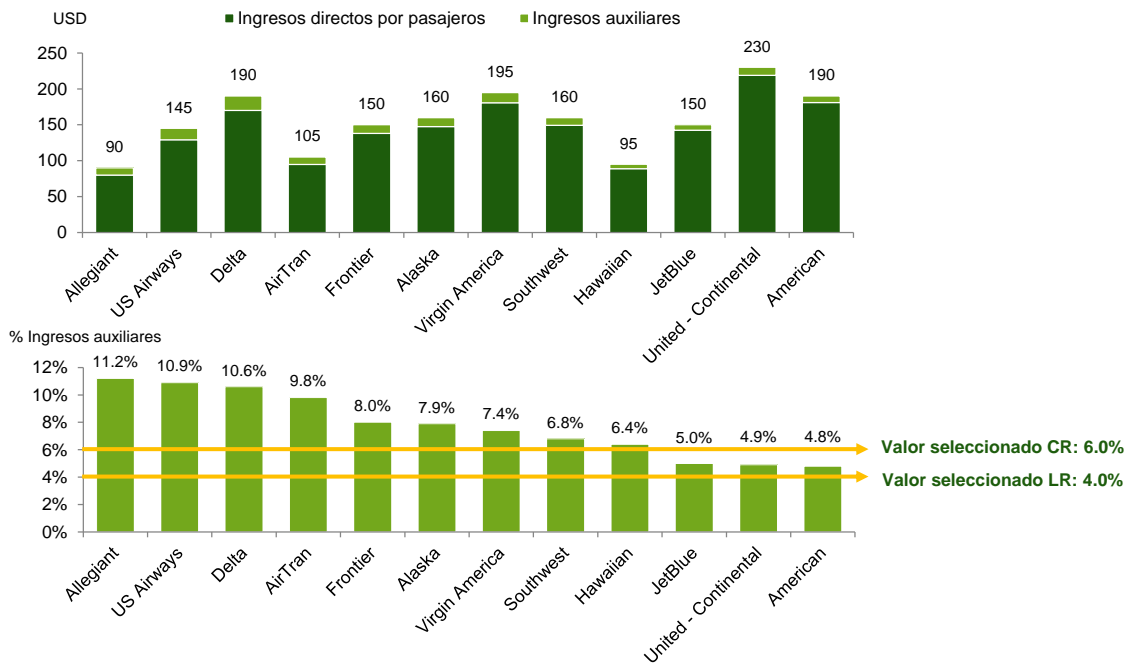
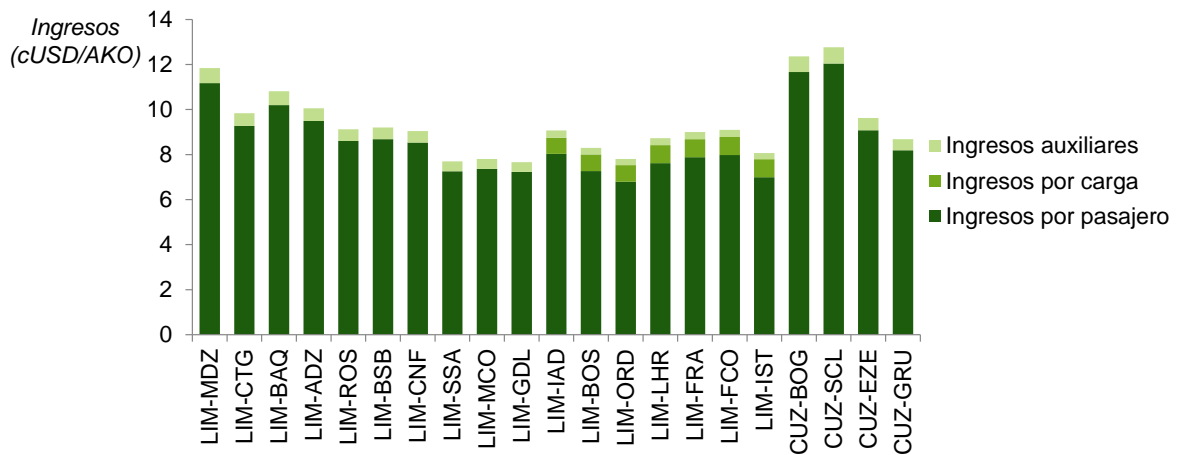


Figura 34. Benchmark de ingresos auxiliares de aerolíneas estadounidenses
Fuente: Flightglobal, Análisis ALG

El ingreso medio final por asiento kilómetro ofertado se calcula sumando todos estos factores. La figura siguiente muestra los ingresos finales por asiento kilómetro transportado en cada ruta una vez finalizada la fase de *ramp-up*, es decir, con un factor de ocupación del 80% para rutas de corto radio y de 85% para rutas de largo radio.



Origen	Lima																Cuzco				
Destino	MDZ	CTG	BAQ	ADZ	ROS	BSB	CNF	SSA	MCO	GDL	IAD	BOS	ORD	LHR	FRA	FCO	IST	BOG	SCL	EZE	GRU
Ingresos pasajeros (cUSD/AKO)	11.2	9.3	10.2	9.5	8.6	8.7	8.5	7.3	7.4	7.2	8.0	7.3	6.8	7.6	7.9	8.0	7.0	11.7	12.0	9.1	8.2
Ingresos pasajeros (cUSD/AKO)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0
Ingresos pasajeros (cUSD/AKO)	0.7	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.7	0.7	0.5	0.5
Ingresos totales (cUSD/AKO)	11.2	9.3	10.2	9.5	8.6	8.7	8.5	7.3	7.4	7.2	8.0	7.3	6.8	7.6	7.9	8.0	7.0	11.7	12.0	9.1	8.2

Figura 35. Ingresos por asiento-kilómetro ofertado según los factores de ocupación estimados
Fuente: Análisis ALG

Estimación de costes

Los costes se clasifican en costes directos de operación, que se generan únicamente cuando se opera, y costes fijos, en los que se incluyen los demás gastos de la compañía y que se generan tanto si las aeronaves operan como si no.

Para calcular el coste total de operación para cada ruta, se dispone de costes unitarios estándar para cada una de las partidas de costes de cada aeronave utilizada, tal y como se realizó en el apartado 3.5. Tal y como se ilustra en la figura siguiente, estos costes se alinean con la estimación de costes por AKOs en función de la distancia determinada para cada tipo de aeronave seleccionada.

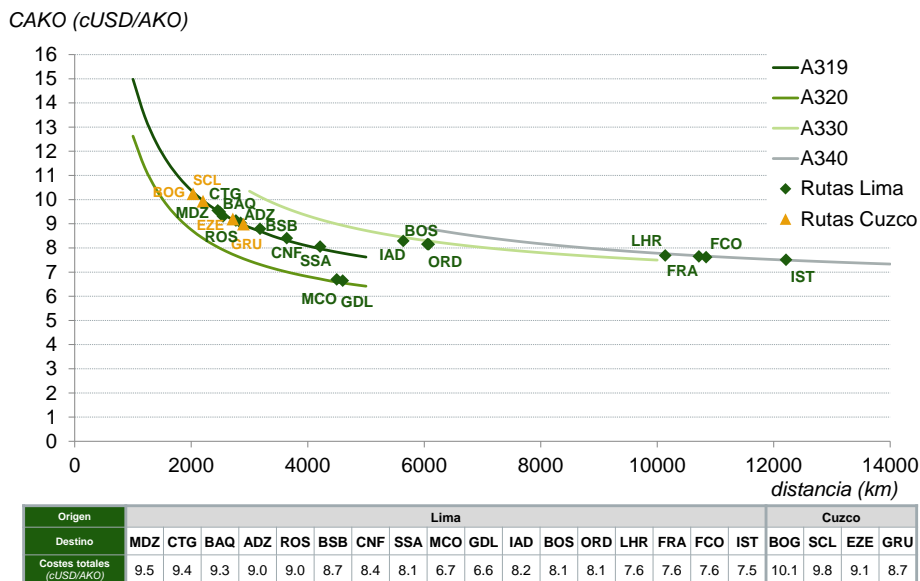


Figura 36. Costes por asiento-kilómetro ofertado en función de la distancia
Fuente: Análisis ALG

Los costes unitarios resultantes se resumen en la figura siguiente.

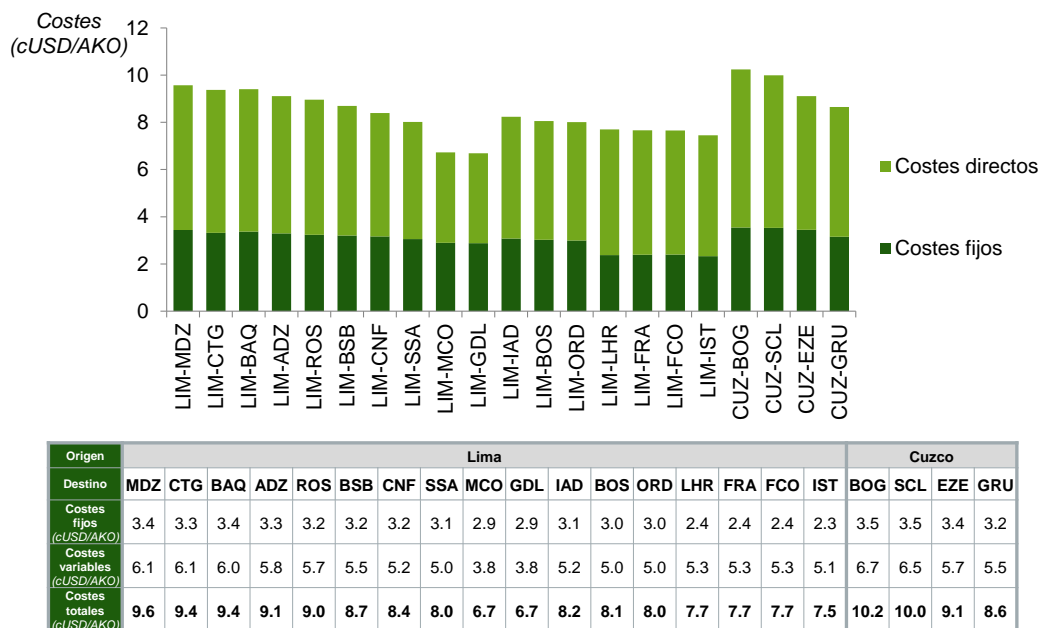


Figura 37. Costes por asiento-kilómetro ofertado
Fuente: Análisis ALG

Estimación de resultados

La estimación de resultados económicos que una aerolínea podría obtener en la operación de cada nueva ruta se recoge en la tabla siguiente.

Origen	Lima																	Cuzco			
Código	MDZ	CTG	BAQ	ADZ	ROS	BSB	CNF	SSA	MCO	GDL	IAD	BOS	ORD	LHR	FRA	FCO	IST	BOG	SCL	EZE	GRU
Factores de ocupación bajos																					
Factor de ocupación	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	60%	60%	60%	60%
Margen de beneficios	-12%	-16%	-19%	-20%	-23%	-18%	-20%	-22%	-14%	-14%	-10%	-9%	-9%	-10%	-7%	-7%	-4%	-11%	-10%	-16%	-12%
Beneficio anual (M\$)	-0.9	-1.3	-1.5	-1.7	-1.3	-1.1	-1.4	-1.6	-1.9	-2.0	-3.0	-2.8	-2.9	-6.2	-4.4	-4.6	-3.1	-0.6	-0.8	-1.4	-1.1
Factores de ocupación medios																					
Factor de ocupación	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	70%	70%	70%	70%
Margen de beneficios	4%	0%	-3%	-4%	-6%	-2%	-4%	-5%	1%	1%	2%	3%	3%	2%	5%	5%	7%	4%	5%	0%	3%
Beneficio anual (M\$)	0.4	0.0	-0.3	-0.4	-0.4	-0.1	-0.3	-0.4	0.2	0.1	0.7	1.2	1.1	1.2	3.6	3.5	6.2	0.2	0.4	0.0	0.3
Factores de ocupación altos																					
Factor de ocupación	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	75%	75%	75%	75%
Margen de beneficios	10%	6%	4%	3%	1%	5%	3%	2%	7%	7%	7%	8%	8%	7%	10%	9%	12%	10%	11%	6%	9%
Beneficio anual (M\$)	1.0	0.6	0.4	0.3	0.1	0.4	0.3	0.1	1.3	1.2	2.6	3.2	3.1	4.7	7.5	7.5	10.7	0.6	1.0	0.7	1.1
Factores de ocupación estimados																					
Factor de ocupación	85%	74%	85%	81%	76%	76%	79%	71%	81%	80%	82%	75%	70%	86%	86%	88%	75%	82%	87%	75%	68%
Margen de beneficios	19%	5%	13%	9%	2%	6%	7%	-4%	14%	13%	9%	3%	-3%	12%	15%	16%	8%	17%	22%	5%	0%
Beneficio anual (M\$)	2.2	0.5	1.4	1.1	0.1	0.4	0.6	-0.4	2.6	2.4	3.4	1.1	-0.9	9.1	12.5	13.6	6.6	1.2	2.5	0.6	0.0

Tabla 95: Estimación de resultados económicos en la operación de la ruta
Fuente: Análisis ALG

Tal y como se ilustra en la figura, los bajos factores de ocupación que las aerolíneas suelen tener durante el primer año de operación de una ruta hacen que ninguna ruta obtenga un margen de beneficios positivo. Sin embargo, una vez finalizado la fase de *ramp-up* y alcanzados los factores de ocupación más elevados las rutas comienzan a ser económicamente viables. El lanzamiento de una ruta supone, por tanto, una inversión para una aerolínea, la cual debe estar dispuesta a asumir posibles pérdidas en caso de comenzar a operar con unos factores de ocupación bajos. Las ayudas recibidas para el lanzamiento de una nueva ruta, que minimizan el impacto negativo del *ramp-up*, puede decantar a las aerolíneas hacia la creación de nuevas rutas.

Los costes asociados a la operación de una ruta de largo radio son mayores que los de una ruta de corto radio. Por lo tanto, las posibles pérdidas que una nueva ruta de largo radio puede tener durante el *ramp-up* son más importantes especialmente para las rutas a Europa y Oriente Medio, como se ve reflejado en la figura siguiente. Las rutas de largo radio tienen un elevado riesgo asociado a su lanzamiento y, como consecuencia, podrían necesitar unos incentivos mayores para estimular su creación.

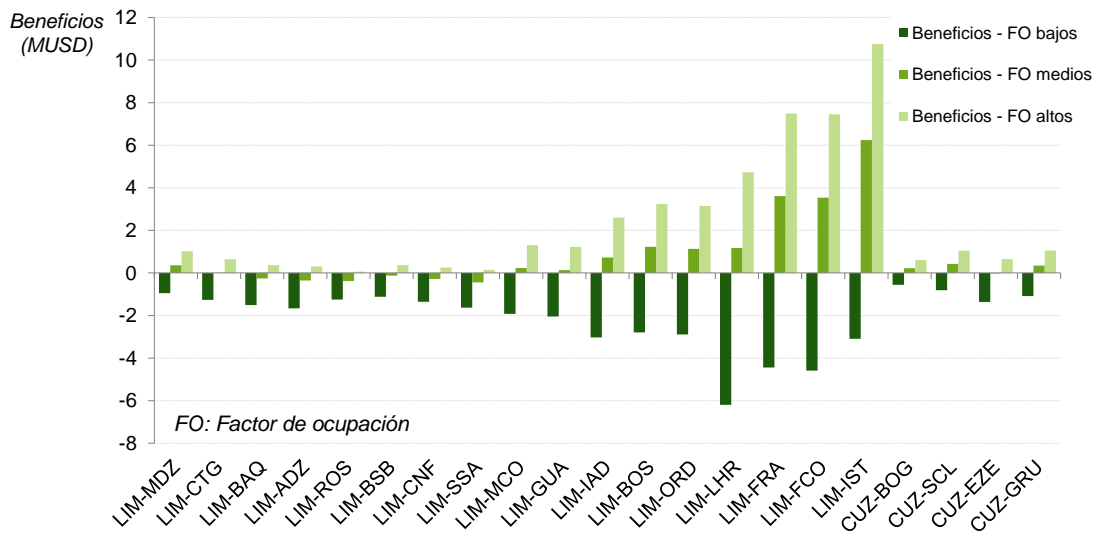


Figura 38. Resultados totales anuales
Fuente: Análisis ALG

Los márgenes de beneficios que se obtienen utilizando los factores de ocupación estimados en la previsión de demanda dependen principalmente del valor de estos factores de ocupación: aquellas rutas con unos factores de ocupación más elevados obtendrían unos márgenes de beneficios mayores. Por otro lado, tal y como ilustra la figura siguiente, para un mismo factor de ocupación característico se puede observar que en general la rentabilidad (y los beneficios asociados) aumenta con la longitud de la ruta, siendo mayor para las rutas de largo radio. Otro factor que influye en la rentabilidad de la una ruta es la tarifa media por pasajero que una aerolínea podría obtener, tal y como ha sido estimada en el apartado anterior.

% Beneficios/Ingresos

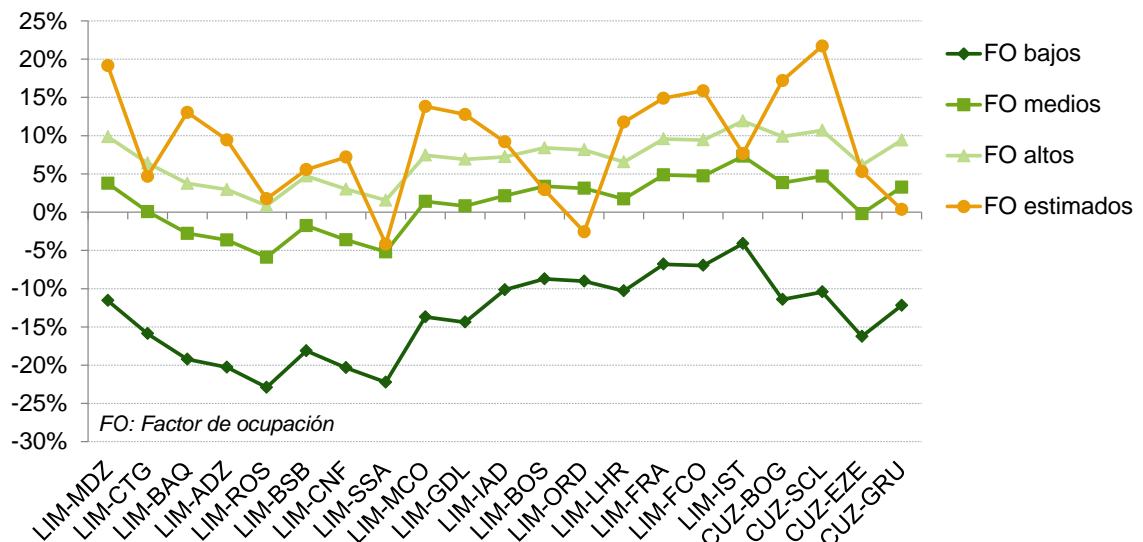


Figura 39. Margen de beneficios (% de beneficios sobre ingresos)
Fuente: Análisis ALG

En principio, aquellas rutas donde se pueden obtener mayores rentabilidades son las que más atractivas resultan para las aerolíneas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el margen de beneficios es muy sensible a los ingresos que la aerolínea obtiene por el transporte de pasajero. Tal y como se ilustra en la figura siguiente, una reducción de ingresos causada por una bajada de las tarifas tiene un fuerte impacto en el margen de beneficios obtenidos. Es por ello la no consecución de los pasajeros y *yields* estimados puede suponer un fracaso económico para la compañía.

% Beneficios/Ingresos

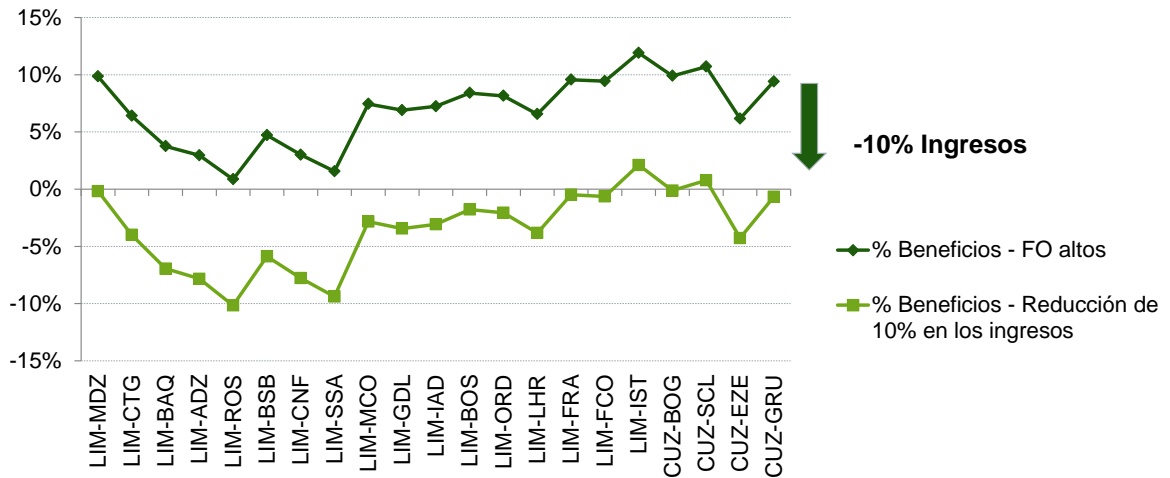


Figura 40. Márgenes de beneficio de las rutas seleccionadas y sensibilidad a reducción de ingresos
 Fuente: Análisis ALG

La tarifa media por pasajero es un factor que influye en gran medida en la rentabilidad de la ruta, sin embargo, es también un elemento volátil y por lo tanto difícil de estimar: la tarifa media por pasajero que una aerolínea pudiese obtener en una ruta en el momento actual probablemente no se mantendría en el tiempo. Es por lo tanto que para la decisión del lanzamiento de una nueva ruta se tienen en cuenta otros factores: la demanda de tráfico, la distancia, la competencia y el encaje con la estrategia de la aerolínea.

La demanda de tráfico, tal y como ha sido estudiado en apartados anteriores, es el elemento fundamental que justifica el lanzamiento de una nueva ruta. No tiene sentido crear una nueva ruta si esta no va a ser utilizada por un número suficiente de pasajeros. La demanda de tráfico también influye en las tarifas por pasajero, generalmente favoreciendo subidas de tarifas cuando la demanda es superior a la oferta y bajadas de tarifas cuando la demanda es inferior.

Por otro lado, el nivel de competencia es un factor importante que influye en gran medida en las tarifas medias y la rentabilidad de una ruta. Cuando la competencia aumenta en una ruta, las tarifas bajan, y viceversa. En este sentido, una nueva ruta tiene que competir con las rutas indirectas previamente utilizada por los pasajeros O/D, que pueden reaccionar con una bajada de tarifas para evitar perder estos pasajeros en conexión. Un ejemplo ya estudiado anteriormente es el lanzamiento de la ruta París – Lima, que originó una bajada de las tarifas de la ruta Madrid – Lima para poder competir con esta nueva ruta directa y reducir la posible pérdida de pasajeros en conexión. Tras el lanzamiento de la ruta a París, la tarifa de los pasajeros indirectos entre París y Lima se redujo en un 13% de 2010 a 2012, y la tarifa desde Madrid se redujo asimismo en un 13%.

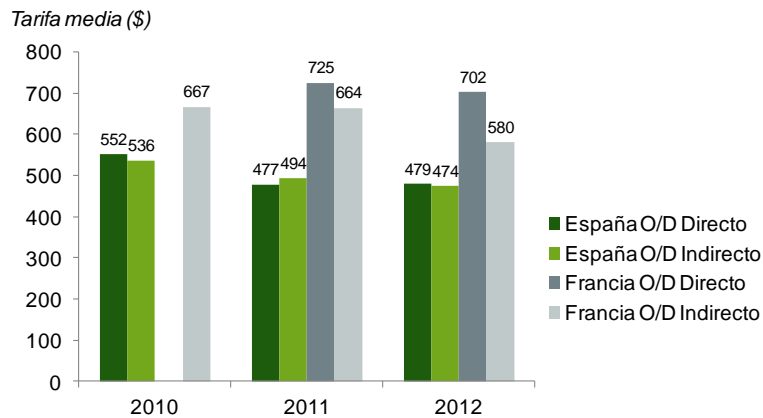


Figura 41. Evolución de la tarifa media por pasajero O/D en vuelo directo Madrid-Lima y Paris-Lima
 Fuente: Análisis ALG

Finalmente, otro factor fundamental para el lanzamiento de una nueva ruta es el encaje que esta ruta tiene dentro de la estrategia de la aerolínea. La rentabilidad global del conjunto de operaciones de la aerolínea es más importante que las rentabilidades de cada ruta particular. Así, una aerolínea puede lanzarse a crear una nueva ruta con el objetivo de expandirse y crecer hacia un mercado determinado, de atraer pasajeros en conexión con los que poder alimentar otras rutas de la aerolínea o de probar nuevos mercados donde se prevé un gran potencial de desarrollo. En este sentido, una aerolínea con una previsión de aumento de flota y de crecimiento del número de operaciones superior tendrá menos en cuenta las tarifas medias que pueda obtener en una nueva ruta, mientras que aquellas aerolíneas sin planes de expansión estudiarían con más detalle la rentabilidad de cada ruta. Las aerolíneas de bajo coste están más influenciadas por la rentabilidad de las rutas, dado que su estrategia basada en minimizar los costes operativos y en conectar destinos punto a punto sin ofrecer conexiones permite adaptar sus operaciones con facilidad buscando servir aquellas rutas donde esperan obtener unos mayores beneficios.

7.3.23 Principales características de las rutas potenciales para el Perú

A continuación, se muestran las principales características de las nuevas rutas internacionales potenciales para el Perú según los análisis individuales que se han realizado a lo largo de este apartado. En la tabla se incluye la probabilidad de apertura de cada una de las rutas, las aerolíneas potencialmente más interesadas en la ruta, el avión tipo estimado, los asientos por vuelo y el impacto sobre otras rutas priorizadas.

En el apartado 7.5, una vez establecido el calendario previsto de apertura de las nuevas rutas (para lo cual se han tomado en cuenta, además del nivel de tráfico potencial de la ruta en el momento de su apertura, otros factores como su encaje con la estrategia de la aerolínea potencialmente más interesada en la apertura, la distancia de la ruta o la conectividad del aeropuerto de destino con Suramérica) y validadas las previsiones de tráfico realizadas con una metodología *top-down* (modelo estadístico), se presenta una tabla que da un mayor nivel de detalle de las características principales de cada una de las rutas.

Ruta	Clasificación de la ruta	Probabilidad de apertura	Aerolíneas potenciales	Avión tipo (asientos)	Impacto sobre otras rutas priorizadas ⁽¹⁾
Lima – Washington	Ruta potencial	Alta	United - Continental AviancaTaca American - US LATAM Delta Spirit Airlines JetBlue Airways	B767 (210)	Rutas a EEUU



Lima – Orlando	Ruta potencial	Alta	LATAM AviancaTaca American - US United – Continental Delta Spirit Airlines JetBlue Airways	A320 (180)	Rutas a EEUU
Lima – Chicago	Ruta potencial	Media	American - US United - Continental LATAM AviancaTaca Delta Spirit Airlines JetBlue Airways	B767 (200)	Rutas a EEUU
Lima – Boston	Ruta potencial	Media	Delta American - US LATAM AviancaTaca United - Continental Spirit Airlines JetBlue Airways	B767 (200)	Rutas a EEUU
Lima – Frankfurt	Ruta potencial	Alta	Lufthansa LATAM Avianca Condor Flugdienst Air Berlin	A340 (300)	Rutas a toda Europa
Lima – Londres	Ruta potencial	Media	British Airways LATAM Avianca Thomson Airways Virgin Atlantic Air Thomas Cook	B777 (290)	Rutas a toda Europa
Lima – Roma	Ruta potencial	Media	Alitalia LATAM Avianca Air Italy (Meridiana Fly) Blue Panorama	B777 (290)	Rutas a toda Europa
Lima – Estambul	Ruta potencial	Alta	Turkish Airlines	A340 (300)	Rutas a Oriente Medio, Europa y EEUU
Lima – Belo Horizonte	Ruta potencial	Alta	LATAM Avianca GOL Pluna OceanAir	A319 (124)	Ruta Lima – Sao Paulo
Lima – Brasilia	Ruta potencial	Media	LATAM Avianca GOL Pluna OceanAir	A319 (124)	Ruta Lima – Sao Paulo
Lima – Salvador	Ruta potencial	Media	LATAM Avianca GOL Pluna OceanAir	A319 (124)	Ruta Lima – Sao Paulo
Cusco – Sao Paulo	Ruta potencial	Media	LATAM GOL Avianca Pluna OceanAir	A319 (124)	Ruta Lima – Sao Paulo
Lima – Mendoza	Ruta potencial	Alta	LATAM Avianca Aerolíneas Argentinas Sol Líneas Aéreas	A319 (124)	Ruta Lima – Buenos Aires

Lima – Rosario	Ruta potencial	Media	LATAM Avianca Aerolíneas Argentinas Sol Líneas Aéreas	A319 (124)	Ruta Lima – Buenos Aires
Cusco – Buenos Aires	Ruta potencial	Media	LATAM Avianca Aerolíneas Argentinas Sol Líneas Aéreas	A319 (124)	Ruta Lima – Buenos Aires
Lima – Cartagena	Ruta potencial	Alta	Avianca LATAM VivaColombia	A319 (124)	Ruta Lima – Bogotá
Lima – San Andrés	Ruta potencial	Alta	Avianca LATAM VivaColombia	A319 (124)	Ruta Lima – Bogotá
Lima – Barranquilla	Ruta potencial	Media	Avianca LATAM VivaColombia	A319 (124)	Ruta Lima – Bogotá
Cusco – Bogotá	Ruta potencial	Media	Avianca LATAM VivaColombia	A319 (124)	Ruta Lima – Bogotá
Cusco – Santiago de Chile	Ruta potencial	Media	LATAM Avianca Sky Airline	A319 (124)	Ruta Lima – Santiago de Chile
Lima – Guadalajara	Ruta potencial	Media	Avianca LATAM Aeroméxico Interjet	B737 (180)	Ruta Lima – México DF

Nota (1): Hace referencia a impactos sobre el potencial de abrir otras rutas o sobre el tráfico de otras rutas existentes (rutas a las que podría afectar esta apertura)

Tabla 96: Principales características de las nuevas rutas internacionales con potencial de apertura para el Perú
Fuente: Análisis ALG

Además de estas rutas potenciales, se han identificado otras rutas clasificadas como posibles en el documento. Como se ha comentado, se trata de aquellas rutas que, en las condiciones expuestas en el estudio, tienen un menor potencial de apertura a medio plazo. La apertura de estas rutas exigiría unas condiciones más optimistas que las de las otras rutas, es decir, un factor de estimulación del tráfico por apertura de ruta superior al 100% (que es el valor considerado para el escenario optimista en las previsiones realizadas).

Dado que no parece razonable considerar factores de estimulación superiores al 100% en un escenario base de evolución de tráfico, estas rutas no se han clasificado como potenciales, sino como posibles. Sin embargo, cabe recordar que no se descarta que las rutas puedan ser viables a medio – largo plazo si se dan las condiciones apropiadas.

A modo de ejemplo, se ha calculado el factor de estimulación de tráfico necesario para la apertura en 2027 de las rutas clasificadas como posibles en Latinoamérica. Para ello se ha estudiado la estimulación necesaria para que la apertura de las rutas con una aeronave tipo A319, una oferta mínima de 2 frecuencias semanales y un factor de ocupación del 60% (excepto para el caso de la ruta Lima – Monterrey, que por tener una distancia de vuelo mayor se ha analizado con aeronaves tipo A320 y 3 frecuencias semanales). Como se puede observar, el factor de estimulación del tráfico por apertura de la ruta requerido es superior al 100% en todos los casos.

Ruta	Pasajeros indirectos 2012	Pasajeros indirectos 2027p	Aeronave tipo	Frecuencias mínimas	Estimulación necesaria ⁽¹⁾	Comentarios
Lima - Curitiba	4,641	11,867	A319	2	185%	No se tienen en cuenta posibles pasajeros en conexión dado que LIM no se encuentra en una localización ventajosa frente a GRU



Lima - Concepción	4,747	11,741	A319	2	190%	No se tienen en cuenta posibles pasajeros en conexión dado que LIM no se encuentra en una localización ventajosa frente a SCL
Lima - Balmaceda	4,300	10,636	A319	2	220%	No se tienen en cuenta posibles pasajeros en conexión dado que LIM no se encuentra en una localización ventajosa frente a SCL
Lima - La Serena	3,218	7,960	A319	2	185%	Sí se tienen en cuenta posibles pasajeros en conexión (el mismo porcentaje que el que actualmente tiene el global de las rutas entre el Perú y Chile)
Lima - Bucaramanga	4,051	9,794	A319	2	155%	Sí se tienen en cuenta posibles pasajeros en conexión (el mismo porcentaje que el que actualmente tiene el global de las rutas entre el Perú y Colombia)
Lima - Monterrey	6,386	15,197	A320	3	135%	Sí se tienen en cuenta posibles pasajeros en conexión (el mismo porcentaje que el que actualmente tiene el global de las rutas entre el Perú y México)
Arequipa - Santiago	6,274	15,518	A319	2	120%	No se tienen en cuenta pasajeros en conexión por tratarse de un aeropuerto fuera de Lima
Cusco - Río de Janeiro	4,191	10,716	A319	2	220%	No se tienen en cuenta pasajeros en conexión por tratarse de un aeropuerto fuera de Lima
Cusco - México DF	6,011	14,305	-	-	-	La elevada altitud del aeropuerto de Cusco limita el alcance de las aeronaves que pueden operar en este aeropuerto, dificultando las rutas con México.
Piura - Sao Paulo	3,718	9,507	A319	2	260%	No se tienen en cuenta pasajeros en conexión por tratarse de un aeropuerto fuera de Lima
Piura - Santiago	4,328	10,705	A319	2	220%	No se tienen en cuenta pasajeros en conexión por tratarse de un aeropuerto fuera de Lima
Trujillo - Santiago	3,031	7,497	A319	2	350%	No se tienen en cuenta pasajeros en conexión por tratarse de un aeropuerto fuera de Lima
Tumbes - Santiago	3,080	7,618	A319	2	350%	No se tienen en cuenta pasajeros en conexión por tratarse de un aeropuerto fuera de Lima

Nota (1): Estimulación necesaria para conseguir un 60% de factor de ocupación lanzando la ruta en 2027

Tabla 97: Pasajeros indirectos y estimulaciones necesarias para las rutas posibles en Latinoamérica
Fuente: Análisis ALG

7.4 Priorización de nuevas rutas aéreas para el turismo según grado de madurez, factibilidad, viabilidad económica e interés para el desarrollo turístico

El desarrollo de la conectividad aérea en Perú puede centrarse en 4 ejes en los que clasificar las rutas identificadas en los anteriores apartados:

- Nuevas rutas entre Lima y Norteamérica
- Nuevas rutas entre Lima y Europa, Oriente Medio y Asia – Pacífico
- Nuevas rutas entre Lima y Latinoamérica
- Nuevas rutas internacionales fuera de Lima

Tras el análisis realizado ruta a ruta en el anterior apartado, es posible clasificar estas rutas en función de su probabilidad de apertura, que depende principalmente del nivel de demanda de tráfico esperada para el momento de inicio de las operaciones, así como del encaje de estas rutas con la estrategia de las aerolíneas potenciales para la operación.

El grado de madurez de una ruta está relacionado con su demanda de tráfico. Así, para priorizar las rutas en función de su nivel de tráfico, se ha considerado que las rutas que requieren un estimulación de tan solo el 10% en el momento de su creación para empezar las operaciones con factores de ocupación razonables tienen un grado de probabilidad alto. En cambio, las que para resultar viables necesitan una mayor estimulación de tráfico, se consideran menos probables.

En cuanto a la factibilidad, viabilidad económica e interés para el desarrollo turístico, serán factores que hagan que las aerolíneas estén más o menos interesadas en una ruta.

Rutas internacionales	Probabilidad de apertura alta	Probabilidad de apertura media	Rutas posibles
TOTAL (42)	7	14	21
Perú - Europa	1	2	2
Rutas en Lima	Frankfurt	Londres Roma	Barcelona Milán
Perú – Oriente Medio	1		
Rutas en Lima	Qatar o Dubai o Abu Dhabi o Turquía		
Perú – Norte América	2	2	6
Rutas en Lima	Washington Orlando	Chicago Boston	Charlotte Detroit Minneapolis Denver Montreal Vancouver
Perú - Latinoamérica	3	10	13
Rutas en Lima	Mendoza Cartagena Belo Horizonte	San Andrés Barranquilla Brasilia Salvador Rosario Guadalajara	Bucaramanga Curitiba Concepción La Serena Balmaceda Monterrey

Rutas en otros aeropuertos	Cusco – Santiago de Chile	Cusco – Río de Janeiro
	Cusco – Buenos Aires	Cusco – México DF
	Cusco – Sao Paulo	Arequipa – Santiago
	Cusco – Bogotá	Piura – Santiago
		Piura – Sao Paulo
		Tumbes – Santiago
		Trujillo – Santiago

Tabla 98: Rutas con potencial para la apertura y rutas posibles entre Perú y los países priorizados
Fuente: Análisis ALG

En función del encaje con la estrategia de las aerolíneas potenciales, se han clasificado las rutas por probabilidad de apertura. Juntando ambos análisis, se ha determinado qué rutas tienen una alta probabilidad, media o baja. La siguiente figura explica los resultados obtenidos desglosando en estos dos factores.

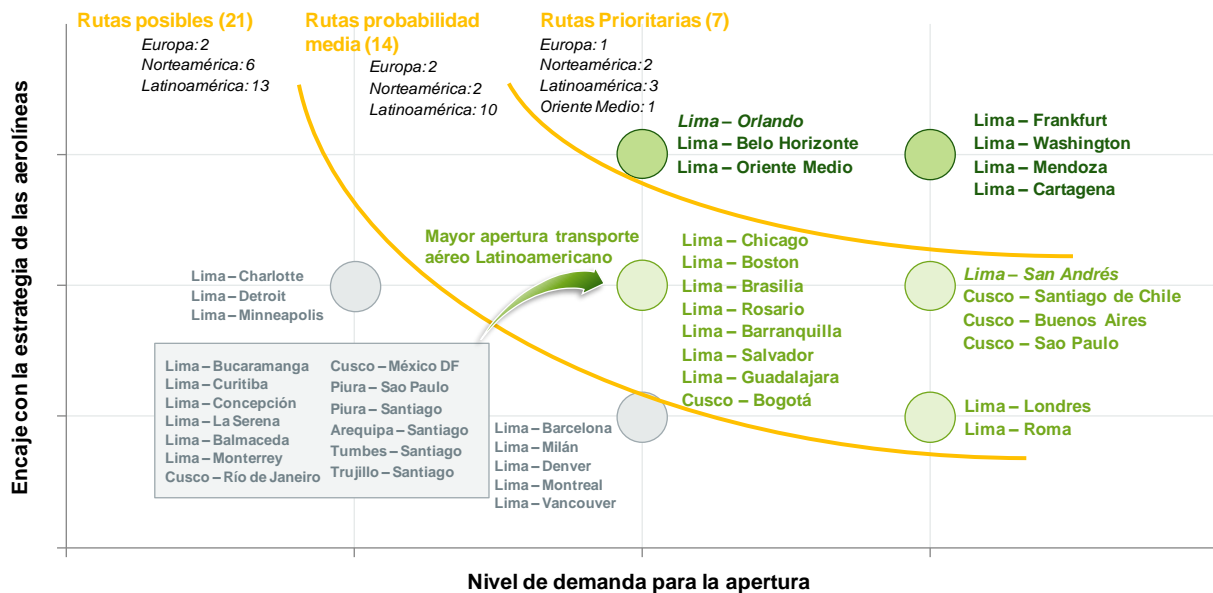


Figura 42. Visión sobre la apertura de rutas en Perú
Fuente: Análisis ALG

En este momento, tomando en cuenta el objetivo de incentivar el crecimiento del turismo receptor al Perú, cabe señalar que las rutas Lima – San Andrés y Lima – Orlando son menos interesantes. De este modo, si hubiera un plan de incentivos asociado a esta priorización, probablemente se debería decidir sobre el interés o no de incentivar estas dos rutas del plan.

Adicionalmente a estas 42 rutas, existen otras 8 rutas entre el Perú y otros países no priorizados de Latinoamérica que han sido identificadas como rutas con potencial de apertura, pero para las cuales no se ha realizado el análisis detallado de sus probabilidades de apertura.

7.5 Estimación del impacto de las oportunidades identificadas

Una vez priorizadas las rutas internacionales con probabilidades de apertura en Perú en los próximos años, se establece un posible calendario de apertura de las rutas.

Pese a que en el tercer apartado de este capítulo se ha mostrado en qué año se podría abrir cada una de las nuevas rutas internacionales propuestas, el análisis se realizó bajo las hipótesis expuestas en el segundo entregable, asumiendo estimulaciones del tráfico O/D por creación de ruta de un 10% o de un 100%, y sin considerar tráfico de conexión para la mayoría de rutas.

Sin embargo, como se ha comentado a lo largo del anterior apartado, varias de las rutas analizadas podrían llegar a tener un importante volumen de pasajeros en conexión. De este modo, a la hora de establecer el calendario de apertura de las rutas, se ha considerado que las nuevas rutas a aeropuertos norteamericanos y latinoamericanos tendrán un cierto volumen de pasajeros de conexión, en vez de utilizar las hipótesis más conservadoras del segundo entregable. Concretamente, se ha estimado que:

- Para las rutas en Latinoamérica desde Lima, las conexiones (incluyendo conexiones en Lima y en el extranjero) representarán el mismo porcentaje que el que actualmente tiene el global de las rutas entre el Perú y el país de estudio, esto es 29.7% en Brasil, 46.1% en Argentina, 26.7% en Colombia y 51.5% en México.
- Para las rutas en Latinoamérica desde Cusco se estima que el tráfico de conexión es poco relevante, por lo que se mantienen las hipótesis del anterior entregable (rutas sin conexiones).
- Para las rutas con Norteamérica desde Lima, las conexiones representarán en el momento de la creación el mismo porcentaje que el que actualmente tienen las rutas entre Perú y los aeropuertos estadounidenses que no son grandes *hubs* de conexión (es decir, sin considerar Miami, Los Ángeles, Houston y Dallas en el análisis), de modo que el porcentaje de las conexiones para las nuevas rutas con Estados Unidos será del 14.9%.
- Para las rutas con Europa desde Lima se consideran las hipótesis de captación de tráfico de conexión utilizadas en el anterior entregable.

Para determinar el calendario de apertura de estas nuevas rutas, además de basarse en la priorización establecida en el anterior apartado y en los resultados obtenidos en el análisis ruta a ruta del apartado 7.3 (añadiendo los tráficos de conexión que se han comentado), se ha tenido también en consideración el modelo estadístico presentado en el primer apartado de este capítulo.

Comparando el tráfico previsto para las rutas existentes según las previsiones de evolución del turismo con la previsión de pasajeros obtenida con el modelo estadístico, la previsión de tráfico de las rutas existentes queda por debajo de la previsión del modelo estadístico; esta diferencia se compensará por creación de nuevas rutas internacionales.

Región	Escenario	TACC 2004-12	TACC 2012-17	TACC 2017-22	TACC 2022-27	MPax 2012	MPax 2017	MPax 2022	MPax 2027
Latinoamérica	Rutas existentes	15.9%	6.1%	6.0%	4.1%	4.49	6.03	8.08	9.90
	Modelo estadístico	15.9%	7.7%	5.9%	4.9%	4.49	6.49	8.67	10.99
Norteamérica	Rutas existentes	4.5%	3.7%	3.7%	2.8%	1.42	1.64	1.96	2.25
	Modelo estadístico	4.5%	4.7%	3.7%	3.5%	1.42	1.72	2.06	2.44
Europa	Rutas existentes	14.3%	4.1%	4.1%	3.2%	0.96	1.13	1.38	1.62
	Modelo estadístico	14.3%	7.1%	6.5%	4.8%	0.96	1.31	1.80	2.27
Total	Rutas existentes	12.4%	5.3%	5.3%	3.8%	6.78	8.80	11.42	13.77
	Modelo estadístico	12.4%	7.0%	5.6%	4.6%	6.78	9.52	12.52	15.70

Tabla 99: Comparación de crecimientos y pasajeros de las rutas existentes y la proyección según el PBI
Fuente: Análisis ALG



La siguiente tabla muestra el calendario previsto para la creación de nuevas rutas internacionales en el Perú, sumando a la previsión de tráfico de las rutas existentes basada en el turismo el tráfico previsto para las nuevas rutas. Para ello, se ha ido proponiendo una fecha de apertura de las rutas basada en la priorización presentada en el anterior apartado.

	Lima - Norteamérica	Lima - Europa, Oriente Medio y Asia	Lima - Latinoamérica	Rutas internacionales fuera de Lima
2014		Lima - Frankfurt		
2015			Lima - Cartagena	
2016	Lima - Washington			
2017		Lima - Estambul	Lima - Mendoza	
2018		Lima - Londres		
2019	Lima - Orlando		Lima - San Andrés	
2020			Lima - Belo Horizonte	
2021				Cusco - Buenos Aires Cusco - Santiago de Chile
2022	Lima - Chicago			
2023		Lima - Roma		Cusco - Sao Paulo
2024				
2025			Lima – Guadalajara	Cusco - Bogotá
2026	Lima - Boston		Lima – Barranquilla	
2027			Lima - Brasilia	
2028			Lima - Rosario	
2029			Lima – Salvador	

Tabla 100: Calendario de apertura de nuevas rutas en Perú
Fuente: Análisis ALG

Durante los próximos años, se ha considerado factible la apertura de las rutas establecidas como prioritarias a raíz de los análisis mostrados en los anteriores apartados (todas desde Lima). Así, resulta probable que a corto plazo se pudiese abrir una ruta a Europa (Frankfurt, que como ya se ha comentado es la que mejor encaja con la estrategia de la aerolínea potencial), dos rutas a Norteamérica (Washington y Orlando, gracias a la elevada demanda de tráfico y la buena conectividad de los aeropuertos con Suramérica), 3 rutas a Latinoamérica (Cartagena, con una elevada demanda de pasajeros con Lima, y Mendoza y Belo Horizonte, cuyo atractivo aumenta por la posibilidad de captar pasajeros con origen/destino final en Norteamérica o el norte de Suramérica), y una ruta con Oriente Medio (Estambul, que permitiría la captación de los flujos turísticos entre Perú y Asia, y que es la más probable en la región porque encaja perfectamente en la estrategia de Turkish Airlines).

Posteriormente, resultaría probable la aparición de otras rutas internacionales en Perú. Algunas de ellas, permitirían aumentar la conectividad del Aeropuerto de Cusco, al conectarlo con los principales aeropuertos de Latinoamérica. Así, las rutas con Santiago de Chile, Sao Paulo y Buenos Aires tienen un buen nivel de demanda y no deberían necesitar fuertes estimulaciones de tráfico para resultar viables. De hecho, Buenos Aires y Santiago de Chile se podrían abrir antes atendiendo la demanda existente, pero se espera que la apertura del nuevo Aeropuerto de Chinchero – Cusco actúe como dinamizadora de estas oportunidades (facilitará la operación de las aeronaves).

En cuanto a las rutas con Lima, a medio plazo es muy posible que se puedan crear nuevas rutas a Europa, como Londres, por su elevado potencial si finalmente IAG decide cambiar su estrategia, y Roma, algo más



adelante cuando Alitalia pueda recuperarse de sus malos resultados de los últimos años y volver a apostar por el desarrollo del largo radio. También resulta bastante probable a corto – medio plazo la apertura de la ruta Lima – San Andrés, por el nivel de demanda de tráfico indirecto esperado.

Posteriormente, sería posible la apertura de alguna nueva ruta a Norteamérica (Chicago y Boston, si se consigue estimular el tráfico para poder hacer rentable las rutas), y de alguna ruta en Latinoamérica, tanto desde Lima (Guadalajara, Barranquilla, Brasilia, Rosario y Salvador) como desde Cusco (Bogotá), que necesitarían estimulaciones de tráfico debido a que su demanda indirecta es en la actualidad algo menor.

Finalmente, también es posible que a medio – largo plazo (dentro de unos 10 – 15 años), se abran nuevas rutas entre Lima y otros aeropuertos secundarios fuera del Perú, o incluso entre aeropuertos más pequeños del Perú (diferentes de Lima y Cusco) y otras ciudades importantes en Latinoamérica. Algunos de estos vuelos podrían interesar a aerolíneas regionales que buscasen expandir su red internacional, incluyendo aerolíneas de bajo coste que puedan aparecer en los próximos años.

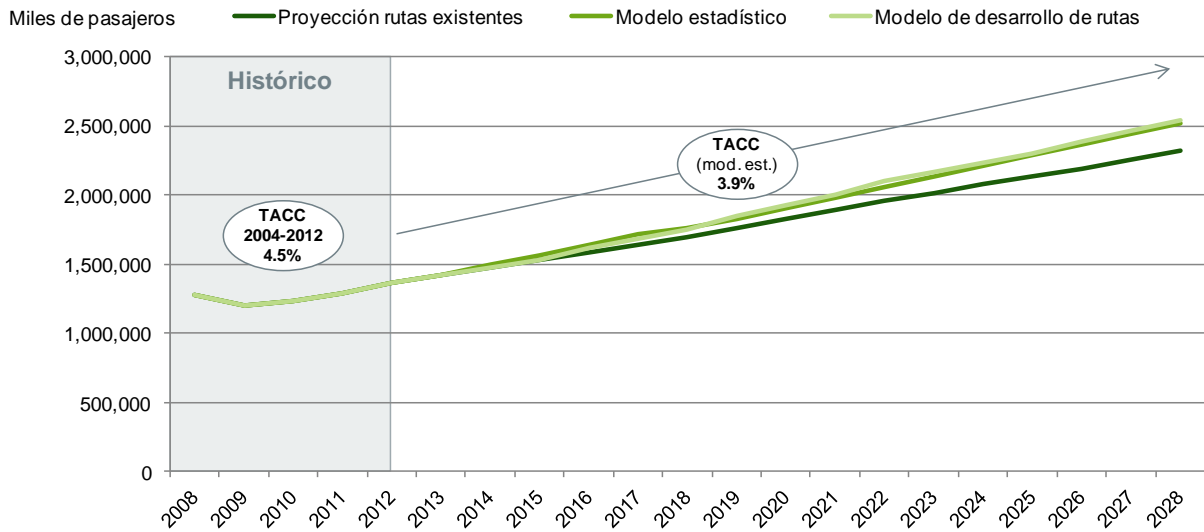
El estudio realizado no analiza las nuevas rutas internacionales potenciales con países de Latinoamérica no incluidos dentro de los mercados priorizados, pese a que los niveles de tráfico indirecto de algunas rutas en la actualidad muestran rutas con potencial para la apertura, como el Lima – Guatemala o el Cusco – Panamá.

Impacto de la creación de nuevas rutas

Una vez ajustado el calendario propuesto para la apertura de nuevas rutas, se muestran las previsiones de tráfico para cada región (la suma de la proyección de las rutas existentes más la de las rutas de nueva creación, que aparecen a lo largo del tiempo conforme al calendario propuesto), y se compara con la proyección de tráfico de las rutas existentes y la previsión obtenida con el modelo estadístico.

Norteamérica

Siguiendo el calendario previsto de apertura de las rutas, se obtiene la previsión de tráfico que se muestra en la siguiente figura.



Ruta	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	TACC 14-28
Rutas existentes	1,470	1,524	1,580	1,638	1,698	1,760	1,824	1,891	1,960	2,016	2,073	2,131	2,192	2,254	2,318	3.3%
Lima – Washington	-	-	35	47	54	56	58	60	62	64	66	67	69	71	73	-
Lima – Orlando	-	-	-	-	-	30	40	45	47	48	50	51	52	54	55	-
Lima – Chicago	-	-	-	-	-	-	-	-	31	41	44	45	46	47	49	-
Lima – Boston	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31	41	47	-
Tráfico Total	1,470	1,524	1,615	1,684	1,751	1,845	1,921	1,996	2,100	2,168	2,231	2,295	2,390	2,467	2,541	4.0%

Figura 43. Proyecciones del crecimiento del tráfico entre Perú y Norteamérica (miles de pasajeros)
Fuente: Análisis ALG

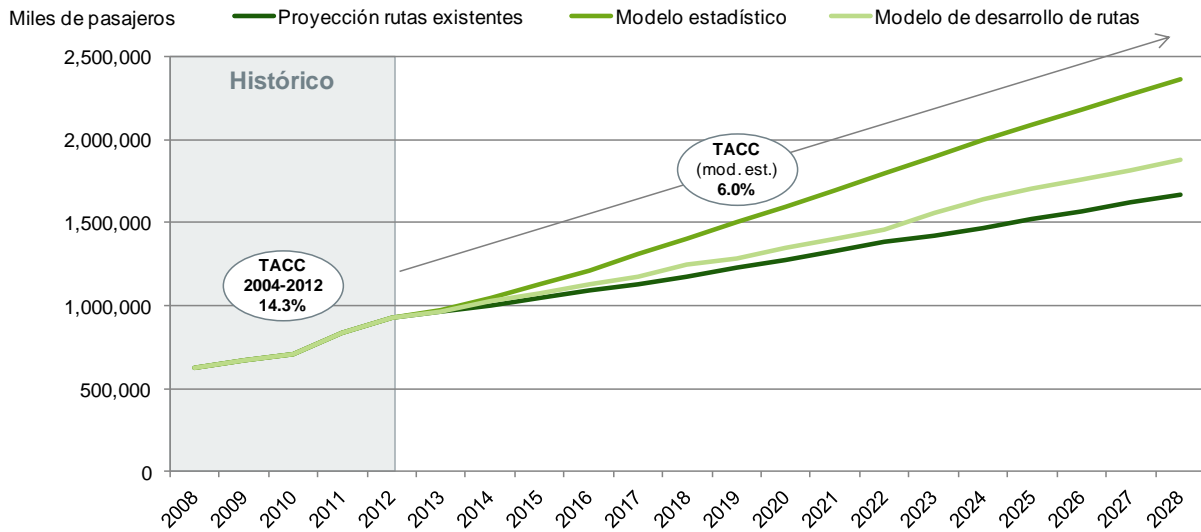
Como se puede observar, el tráfico total de las rutas existentes (con la inclusión de la ruta de Dallas en 2013) más el tráfico de las nuevas rutas corresponde al tráfico según el modelo estadístico.

Tras el periodo de recesión de la economía norteamericana en los últimos años, se prevé que la economía de dicho continente crezca a un ritmo superior en los próximos años.

Se trata de un escenario conservador puesto que, como se puede observar, el crecimiento anual medio previsto está por debajo del de los últimos años, es decir, se considera una menor elasticidad que la histórica.

Europa

Siguiendo el calendario previsto de apertura de las rutas, se obtiene la previsión de tráfico que se muestra en la siguiente figura.



Ruta	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	TACC 14-28
Rutas existentes	961	980	1,003	1,031	1,004	979	1,008	1,048	1,090	1,089	1,118	1,151	1,188	1,226	1,265	2.0%
Lima – Frankfurt	64	95	121	139	135	145	150	157	164	168	173	179	185	192	199	-
Lima – Londres	-	-	-	-	111	158	186	195	204	210	216	224	231	240	248	-
Lima – Roma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	88	129	152	156	160	163	-
Tráfico Total	1,024	1,075	1,124	1,170	1,249	1,282	1,344	1,400	1,457	1,555	1,637	1,705	1,760	1,817	1,875	4.4%

Figura 44. Proyecciones del crecimiento del tráfico entre Perú y Europa (miles de pasajeros)
Fuente: Análisis ALG

Como se puede observar, para el caso de Europa, el tráfico de pasajeros previsto con la creación de nuevas rutas es inferior al proyectado con el modelo estadístico. Se ha optado por ser más conservador que el modelo estadístico en este mercado porque los crecimientos históricos son altos y estos pueden estar influenciados por el hecho de que la creación de una nueva ruta (París en 2011) en un mercado en el que únicamente había dos rutas (Madrid y Ámsterdam) podría tener un fuerte impacto en la evolución del tráfico histórico.

A medida que el mercado aumenta de tamaño, el tráfico generado por la creación de una nueva ruta tiene menos impacto que en un mercado de menor tamaño y la mayor parte del tráfico de la nueva ruta es tráfico que se capta de las otras rutas existentes en el mercado.

Es por ello que la proyección mostrada de las rutas existentes incluye el efecto de captación de tráfico por parte de las nuevas rutas abiertas, es decir, se ha restado a la proyección esperada para las rutas existentes si no se abriese ninguna otra, el tráfico que antes se producía a través de estas rutas y ahora pasaría a realizarse por las nuevas.

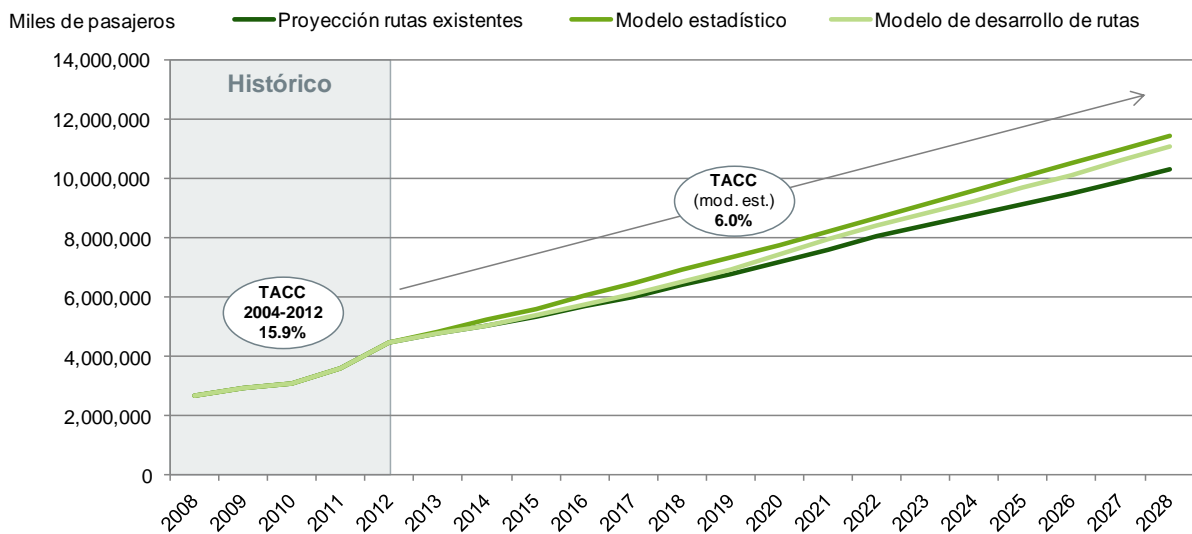
Tras un periodo de recesión de la economía europea en los pasados años, las previsiones apuntan a una recuperación de la economía del continente, con un crecimiento previsto superior al histórico para los próximos años.

De nuevo, se trata de un escenario conservador, con un crecimiento medio anual inferior al de los últimos años, fruto de una elasticidad entre tráfico y PBI menor que la histórica.

Latinoamérica

Dado que en el estudio se ha analizado en detalle la creación de nuevas rutas en los 5 países priorizados de Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México), para las proyecciones de tráfico se ha considerado también la posibilidad de creación de nuevas rutas en otros países de la región (incluidas en *otras rutas* en la tabla siguiente), algunas de las cuales parecen bastante probables por sus niveles de demanda (como por ejemplo Lima – Guatemala o Cusco – Panamá).

Siguiendo el calendario previsto de apertura de las rutas, se obtiene la proyección de tráfico que se muestra en la siguiente figura.



Ruta	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	TACC 14-28
Rutas existentes	5,052	5,360	5,686	6,032	6,395	6,780	7,188	7,620	8,079	8,414	8,763	9,126	9,505	9,899	10,310	5.2%
Lima – Cartagena	-	26	35	42	45	48	51	54	58	60	62	65	68	70	73	-
Lima – Mendoza	-	-	-	-	-	30	40	45	47	48	50	51	52	54	55	-
Lima – San Andrés	-	-	-	-	-	26	35	42	44	46	48	49	52	54	56	-
Lima – Belo Horizonte	-	-	-	-	-	-	13	17	20	21	22	23	24	25	26	-
Cusco – Buenos Aires	-	-	-	-	-	-	-	24	33	38	40	42	43	45	47	-
Cusco – Santiago	-	-	-	-	-	-	-	35	47	56	59	62	65	68	72	-
Cusco – Sao Paulo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23	30	35	37	38	40	-
Cusco – Bogotá	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	18	21	22	-
Lima – Guadalajara	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29	39	45	47	-
Lima – Barranquilla	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21	28	33	-
Lima – Brasilia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	17	-
Lima – Rosario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	-
Otras rutas*	-	-	30	32	64	68	102	108	114	149	155	174	194	245	267	-
Tráfico Total	5,052	5,385	5,751	6,126	6,531	6,954	7,423	7,937	8,435	8,848	9,221	9,663	10,111	10,599	11,072	5.8%

Figura 45. Proyecciones del crecimiento del tráfico entre Perú y Latinoamérica (miles de pasajeros)
Fuente: Análisis ALG

Como se puede observar, el nivel de tráfico previsto tras la creación de nuevas rutas se aproxima a las proyecciones obtenidas con el modelo estadístico.

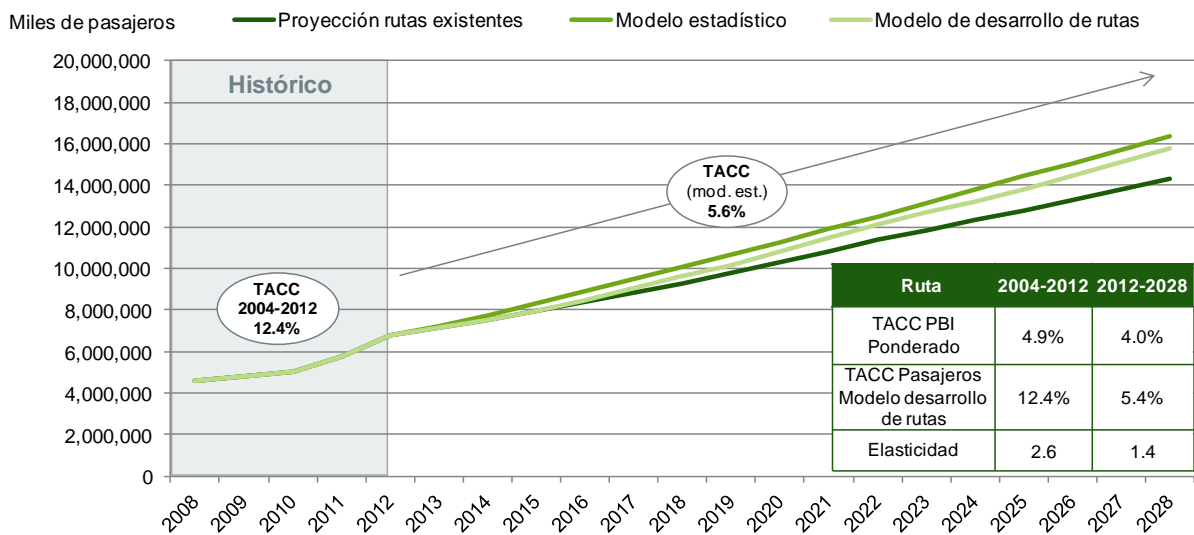


En cuanto a las proyecciones de crecimiento del PBI, indican que se suavizará el fuerte crecimiento que se ha producido en la región en los últimos años, pese a que continuará creciendo a un ritmo superior al de los otros mercados estudiados.

Pese a que la elasticidad del crecimiento del tráfico respecto al PBI disminuya en los próximos años (pues el valor obtenido para el periodo 2008-2012 es bastante elevado, propio de un mercado en fuerte expansión), se prevé que el tráfico continúe creciendo a un ritmo alto, por encima de lo habitual en los mercados maduros.

Impacto global

Una vez realizado el análisis para cada uno de los mercados de forma individual, se agregan los tráficos de las tres regiones, además del tráfico previsto para una nueva ruta entre Lima y Oriente Medio. La siguiente figura muestra la demanda de tráfico esperada para el Perú en los próximos años.



Ruta	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	TACC 14-28
Rutas existentes Norteamérica	1,470	1,524	1,580	1,638	1,698	1,760	1,824	1,891	1,960	2,016	2,073	2,131	2,192	2,254	2,318	3.3%
Rutas nuevas Norteamérica	-	-	35	47	54	85	97	105	140	153	159	163	199	213	224	-
Rutas existentes Europa	961	980	1,003	1,031	1,004	979	1,008	1,048	1,090	1,089	1,118	1,151	1,188	1,226	1,265	2.0%
Rutas nuevas Europa	64	95	121	139	246	303	336	352	368	467	519	555	573	591	610	-
Rutas existentes Latinoamérica	5,052	5,360	5,686	6,032	6,395	6,780	7,188	7,620	8,079	8,414	8,763	9,126	9,505	9,899	10,310	5.2%
Rutas nuevas Latinoamérica	-	26	65	94	136	174	235	317	356	434	459	537	606	700	762	-
Rutas nuevas Oriente Medio	-	-	-	52	71	83	88	93	98	103	108	125	144	163	183	-
Tráfico Total	7,547	7,985	8,490	9,033	9,603	10,164	10,777	11,426	12,090	12,674	13,197	13,788	14,405	15,046	15,671	5.4%

Figura 46. Proyecciones del crecimiento del tráfico internacional en Perú
Fuente: Análisis ALG

Como era de esperar, las proyecciones de tráfico de las rutas existentes y las del modelo estadístico actúan, respectivamente, como límite inferior y superior de la proyección con el total de rutas previstas, que oscila dentro del margen delimitado por las otras dos series. El hecho de que la previsión del modelo de

desarrollo de rutas se acerque a la previsión del modelo estadístico indica que el calendario propuesto para la apertura de nuevas rutas es coherente y adecuado en relación al crecimiento del tráfico esperado.

Adicionalmente, se puede comprobar por la elasticidad entre el crecimiento del tráfico y del PBI que las previsiones de tráfico son conservadoras, con unos valores habituales en mercados maduros.

A continuación, se muestran las principales características de las nuevas rutas internacionales potenciales para el Perú según el calendario mostrado anteriormente y validado mediante el modelo estadístico.

Lima – Washington							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas ⁽¹⁾		Rentabilidad	
Alta (2016)	82%	A330 (240) / B767 (210)		Rutas a EEUU		FO 65%: -10%	
						FO 80%: 7%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
United - Continental AviancaTaca American - US LATAM	Delta Spirit Airlines JetBlue Airways	Año 2017	46,861	Año 2017	54%	Año 2017	3
		Año 2022	62,010	Año 2022	71%	Año 2022	4
		Año 2027	71,116	Año 2027	81%	Año 2027	4

Nota (1): Hace referencia a impactos sobre el potencial de abrir otras rutas o sobre el tráfico de otras rutas existentes (rutas a las que podría afectar esta apertura)

Lima – Orlando							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Alta (2019)	81%	A320 (180)		Rutas a EEUU		FO 60%: -14%	
						FO 75%: 7%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
LATAM AviancaTaca American - US United - Continental	Delta Spirit Airlines JetBlue Airways	Año 2017	-	Año 2017	-	Año 2017	-
		Año 2022	47,047	Año 2022	63%	Año 2022	4
		Año 2027	53,951	Año 2027	72%	Año 2027	4

Lima – Chicago							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Media (2022)	70%	A330 (240) / B767 (200)		Rutas a EEUU		FO 65%: -9%	
						FO 80%: 8%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
American - US United - Continental LATAM AviancaTaca	Delta Spirit Airlines JetBlue Airways	Año 2017	-	Año 2017	-	Año 2017	-
		Año 2022	30,928	Año 2022	50%	Año 2022	3
		Año 2027	47,292	Año 2027	76%	Año 2027	3



Lima – Boston							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Media (2026)	75%	A330 (240) / B767 (200)		Rutas a EEUU		FO 65%: -9%	
						FO 80%: 8%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
Delta American - US LATAM AviancaTaca	United - Continental Spirit Airlines JetBlue Airways	Año 2017	-	Año 2017	-	Año 2017	-
		Año 2022	-	Año 2022	-	Año 2022	-
		Año 2027	40,812	Año 2027	65%	Año 2027	3

Lima – Frankfurt							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Alta (2014)	86%	A340 (290-300)		Rutas a toda Europa		FO 65%: -7%	
						FO 80%: 10%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
Lufthansa LATAM Avianca	Condor Flugdienst Air Berlin	Año 2017	138,728	Año 2017	88%	Año 2017	5
		Año 2022	163,787	Año 2022	75%	Año 2022	7
		Año 2027	192,027	Año 2027	70%	Año 2027	9

Lima – Londres							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Media (2018)	86%	A340 (290) / B777 (290)		Rutas a toda Europa		FO 65%: -10%	
						FO 80%: 7%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
British Airways LATAM Avianca	Thomson Airways Virgin Atlantic Air Thomas Cook	Año 2017	-	Año 2017	-	Año 2017	-
		Año 2022	203,876	Año 2022	84%	Año 2022	8
		Año 2027	239,640	Año 2027	79%	Año 2027	10

Lima – Roma							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Media (2023)	88%	A340 (290) / B777 (290)		Rutas a toda Europa		FO 65%: -7%	
						FO 80%: 9%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
Alitalia LATAM Avianca	Air Italy (Meridiana Fly) Blue Panorama	Año 2017	-	Año 2017	-	Año 2017	-
		Año 2022	-	Año 2022	-	Año 2022	-
		Año 2027	159,601	Año 2027	76%	Año 2027	7



Lima – Estambul							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Alta (2017)	75%	A340 (290-300)		Rutas a Oriente Medio, Europa y EEUU		FO 65%: -4%	
						FO 80%: 12%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
Turkish Airlines		Año 2017	51,979	Año 2017	56%	Año 2017	3
		Año 2022	98,025	Año 2022	79%	Año 2022	4
		Año 2027	123,794	Año 2027	79%	Año 2027	5

Lima – Belo Horizonte							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Alta (2020)	79%	A319 (124-134)		Ruta Lima – Sao Paulo		FO 60%: -20%	
						FO 75%: 3%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
LATAM Avianca	GOL Pluna OceanAir	Año 2017	-	Año 2017	-	Año 2017	-
		Año 2022	20,358	Año 2022	79%	Año 2022	2
		Año 2027	25,046	Año 2027	65%	Año 2027	3

Lima – Brasilia							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Media (2027)	76%	A319 (124-134)		Ruta Lima – Sao Paulo		FO 60%: -18%	
						FO 75%: 5%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
LATAM Avianca	GOL Pluna OceanAir	Año 2017	-	Año 2017	-	Año 2017	-
		Año 2022	-	Año 2022	-	Año 2022	-
		Año 2027	12,644	Año 2027	49%	Año 2027	2

Lima – Salvador							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Media (2029)	71%	A319 (124-134)		Ruta Lima – Sao Paulo		FO 60%: -22%	
						FO 75%: 2%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
LATAM Avianca	GOL Pluna OceanAir	Año 2017	-	Año 2017	-	Año 2017	-
		Año 2022	-	Año 2022	-	Año 2022	-
		Año 2027	-	Año 2027	-	Año 2027	-



Cusco – Sao Paulo							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Media (2023)	68%	A319 (124-134)		Ruta Lima – Sao Paulo		FO 60%: -12%	
						FO 75%: 9%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
LATAM GOL	Avianca Pluna OceanAir	Año 2017	-	Año 2017	-	Año 2017	-
		Año 2022	-	Año 2022	-	Año 2022	-
		Año 2027	38,266	Año 2027	74%	Año 2027	4

Lima – Mendoza							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Alta (2017)	85%	A319 (124-134)		Ruta Lima – Buenos Aires		FO 60%: -12%	
						FO 75%: 10%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
LATAM Avianca	Aerolíneas Argentinas Sol Líneas Aéreas	Año 2017	20,331	Año 2017	53%	Año 2017	3
		Año 2022	38,671	Año 2022	75%	Año 2022	4
		Año 2027	46,945	Año 2027	73%	Año 2027	5

Lima – Rosario							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Media (2028)	76%	A319 (124-134)		Ruta Lima – Buenos Aires		FO 60%: -23%	
						FO 75%: 1%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
LATAM Avianca	Aerolíneas Argentinas Sol Líneas Aéreas	Año 2017	-	Año 2017	-	Año 2017	-
		Año 2022	-	Año 2022	-	Año 2022	-
		Año 2027	-	Año 2027	-	Año 2027	-

Cusco – Buenos Aires							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Media (2021)	75%	A319 (124-134)		Ruta Lima – Buenos Aires		FO 60%: -16%	
						FO 75%: 6%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
LATAM Avianca	Aerolíneas Argentinas Sol Líneas Aéreas	Año 2017	-	Año 2017	-	Año 2017	-
		Año 2022	33,248	Año 2022	86%	Año 2022	3
		Año 2027	45,021	Año 2027	87%	Año 2027	4



Lima – Cartagena							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Alta (2015)	74%	A319 (124-134)		Ruta Lima – Bogotá		FO 60%: -16%	
						FO 75%: 6%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
Avianca LATAM	VivaColombia	Año 2017	42,177	Año 2017	82%	Año 2017	4
		Año 2022	57,641	Año 2022	74%	Año 2022	6
		Año 2027	70,467	Año 2027	78%	Año 2027	7

Lima – San Andrés							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Media (2019)	81%	A319 (124-134)		Ruta Lima – Bogotá		FO 60%: -20%	
						FO 75%: 3%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
Avianca LATAM	VivaColombia	Año 2017	-	Año 2017	-	Año 2017	-
		Año 2022	43,866	Año 2022	85%	Año 2022	4
		Año 2027	53,609	Año 2027	83%	Año 2027	5

Lima – Barranquilla							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Media (2026)	85%	A319 (124-134)		Ruta Lima – Bogotá		FO 60%: -19%	
						FO 75%: 4%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
Avianca LATAM	VivaColombia	Año 2017	-	Año 2017	-	Año 2017	-
		Año 2022	-	Año 2022	-	Año 2022	-
		Año 2027	28,288	Año 2027	73%	Año 2027	3

Cusco – Bogotá							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Media (2025)	82%	A319 (124-134)		Ruta Lima – Bogotá		FO 60%: -11%	
						FO 75%: 10%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
Avianca LATAM	VivaColombia	Año 2017	-	Año 2017	-	Año 2017	-
		Año 2022	-	Año 2022	-	Año 2022	-
		Año 2027	21,274	Año 2027	82%	Año 2027	2



Cusco – Santiago de Chile							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Media (2021)	87%	A319 (124-134)		Ruta Lima – Santiago de Chile		FO 60%: -10%	
						FO 75%: 11%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
LATAM Avianca	Sky Airline	Año 2017	-	Año 2017	-	Año 2017	-
		Año 2022	47,445	Año 2022	74%	Año 2022	5
		Año 2027	68,461	Año 2027	88%	Año 2027	6

Lima – Guadalajara							
Probabilidad de apertura (año)	Factor de ocupación 3r año	Avión tipo (asientos)		Impacto sobre otras rutas priorizadas		Rentabilidad	
Media (2025)	80%	A320 (180) / B737 (180)		Ruta Lima – México DF		FO 60%: -14%	
						FO 75%: 7%	
Aerolíneas potenciales		Tráfico directo		Factor de ocupación (LF)		Frecuencias semanales	
Avianca LATAM	Aeroméxico Interjet	Año 2017	-	Año 2017	-	Año 2017	-
		Año 2022	-	Año 2022	-	Año 2022	-
		Año 2027	45,188	Año 2027	80%	Año 2027	3

Tabla 101: Características de las nuevas rutas internacionales potenciales para el Perú
Fuente: Análisis ALG

Rutas y frecuencias en el Aeropuerto de Lima

Para completar el análisis del impacto de las nuevas rutas, se estudia la evolución de la oferta de frecuencias desde el Aeropuerto de Lima según las previsiones mostradas. Como se pudo comprobar, el número de frecuencias medio para los principales aeropuertos latinoamericanos era de unas 12-13 frecuencias por destino, y el Aeropuerto de Lima se encontraba bastante alineado con esta tendencia.

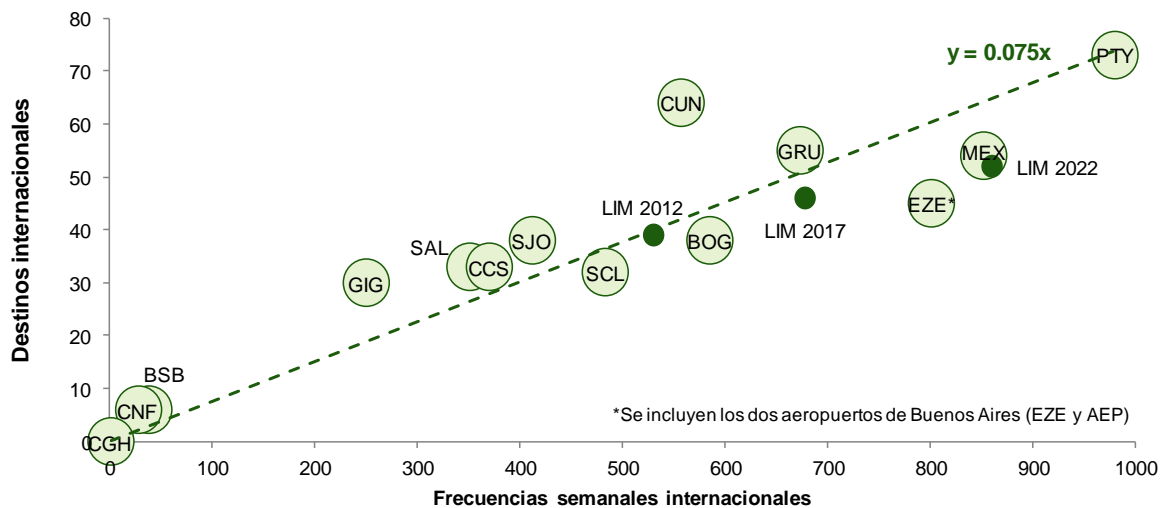


Figura 47. Destinos internacionales vs. frecuencias semanales
Fuente: Análisis ALG

Con el crecimiento previsto de las rutas y las frecuencias en el Aeropuerto de Lima, en el año 2022 se prevé que Lima se halle en una situación similar a la que presenta el Aeropuerto de México DF en la actualidad, con unas 850 frecuencias semanales y algo más de 50 destinos internacionales. Esto da una muestra de que el modelo de desarrollo de nuevas rutas ofrece unos resultados razonables, a la vez que conservadores (por debajo de la tendencia actual).

La tendencia observada en Lima es lógica en los aeropuertos desarrollados, porque llega un momento en que crear nuevas rutas en un aeropuerto con una elevada conectividad resulta complicado, por lo que es más habitual que el tráfico de las rutas existentes (y por ende la oferta de frecuencias) proporcionalmente crezca más. El Aeropuerto de Panamá representa una excepción a dicha tendencia por su elevada conectividad, fruto de la presencia de Copa en el aeropuerto (Panamá es el aeropuerto *hub* de la aerolínea), como se ha mencionado en este documento.

Turismo receptor Perú

Finalmente, se comprueba la coherencia de los escenarios de tráfico con los planes del PENTUR de alcanzar los 5.1 millones de turistas en 2021.

En el año 2012 llegaron a Perú casi 2.9 millones de turistas internacionales. De estos, 1.75 millones de turistas llegaron a Perú en modo aéreo; los otros 1.1 millones de turistas llegaron principalmente por tierra (mayoritariamente puestos fronterizos de Tacna, Tumbes, Puno). Históricamente, durante el periodo 2004-2012, el turismo receptor del Perú en modo aéreo creció a una TACC del 10% anual. En cuanto al turismo receptor del Perú por modo no aéreo, durante el periodo 2004-2012, ha crecido a una TACC del 9.5%. Se considera que el turismo en modo aéreo seguirá creciendo ligeramente por encima del turismo por tierra o mar.

Según las previsiones mostradas en los apartados anteriores, en Perú se alcanzarán los 11.4 millones de pasajeros internacionales en el año 2021; en el año 2012 los aeropuertos peruanos operaron en su conjunto un total de 6.8 millones de pasajeros en rutas internacionales.

Por el previsible aumento de las rutas punto a punto internacionales del Perú y también de las rutas punto a punto internacionales intralatinoamericanas, se ha considerado que el tráfico de conexión crece a un ritmo inferior al del tráfico generado por el turismo emisor y receptor.

De este modo, se prevé que el porcentaje del tráfico internacional que se debe a turistas que llegan a Perú, aumente ligeramente con el paso de los años. Concretamente, se estima que pasará del 52% del tráfico total que actualmente son llegadas a Perú, a alrededor del 55% en 2021.

Como se puede observar, el volumen de turistas internacionales que llegarán a Perú en 2021 será de alrededor de 5.05 millones, lo que coincide con la previsión realizada en el PENTUR. De ellos, aproximadamente 3.15 millones serán turistas por aire.

	2012	TACC 2012-17	2017p	2021p	2022p
Tráfico total (millones)	6.78	5.5%	9.03	11.43	12.09
Tráfico de llegada a Perú (millones)	3.53	6.1%	4.87	6.28	6.69
Turistas hacia Perú por aire (millones)	1.76	6.1%	2.42	3.15	3.34
Turistas hacia Perú por tierra (millones)	1.12	5.5%	1.50	1.90	2.00
Turistas hacia Perú totales (millones)	2.88	5.9%	3.92	5.05	5.35
Factor de ocupación medio	74%	-	76%	78%	78%
Asientos (millones)	9.17	4.9%	11.89	14.72	15.50

Tabla 102: Demanda de pasajeros y turistas y oferta de asientos en vuelos internacionales para el Perú
Fuente: Análisis ALG



PERÚ

Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo



Este crecimiento del tráfico internacional supondrá un aumento del número de asientos ofertados. Se considera que los factores de ocupación aumentan progresivamente por lo que el número de asientos crece ligeramente por debajo del número de pasajeros.



7.6 Prospectiva escenario de conexiones internacionales del Perú a 5-10-15 años

Tras los distintos análisis desarrollados a lo largo de este capítulo, en los que se ha justificado el calendario previsto para la creación de rutas internacionales en el Perú durante los próximos 15-20 años, es posible obtener una prospectiva del escenario de conexiones internacionales para el país.

Cabe destacar que el calendario propuesto en el anterior apartado es orientativo, pues pese a que se basa en un análisis detallado de la demanda prevista para las nuevas rutas y el encaje que tendrían estas con la estrategia de las aerolíneas que más interesadas pudieran estar en operarlas, la decisión de operar una ruta depende de los operadores aéreos.

A continuación, se presentan los escenarios de conexiones internacionales del Perú por mercado. En los mapas adjuntos, se marcan en un color más oscuro las rutas existentes y aquellas con más probabilidades de apertura en un determinado año, y de color más claro las que tienen menores opciones pero que son razonables. Adicionalmente, se presenta también la evolución de las frecuencias ofertadas por ruta ateniéndose al calendario de aperturas previsto (rutas en verde oscuro).

7.6.1 Norteamérica

En la actualidad en Norteamérica existen 10 rutas directas desde Lima: Toronto en Canadá, y Miami, Los Ángeles, Houston, Nueva York, Atlanta, Newark, San Francisco, Fort Lauderdale y Dallas en los Estados Unidos (ésta última inaugurada en abril de 2013).

Con las previsiones de tráfico esperadas, la oferta de frecuencias de estas rutas aumentará progresivamente con el paso del tiempo y, adicionalmente, se prevé que será posible crear nuevas rutas con la región.

En los próximos años es probable la creación de las rutas a Washington y Orlando, mientras que a medio plazo es posible la apertura de una ruta con Chicago y con Boston. No se descarta que a medio – largo plazo puedan aparecer otras rutas como Charlotte, Detroit, Minneapolis, Montreal, Vancouver o Denver, con más probabilidades para las tres primeras por tratarse de aeropuertos que ya tienen vuelos a Suramérica.

Con estas previsiones, el escenario previsto para los próximos años quedaría como se muestra en la siguiente figura.

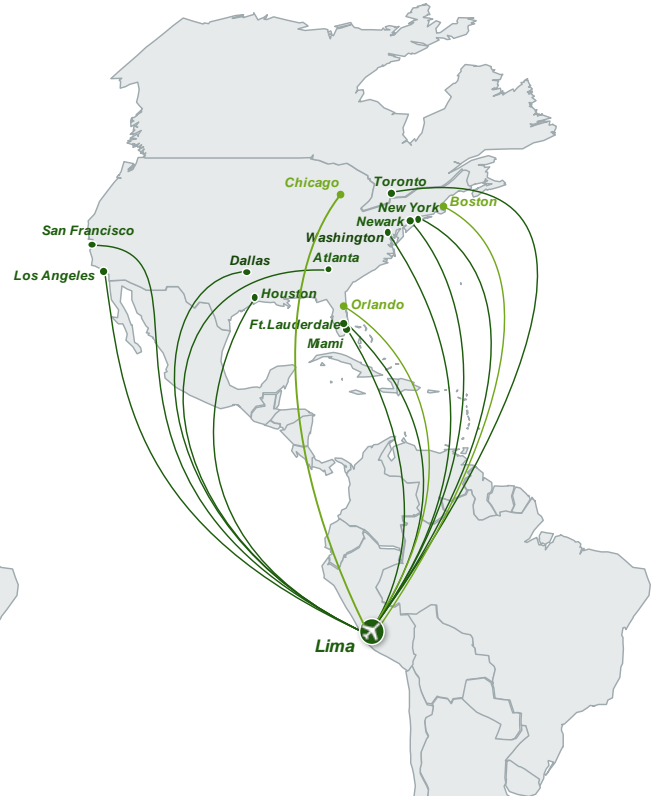


2012

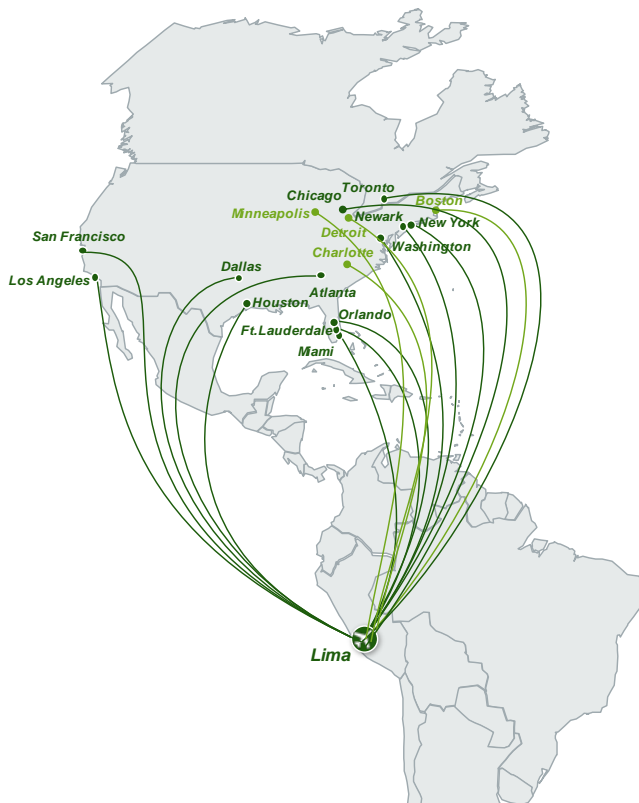


* La ruta de Dallas inició sus operaciones en 2013, con una oferta de 7 frecuencias semanales

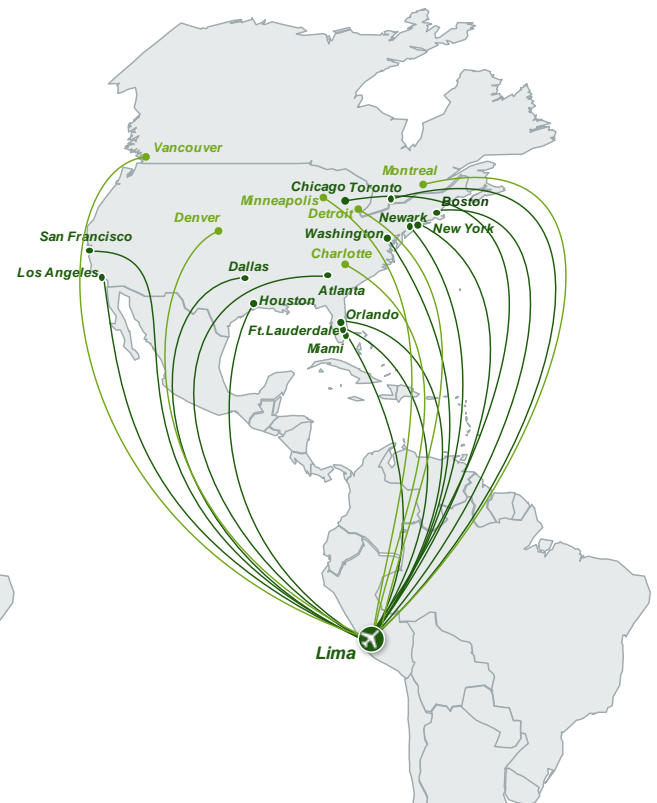
2017



2022



2027





Ruta	2012	2017	2022	2027
Lima – Miami	36	42	49	57
Lima – Los Ángeles	11	12	14	15
Lima – Nueva York	8	9	10	11
Lima – Dallas	7*	8	9	10
Lima – Houston	7	9	10	12
Lima – Atlanta	7	8	9	11
Lima – Newark	5	6	8	9

Ruta	2012	2017	2022	2027
Lima – San Francisco	3	4	5	4
Lima – Fort Lauderdale	2	3	3	3
Lima – Toronto	3	4	5	6
Lima – Washington		3	4	4
Lima – Orlando		-	4	4
Lima – Chicago		-	3	3
Lima – Boston		-	-	3

Ruta	2012	2017	2022	2027
Lima – Charlotte			-	-
Lima – Detroit			-	-
Lima – Minneapolis			-	-
Lima – Denver				-
Lima – Montreal				-
Lima – Vancouver				-

Figura 48. Escenario de conexiones entre Perú y Norteamérica y frecuencias semanales
Fuente: Análisis ALG

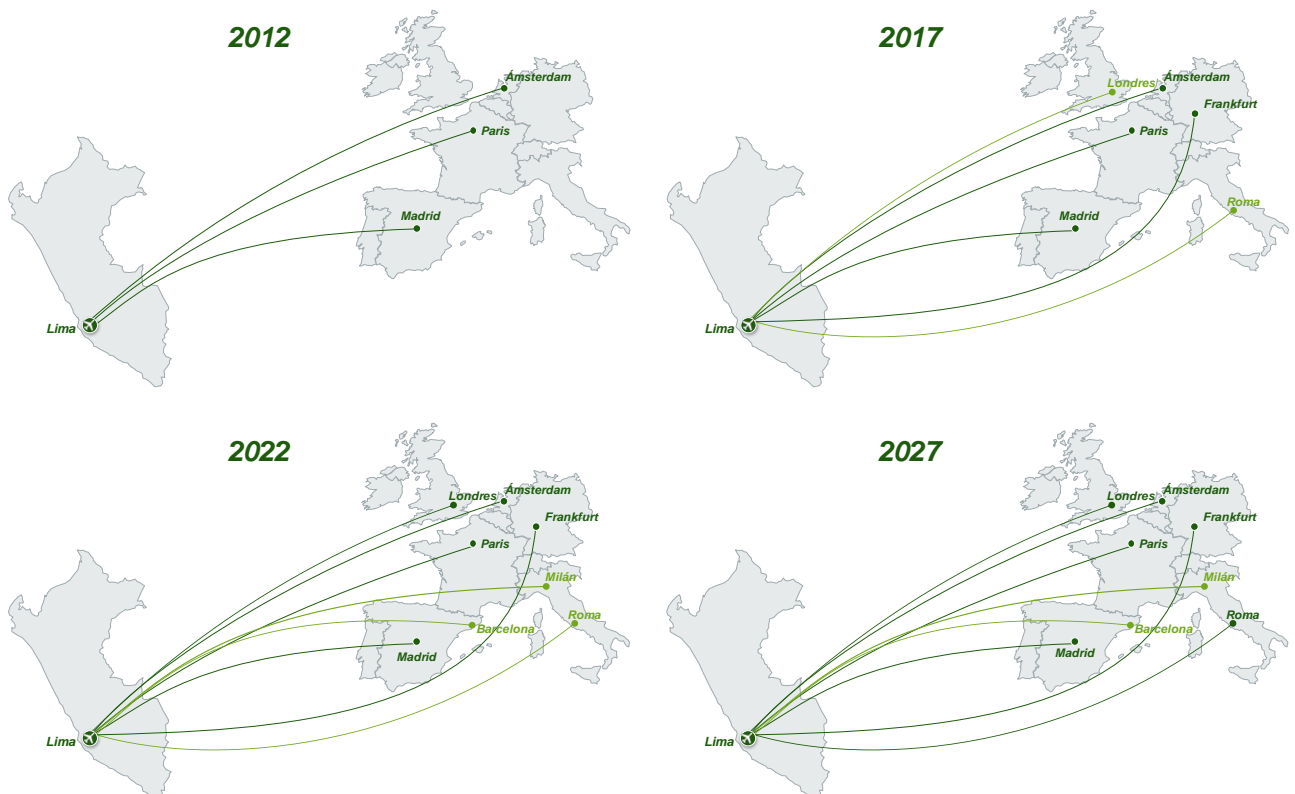
7.6.2 Europa

En la actualidad en Europa existen 3 rutas directas desde Lima: Madrid en España, Ámsterdam en Holanda y París en Francia.

Con las previsiones de tráfico esperadas, la oferta de frecuencias de estas rutas aumentará progresivamente con el paso del tiempo y, adicionalmente, se prevé que será posible crear nuevas rutas entre Perú y Europa.

Concretamente, se prevé que en los próximos años es probable la apertura de la ruta Lima – Frankfurt por parte de Lufthansa, de una ruta entre Lima y Londres (especialmente si se produce un cambio en la estrategia de IAG de utilizar tan solo Madrid como *hub* de conexión a Latinoamérica) y de otra ruta con Roma (si Alitalia logra recuperarse de los malos resultados obtenidos en los últimos años). La apertura de estas tres rutas depende de la decisión de las aerolíneas. Además, no se descarta que a medio – largo plazo puedan aparecer otras rutas como Barcelona o Milán.

Con estas previsiones, el escenario de conexiones previsto para los próximos años quedaría como se muestra en la siguiente figura.



Ruta	2012	2017	2022	2027
Lima – Madrid	22	26	30	34
Lima – Ámsterdam	7	8	8	9
Lima – París	5	6	7	8
Lima – Frankfurt		5	7	9

Ruta	2012	2017	2022	2027
Lima – Londres		-	8	10
Lima – Roma		-	-	7
Lima – Barcelona			-	-
Lima – Milán			-	-

Figura 49. Escenario de conexiones entre Perú y Europa y frecuencias semanales
Fuente: Análisis ALG

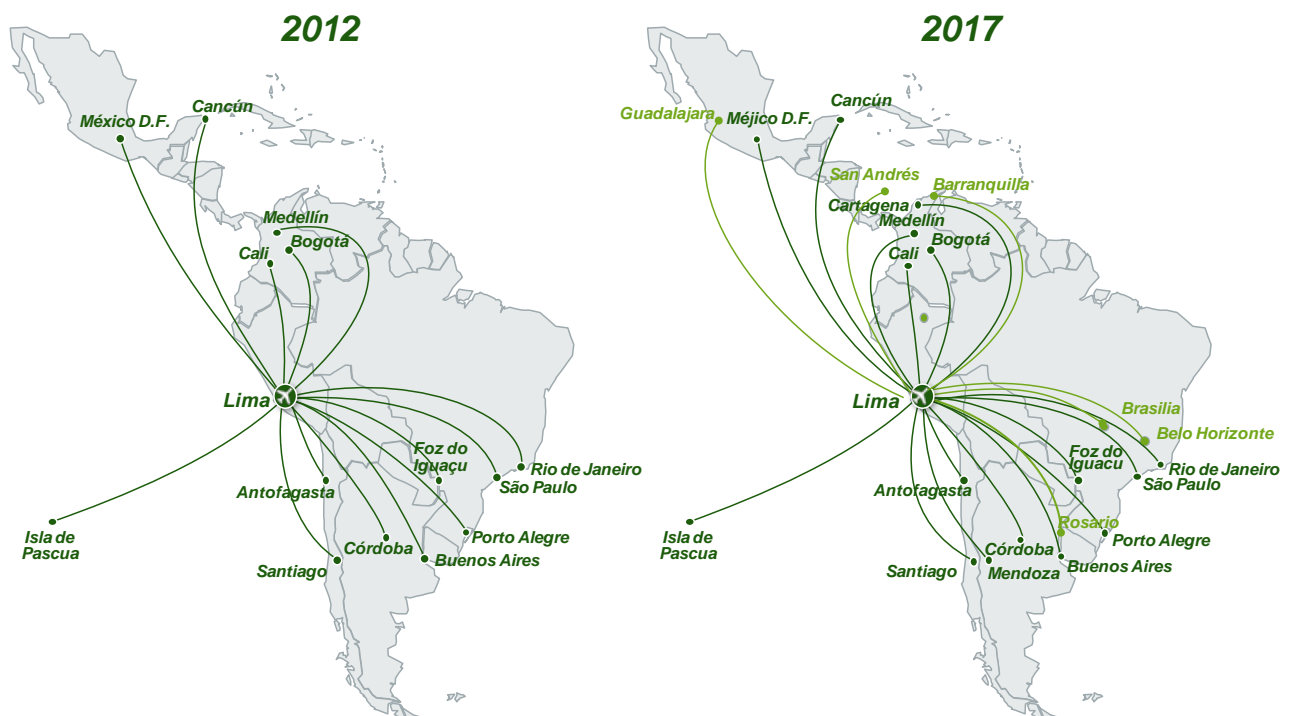
7.6.3 Latinoamérica (países priorizados)

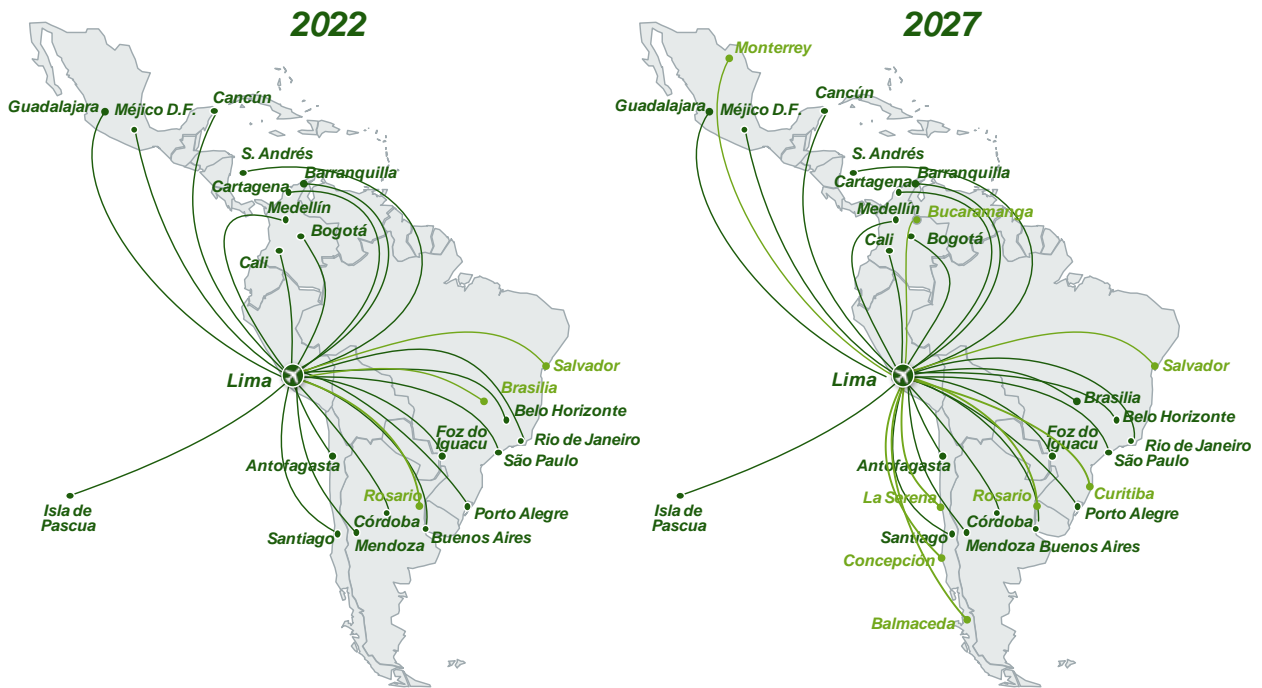
En la actualidad existen 15 rutas directas entre Perú y los 5 países priorizados de Latinoamérica, todas ellas desde Lima menos la ruta Arequipa – Arica: Buenos Aires y Córdoba en Argentina, Sao Paulo, Foz do Iguazú, Río de Janeiro y Porto Alegre en Brasil, Bogotá, Medellín y Cali en Colombia, México DF y Cancún en México, y Santiago de Chile, Antofagasta e Isla de Pascua (además del Arequipa – Arica) en Chile.

Con las previsiones de tráfico previstas, la oferta de frecuencias de estas rutas aumentará progresivamente con el paso del tiempo y, adicionalmente, se prevé que será posible crear nuevas rutas con la región.

Concretamente, se considera probable la creación de las rutas Lima – Cartagena, Lima –Mendoza, Lima – Belo Horizonte y Lima – San Andrés, además de varias rutas desde Cusco, como Santiago de Chile, Sao Paulo o Buenos Aires. Algo más adelante en el tiempo, se prevé la apertura de las rutas Cusco – Bogotá, Lima – Brasilia, Lima – Rosario, Lima – Barranquilla, Lima – Salvador y Lima – Guadalajara. Además, no se descarta la posibilidad de que a medio – largo plazo aparezcan otras rutas en el continente latinoamericano, ya sea entre Lima y aeropuertos secundarios de Latinoamérica como Bucaramanga, Curitiba, Concepción, La Serena, Balmaceda o Monterrey, o entre los principales aeropuertos del continente y aeropuertos peruanos diferentes de Lima y Cusco (Arequipa, Piura, etc.).

Con estas previsiones, el escenario de conexiones internacionales previsto desde Lima a Latinoamérica para los próximos años quedaría como se muestra en la siguiente figura.





Ruta	2012	2017	2022	2027
Lima – Santiago de Chile	70	91	114	143
Lima – Antofagasta	3	4	4	5
Lima – Isla de Pascua	2	2	3	3
Lima – Buenos Aires	44	56	70	80
Lima – Córdoba	7	9	12	14
Lima – Sao Paulo	30	38	48	59
Lima – Río de Janeiro	7	7	8	9
Lima – Foz do Iguazú	4	6	8	10
Lima – Porto Alegre	3	3	3	3
Lima – Bogotá	42	54	68	83

Ruta	2012	2017	2022	2027
Lima – Medellín	3*	4	4	5
Lima – Cali	3*	4	4	5
Lima – Méjico DF	23	29	36	41
Lima – Cancún	9	7	12	15
Lima – Mendoza	3	4	5	
Lima – Cartagena	4	6	7	
Lima – Belo Horizonte	-	2	3	
Lima – San Andrés	-	4	5	
Lima – Guadalajara	-	-	3	
Lima – Barranquilla	-	-	3	

Ruta	2012	2017	2022	2027
Lima – Brasilia		-	-	2
Lima – Rosario		-	-	-
Lima – Salvador			-	-
Lima – Bucaramanga				-
Lima – Curitiba				-
Lima – Concepción				-
Lima – La Serena				-
Lima – Balmaceda				-
Lima – Monterrey				-

Figura 50. Escenario de conexiones internacionales entre Lima y Latinoamérica y frecuencias semanales
Fuente: Análisis ALG

En cuanto al escenario de nuevas rutas internacionales en el Perú desde otros aeropuertos diferentes a Lima, resulta más complicado establecer una evolución clara de la creación de rutas, porque la mayoría de ellas, debido a su bajo nivel de demanda, dependen de fuertes estimulaciones del tráfico por creación de ruta, de modo que su apertura se vería favorecida si algunas aerolíneas de bajo coste irrumpen en la región para realizar vuelos internacionales.

En el caso de las nuevas rutas internacionales desde Cusco es probable que la apertura del nuevo aeropuerto pueda tener un efecto de estimulación, puesto que facilitaría la operación a destinos internacionales. Como último factor a tener en cuenta para la creación de nuevas rutas internacionales en Cusco es que los pasajeros indirectos de las rutas a Cusco probablemente están infravalorando la demanda potencial de la ruta debido a que existe una parte de los turistas que visitan primero Lima y después van a Cusco y que, por tanto, no cuentan como pasajeros indirectos. Teniendo esto en cuenta, la apertura de las rutas con Buenos Aires, Santiago de Chile, Sao Paulo y Bogotá sería bastante elevada; también resultaría más factible la creación de otras rutas internacionales en Cusco, incluyendo incluso destinos fuera de Latinoamérica como el caso de Miami.

Con todos estos condicionantes, las rutas entre aeropuertos del Perú diferentes de Lima y otros aeropuertos latinoamericanos con un mayor tráfico indirecto en la actualidad se representan en el mapa de la izquierda, mientras que el de la derecha contempla las rutas con una menor demanda de tráfico.

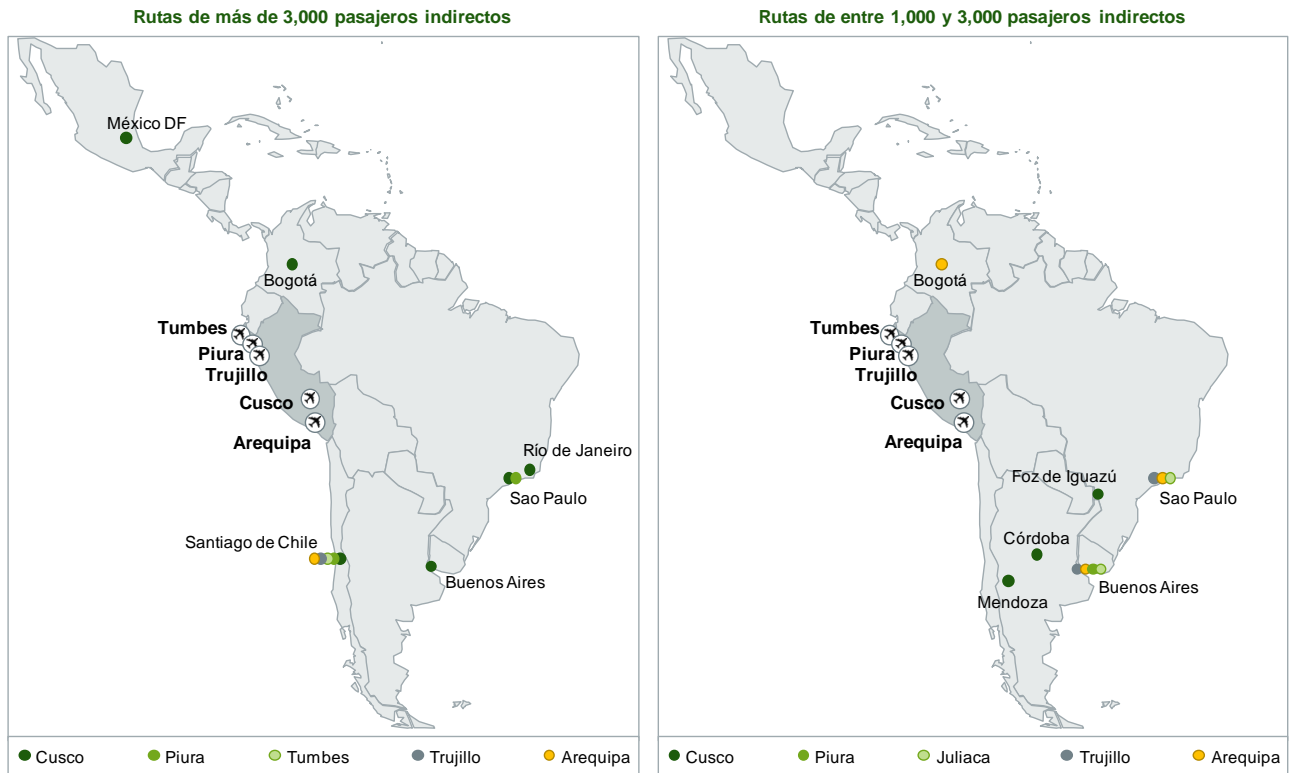


Figura 51. Escenario de conexiones internacionales entre Perú (excepto Lima) y Latinoamérica
Fuente: Análisis ALG

La apertura de las rutas del mapa de la izquierda podría interesar principalmente a AviancaTaca y LATAM como líderes regionales, en algún caso a las aerolíneas de bandera de los países con los que se conectaría el Perú, o a alguna aerolínea de bajo coste que buscarse expandir su mercado internacionalmente.

De hecho, según noticias recientes, parecería que LATAM ya se estaría planteando la apertura de la ruta Santiago de Chile – Cusco, que es la que se ha identificado con un mayor tráfico en este documento. La aerolínea buscaría de este modo incrementar la conectividad desde Santiago hacia el destino turístico más importante del Perú. Además de Cusco, el plan de LAN podría incluir también la apertura de otras nuevas rutas, especialmente hacia los centros turísticos más relevantes del Perú.

En cambio, las rutas con una menor demanda en la actualidad probablemente sean demasiado pequeñas para las citadas aerolíneas, y sólo puedan atraer el interés de aerolíneas regionales de los países implicados.

8 Estrategia de atracción de líneas aéreas para el turismo en el Perú

Este capítulo se organiza en 7 apartados. A continuación se describen los objetivos de cada uno de los apartados.

1. Definición de la estrategia general.

En este apartado se define la estrategia general para lograr el desarrollo del Perú como destino turístico y la atracción de aerolíneas para la creación de rutas aéreas. En primer lugar se describe el esquema según el cual se ha desarrollado esta estrategia, a continuación se presentan los objetivos estratégicos de cada una de las líneas de acción (conectividad aérea y turismo), y finalmente se introduce el esquema de la estrategia general, que se desarrolla con detalle en los siguientes apartados de este capítulo.

2. Estrategia de posicionamiento.

En este apartado se desarrolla la estrategia de posicionamiento que sirve para definir los planes de acción generales para alcanzar el objetivo del desarrollo del Perú como destino turístico y de atracción de aerolíneas para la creación de rutas aéreas.

3. Estrategia de mercado.

En este apartado se desarrolla la estrategia de mercado que declina aquellos planes de acción generales que requieren de una distinta particularización por cada mercado (corto, medio o largo radio) para alcanzar el objetivo del desarrollo del Perú como destino turístico y de atracción de aerolíneas para la creación de rutas aéreas.

4. Lineamientos generales de promoción comercial que incida positivamente en la rentabilidad de una operación aérea que vuele desde y hacia Perú para el desarrollo del turismo.

En este apartado se describen las distintas herramientas a utilizar en el plan de acción general para incentivar el desarrollo de la conectividad aérea del Perú, tanto de Lima como del resto de aeropuertos del país, particularizando para los mercados de corto, medio y largo radio.

5. Recomendaciones acerca del Fondo de Desarrollo de Rutas aéreas.

En este apartado se describe en detalle una de las herramientas a utilizar en los planes de acción generales para incentivar el desarrollo de la conectividad aérea del Perú, el Fondo de Desarrollo de Rutas. En el apartado se dan indicaciones para la creación de un FDR en Lima y otro en el resto de aeropuertos del país, particularizando para los mercados de corto, medio y largo radio.

6. Plan de Marketing para el desarrollo de nuevas rutas.

En este apartado se dan recomendaciones sobre las diferentes posibilidades de aplicación de un Plan De Marketing que tiene como objetivo ofrecer una imagen positiva del Perú para la creación de rutas aéreas y como destino turístico internacional.

7. Plan de acciones específicas.

En este apartado se establece un calendario de actuación que contempla de manera estructurada el desarrollo de cada una de las acciones específicas definidas en los apartados precedentes.

8.1 Definición de la estrategia general

En el estudio realizado se han identificado las principales deficiencias de la conectividad aérea internacional del país, así como las oportunidades de desarrollo del sector turístico y de transporte aéreo para el futuro.

El **objetivo general** de desarrollo del Perú como destino turístico y de atracción de aerolíneas para la creación de rutas aéreas pasa por definir una **estrategia general** que consiste en potenciar las fortalezas y subsanar las debilidades identificadas del turismo y del transporte aéreo en Perú para así incrementar el flujo de turistas internacionales y atraer líneas aéreas para la creación de rutas y el desarrollo del tráfico aéreo.

Se ha optado por exponer la “estrategia de atracción de líneas aéreas para el turismo en Perú” de forma análoga a la formulación del Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR):

- La estrategia general se articula en dos grandes **líneas de acción**: turismo y conectividad aérea.
- Cada una de ellas se compone de una serie de **objetivos estratégicos**, que responden a la pregunta *¿Qué se quiere conseguir?*
- Los objetivos estratégicos se dividen en distintos **planes de acción generales** a desarrollar para su consecución, que responden a la pregunta *¿Qué hacer para conseguirlo?*
- Cada uno de estos planes de acción generales cuenta con sus **herramientas** y **acciones específicas**, que describen cómo implementar los planes de acción generales.

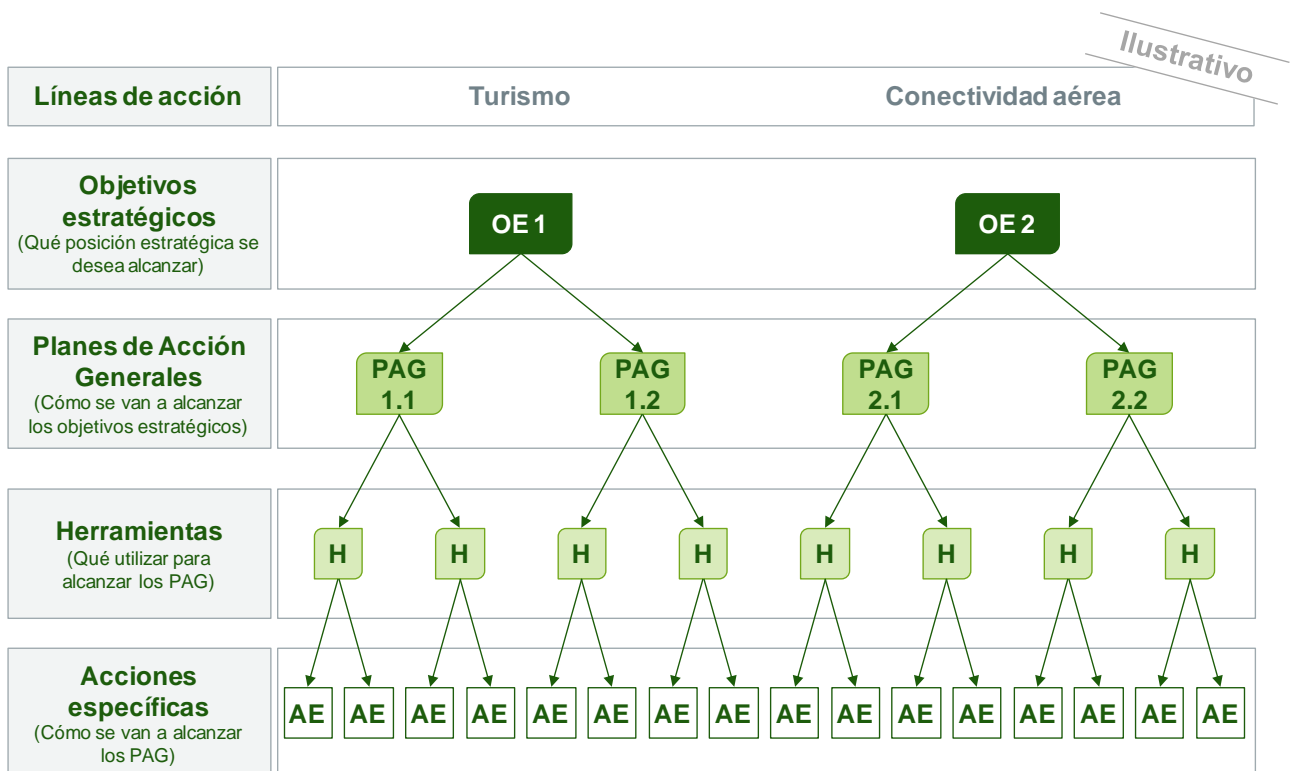


Figura 52. Esquema de los niveles de despliegue de la estrategia general
Fuente: Análisis ALG

Los **objetivos estratégicos** se estructuran en dos líneas de acción: por un lado, **incrementar el flujo turístico internacional del Perú** y, por otro, **atraer aerolíneas y crear nuevas rutas internacionales para desarrollar la conectividad aérea del país**. Para la primera línea de acción se definen tres objetivos estratégicos y para la segunda, dos.

Objetivo general	Desarrollo del Perú como destino turístico y de atracción de aerolíneas para la creación de rutas aéreas
Estrategia general	Potenciar las fortalezas y subsanar las debilidades identificadas del turismo y del transporte aéreo en Perú para así incrementar el flujo de turistas internacionales y atraer líneas aéreas para la creación de rutas y el desarrollo del tráfico aéreo

Línea de acción: Turismo	
Objetivo estratégico 1	Calidad y competitividad del destino Perú: Obtener los mayores grados de satisfacción de los turistas que visitan el Perú Se encuadran los Planes de Acción Generales encaminados a mejorar la calidad del sector turístico, la experiencia vivida por el turista y los niveles de satisfacción para fidelizar al turista así como que éste recomiende el Perú
Objetivo estratégico 2	Desarrollar y diversificar la oferta turística competitiva del destino Perú Se encuadran los Planes de Acción Generales encaminados a crear una oferta turística atractiva, diversa y multitemática que atraiga a un mayor número de turistas internacionales
Objetivo estratégico 3	Desarrollar un turismo sostenible Se encuadran los Planes de Acción Generales encaminados a conseguir un desarrollo del sector turístico sostenible a largo plazo y que contribuya al desarrollo general del Perú
Línea de acción: Conectividad aérea	
Objetivo estratégico 4	Asegurar un grado de apertura y unas infraestructuras adecuadas que no limiten la creación de rutas aéreas en el Perú Se encuadran los Planes de Acción Generales encaminados a eliminar las barreras de entrada a las aerolíneas para el lanzamiento de nuevas rutas aéreas y a garantizar una infraestructura adecuada para sus operaciones en el Perú
Objetivo estratégico 5	Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en Perú Se encuadran los Planes de Acción Generales encaminados a facilitar la implantación de nuevas aerolíneas así como promocionar la creación de rutas aéreas mediante la concesión de incentivos financieros y no financieros a las aerolíneas

Figura 53. Presentación y definición de los objetivos estratégicos
Fuente: Análisis ALG

El siguiente cuadro ilustra los **objetivos estratégicos, planes de acción general, herramientas y acciones específicas** que componen la estrategia general para la consecución del objetivo de desarrollo del Perú como destino turístico y de atracción de aerolíneas para la creación de rutas aéreas.

Debe tomarse en cuenta que algunos de los planes de acción generales se **declinarán de manera diferenciada para cada mercado: corto, medio y largo radio**. Asimismo, cada uno de estos planes se desarrolla definiendo las **herramientas** a utilizar y se define el modo y plazo de aplicación de dichas herramientas a través de **acciones específicas**.



Líneas de acción	Objetivos estratégicos	Planes de acción general	Herramientas	Acciones específicas			
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
Turismo	Objetivo estratégico 1: Calidad y competitividad del destino Perú: obtener los mayores grados de satisfacción de los turistas que visitan el Perú	PAG 1.1. Reforzar la gestión pública del turismo a nivel nacional y regional	PENTUR Planes Turísticos Sectoriales				
		PAG 1.2. Desarrollar los estándares de calidad a seguir por las empresas del sector turístico					
		PAG 1.3. Fomentar las habilidades y competencias del capital humano del sector turístico					
		PAG 1.4. Promover la interiorización de una cultura turística en el país					
		PAG 1.5. Mejorar los niveles de seguridad turística					
		PAG 1.6. Mejorar los indicadores de salud e higiene					
		PAG 1.7. Fomentar la utilización de las tecnologías de la información y comunicación					
		PAG 1.8. Realizar un seguimiento de la competitividad de los precios del sector turístico del Perú					
	Objetivo estratégico 2: Desarrollar y diversificar la oferta turística competitiva del destino Perú	PAG 2.1. Fortalecer y promover el conjunto de productos turísticos del Perú a. Corto radio b. Medio radio c. Largo radio					
		PAG 2.2. Impulsar la inversión en el sector turístico y el desarrollo de la capacidad ofertada					
		PAG 3.1. Fortalecer la protección del patrimonio cultural del Perú					
	Objetivo estratégico 3: Desarrollar un turismo sostenible	PAG 3.2. Fortalecer la protección de los recursos naturales del Perú					
		PAG 3.3. Asegurar un impacto sociocultural del turismo positivo para todo los sectores de la población del Perú					

Líneas de acción	Objetivos estratégicos	Planes de acción general	Herramientas	Acciones específicas		
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo
Conectividad aérea	Objetivo estratégico 4: Asegurar un grado de apertura y unas infraestructuras adecuadas que no limiten la creación de rutas aéreas en el Perú	PAG 4.1. Asegurar unas infraestructuras adecuadas para el desarrollo del transporte aéreo en el Perú	Planes maestros de los aeropuertos y contratos de concesión de los aeropuertos concesionados	Seguimiento del Plan de Infraestructuras Aeroportuarias (Acción 4.1.)		
		PAG 4.2. Conseguir un grado de apertura legal adecuada para la creación de rutas y frecuencias aéreas en el Perú a. Corto radio b. Medio radio c. Largo radio	Acuerdos bilaterales y multilaterales del transporte aéreo	Seguimiento de los acuerdos bilaterales y multilaterales (ASA) (Acción 4.2.)		
	Objetivo estratégico 5: Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea del Perú	PAG 5.1. Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en el Aeropuerto de Lima a. Corto radio b. Medio radio c. Largo radio	Convenio LAP-CORPAC-Promperú y revisión de las tarifas aeroportuarias	Desarrollo del Convenio LAP-Corpac-Promperú (Acción 5.1.1)		
			Comité de Desarrollo de rutas del Aeropuerto de Lima	Constitución del Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.2.1)		
			Roadshows, reuniones, participación en congresos...	Comunicación y publicidad para las aerolíneas del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.2.2)		
			Iniciativas del gestor aeroportuario de Lima	Impulso de iniciativas del gestor del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.2.3)		
			Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima	Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.3)		
			Plan de Marketing	Definición del Plan de Marketing (Acción 5.3)		
			Oficina de Coordinación MINCETUR	Creación de la Oficina de Coordinación Mincetur (Acción 5.4)		

Líneas de acción	Objetivos estratégicos	Planes de acción general	Herramientas	Acciones específicas		
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo
Conectividad aérea	Objetivo estratégico 5 (continuación): Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea del Perú	PAG 5.2. Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en el resto de aeropuertos del Perú	Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo		Definición del Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo (Acción 5.2.1)	
			Comité de Desarrollo de rutas del resto de aeropuertos		Constitución del Comité de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos del Perú (Acción 5.2.2.1)	
			Roadshows, reuniones, participación en congresos...			Comunicación y publicidad para las aerolíneas del resto de aeropuertos del Perú (Acción 5.2.2.2)
			Iniciativas del gestor aeroportuario del resto de aeropuertos			Impulso de iniciativas del gestor del resto aeropuertos del Perú (Acción 5.2.2.3)
			Fondo de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos			Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del resto aeropuertos del Perú (Acción 5.2.3)
			Plan de Marketing			Definición del Plan de Marketing (Acción 5.3)
			Oficina de Coordinación MINCETUR	Creación de la Oficina de Coordinación Mincetur (Acción 5.4)		

Tabla 103. Esquema de la estrategia general
Fuente: Análisis ALG

El conjunto de acciones específicas a realizar se puede organizar cronológicamente en un **calendario de acciones** donde se detalla cada una de estas acciones y se establecen de manera estructurada los períodos de ejecución.



PERÚ

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

CALENDARIO INTEGRADO			2014				2015				2016			
Plan de acción general	Acciones específicas		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1.1-1.8; 2.1-2.2; 3.1-3.3	1-2-3	Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR y desarrollo de los Planes Turísticos Sectoriales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.1	4.1	Seguimiento del Plan de Infraestructuras Aeroportuarias	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.2	4.2	Seguimiento de los acuerdos bilaterales y multilaterales (ASA)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5.1	5.1	Desarrollo de la Conectividad del Aeropuerto de Lima	■											
	5.1.1	Desarrollo del Convenio LAP – CORPAC – PromPerú	■	■										
	5.1.2	Creación del CDR del Aeropuerto de Lima	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	5.1.2.1	Constitución del CDR del Aeropuerto de Lima	■	■	■									
	5.1.2.2	Comunicación y publicidad para las aerolíneas	■	■	■	■								
		Roadshow Mercado LatAm- Aerol. Tradicionales	■	■	■									
		Roadshow Mercado LatAm- Low Cost	■	■	■									
		Roadshow Mercado Norteamérica	■	■	■									
		Roadshow Mercado intercontinental	■	■	■									
	5.1.2.3	Impulso de iniciativas del Gestor del Apto. de Lima			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Definición de otras medidas de estímulo			■	■								
	Puesta en marcha y seguimiento			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5.1.3	Creación del FDR del Aeropuerto de Lima	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Definición, priorización de mercados y dotación	■	■											
	Promoción y selección		■	■	■									
	Implantación y seguimiento			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5.2	5.2	Desarrollo de la Conectividad del resto de aeropuertos	■											
	5.2.1	Definición del Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo			■	■								
	5.2.2	Creación del CDR del resto de aeropuertos del Perú			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	5.2.2.1	Constitución de los CDR del resto de aeropuertos			■	■								
	5.2.2.2	Comunicación y publicidad para las aerolíneas			■	■	■	■						
	5.2.2.3	Impulso de iniciativas del gestor del resto de aeropuertos					■	■	■	■	■	■	■	■
5.2.3	Creación del FDR del resto de aeropuertos del Perú			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5.1 - 5.2	5.3	Definición del Plan de Marketing			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	5.4	Creación de la Oficina de Coordinación MINCETUR	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Figura 54. Calendario de acciones
 Fuente: Análisis ALG



La estrategia general recogida en las anteriores figuras se desarrolla de forma detallada a lo largo de los siguientes apartados de este capítulo:

- En el **numeral 8.2** se desarrolla la **estrategia de posicionamiento** que define los planes de acción generales.
- A continuación, en el **numeral 8.3**, se desarrolla una **estrategia de mercado** que declina aquellos planes de acción generales que requieren de una distinta particularización por cada mercado (corto, medio o largo radio).
- Posteriormente, en los **numerales 8.4, 8.5 y 8.6** se realiza un análisis explicativo de las **herramientas** específicas de los planes de acción generales **para incentivar el desarrollo de la conectividad aérea del Perú**, que corresponden a los planes de acción generales 5.1 y 5.2, que son los planes de acción generales más directamente relacionados con el estudio llevado a cabo.
- Finalmente, en el **numeral 8.7** se desarrolla el **plan de acciones específicas**, con una descripción detallada de cada acción específica y su correspondiente calendarización.

8.2 Estrategia de posicionamiento

En este apartado se desarrolla la estrategia de posicionamiento que sirve para definir los planes de acción generales para alcanzar el objetivo del desarrollo del Perú como destino turístico y de atracción de aerolíneas para la creación de rutas aéreas.

Esta estrategia de posicionamiento se basa en los análisis realizados sobre el posicionamiento del Perú, que se muestran en el Anexo 13 de este documento y en el documento de la primera fase.

Se proponen los siguientes planes de acción generales (PAG) que contribuyen a la consecución de cada uno de los objetivos estratégicos definidos:

Objetivo estratégico 1: Calidad y competitividad del destino Perú: Obtener los mayores grados de satisfacción de los turistas que visitan el Perú

En este objetivo se encuadran los planes de acción generales encaminados a mejorar la calidad del sector turístico, la experiencia vivida por el turista y los niveles de satisfacción para fidelizar al turista así como que éste recomiende el Perú

PAG 1.1. Reforzar la gestión pública del turismo a nivel nacional y regional

Las funciones transferidas desde el Gobierno Central otorgan distintas competencias a los gobiernos regionales y locales que deben, por lo tanto, facilitar el desarrollo de los destinos. Mincetur facilita los mecanismos para apoyar el compromiso de los actores públicos y privados con el fin de contribuir a desarrollar y fortalecer las Dircetur/Gercetur (Direcciones/Gerencias Regionales de Comercio Exterior y Turismo), las oficinas de turismo de las municipalidades y los entes gestores como un órgano consensuado y representativo que mejore la institucionalidad y operatividad del destino.

Sin embargo, el análisis FODA del PENTUR detecta una capacidad insuficiente (en recursos, herramientas y competencias) de los gobiernos regionales y locales para planificar, gestionar y liderar el desarrollo y promoción de sus destinos turísticos. También se detecta una deficiente implementación de los entes gestores a nivel de destinos turísticos y un insuficiente desarrollo del proceso de planificación, implementación y monitoreo del sector turismo.

Es por ello que este plan de acción general propone impulsar la mejora organizacional y la articulación multisectorial del turismo, así como mejorar las capacidades de los gobiernos regionales, locales y de las instituciones encargadas de la gestión de destinos.

Herramientas

- PENTUR
- Afecta especialmente al Programa de Fortalecimiento de Capacidades (gobiernos regionales y locales)

Acciones específicas

Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR (Acción 1-2-3 del plan de acciones específicas). Precisamente, uno de los objetivos estratégicos del PENTUR es promover el fortalecimiento institucional de las entidades del Estado del sector turismo y de las entidades de gestión turística.

Indicadores

A definir en el marco del PENTUR, por ejemplo:

- N° de acciones implementadas en base a planes de organización turística
- N° de planes turísticos promovidos por gobiernos regionales y locales
- N° de entes gestores validados y reconocidos en los destinos
- N° de formaciones de capacitación realizadas
- Indicadores de seguimiento de las acciones definidas en el PENTUR

PAG 1.2. Desarrollar los estándares de calidad a seguir por las empresas del sector turístico

Es importante que se garanticen unos estándares de calidad al turista y estos no dependan exclusivamente de la región, la ciudad, el hotel o los lugares visitados.

Entre las debilidades detectadas por el análisis FODA del PENTUR se ha identificado la falta de una normativa estandarizada por parte de las empresas prestadoras de servicios turísticos. La planta turística (hoteles, restaurantes, agencias de viajes, operadores turísticos, etc.) presenta una calidad variable, con un alto grado de incumplimiento de la normativa vigente. Este marco normativo no está asimismo adaptado a las características actuales del sector, y los actores públicos y privados presentan un bajo nivel de conocimiento sobre el mismo.

Por lo tanto este plan de acción general propone impulsar la definición de una normativa que establezca unos estándares de calidad para cada uno de los actores implicados en la prestación de los servicios turísticos, así como la creación de mecanismos de seguimiento que garanticen el cumplimiento de dicha normativa en el sector.

Herramientas

- PENTUR
- Afecta especialmente al Plan Nacional de Calidad Turística

Acciones específicas

Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR (Acción 1-2-3 del plan de acciones específicas). Precisamente, uno de los objetivos estratégicos del PENTUR es fortalecer las buenas prácticas de calidad de los prestadores de servicios.

Indicadores

A definir en el marco del PENTUR, por ejemplo:

- N° de normativas de calidad establecidas
- Grado de cumplimiento de los estándares de calidad
- Explotación de encuestas de grado de satisfacción del turista según regiones, destinos visitados, hoteles, etc.
- Indicadores de seguimiento de las acciones definidas en el PENTUR

PAG 1.3. Fomentar las habilidades y competencias del capital humano del sector turístico

El capital humano es uno de los pilares fundamentales de la competitividad turística, la industria turística requiere personas calificadas para su correcto desarrollo

El análisis FODA del PENTUR identifica como debilidades la escasez de profesionales, técnicos de mando medio y trabajadores en general con competencias requeridas por las empresas prestadoras de servicios turísticos, y las débiles competencias de gestión de las empresas prestadoras de servicios del sector turismo.

Según el Índice T&T del World Economic Forum, el Perú se encuentra en un punto intermedio en lo referente a la disponibilidad de personal cualificado para el sector turismo, tanto si se compara con el resto de países de Latinoamérica como con el total de países analizados. Se reconoce también que la situación ha mejorado notablemente en los últimos años.

Este plan de acción general propone reforzar las competencias de los siguientes actores:

- Recursos humanos cualificados para hoteles, restaurantes, turoperadores y demás prestadores de servicios turísticos.
- Funcionarios públicos con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la gestión turística en el gobierno nacional y en gobiernos regionales y locales.
- Recursos humanos cualificados para funciones claves del sector tales como entes gestores.

Las capacidades del sector humano deben estar adecuadas a las necesidades del sector actual, por lo que también se pueden promover programas de investigación sobre el sector turismo que ayuden a identificar las competencias clave y programas de bilingüismo entre la población, además de adaptar, cuando sea necesario, los programas del Centro de Formación en Turismo (Cenfotur) para adaptarlos a la demanda actual.

Herramientas

- PENTUR
- Afecta especialmente los programas desarrollados mediante convenios con el Cenfotur: Programa de Fortalecimiento de Capacidades (gobiernos regionales y locales), Programa de Formación de Formadores/Facilitadores en Turismo, etc.

Acciones específicas

Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR (Acción 1-2-3 del plan de acciones específicas). Precisamente, uno de los objetivos estratégicos del PENTUR es fortalecer el capital humano de los prestadores de servicios turísticos.

Indicadores

A definir en el marco del PENTUR, por ejemplo:

- Índice T&T de recursos humanos
- Población formada en materias relacionadas con turismo
- Nº de empleados directos e indirectos del sector turismo
- Nº de planes de formación de empleados del sector turismo
- Realización de encuestas de grado de satisfacción del turista según regiones, destinos visitados, hoteles, etc.
- Indicadores de seguimiento de las acciones definidas en el PENTUR

PAG 1.4. Promover la interiorización de una cultura turística en el país

La cultura turística es fundamental para el desarrollo integral del turismo. Una población adecuadamente sensibilizada con el turismo muestra un entorno propicio para la mejora la experiencia vivida y los niveles de satisfacción del visitante.

Aunque el WEF valora en su Índice T&T la actitud positiva de los peruanos frente a los turistas, este plan de acción general propone fomentar el continuo desarrollo de esta cultura turística para que sea interiorizada por todas las empresas del sector. Para ello se puede servir de planes de sensibilización de la cultura turística dirigidos a actores internos, a actores externos involucrados con la actividad turística (policía, servicios de migración, taxistas, etc.) y a la población en general.

Herramientas

- PENTUR
- Afecta especialmente al Plan Nacional de Calidad Turística

Acciones específicas

Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR (Acción 1-2-3 del plan de acciones específicas). Precisamente, uno de los objetivos estratégicos del PENTUR es promover el desarrollo e interiorización de una cultura turística para que los actores del sector y la población en general contribuyan a construir un destino Perú sostenible y competitivo.

Indicadores

A definir en el marco del PENTUR, por ejemplo:

- Índice T&T de priorización por el turismo
- N° de planes de sensibilización puestos en marcha
- Realización de encuestas de grado de satisfacción del turista según regiones, destinos visitados, hoteles, etc.
- Indicadores de seguimiento de las acciones definidas en el PENTUR

PAG 1.5. Mejorar los niveles de seguridad turística

Unos buenos niveles de seguridad que garanticen el bienestar del turista son indispensables para el desarrollo del turismo. Conflictos sociales, inseguridad ciudadana y narcotráfico deterioran la imagen y desalientan las inversiones en el país, así como también afectan negativamente al crecimiento de la demanda turística, dirigiéndola hacia otros mercados posicionados como más seguros.

Tanto el análisis FODA como el estudio del WEF señalan que está es un área a mejorar en el Perú, el crecimiento de la criminalidad en el país en los últimos años puede desalentar a ciertos turistas.

Por tanto, este plan de acción general propone impulsar el desarrollo de planes de seguridad integral para los turistas en los destinos y productos turísticos (como por ejemplo, el plan articulado con la Policía Nacional para la entrega de 37 camionetas 4x4 para la policía de turismo subvencionadas por Mincetur). También se puede considerar planes de mejora en la calidad en los servicios de información y de asistencia al turista.

Herramientas

- PENTUR
- Afecta especialmente a la Red Nacional y Regional de Protección al Turista y al Plan Nacional de Seguridad ciudadana

Acciones específicas

Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR (Acción 1-2-3 del plan de acciones específicas). Precisamente, uno de los objetivos estratégicos del PENTUR es promover la mejora de los niveles de seguridad turística en el destino Perú.

Indicadores

A definir en el marco del PENTUR, por ejemplo:

- Índice T&T de seguridad
- Nivel de criminalidad del país
- N° de delitos cometidos contra turistas
- Nivel de satisfacción con los servicios de asistencia al turista
- Indicadores de seguimiento de las acciones definidas en el PENTUR

PAG 1.6. Mejorar los indicadores de salud e higiene

El WEF señala unos niveles de salud e higiene situados en el rango bajo de los países latinoamericanos, debidos a la dificultad del acceso al agua potable y servicios sanitarios por parte de la población.

Este plan de acción general propone continuar con la labor de mejora de este aspecto que se ha desarrollado en los últimos años. Para ello se pueden elaborar planes que garanticen acceso al agua potable en el conjunto de destinos turísticos priorizados así como planes de desarrollo de instalaciones sanitarias.

Herramientas

- PENTUR
- Afecta especialmente al Plan Nacional de Calidad Turística

Acciones específicas

Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR (Acción 1-2-3 del plan de acciones específicas).

Indicadores

A definir en el marco del PENTUR, por ejemplo:

- Índice T&T de salud e higiene
- Seguimiento de los niveles sanitarios de las instalaciones hoteleras y turísticas
- Indicadores de seguimiento de las acciones definidas en el PENTUR

PAG 1.7. Fomentar la utilización de las tecnologías de la información y comunicación

El PENTUR también contempla el uso de las TIC en la administración pública del turismo, que tiene un enorme potencial en mejora de efectividad en el sector y en su relación con otros sectores. Además, el PENTUR identifica el uso de internet por parte del turista para conseguir información adicional para la toma de decisión sobre el viaje y para la contratación de servicios como una tendencia clave para el turismo.

Asimismo, tal y como señala el WEF, conseguir una mayor penetración de Internet en el país es imprescindible para permitir el desarrollo de los negocios a nivel local y para atraer el turismo, pues en la actualidad los turistas toman sus decisiones respecto a un viaje a través de Internet y valoran la disponibilidad de esta herramienta durante su viaje.

Por tanto, el desarrollo de la infraestructura TIC del país y su mayor utilización en el sector turístico podría permitir captar más oportunidades de negocio en el mercado internacional. Se puede considerar la puesta en marcha de programas de desarrollo de comercio electrónico para las empresas del sector.

Herramientas

- PENTUR
- Afecta especialmente al Plan Nacional de Calidad Turística

Acciones específicas

Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR (Acción 1-2-3 del plan de acciones específicas).

Indicadores

A definir en el marco del PENTUR, por ejemplo:

- Grado de penetración de Internet
- % de turistas que contratan servicios por internet
- Nº de empresas con oferta de comercio electrónico
- Indicadores de seguimiento de las acciones definidas en el PENTUR

PAG 1.8. Realizar un seguimiento de la competitividad de los precios del sector turístico del Perú

Para el desarrollo de los flujos turísticos internacionales no basta con ofrecer un buen producto turístico, también es necesario que estos destinos tengan unos precios competitivos y adecuados al producto ofrecido que sirvan para decantar la decisión del turista potencial a viajar al Perú.

El Índice de competitividad del WEF indica que la competitividad de los precios en el Perú es algo menor que la de otros países de la región latinoamericana.

Este plan de acción general propone crear una herramienta para el seguimiento de los precios del sector turístico del Perú.

Herramientas

- PENTUR
- Se podría crear un Observatorio de Precios del Sector Turismo del Perú

Acciones específicas

Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR (Acción 1-2-3 del plan de acciones específicas).

Indicadores

A definir en el marco del PENTUR, por ejemplo:

- Índice T&T de acometividad de precios
- Creación de observatorio de precios del turismo en Perú
- Indicadores de seguimiento de las acciones definidas en el PENTUR

Objetivo estratégico 2: Desarrollar y diversificar la oferta turística competitiva del destino Perú

En este objetivo se encuadran los planes de acción generales encaminados a crear una oferta turística atractiva, diversa y multitemática que atraiga a un mayor número de turistas internacionales

PAG 2.1. Fortalecer y promover el conjunto de los productos turísticos del Perú

El Perú es un destino turístico emergente con un legado histórico-patrimonial importante y una gran biodiversidad natural. Los productos y destinos turísticos del Perú se encuentran en diferentes estadios de desarrollo, con una gran concentración de turistas en los departamentos con los destinos más consolidados (Lima y Cusco).

Dada la gran diversidad turística del país, con destinos y productos turísticos de gran potencial pero que a día de hoy todavía no están desarrollados, existe la oportunidad de potenciar el resto de destinos y productos del Perú, más allá de los destinos consolidados de Lima y Cusco. El desarrollo de una Marca País que englobe a todos los destinos serviría para respaldar la oferta de un país entero, estrechando los vínculos entre el consumidor y el producto.

Por ello, este plan de acción general propone impulsar la elaboración de los planes de desarrollo y promoción de los distintos destinos y circuitos turísticos de las macrorregiones Norte, Centro y Sur del País, que contribuyen a la creación de una Marca País. El desarrollo de los destinos debería realizarse potenciando los segmentos tradicionales y de éxito del Perú (turismo cultural, de naturaleza y de negocios). También puede tener interés la elaboración de planes de desarrollo sectoriales para este tipo de productos turísticos especializados (turismo de aventura, rural comunitario o deportivo).

También se identifica en el FODA de PENTUR la falta de un sistema de información nacional de turismo que articule el conjunto de datos a nivel nacional, regional y local en todas las materias relacionadas con los destinos turísticos y su segmentación (productos, destinos, llegadas de turistas, divisas generadas, seguridad, promoción, inventario de recursos, etc.). Consolidar la base estadística y los sistemas informáticos del turismo es una posible acción a desarrollar dentro de este plan de

acción general.

La promoción de cada uno de estos destinos/productos se desarrolla de manera específica para cada mercado (estrategias de mercado, apartado 8.3).

Herramientas

- PENTUR
- Afecta especialmente al Plan Nacional de Promoción Turística y al Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico
- Planes Turísticos Sectoriales

Acciones específicas

Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR (Acción 1-2-3 del plan de acciones específicas). Precisamente, uno de los objetivos estratégicos del PENTUR es desarrollar y diversificar la oferta competitiva del destino Perú.

Indicadores

A definir en el marco del PENTUR, por ejemplo:

- N° de turistas por departamento
- N° de destinos turísticos consolidados
- N° de circuitos turísticos consolidados
- N° de planes sectoriales de turismo especializado elaborados por el Perú
- Datos recopilados en la base de datos de turismo
- Indicadores de seguimiento de las acciones definidas en el PENTUR

PAG 2.2. Impulsar la inversión en el sector turístico y el desarrollo de la capacidad ofertada

La inversión, tanto nacional como internacional, es un factor clave para el desarrollo turístico. Por ello se debe asegurar el acceso de los inversionistas a la información, promoviendo la mejora de la capacidad en la gestión pública y la comercialización. Además, se debe buscar incentivar la cooperación empresarial, así como el asesoramiento financiero para la realización de proyectos. Concentrar esfuerzos en el crecimiento de la inversión lleva a un mayor impacto y disminución de las brechas de infraestructura turística, infraestructura básica y planta turística.

Actualmente Mincetur identifica un déficit de inversión en la infraestructura hotelera.

El WEF señala que, a pesar de que la infraestructura turística se encuentra al nivel de otros países de Suramérica, este informe también reconoce el compromiso del gobierno con el sector, que queda reflejado en los esfuerzos realizados en los últimos años para desarrollar el turismo a nivel local y nacional, destacando importantes inversiones en infraestructura y campañas de marketing relevantes.

Este plan de acción general propone impulsar el desarrollo de planes de promoción de la inversión privada (fortaleciendo el marco regulatorio y el clima de negocios), de promoción de la inversión pública y el cierre de brechas de infraestructura turística y básica, así como fortalecer e impulsar los procesos de innovación y desarrollo de la oferta con enfoque de mercado.



Herramientas

- PENTUR
- Planes Turísticos Sectoriales

Acciones específicas

Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR (Acción 1-2-3 del plan de acciones específicas). Precisamente, uno de los objetivos estratégicos del PENTUR es desarrollar y diversificar la oferta competitiva del destino Perú.

Indicadores

A definir en el marco del PENTUR, por ejemplo:

- Capacidad hotelera en el Perú por región
- Monto de inversión privada en la actividad turística
- Monto de inversión pública en la actividad turística
- N° de proyectos de inversión público-privada
- Indicadores de seguimiento de las acciones definidas en el PENTUR

Objetivo estratégico 3: Desarrollar un turismo sostenible

En este objetivo se encuadran los planes de acción generales encaminados a conseguir un desarrollo del sector turístico sostenible a largo plazo y que contribuya al desarrollo general del Perú

PAG 3.1. Fortalecer la protección del patrimonio cultural del Perú

Para la explotación turística sostenible del Perú es necesario garantizar la conservación del rico patrimonio cultural y arqueológico del país. Asimismo, para garantizar la vivencia de una experiencia única para el turista, es necesario respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservando su cultura y valores tradicionales.

Tal y como indica el WEF, el trabajo realizado en el país para la promoción y conservación de esta herencia cultural ha supuesto un importante aumento del turismo a estos lugares, lo que demuestra el esfuerzo realizado. Este plan de acción general propone seguir manteniendo y desarrollado esta protección mediante programas de conservación del patrimonio arqueológico y de uso sostenible del patrimonio cultural, así como seguir protegiendo el patrimonio cultural no tangible del Perú.

Herramientas

- PENTUR

Acciones específicas

Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR (Acción 1-2-3 del plan de acciones específicas). Precisamente, uno de los objetivos estratégicos del PENTUR es fortalecer los procesos de gestión de turismo sostenible (sociocultural, ambiental y económico).

Indicadores

A definir en el marco del PENTUR, por ejemplo:

- N° de áreas culturales protegidos
- N° de Patrimonios Culturales de la Humanidad UNESCO
- N° de Patrimonios Intangibles de la Humanidad UNESCO
- Índice T&T de recursos culturales
- Indicadores de seguimiento de las acciones definidas en el PENTUR

PAG 3.2. Fortalecer la protección de los recursos naturales del Perú

La protección los recursos naturales es extremadamente importante para un país con un notable capital natural como lo es Perú. Esta riqueza natural ha ayudado a que el turismo sea una importante fuente de ingresos para el país, por lo que el gobierno debe equilibrar el desarrollo sostenible del turismo con la necesidad de crecimiento de áreas industriales que permitan el crecimiento económico del país. Es necesario dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.

Según el Índice T&T del WEF, el nivel de protección de los recursos naturales del Perú es algo bajo en la actualidad, sin embargo, destaca la sustancial mejora producida en los últimos años (firma de tratados internacionales e imposición de regulaciones medioambientales).

No se debe cesar en el esfuerzo por asegurar que la explotación de los recursos naturales del país se haga de forma sostenible con el medio, para lo cual se pueden desarrollar programas de gestión ambiental y de desarrollo de áreas naturales protegidas.

Herramientas

- PENTUR

Acciones específicas

Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR (Acción 1-2-3 del plan de acciones específicas). Precisamente, uno de los objetivos estratégicos del PENTUR es fortalecer los procesos de gestión de turismo sostenible (socio cultural, ambiental y económico).

Indicadores

A definir en el marco del PENTUR, por ejemplo:

- N° y superficie de áreas naturales protegidas
- N° de Patrimonios Naturales de la Humanidad UNESCO
- Índice T&T de recursos naturales
- Indicadores de seguimiento de las acciones definidas en el PENTUR

PAG 3.3. Asegurar un impacto sociocultural del turismo positivo para todos los sectores de la población del Perú

Tal y como indica el WEF, una fortaleza del sector turístico del Perú es la priorización del sector por parte del gobierno para promover el desarrollo económico y social del país.

Se busca potenciar la sostenibilidad de manera integral, y ello implica que el desarrollo turístico afecte positivamente al conjunto de la población. Para ello, Mincetur fomenta programas como:

- Programa de “Turismo Rural Comunitario”: Actividad turística que se desarrolla en el medio rural de manera planificada y sostenible, con la participación de las poblaciones locales organizadas para el beneficio de la comunidad, donde la cultura rural es el componente clave del producto
- Programa “De mi tierra, un producto”: Estimula la incorporación de la producción local a la cadena de valor del turismo.
- Programa “Al turista, lo nuestro”: Promueve la integración de la población en la cadena de valor del turismo, fomentando que los prestadores de servicios turísticos ubicados en destinos priorizados adquieran productos directamente de productores locales, impulsando el desarrollo económico de sus áreas de influencia.

El desarrollo de este tipo de programas resulta fundamental para asegurar el impacto sociocultural positivo del turismo en el Perú para todos los sectores de la población

Herramientas

- PENTUR

Acciones específicas

Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR (Acción 1-2-3 del plan de acciones específicas). Precisamente, uno de los objetivos estratégicos del PENTUR es fortalecer los procesos de gestión de turismo sostenible (socio cultural, ambiental y económico).

Indicadores

A definir en el marco del PENTUR, por ejemplo:

- Reducción de los niveles de pobreza
- Índice de desigualdad social dentro del país
- N° de participantes en los programas de turismo sostenible
- Indicadores de seguimiento de las acciones definidas en el PENTUR

Objetivo estratégico 4: Asegurar un grado de apertura y unas infraestructuras adecuadas que no limiten la creación de rutas aéreas en el Perú

En este objetivo se encuadran los planes de acción generales encaminados a eliminar las barreras de entrada a las aerolíneas para el lanzamiento de nuevas rutas aéreas y a garantizar una infraestructura adecuada para sus operaciones en el Perú

PAG 4.1. Asegurar unas infraestructuras adecuadas para el desarrollo del transporte aéreo en el Perú

Perú posee una amplia red de aeropuertos. La red aeroportuaria nacional se compone de 116 terminales operativos, que incluye 23 aeropuertos, 75 aeródromos y 18 helipuertos. De los aeropuertos, 11 tienen categoría internacional: Arequipa, Cusco, Chiclayo, Iquitos, Juliaca, Lima, Pisco, Pucallpa, Talara, Tacna y Trujillo). Adicionalmente, 19 aeropuertos se encuentran concesionados:

- El Aeropuerto Internacional Jorge Chávez fue concesionado en Febrero de 2001 a la empresa Lima Airport Partners (LAP).
- También desde diciembre de 2006 se concesionó el Primer Grupo de Aeropuertos (Talara, Tumbes, Chachapoyas, Iquitos, Tarapoto, Pucallpa, Trujillo, Anta-Huaraz, Cajamarca, Pisco, Chiclayo y Piura) con la empresa Aeropuertos del Perú (ADP).
- En enero del 2011 se suscribió Contrato de Concesión del Segundo Grupo de Aeropuertos (Andahuaylas, Ayacucho, Arequipa, Tacna, Juliaca y Puerto Maldonado) con el Consorcio Aeropuertos Andinos del Perú.

La Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC, S.A) opera y conserva los aeropuertos no concesionados.

El Aeropuerto de Lima es el más importante de Perú y tanto el tráfico internacional como el doméstico del país se caracterizan por la centralidad de Lima: concentra más del 99% de los pasajeros en rutas internacionales y, además, el 94% de los pasajeros en rutas domésticas tienen como origen o destino Lima.

Para mantener una infraestructura adecuada que no suponga una limitación para la operación de las aerolíneas se deben desarrollar Planes Maestros para el conjunto de aeropuertos, en los que se definan los proyectos de ampliación necesarios.

Herramientas

- Planes Maestros de los aeropuertos y contratos de concesión de los aeropuertos concesionados

Acciones específicas

- Seguimiento del Plan de Infraestructuras Aeroportuarias (Acción 4.1 del plan de acciones específicas).

Indicadores

- Indicadores de cumplimiento de las actuaciones previstas en los Planes Maestros de los aeropuertos
- Indicadores de cumplimiento de las actuaciones previstas en los Contratos de concesión de los aeropuertos concesionados

PAG 4.2. Conseguir un grado de apertura adecuado para la creación de rutas y frecuencias aéreas en el Perú

En cuanto al marco regulatorio del transporte aéreo, Perú es firmante de los principales Convenios Internacionales de aviación civil así como del Acuerdo de Fortaleza y del acuerdo de Integración del Transporte Aéreo en la Subregión Andina. Actualmente Perú tiene firmados acuerdos bilaterales con

36 países, aunque únicamente utiliza 19 de ellos, pues con los 17 restantes no tiene ruta directa. A pesar de que la estrategia de la Dirección General de la Aviación Civil del Perú se orienta hacia la apertura del mercado del transporte aéreo, los acuerdos bilaterales firmados por Perú presentan ciertas restricciones; por ejemplo, entre los 19 bilaterales con países que tienen rutas con Perú: 5 de estos países han optado por la unidesignación de las aerolíneas, 6 de estos países requieren la doble aprobación de las tarifas por parte de las autoridades aeronáuticas y 8 de estos países tienen limitado el número de frecuencias con Perú. Cuando se firma un acuerdo bilateral, los gobiernos requieren reciprocidad, por lo que es probable que las restricciones en los acuerdos bilaterales no sean por voluntad del gobierno peruano sino a las políticas del otro país firmante del acuerdo.

En lo referente a las condiciones para explotar servicios aéreos en Perú, la Ley N° 27261 Ley de Aeronáutica Civil establece la necesidad de ostentar la nacionalidad peruana a las personas jurídicas que quieran explotar dichos servicios aéreos. Asimismo la mitad más uno de los directores, gerentes y personas que tengan a su cargo el control y dirección de la sociedad deben ser de nacionalidad peruana o tener domicilio permanente en el Perú y por lo menos un 51% del capital social de la empresa debe ser de propiedad peruana y estar bajo el control real y efectivo de accionistas o socios de nacionalidad peruana con domicilio permanente en el Perú. Es decir, el control y la propiedad de aerolíneas en Perú por parte de extranjeros están limitados actualmente a la propiedad de un 49% del valor patrimonial de la compañía.

Este plan de acción general se desarrolla de manera específica para cada mercado (estrategia de mercado, apartado 8.3).

Herramientas

- Acuerdos bilaterales y multilaterales de transporte aéreo

Acciones específicas

- Seguimiento de acuerdos bilaterales y multilaterales de transporte aéreo (Acción 4.2 del plan de acciones específicas).

Indicadores

- Límites de frecuencias vs capacidad utilizada para cada país
- Evolución del índice ILA (Índice de Liberalización Aérea)
- Evolución del número de países con acuerdos bilaterales
- Evolución del número de convenios con limitaciones (restricciones de capacidad, puntos de entrada, designación de aerolíneas, aprobación tarifas, ...)

Objetivo estratégico 5: Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en Perú

En este objetivo se encuadran los planes de acción generales encaminados a facilitar la implantación de nuevas aerolíneas así como promocionar la creación de rutas aéreas mediante la concesión de incentivos financieros y no financieros a las aerolíneas

PAG 5.1. Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en el Aeropuerto de Lima

Perú debe intentar facilitar al máximo a las aerolíneas tanto su implantación en el país como la creación de nuevas rutas. Para ello, una vez eliminadas las posibles barreras de entrada (PAG 4.1. y 4.2.), se propone la creación de mecanismos que, por una parte, faciliten la implantación de nuevas aerolíneas i rutas en el Aeropuerto de Lima (contactos, datos, prensa, etc.) y, por otra parte, mecanismos que puedan contribuir a una decisión positiva de lanzamiento de rutas cuando estas sean importantes para el Perú (incentivos financieros).

Esto debe ir acompañado de un plan de marketing que contribuya a que los principales actores responsables de las decisiones de apertura de rutas reconozcan las ventajas que ofrecen el Perú y el Aeropuerto de Lima.

En lo referente a la política de promoción del transporte aéreo, se ha identificado la utilización de un mecanismo de promoción en el Aeropuerto de Lima en la actualidad: el convenio de incentivos entre Promperú, LAP y CORPAC para el desarrollo de la conectividad aérea internacional en el Aeropuerto de Lima.

Este plan de acción general propone diferenciar entre el desarrollo de una estrategia a corto plazo y una estrategia a medio plazo. A corto plazo, se intentaría aprovechar este mecanismo que ya ha existido en Lima para la promoción del transporte aéreo, ya que sería el mecanismo que más rápidamente se podría implementar.

Posteriormente, una vez en funcionamiento las acciones a corto plazo, se podría decidir sobre la implementación un Fondo de Desarrollo de Rutas para el Aeropuerto de Lima. Se han clasificado las oportunidades de desarrollo de la conectividad aérea internacional del Aeropuerto de Lima en tres ejes estratégicos: el primero sería el desarrollo de la conectividad Lima – Latinoamérica, el segundo el desarrollo de la conectividad Lima – Norteamérica y el tercero el desarrollo de la conectividad Lima – Intercontinental (Europa, Oriente Medio y Asia).

Este plan de acción general se desarrolla de manera adaptada a cada mercado (estrategia de mercado, apartado 8.3).

Herramientas

Las herramientas a utilizar para incentivar el desarrollo de la conectividad se detallan en los siguientes apartados del capítulo:

- Convenio LAP-CORPAC-PromPerú y revisión de las tarifas aeroportuarias
- Comité de Desarrollo de Rutas de Lima
- Iniciativas del gestor aeroportuario de Lima
- Fondo de Desarrollo de Rutas de Lima
- *Roadshows*, reuniones, participación en congresos...
- Plan de Marketing

Acciones específicas

- Desarrollo del convenio LAP-CORPAC-PromPerú (Acción 5.1.1 del plan de acciones específicas).
- Constitución del Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.2.1 del plan de acciones específicas).
- Impulso de iniciativas del gestor del Aeropuerto Lima (Acción 5.1.2.3 del plan de acciones específicas).
- Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.3 del plan de

acciones específicas).

- Comunicación y publicidad para las aerolíneas del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.2.2 del plan de acciones específicas).
- Definición del Plan de Marketing (Acción 5.3 del plan de acciones específicas).

Indicadores

Para cada mercado:

- Evolución del número de rutas
- Evolución del número de frecuencias
- Evolución del número de pasajeros
- Evolución del número de pasajeros en conexión

PAG 5.2. Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en el resto de aeropuertos del Perú

Este plan de acción general pretende alcanzar el mismo objetivo estratégico que el anterior, pero en este caso no se centra en el Aeropuerto de Lima, sino en el resto de la red de aeropuertos del Perú.

Perú debe intentar facilitar al máximo a las aerolíneas su implantación en el país y la creación de nuevas rutas. Para ello, una vez eliminadas las posibles barreras de entrada (PAG 4.1. y 4.2.), se propone la creación de mecanismos que, por una parte, faciliten la implantación de nuevas aerolíneas i rutas en todos los aeropuertos (contactos, datos, prensa, etc.) y, por otra parte, mecanismos que puedan contribuir a una decisión positiva de lanzamiento de rutas cuando estas sean importantes para el Perú (incentivos financieros).

Adicionalmente, se propone coordinar todos estos recursos a través de un Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo que considere toda la red de aeropuertos del país y que asegure la complementariedad y sinergias de las acciones y evite competencias que puedan resultar nocivas entre regiones o aeropuertos peruanos.

Finalmente, todo ello debe ir acompañado de un plan de marketing que contribuya a que los principales actores responsables de las decisiones de apertura de rutas reconozcan las ventajas que ofrece el Perú.

Este plan de acción general se desarrolla de manera adaptada a cada mercado (estrategia de mercado, apartado 8.3).

Herramientas

Las herramientas a utilizar para incentivar el desarrollo de la conectividad se detallan en los siguientes apartados del capítulo:

- Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo
- Comité de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos
- Fondo de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos
- Iniciativas del gestor aeroportuario del resto de aeropuertos
- *Roadshows*, reuniones, participación en congresos...
- Plan de Marketing



Acciones específicas

Las herramientas a utilizar para incentivar el desarrollo de la conectividad se detallan en los siguientes apartados del capítulo:

- Definición del Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo (Acción 5.2.1 del plan de acciones específicas).
- Constitución del Comité de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos (Acción 5.2.2.1 del plan de acciones específicas).
- Impulso de iniciativas del gestor aeroportuario del resto de aeropuertos (Acción 5.2.2.3 del plan de acciones específicas).
- Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos (Acción 5.2.3 del plan de acciones específicas).
- Comunicación y publicidad para las aerolíneas del resto de aeropuertos (Acción 5.2.2.2 del plan de acciones específicas).
- Definición del Plan de Marketing (Acción 5.3 del plan de acciones específicas).

Indicadores

- Evolución del número de rutas
- Evolución del número de frecuencias
- Evolución del número de pasajeros
- Evolución del número de pasajeros en conexión

8.3 Estrategia de mercado

En este apartado se desarrolla la estrategia de mercado que declina aquellos planes de acción generales que requieren de una distinta particularización por cada mercado (corto, medio o largo radio) para alcanzar el objetivo del desarrollo del Perú como destino turístico y de atracción de aerolíneas para la creación de rutas aéreas.

Esta estrategia de mercado se basa en los análisis realizados sobre el perfil del turista extranjero que visita el Perú, que se muestran en el Anexo 14 de este documento. Como se justifica en dicho anexo, para alcanzar el objetivo de atracción de líneas aéreas internacionales al Perú y apertura de nuevas rutas, es conveniente partir de la clasificación de PromPerú de mercados priorizados y exploratorios, y diferenciar entre rutas de corto, medio y largo radio.

Clasificación	Corto Radio (Latinoamérica)	Medio Radio (Norteamérica)	Largo Radio (Europa, Asia – Pacífico)
Mercados priorizados	Chile, Brasil, Colombia, Argentina, y México	Estados Unidos y Canadá	Alemania, Francia, Reino Unido, Italia, España, Australia, Japón y Corea del Sur
Mercados exploratorios			Holanda, Rusia, Suecia y Noruega

Tabla 104: Clasificación de los mercados objetivo para la atracción de líneas aéreas internacionales
Fuente: PromPerú, Análisis ALG

La estrategia de mercado turística del Perú deberá por tanto adecuarse a cada tipo de mercado, a partir del perfil de visitante característico de cada uno de ellos.

8.3.1 Estrategia de Mercado para mercados “Corto radio”

Objetivo estratégico 2: Desarrollar y diversificar la oferta turística competitiva del destino Perú

En este objetivo se encuadran los planes de acción generales encaminados a crear una oferta turística atractiva, diversa y multitemática que atraiga a un mayor número de turistas internacionales

PAG 2.1.a. Fortalecer y promover el conjunto de los productos turísticos del Perú

Para declinar este plan de acción general por mercado se analizan los perfiles del turista que llega por aire de los países priorizados del mercado de “Corto radio” (Anexo 14).

El turista de corto radio tiene un gasto promedio en el Perú de entre 867 USD (Colombia) y 1,144 USD (México). El tiempo de estancia característico es elevado, superior a una semana.

Se trata de un turista adulto, siendo la franja de 35 a 44 años la edad predominante (excepto para Brasil, que muestra un perfil de turista más joven con una edad predominante de 25 a 34 años).

La gran mayoría de turistas tiene una formación universitaria o superior, lo que se asocia a un alto nivel de exigencia de la oferta turística en general y de la oferta cultural en particular.

En cuanto a la motivación del viaje, el aspecto más remarcable es la abundancia de los turistas que llegan al Perú por negocios desde otros países de Latinoamérica, muy superior en % a los turistas de



negocio desde otros tipos de mercado y que ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años. Así, entre el 30 y el 50% de los turistas provenientes de los países de esta región son turistas que viajan por negocios. Debido a los altos niveles de crecimiento económico que están experimentando los países latinoamericanos (con Perú en una posición destacada con un crecimiento por encima de la media), se puede esperar que la tendencia de crecimiento de este tipo de turismo se mantenga o incluso aumente.

Este hecho permite pensar en el interés de potenciar el turismo de negocios en Lima, y de otras actividades afines al turismo de negocios, como por ejemplo ferias y congresos.

Lima es uno de los *hubs* de Suramérica y su nivel de conectividad en Latinoamérica se encuentra entre los mejores de la región. Además, su situación geográfica permite que el tiempo de llegada a Lima desde las principales ciudades de la región no sea excesivamente alto, lo que incrementa su interés para ferias y congresos. Según el índice de competitividad turística del *World Economic Forum*, Perú se encuentra en el puesto 42 de la clasificación de los países con más ferias y congresos internacionales del mundo, lo que la sitúa por encima de la media de la región latinoamericana. Esto da una muestra de que la infraestructura en Lima es adecuada para celebrar actos de este tipo, aunque países como Colombia o Brasil se encuentran por delante de Perú en este aspecto. Por tanto, se podría decir que Lima dispone de varios atractivos para convertirse en uno de los principales centros de ferias y congresos del continente latinoamericano para eventos regionales.

El desarrollo del turismo de negocios en Lima puede verse asimismo potenciado complementándolo con una oferta cultural especializada por la fortaleza del turismo gastronómico en la ciudad.

Por otro lado, los mercados de corto radio se caracterizan por un alto porcentaje de turistas que realizan actividades culturales durante su estancia, siendo ésta la más habitual para los visitantes de todos los países estudiados. Sin embargo se aprecia que el turismo arqueológico no alcanza niveles tan altos como en otros mercados, esto se debe a que el turismo de negocios tiene una gran importancia para estos estados, y el turista de negocios dedica su tiempo de ocio a realizar turismo urbano en la ciudad pero sin ir siempre a los sitios arqueológicos.

Un gran porcentaje de los turistas de corto radio ya han visitado el país anteriormente (del 40% de Brasil al 60% de Chile) y la gran mayoría de los turistas no visita otro país adicional durante el viaje. Este perfil de visitante que ya conoce el país, sumado al crecimiento del poder adquisitivo de los habitantes de la región latinoamericana y, por tanto, al crecimiento de la clase media, puede suponer una oportunidad de potenciar un turismo de escapadas cortas a otros destinos del Perú fuera de Lima. El desarrollo de una conectividad directa con estos destinos que evite el paso por Lima podría contribuir a materializar esta oportunidad. En este documento se han identificado los aeropuertos con más posibilidades por el tráfico de pasajeros indirectos que reciben; estos aeropuertos coinciden con las regiones más visitadas por los turistas que llegan por modo aéreo. El turismo en los departamentos de la macrorregión sur está más desarrollado que en los departamentos de la macrorregión norte por lo que también existen más aeropuertos y más rutas potenciales en la macrorregión sur: Cusco (Departamento de Cusco), Arequipa (Departamento de Arequipa), Juliaca (Departamentos de Puno) en la macrorregión sur; y Trujillo (Departamento de La Libertad) y Piura (Departamento de Piura) en la macrorregión norte.

Herramientas

- PENTUR
- Afecta especialmente al Plan Nacional de Promoción Turística y al Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico
- Planes Turísticos Sectoriales

Acciones específicas

Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR (Acción 1-2-3 del plan de acciones específicas). Precisamente, uno de los objetivos estratégicos del PENTUR es desarrollar y diversificar la oferta competitiva del destino Perú.

Indicadores

A definir en el marco del PENTUR, por ejemplo:

- N° de turistas por departamento
- N° de destinos turísticos consolidados
- N° de circuitos turísticos consolidados
- N° de planes sectoriales de turismo especializado elaborados por el Perú
- Datos recopilados en la base de datos de turismo
- Indicadores de seguimiento de las acciones definidas en el PENTUR

Objetivo estratégico 4: Asegurar un grado de apertura y unas infraestructuras adecuadas que no limiten la creación de rutas aéreas en el Perú

En este objetivo se encuadran los planes de acción generales encaminados a eliminar las barreras de entrada a las aerolíneas para el lanzamiento de nuevas rutas aéreas y a garantizar una infraestructura adecuada para sus operaciones en el Perú

PAG 4.2.a. Conseguir un grado de apertura adecuado para la creación de rutas y frecuencias aéreas en el Perú

Tradicionalmente, en las negociaciones de acuerdos bilaterales de transporte aéreo en la región latinoamericana los países del sur de Suramérica evitaban dar capacidad ilimitada en terceras y cuartas libertades a sus vecinos del norte con la intención de proteger sus aerolíneas de bandera nacionales, evitando que las aerolíneas del país del norte utilizaran sus hubs para conectar tráfico entre el país del sur y el norte de Suramérica, Centroamérica o Norteamérica. Por su parte, los países del norte de Suramérica o Centroamérica evitaban dar quintas libertades a los países del sur de Suramérica para evitar que las aerolíneas de los países del sur pudieran utilizar estas escalas intermedias para coger tráfico del país del norte y ofrecer rutas a Norteamérica desde su territorio.

Respecto al desarrollo del transporte aéreo internacional intralatinoamericano, Perú ha firmado el Acuerdo de Fortaleza, ratificado también por Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay, cuyo principal objetivo es la liberalización de los servicios aéreos entre los países latinoamericanos. A pesar de que la estrategia del gobierno peruano está encaminada a la apertura del transporte aéreo, algunos acuerdos aéreos bilaterales ratificados por Perú siguen teniendo una naturaleza restrictiva, ya que imponen límites en la capacidad, en los aeropuertos y, en algunos casos, en las aerolíneas designadas o en las tarifas. El Índice de Liberalización aérea mostraría que, en general, los acuerdos bilaterales del Perú son más restrictivos que los de otros actores regionales como Chile, Panamá o Colombia. Parece que en la mayoría de los casos existen frecuencias disponibles, por lo que dichas restricciones de frecuencias no afectarían al desarrollo del tráfico internacional peruano en la actualidad. Sin embargo, se ha detectado que en la ruta a Buenos Aires las aerolíneas peruanas no disponen de frecuencias para seguir aumentando su capacidad por lo que sería interesante preparar



la negociación para ampliación del acuerdo bilateral con Argentina.

En general, para el Perú sería interesante disponer de acuerdos con terceras y cuartas libertades sin ninguna restricción de frecuencias, puntos de entrada o de cualquier tipo con los países priorizados del sur de Suramérica (Chile, Argentina y Brasil). Esto permitiría que cualquier aerolínea peruana ofreciera los vuelos que quisiera con estos países para, a continuación, conectar los pasajeros procedentes de estos vuelos con países más al norte de Latinoamérica o bien Norteamérica. Sin embargo, la retirada de la licencia de operación de la ruta Lima – Rosario por parte de la Autoridad Aeronáutica Argentina indica la dificultad de conseguir dichos acuerdos.

Herramientas

- Acuerdos bilaterales y multilaterales de transporte aéreo

Acciones específicas

- Seguimiento de acuerdos bilaterales y multilaterales de transporte aéreo (Acción 4.2 del plan de acciones específicas).

Indicadores

- Límites de frecuencias vs capacidad utilizada para cada país
- Evolución del índice ILA (Índice de Liberalización Aérea)
- Evolución del número de países con acuerdos bilaterales
- Evolución del número de convenios con limitaciones (restricciones de capacidad, puntos de entrada, designación de aerolíneas, aprobación tarifas, ...)

Objetivo estratégico 5: Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en Perú

En este objetivo se encuadran los planes de acción generales encaminados a facilitar la implantación de nuevas aerolíneas así como promocionar la creación de rutas aéreas mediante la concesión de incentivos financieros y no financieros a las aerolíneas

PAG 5.1.a. Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en el Aeropuerto de Lima

	Rutas Actuales		Nuevas rutas identificadas	
Latinoamérica (países priorizados)	14 rutas desde Lima	Buenos Aires, Córdoba, Sao Paulo, Foz de Iguazú, Río de Janeiro, Porto Alegre, Santiago de Chile, Antofagasta, Isla de Pascua, Bogotá, Medellín, Cali, México DF, Cancún	15 rutas desde Lima (1)	Cartagena, San Andrés, Barranquilla, Bucaramanga, Mendoza, Rosario, Belo Horizonte, Brasilia, Curitiba, Salvador, Concepción, La Serena, Balmaceda, Monterrey, Guadalajara
Latinoamérica (países no priorizados)	13 rutas desde Lima	Asunción, Caracas, Panamá, San Salvador, Guayaquil, La Habana, La Paz, Montevideo, Punta Cana, Quito, San José, Santa Cruz, Santo Domingo	5 rutas (1)	No estudiado
TOTAL	27 rutas		20 rutas	

Nota (1): solo se analizan las rutas intralatinoamericanas con más de 3,000 pasajeros indirectos en la actualidad

Tabla 105: Rutas actuales y nuevas rutas identificadas en el mercado de "Corto radio" desde Lima
 Fuente: Análisis ALG

Lima, con 27 rutas intralatinoamericanas, es el segundo aeropuerto que ofrece un mayor número de destinos en Latinoamérica, sólo superado por Panamá, prueba de la alta conectividad del Aeropuerto de Lima en la región. De las 27 rutas internacionales entre Lima y Latinoamérica, 14 corresponden a rutas con los países priorizados (Chile, Argentina, Brasil, Colombia y México) que transportaron unos 2.9 millones de pasajeros en 2012. El crecimiento medio de estas rutas en el periodo 2008-2012 ha sido del 15% (TACC), demostrando el vigor del tráfico intralatinoamericano en general y peruano en particular. La conectividad intralatinoamericana se ha visto impulsada por la apuesta de LATAM y Avianca por desarrollar su *hub* en Lima. De este modo, se produjo un crecimiento explosivo del número de rutas intralatinoamericanas que prácticamente se doblaron entre 2008 y 2010.

Gracias al posicionamiento del Aeropuerto de Lima como *hub* entre países de sur de Suramérica y los países del norte de Suramérica, Centroamérica y Norteamérica se estima que cerca del 30% de los pasajeros latinoamericanos del Aeropuerto de Lima pueden ser pasajeros en conexión. La captación de los pasajeros suramericanos en conexión contribuye al buen nivel de conectividad y a la apertura de nuevas rutas en el Aeropuerto de Lima.

El plan de acción general propuesto para el desarrollo de la conectividad de corto radio de Lima se basa en la utilización de distintas herramientas de promoción del transporte aéreo para maximizar su impacto. Concretamente, se propone utilizar herramientas similares a las que ya han existido en el Perú en corto plazo, para posteriormente evolucionar hacia herramientas que requieren de un mayor nivel de coordinación, recursos y actores pero que deben permitir maximizar la efectividad de las mismas.

Herramientas

Las herramientas a utilizar se detallan más adelante (apartados 8.4, 8.5 y 8.6):

- Convenio LAP-CORPAC-PromPerú y revisión de las tarifas aeroportuarias
- Comité de Desarrollo de Rutas de Lima
- Iniciativas del gestor aeroportuario de Lima
- Fondo de Desarrollo de Rutas de Lima
- *Roadshows*, reuniones, participación en congresos...
- Plan de Marketing

Acciones específicas

- Desarrollo del convenio LAP-CORPAC-PromPerú (Acción 5.1.1 del plan de acciones específicas).
- Constitución del Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.2.1 del plan de acciones específicas).
- Impulso de iniciativas del gestor del Aeropuerto Lima (Acción 5.1.2.3 del plan de acciones específicas).
- Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.3 del plan de acciones específicas).
- Comunicación y publicidad para las aerolíneas del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.2.2 del plan de acciones específicas).
- Definición del Plan de Marketing (Acción 5.3 del plan de acciones específicas).

Indicadores

- Evolución del número de rutas
- Evolución del número de frecuencias
- Evolución del número de pasajeros
- Evolución del número de pasajeros en conexión

PAG 5.2.a. Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en el resto de aeropuertos del Perú

	Rutas Actuales		Nuevas rutas identificadas	
Latinoamérica (países priorizados)	1 ruta desde otros aeropuertos	Arequipa - Arica	11 rutas desde otros aeropuertos (1)	Cusco - Buenos Aires, Cusco - Sao Paulo, Cusco - Río de Janeiro, Piura - Sao Paulo, Cusco - Bogotá, Cusco - Santiago de Chile, Arequipa - Santiago de Chile, Piura - Santiago de Chile, Tumbes - Santiago de Chile, Trujillo - Santiago de Chile, Cusco - México DF
Latinoamérica (países no priorizados)	2 rutas desde otros aeropuertos	Cusco - La Paz Iquitos - Panamá	3 rutas desde otros aeropuertos (1)	No estudiado
TOTAL		3 rutas		14 rutas

Nota (1): solo se analizan las rutas intralatinoamericanas con más de 3,000 pasajeros indirectos en la actualidad

Tabla 106: Rutas actuales y nuevas rutas identificadas en el mercado de "Corto radio" fuera de Lima
Fuente: Análisis ALG

Tal como se explica anteriormente en el documento, es difícil predecir qué rutas se pueden crear fuera de Lima pues, aunque el número de pasajeros indirectos en estas rutas es bajo, este número se puede estimular con la creación de rutas directas. Además de las recogidas en la tabla anterior, otras rutas que en la actualidad cuentan con más de 1,000 pasajeros indirectos anuales pueden ser:

- Desde Arequipa: Buenos Aires, Sao Paulo y Bogotá
- Desde Cusco: Córdoba, Foz de Iguazú, Mendoza
- Desde Juliaca: Buenos Aires y Sao Paulo
- Desde Piura: Buenos Aires

- Desde Trujillo: Buenos Aires y Sao Paulo

Resulta interesante comprobar que las rutas más probables surgen principalmente de cruzar los aeropuertos de los departamentos más visitados por turistas en modo aire del Perú (Cusco, Puno, Arequipa, La Libertad y Piura) con los aeropuertos con más tráfico desde Lima (Santiago, Buenos Aires, Bogotá, Sao Paulo y México).

El plan de acción general propuesto para el desarrollo de la conectividad del resto de aeropuertos es similar a la de Lima en cuanto a las herramientas de promoción a utilizar. Sin embargo, tendrá aspectos específicos en su aplicación, pues requerirá de una coordinación a nivel nacional a través de un Plan de Promoción Nacional de Transporte Aéreo.

Herramientas

Las herramientas a utilizar se detallan más adelante (apartados 8.4, 8.5 y 8.6):

- Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo
- Comité de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos
- Fondo de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos
- Iniciativas del gestor aeroportuario del resto de aeropuertos
- *Roadshows*, reuniones, participación en congresos...
- Plan de Marketing

Acciones específicas

Las herramientas a utilizar para incentivar el desarrollo de la conectividad se detallan en los siguientes apartados del capítulo:

- Definición del Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo (Acción 5.2.1 del plan de acciones específicas).
- Constitución del Comité de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos (Acción 5.2.2.1 del plan de acciones específicas).
- Impulso de iniciativas del gestor aeroportuario del resto de aeropuertos (Acción 5.2.2.3 del plan de acciones específicas).
- Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos (Acción 5.2.3 del plan de acciones específicas).
- Comunicación y publicidad para las aerolíneas del resto de aeropuertos (Acción 5.2.2.2 del plan de acciones específicas).
- Definición del Plan de Marketing (Acción 5.3 del plan de acciones específicas).

Indicadores

- Evolución del número de rutas
- Evolución del número de frecuencias
- Evolución del número de pasajeros
- Evolución del número de pasajeros en conexión

8.3.2 Estrategia de Mercado para mercados “Medio radio”

Objetivo estratégico 2: Desarrollar y diversificar la oferta turística competitiva del destino Perú

En este objetivo se encuadran los planes de acción generales encaminados a crear una oferta turística atractiva, diversa y multitemática que atraiga a un mayor número de turistas internacionales

PAG 2.1.b. Fortalecer y promover el conjunto de los productos turísticos del Perú

Para declinar este plan de acción general por mercado se analizan los perfiles del turista que llega por aire de los países priorizados del mercado de “Medio radio” (Anexo 14).

El turista de medio radio tiene un gasto promedio en el Perú superior al del de corto radio, de entre 1,240 USD (EEUU) y 1,609 USD (Canadá). La atracción de este tipo de turistas resulta por tanto más atractiva en cuanto a la generación de ingresos per cápita para el Perú. El tiempo de estancia es elevado, superior a dos semanas.

Se trata de un turista más joven que en el caso de Latinoamérica, siendo la franja de 25 a 34 años la edad predominante. La gran mayoría de turistas tiene una formación universitaria o superior, lo que se asocia a un alto nivel de exigencia de la oferta cultural en el destino turístico.

En cuanto a la motivación del viaje, la motivación principal es el viaje vacacional, siendo el turismo por negocios mucho menos importante que para el mercado de corto radio (inferior al 20%). Para EEUU cobran importancia las visitas a familiares y amigos, dado que es uno de los países con mayores flujos migratorios del Perú.

Debido al gran porcentaje de visitas a familiares y amigos como motivación de viaje para el turista estadounidense, cerca de la mitad de los turistas ya han visitado el Perú previamente. Para Canadá este porcentaje es inferior (28%). El porcentaje de turistas que visita otro país adicional durante el viaje (19% para EEUU y 27% para Canadá) es superior que para los turistas de corto radio.

En este mercado, además del interés por las actividades culturales en general, destaca el interés por las actividades arqueológicas donde el turista busca descubrir los ricos patrimonios culturales del Perú, que tienen en Cusco su máximo exponente. También cobra interés el descubrimiento del entorno natural del Perú.

El turista de medio radio llegaría dispuesto a aprovechar su larga estancia en el Perú para conocer en profundidad el país y vivir una experiencia auténtica. Existe por tanto posibilidad para promocionar y desarrollar una oferta turística más diversa para los turistas de medio radio más allá del circuito Lima/Cusco. Según encuestas de Promperú, los demás departamentos de la macrorregión sur (Puno, Arequipa e Ica) ya consiguen ser visitados por entre el 10% y el 20% de los turistas en modo aéreo. Sin embargo, la macrorregión norte, a pesar de contar con importantes atractivos turísticos culturales (Chan Chan, Kuélap, Tumbas del señor de Sipán) y naturales (Parque Nacional Río Abiseo, Playas del norte), reciben a un bajo número de este tipo de visitantes, por lo que el fomento de circuitos turísticos como la Ruta Moche, que discurre por los departamentos de Loreto (el segundo más visitado de la zona) y Lambayeque, es importante en esta zona.

Además de la diversificación a nivel de destinos, también existe el potencial para desarrollar productos de turismo más específicos, mejorando la experiencia vivida en el entorno natural mediante la práctica de actividades de aventura o permitiendo el descubrimiento de una cultura única viva mediante el contacto con comunidades rurales del país.

Puesto que la conectividad de estos mercados pasa por Lima, es necesario desarrollar una buena red

doméstica que garantice la conectividad de Lima con estos destinos. El desarrollo de rutas domésticas transversales que no pasen por Lima facilitaría la conexión directa entre destinos turísticos y favorecería la diversificación de la oferta turística, ya que el turista tendría la posibilidad de visitar los destinos deseados sin necesidad de regresar a Lima.

En definitiva, se trata de aprovechar el fuerte atractivo turístico de Cusco y Lima (propuestas principales de venta a nivel país) para atraer turistas a los otros departamentos con mayor potencial. Partiendo de las visitas por departamento de los turistas actuales, para la macrorregión sur estos destinos podrían ser los departamentos de Puno (Tititica), Arequipa (Ciudad de Arequipay Cañón del Colca) e Ica (Líneas de Nasca), que ya cuentan con cierto nivel de desarrollo. La macrorregión norte, a pesar de tener un menor nivel de desarrollo, cuenta con destinos incipientes, siendo los que reciben más turistas de la región los departamentos de Piura (Playas del Norte) y La Libertad (Trujillo, Chan Chan). Diversificar la oferta servirá tanto para conseguir que los turistas satisfechos puedan volver como para incrementar el número de turistas potencialmente interesados en el Perú.

Este plan de acción general propone abordar esta diversificación tanto desde el punto de vista del desarrollo de los destinos (departamentos con mayor potencial) como desde el punto de vista sectorial para actividades más específicas.

Herramientas

- PENTUR
- Afecta especialmente al Plan Nacional de Promoción Turística y al Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico
- Planes Turísticos Sectoriales

Acciones específicas

Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR (Acción 1-2-3 del plan de acciones específicas). Precisamente, uno de los objetivos estratégicos del PENTUR es desarrollar y diversificar la oferta competitiva del destino Perú.

Indicadores

A definir en el marco del PENTUR, por ejemplo:

- N° de turistas por departamento
- Monto de divisas generadas por el turismo
- Nivel de satisfacción del turista
- N° de destinos turísticos consolidados
- N° de circuitos turísticos consolidados
- N° de planes sectoriales de turismo especializado elaborados por el Perú
- Datos recopilados en la base de datos de turismo

Objetivo estratégico 4: Asegurar un grado de apertura y unas infraestructuras adecuadas que no limiten la creación de rutas aéreas en el Perú

En este objetivo se encuadran los planes de acción generales encaminados a eliminar las barreras de entrada a las aerolíneas para el lanzamiento de nuevas rutas aéreas y a garantizar una infraestructura adecuada para sus operaciones en el Perú

PAG 4.2.b. Conseguir un grado de apertura adecuado para la creación de rutas y frecuencias aéreas en el Perú

Los acuerdos bilaterales vigentes con Estados Unidos y Canadá no suponen un obstáculo al crecimiento de rutas ni a la creación de nuevas rutas con estos países puesto que se dispone de un acuerdo de “cielos abiertos” con Estados Unidos y el acuerdo con Canadá no tiene límite de capacidad para terceras y cuartas libertades.

Herramientas

- Acuerdos bilaterales y multilaterales de transporte aéreo

Acciones específicas

- Seguimiento de acuerdos bilaterales y multilaterales de transporte aéreo (Acción 4.2 del plan de acciones específicas).

Indicadores

- Límites de frecuencias vs capacidad utilizada para cada país
- Evolución del índice ILA
- Evolución del número de países con acuerdos bilaterales
- Evolución del número de convenios con limitaciones (restricciones de capacidad, puntos de entrada, designación de aerolíneas, aprobación tarifas, ...)

Objetivo estratégico 5: Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en Perú

En este objetivo se encuadran los planes de acción generales encaminados a facilitar la implantación de nuevas aerolíneas así como promocionar la creación de rutas aéreas mediante la concesión de incentivos financieros y no financieros a las aerolíneas

PAG 5.1.b. Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea el Aeropuerto de Lima

	Rutas Actuales		Nuevas rutas identificadas	
Norteamérica	10 rutas desde Lima	Miami, Los Ángeles, Houston, Nueva York, Atlanta, Newark, San Francisco, Fort Lauderdale, Dallas, Toronto	10 rutas desde Lima	Washington, Orlando, Chicago, Boston, Denver, Charlotte, Detroit, Minneapolis, Montreal, Vancouver
TOTAL		10 rutas		10 rutas

Tabla 107: Rutas actuales y nuevas rutas identificadas en el mercado de “Medio radio”
 Fuente: Análisis ALG

En cuanto a las rutas con Norteamérica, Lima tiene un buen nivel de conectividad, en línea con lo esperable por su nivel de tráfico y ubicación geográfica, ya que sólo los países centroamericanos y Sao Paulo tienen una conectividad mayor. Actualmente, existen 10 rutas directas entre Lima y Norteamérica (EEUU y Canadá) que transportaron unos 1.37 millones de pasajeros en 2012, de las cuales 9 son con ciudades estadounidenses, y una con Canadá. La ruta más importante es Lima–Miami, que concentra el 43% del tráfico, debido a la importancia del Aeropuerto de Florida como *hub* de conexión para pasajeros provenientes de distintos mercados hacia Latinoamérica. El tráfico entre

Norteamérica y el Perú está dominado por las aerolíneas de bandera peruanas (LATAM y Avianca) y las aerolíneas de bandera estadounidenses (American, United, Delta), pero también cuenta con la presencia de otras aerolíneas de bandera y aerolíneas de bajo coste norteamericanas (Spirit y próximamente JetBlue).

La buena conectividad de Lima favorece que la mayoría del tráfico con Norteamérica sea directo, se estima que cerca del 90% de los pasajeros entre Perú y Norteamérica vuelan sin realizar escalas en un país extranjero antes de llegar a Lima. Existe un flujo de viajeros (14%) que utiliza Lima como *hub* de conexión hacia otro lugar de Suramérica, y otro (14%) de pasajeros que vuelan desde Lima con escala en los Estados Unidos, principalmente a Canadá o Asia (Japón, Corea).

El crecimiento anual medio de las rutas entre Perú y los Estados Unidos en el periodo 2008-2012 ha sido del 1.7%, mientras que las ruta Lima – Toronto se ha mantenido estable. En paralelo, el desarrollo de nuevas rutas se ha producido de una manera constante en los últimos años. Desde el año 2004 a la actualidad se ha pasado de 6 a 10 rutas directas entre Norteamérica y Perú, lo cual representa un crecimiento alineado e incluso por encima del crecimiento de tráfico. Esto se podría explicar por tres factores: la apuesta de LATAM por el *hub* de Lima, las aerolíneas de red norteamericanas están expandiendo sus redes una vez pasado la mayor parte por un periodo de concentración y procesos de reestructuraciones y las aerolíneas de bajo coste norteamericanas siguen creciendo hacia Latinoamérica.

El plan de acción general propuesto se basa en la utilización de distintas herramientas de promoción del transporte aéreo para maximizar su impacto. Concretamente, se propone utilizar herramientas similares a las que ya han existido en el Perú en corto plazo, para posteriormente evolucionar hacia herramientas que requiere de un mayor nivel de coordinación, recursos y actores pero que deben permitir maximizar la efectividad de las mismas.

Herramientas

Las herramientas a utilizar se detallan más adelante (apartados 8.4, 8.5 y 8.6):

- Convenio LAP-CORPAC-PromPerú y revisión de las tarifas aeroportuarias
- Comité de Desarrollo de Rutas de Lima
- Iniciativas del gestor aeroportuario de Lima
- Fondo de Desarrollo de Rutas de Lima
- *Roadshows*, reuniones, participación en congresos...
- Plan de Marketing

Acciones específicas

- Desarrollo del convenio LAP-CORPAC-PromPerú (Acción 5.1.1 del plan de acciones específicas).
- Constitución del Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.2.1 del plan de acciones específicas).
- Impulso de iniciativas del gestor del Aeropuerto Lima (Acción 5.1.2.3 del plan de acciones específicas).
- Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.3 del plan de acciones específicas).
- Comunicación y publicidad para las aerolíneas del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.2.2 del plan de acciones específicas).
- Definición del Plan de Marketing (Acción 5.3 del plan de acciones específicas).

Indicadores

- Evolución del número de rutas

- Evolución del número de frecuencias
- Evolución del número de pasajeros
- Evolución del número de pasajeros en conexión

8.3.3 Estrategia de Mercado para mercados “Largo radio”

Objetivo estratégico 2: Desarrollar y diversificar la oferta turística competitiva del destino Perú

En este objetivo se encuadran los planes de acción generales encaminados a crear una oferta turística atractiva, diversa y multitemática que atraiga a un mayor número de turistas internacionales

PAG 2.1.c. Fortalecer y promover el conjunto de los productos turísticos del Perú

Para declinar este plan de acción general por mercado se analizan los perfiles del turista que llega por aire de los países priorizados del mercado de “Largo radio” (Anexo 14).

El turista de largo radio tiene un gasto promedio en el Perú muy superior al del de corto radio, de entre 1,272 USD (España) y 2,178 USD (Australia). La atracción de este tipo de turistas resulta por tanto más atractivo que en el caso del turista latinoamericano en cuanto a la generación de ingresos para el Perú.

Se trata de un turista más joven, siendo la franja de 25 a 34 años la edad predominante (con la excepción de España, donde predomina la franja de 35 a 44 años, y de Australia, donde predomina la franja de 15 a 24 años). La gran mayoría de turistas tiene una formación universitaria o superior, lo que se asocia a un alto nivel de exigencia de la oferta cultural en el destino turístico.

En este mercado, además del interés por las actividades culturales en general, destaca el interés por las actividades arqueológicas donde el turista busca descubrir los ricos patrimonios culturales del Perú, que tienen en Cusco su máximo exponente. También cobra interés el por el descubrimiento del entorno natural del Perú.

La mayoría de visitantes de largo radio no han visitado el país previamente y además, un porcentaje más elevado que el los mercados más cercanos aprovecha el viaje a Suramérica para visitar otros países de la región. Esta tendencia es más acusada en los países de Asia Pacífico (Australia, con un 70% de viajeros que visita otros países, y Japón, con un 50%).

Para la atracción de turistas de largo radio se repetiría la diversificación explicada para los turistas de medio radio (PAG 2.1.b).

Herramientas

- PENTUR
- Afecta especialmente al Plan Nacional de Promoción Turística y al Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico
- Planes Turísticos Sectoriales

Acciones específicas

Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR (Acción 1-2-3 del plan de acciones específicas). Precisamente, uno de los objetivos estratégicos del PENTUR es desarrollar y diversificar la oferta competitiva del destino Perú.

Indicadores

A definir en el marco del PENTUR, por ejemplo:

- N° de turistas por departamento
- Monto de divisas generadas por el turismo
- Nivel de satisfacción del turista
- N° de destinos turísticos consolidados
- N° de circuitos turísticos consolidados
- N° de planes sectoriales de turismo especializado elaborados por el Perú
- Datos recopilados en la base de datos de turismo

Objetivo estratégico 4: Asegurar un grado de apertura y unas infraestructuras adecuadas que no limiten la creación de rutas aéreas en el Perú

En este objetivo se encuadran los planes de acción generales encaminados a eliminar las barreras de entrada a las aerolíneas para el lanzamiento de nuevas rutas aéreas y a garantizar una infraestructura adecuada para sus operaciones en el Perú

PAG 4.2.c. Conseguir un grado de apertura adecuado para la creación de rutas y frecuencias aéreas en el Perú

Europa

Para el desarrollo de la conectividad entre Perú y Europa, el objetivo sería dar total libertad a las aerolíneas europeas y peruanas a la hora de decidir entre potenciales rutas directas. Por ello, sería interesante disponer de acuerdos con terceras y cuartas libertades sin restricciones de frecuencias, puntos de entrada o de cualquier otro tipo con los países europeos. Dada la escasa presencia de las aerolíneas peruanas en el mercado europeo (sólo LATAM está presente en la ruta a Madrid), no parece probable que este tipo de acuerdos les perjudique. Cabe mencionar que el número de frecuencias con España puede resultar restrictivo en los próximos años (sobre todo si no se crean nuevas rutas con Europa) y que, en la actualidad, no existe acuerdo bilateral firmado con Italia, uno de los países con potencial para que se pudiera abrir una ruta con Perú a medio plazo.

Asia

Debido a las largas distancias de las rutas entre Japón o Corea y Perú, estas rutas no se pueden operar con vuelos comerciales sin escalas. Por su situación geográfica, Estados Unidos y México están situados de manera óptima para albergar la escala en rutas entre Perú y Corea o Japón. Sabiendo que estos flujos están constituidos principalmente por pasajeros asiáticos que visitan Perú, dado que actualmente no existen aerolíneas asiáticas que operen estas rutas de inicio a fin (lo hacen a través de códigos compartidos) y, en cambio, diversas aerolíneas norteamericanas ya ofrecen estas rutas con escala en sus respectivos hubs, una manera de seguir desarrollando la conectividad de Perú con Japón y Corea podría ser que las aerolíneas asiáticas tuvieran la posibilidad de hacer escalas

intermedias (con embarque y desembarque de pasajeros) en Estados Unidos o México. La concesión de este tipo de autorizaciones (quintas libertades, puntos intermedios) depende del acuerdo de EEUU o México, por lo que podría ser interesante intentar facilitar la obtención dichas autorizaciones en caso de que alguna aerolínea japonesa o asiática mostrara su interés. Sin embargo, puesto que las aerolíneas asiáticas estarían compitiendo directamente con las estadounidenses y mexicanas, este acuerdo sería difícil de obtener. Además, este acuerdo podría llegar a resultar perjudicial para las aerolíneas peruanas que operan entre Perú y Estados Unidos (Avianca y sobre todo LATAM) ya que significaría añadir un nuevo competidor asiático en las rutas entre Estados Unidos y Perú. Es por ello que, en caso de que la dicha autorización resultara factible, se podría optar por limitar el número de frecuencias, aerolíneas, aeropuertos,...

Oriente Medio

Otra opción para mejorar la conectividad entre Perú y Asia sería disponer de alguna ruta que conecte Perú con los países de Oriente Medio o Turquía, ya que las aerolíneas de estos países (Emirates, Qatar, Etihad y Turkish) disponen de extensas redes que conectan sus hubs con multitud de destinos asiáticos. Con la finalidad de dar total libertad a las aerolíneas de estos países a la hora de decidir sobre la apertura de rutas directas con el Perú, podría ser interesante disponer de acuerdos con terceras y cuartas libertades sin ninguna restricción de frecuencias, puntos de entrada o de cualquier otro tipo con los países del Oriente Medio y Turquía. Por otro lado, debido a la distancia entre el Perú y estos países, este tipo de rutas estarían al límite de lo que una aeronave podría operar comercialmente y sin escalas. Además, podría ser interesante para las aerolíneas hacer escalas intermedias (con embarque y desembarque de pasajeros) en países intermedios como Brasil o Argentina puesto que sería una manera de lanzar la ruta con Perú con menor riesgo para estas aerolíneas. Esta opción, a pesar de ser menos atractiva que una ruta directa (o con escala técnica) entre Perú y Oriente Medio, sigue siendo una opción atractiva para el Perú, ya que le aporta una ruta que de otra manera no existiría. Adicionalmente, una vez el volumen de los flujos con Perú fuera suficiente, el interés de la propia aerolínea sería operar la ruta entre su aeropuerto hub y Perú de manera directa (o con sólo escala técnica). De nuevo, la concesión de este tipo de autorizaciones (quintas libertades, puntos intermedios) dependería del acuerdo de Brasil o Argentina. Sin embargo, en este caso el acuerdo de Brasil y Argentina podría ser más fácil que en el caso de EEUU o México, ya que las aerolíneas de Oriente medio o Turquía no competirían con aerolíneas brasileñas o argentinas. Para el Perú, parece adecuado que estas escalas se puedan realizar en Brasil y Argentina, por lo que podría ser interesante intentar facilitar la obtención dichas autorizaciones.

Herramientas

- Acuerdos bilaterales y multilaterales de transporte aéreo

Acciones específicas

- Seguimiento de acuerdos bilaterales y multilaterales de transporte aéreo (Acción 4.2 del plan de acciones específicas).

Indicadores

- Límites de frecuencias vs capacidad utilizada para cada país
- Evolución del índice ILA
- Evolución del número de países con acuerdos bilaterales
- Evolución del número de convenios con limitaciones (restricciones de capacidad, puntos de entrada, designación de aerolíneas, aprobación tarifas, ...)

Objetivo estratégico 5: Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en Perú

En este objetivo se encuadran los planes de acción generales encaminados a facilitar la implantación de nuevas aerolíneas así como promocionar la creación de rutas aéreas mediante la concesión de incentivos financieros y no financieros a las aerolíneas

PAG 5.1.c. Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en el Aeropuerto de Lima

	Rutas Actuales		Nuevas rutas identificadas	
Europa	3 rutas desde Lima	Madrid, Ámsterdam, París	5 rutas desde Lima	Frankfurt, Londres, Roma, Milán, Barcelona
Asia – Pacífico + Oriente Medio	Ninguna ruta	-	1 ruta desde Lima	Rutas a Oriente Medio (incl. Turquía)
TOTAL	3 rutas		6 rutas	

Tabla 108: Rutas actuales y nuevas rutas identificadas en el mercado de “Largo radio”
 Fuente: Análisis ALG

La conectividad con Europa de Lima es probablemente la que más se pueda mejorar, pues se encuentra por debajo de otros aeropuertos de la región. En la actualidad, únicamente existen 3 rutas directas entre Europa y Lima que transportaron unos 930,000 pasajeros en 2012: las rutas a Madrid, París y Ámsterdam. Por tanto, estos tres aeropuertos se utilizan como *hubs* para los turistas del continente europeo con destino a Perú. Actualmente, la mayoría de los pasajeros europeos llegan a Lima a través de escalas: se estima que casi el 60% de los pasajeros con O/D Europa realizan escalas en un país extranjero antes de llegar a Lima. España concentra casi dos tercios de la capacidad directa entre Perú y Europa. Cuatro grupos de aerolíneas realizan vuelos regulares entre Perú y Europa: Air France-KLM, Iberia, Air Europa, y LATAM. A pesar del impacto de la crisis financiera global en Europa, el crecimiento de estas rutas en el periodo 2008-2012 ha sido del 11%. Este crecimiento muestra la fortaleza del turismo Europa-Perú y se ha visto favorecido por la creación de la ruta Lima – París hace tan solo 2 años.

Perú no dispone de ninguna conexión regular con Asia-Pacífico y, de hecho, tan solo cuatro de los principales aeropuertos Latinoamericanos (Santiago de Chile, México DF, Buenos Aires y Sao Paulo) ofrecen vuelos regulares a Asia y/o Oceanía. La mayoría de vuelos entre Latinoamérica y la región de Asia – Pacífico son vuelos que conectan ciudades de un mismo hemisferio (como México con Tokio y Shanghái, Buenos Aires con Sídney y Santiago con Sídney y Auckland). Sao Paulo es el único aeropuerto que ofrece conexiones de más alcance, con frecuencias regulares a Singapur, Pequín y Seúl que se realizan con escala intermedia en otro aeropuerto: la ruta a Singapur hace escala en Barcelona, la de Pekín para en Frankfurt y la de Seúl hace escala en Los Ángeles. En la actualidad no existe ninguna ruta directa entre Perú y la región de Asia – Pacífico, que incluye los mercados priorizados de Australia, Japón y Corea del Sur, a pesar de que el volumen de tráfico de alguna de las rutas (principalmente la de Tokio) es representativo. A pesar de que las expectativas de crecimiento del turismo emisor son buenas para los 3 países, se prevé complicado que se puedan abrir estas rutas.

Por los niveles de tráfico indirecto, los países donde parece probable el lanzamiento de nuevas rutas son Italia, Reino Unido y Alemania, y se han identificado 5 rutas con posibilidades de apertura a medio plazo entre Perú y Europa. En las rutas con Europa resulta clave el estudio de los tráficos en conexión, ya que estos tráficos marcarán la diferencia a la hora de evaluar la viabilidad de las mismas. En general, los países del sur y oeste de Europa están mejor ubicados para captar tráficos en conexión hacia Suramérica. Por su situación geográfica, Reino Unido y Alemania se convertirían en

competidores directos de Francia y Holanda para captar los flujos de pasajeros entre Europa y Perú. Adicionalmente, las aerolíneas de red europeas disponen de sus redes de corto radio alrededor de sus aeropuertos *hub* que les permitirían alimentar la nueva ruta (aunque esto también se podría conseguir parcialmente a través de códigos compartidos). La apertura o no de estas tres rutas con potencial dependerá de la decisión de las aerolíneas de bandera de estos países. Aunque no se puede desacatar un interés por parte de Avianca o LATAM, éste resulta menos probable, ya que se trata de tráficos principalmente desde Europa a Latinoamérica (turistas europeos), por lo que las aerolíneas europeas tienen más posibilidades de captar tráfico. Con estos condicionantes, Frankfurt en Alemania, Londres en el Reino Unido y Roma en Italia son las tres ciudades con mayor potencial para la apertura de nuevas rutas con Lima y Lufthansa sería la principal candidata para la ruta de Frankfurt, British Airways para la ruta de Londres y Alitalia para la ruta de Roma.

En el caso de las rutas entre Corea y Perú, se ha detectado que las principales aerolíneas coreanas no ofrecen la posibilidad de comprar los billetes entre su país y Perú a pesar de que lo podrían hacer si dispusieran de códigos compartidos con aerolíneas estadounidenses o incluso peruanas. Sería interesante averiguar las razones por las que no se ofertan los billetes y, en caso de que fuera posible, contribuir a que se pudiera hacer.

Otra opción para conectar Perú con países asiáticos sería la creación de rutas entre Perú y Oriente Medio, a pesar de que la distancia podría obligar a realizar una escala. Las aerolíneas de Medio Oriente y Turkish Airlines estarían bien situadas para captar estos tráficos, excluyendo japoneses y coreanos, cuya ruta más corta sería a través de Estados Unidos. La estrategia de estas aerolíneas (Emirates, Qatar, Etihad y Turkish) consiste en conectar flujos Asia con Europa y América, así que esta ruta encajaría en su estrategia.

Así, mientras que en el caso de la conectividad entre Lima y el continente americano, el Aeropuerto de Lima partía de una situación acorde a su potencial y se pretendía continuar con el desarrollo, en el caso de la conectividad intercontinental el punto de partida es diferente. Prueba de ello es que actualmente, casi el 60% de los pasajeros europeos y 100% de los asiáticos deben pasar por otros países para llegar al Perú y sólo existen 3 rutas regulares entre Perú y Europa (Madrid, Ámsterdam y París), ninguna con Asia. Mientras que Perú es el segundo o tercer destino turístico de Suramérica para muchos de los países europeos y asiáticos estudiados, otros países suramericanos tienen más rutas regulares con Europa y Asia. Esto significa que existen factores intrínsecos del sector aerocomercial y de ubicación geográfica por los que las aerolíneas deciden privilegiar otros destinos de la región (por ejemplo, Caracas, Bogotá). Desde el punto de vista de la demanda existente, se han detectado diversas oportunidades para el desarrollo de la conectividad con Europa y Oriente Medio - Asia: Frankfurt, Londres, Roma, Milán, Barcelona, Estambul y/o Dubái y/ Abu Dhabi y/o Doha. Tratándose por tanto de un mercado en el que parece existir demanda pero las aerolíneas detectan un riesgo superior al de otros destinos (ligado principalmente a la ubicación), parece razonable dedicar recursos en el desarrollo de estos mercados.

El plan de acción general propuesto se basa en la utilización de distintas herramientas de promoción del transporte aéreo para maximizar su impacto. Concretamente, se propone utilizar herramientas similares a las que ya han existido en el Perú en corto plazo, para posteriormente evolucionar hacia herramientas que requiere de un mayor nivel de coordinación, recursos y actores pero que deben permitir maximizar la efectividad de las mismas.

Herramientas

Las herramientas a utilizar se detallan más adelante (apartados 8.4, 8.5 y 8.6):

- Convenio LAP-CORPAC-PromPerú y revisión de las tarifas aeroportuarias
- Comité de Desarrollo de Rutas de Lima



- Iniciativas del gestor aeroportuario de Lima
- Fondo de Desarrollo de Rutas de Lima
- *Roadshows*, reuniones, participación en congresos...
- Plan de Marketing

Acciones específicas

- Desarrollo del convenio LAP-CORPAC-PromPerú (Acción 5.1.1 del plan de acciones específicas).
- Constitución del Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.2.1 del plan de acciones específicas).
- Impulso de iniciativas del gestor del Aeropuerto Lima (Acción 5.1.2.3 del plan de acciones específicas).
- Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.3 del plan de acciones específicas).
- Comunicación y publicidad para las aerolíneas del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.2.2 del plan de acciones específicas).
- Definición del Plan de Marketing (Acción 5.3 del plan de acciones específicas).

Indicadores

- Evolución del número de rutas
- Evolución del número de frecuencias
- Evolución del número de pasajeros
- Evolución del número de pasajeros en conexión

8.4 Lineamientos generales de promoción comercial que incida positivamente en la rentabilidad de una operación aérea que vuele desde y hacia Perú para el desarrollo del turismo

En este numeral se describen las distintas herramientas a utilizar en los planes de acción generales para incentivar el desarrollo de la conectividad aérea del Perú, es decir, los planes de acción generales 5.1 y 5.2.

El objetivo estratégico de incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en Perú se descompone en iniciativas que se podrían implantar a corto plazo e iniciativas que por una mayor necesidad de recursos económicos y/o mayor necesidad de coordinación requerirían de un cierto tiempo de maduración.

Iniciativas propuestas a corto plazo

Las acciones propuestas para el corto plazo se centran en la consolidación y refuerzo de los mecanismos existentes, es decir, aprovechar al máximo los mecanismos que ya han existido en Perú para la promoción del transporte aéreo ya que serían los mecanismos que más rápidamente se podrían implementar. Por eso, se propone utilizar las siguientes herramientas:

- Convenio LAP-CORPAC-Promperú y revisión de las tarifas aeroportuarias.
- Comité de Desarrollo de rutas del Aeropuerto de Lima.

Extracto de la Tabla 103. Esquema de la estrategia general:

Líneas de acción	Objetivos estratégicos	Planes de acción general	Herramientas	Acciones específicas		
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo
Conectividad aérea	Objetivo estratégico 5: Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea del Perú	PAG 5.1. Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en el Aeropuerto de Lima a. Corto radio b. Medio radio c. Largo radio	Convenio LAP-CORPAC-Promperú y revisión de las tarifas aeroportuarias	Desarrollo del Convenio LAP-Corpac-Promperú (Acción 5.1.1)		
			Comité de Desarrollo de rutas del Aeropuerto de Lima	Constitución del Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.2.1)		

No incluye las acciones de marketing y comunicación (apartado 8.6)

Tabla 109. Herramientas y acciones específicas a corto plazo para el desarrollo de la conectividad (PAG 5.1 y 5.2)
Fuente: Análisis ALG

Las acciones a corto plazo se centran en el desarrollo de los tres tipos de mercado del Aeropuerto de Lima (conectividad con Latinoamérica, conectividad con Norteamérica y conectividad intercontinental), dejando el desarrollo de la conectividad internacional en el resto de aeropuertos peruanos como parte de las acciones a medio plazo.

Iniciativas propuestas a medio-largo plazo

Una vez lanzadas las acciones a corto plazo se podría continuar con la definición e implantación de iniciativas de mayor calado, las cuales requieren de herramientas con mayor necesidad de coordinación y recursos y, por tanto, de mayor tiempo de maduración. El objetivo de lanzar estas medidas sería conseguir la mayor eficacia posible de los recursos invertidos. Para ello se propone utilizar las siguientes herramientas:

- Iniciativas del gestor aeroportuario de Lima.
- Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima.
- Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo.

- Comité de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos.
- Fondo de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos.
- Iniciativas de los gestores aeroportuarios del resto de aeropuertos.

Extracto de la Tabla 103. Esquema de la estrategia general:

Líneas de acción	Objetivos estratégicos	Planes de acción general	Herramientas	Acciones específicas		
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo
Conectividad aérea	Objetivo estratégico 5: Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea del Perú	PAG 5.1. Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en el Aeropuerto de Lima	Iniciativas del gestor aeroportuario de Lima		Impulso de iniciativas del gestor del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.2.3)	
			Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima		Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima (Acción 5.1.3)	
		PAG 5.2. Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en el resto de aeropuertos del Perú	Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo		Definición del Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo (Acción 5.2.1)	
			Comité de Desarrollo de rutas del resto de aeropuertos		Constitución del Comité de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos del Perú (Acción 5.2.2.1)	
			Iniciativas del gestor aeroportuario del resto de aeropuertos			Impulso de iniciativas del gestor del resto de aeropuertos del Perú (Acción 5.2.2.3)
			Fondo de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos			Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos del Perú (Acción 5.2.3)

No incluye las acciones de marketing y comunicación (apartado 8.6)

Tabla 110. Herramientas y acciones específicas a medio-largo plazo para el desarrollo de la conectividad (PAG 5.1 y 5.2)

Fuente: Análisis ALG

En este apartado se describen las distintas herramientas disponibles; el calendario y descripción de las acciones específicas que se deberían implementar para la aplicación de estas iniciativas y la participación de cada uno los organismos implicados están recogidos en el plan de acciones específicas (Apartado 8.7). La idoneidad de implantar todas las herramientas descritas o bien una parte de las mismas, dependería tanto de la valoración de los organismos integrantes y de las aerolíneas de las medidas propuestas a corto plazo como de la voluntad de adhesión de los distintos organismos a las medidas presentadas para el largo plazo.

8.4.1 Lineamientos generales del Aeropuerto de Lima

A continuación se explican las distintas herramientas que se proponen implantar en el plan de acción general para incentivar el desarrollo de la conectividad en el Aeropuerto de Lima (5.1).

Herramienta

Convenio LAP – CORPAC – Promperú y revisión de las tarifas aeroportuarias / Iniciativas del gestor aeroportuario de Lima

El Aeropuerto de Lima se puede comparar el con otros grandes aeropuertos latinoamericanos, por ejemplo: Panamá, El Salvador y Bogotá. La figura siguiente ilustra la Tarifa Unificada de Uso Aeroportuario (TUUA) que el pasajero internacional de salida debe pagar por hacer uso de las instalaciones aeroportuarias. Como se puede ver, Lima tiene una tarifa alineada con el resto de aeropuertos. Cabe destacar que en Panamá la mayoría de pasajeros son en conexión a los que no se les aplica esta tarifa y, por lo tanto, esta tarifa por pasajero de salida no es la más representativa.

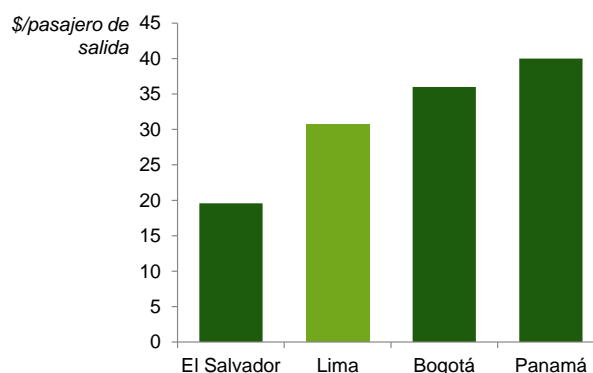


Figura 55. TUUA internacional (Tarifa Unificada de Uso de Aeropuerto) de aeropuertos hub latinoamericanos
Fuente: Gestores aeroportuarios

Adicionalmente, se ha mostrado que un 30% de los pasajeros en rutas Latinoamericanas son pasajeros en conexión. Estos pasajeros en conexión son muy beneficiosos para el desarrollo de la conectividad puesto que generan una demanda adicional a la demanda generada por el Perú que permite a las aerolíneas plantear un mayor desarrollo de la conectividad del que podrían si no existieran estos pasajeros.

Normalmente, para captar estos pasajeros en conexión las aerolíneas LATAM y Avianca estarán compitiendo con otras aerolíneas que ofertaran otras rutas en conexión (o incluso rutas directas) y, del mismo modo, el Aeropuerto de Lima estará compitiendo con otros aeropuertos que podrían ser la escala para este aeropuerto en conexión. El estudio de estas dinámicas lleva a muchos de los grandes aeropuertos *hubs* a ofrecer tarifas para los pasajeros en conexión por debajo de las tarifas de los pasajeros con origen o destino final en el propio aeropuerto; por ejemplo, Londres: reducción de un 25% en la tarifa de pasajeros, Frankfurt: reducción de un 30% en la tarifa de pasajeros, París: reducción de un 40% en la tarifa de pasajeros, Ámsterdam: reducción de un 58% en la tarifa de pasajeros,... La aplicación de una tarifa reducida a los pasajeros en conexión se justifica desde el punto de vista de los costes en que este pasajero no realiza un uso completo de las instalaciones aeroportuarias. El interés del gestor aeroportuario en estos descuentos lo encuentra por consolidar su posición como aeropuerto hub (y por tanto un mayor desarrollo de su tráfico del que tendría por la demanda de la región a la que sirve) y también porque los pasajeros en conexión suelen realizar un gasto en el aeropuerto (*retail*, restaurantes, cafeterías,...) por encima del resto de pasajeros, lo que repercute en un mayor ingreso para el gestor.

Para poder captar más pasajeros en conexión, los aeropuertos del Salvador, Panamá y Bogotá eximen del pago a los pasajeros en transferencia que usan el aeropuerto como escala. Este también

era el caso del Aeropuerto de Lima, sin embargo, el gestor aeroportuario del Aeropuerto de Lima, junto con Ositrán, está estudiando en la actualidad la retirada esta exención a los pasajeros de conexión. Se debe señalar que la aplicación completa de la TUUA incrementaría en más de 60 dólares la tarifa de ida y vuelta de un pasajero que realizase escala en Lima, por lo que los pasajeros y aerolíneas podrían decantarse por otros aeropuertos de escala con cargos aeroportuarios más reducidos. Por ejemplo, la aplicación de la TUUA completa en el Aeropuerto de Lima beneficiaría la competitividad de COPA y el Aeropuerto de Panamá en la captación de los flujos entre Latinoamérica y Norteamérica. Por tanto, la aplicación de la TUUA a los pasajeros en conexión puede tener un impacto negativo en el tráfico en conexión del aeropuerto que es clave para la conectividad intralatinoamericana y con Norteamérica del Aeropuerto, máxime cuando las dos aerolíneas que han apostado y creado dicha conectividad disponen de otros aeropuertos en los que tienen una operación *hub* en la región y los *hubs* centroamericanos para el tráfico Suramérica-Norteamérica aplican una exención completa.

Herramienta

Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima

El principal objetivo de un Comité de Desarrollo de rutas suele ser el de obtener nuevas conexiones aéreas internacionales. Los Comités de Desarrollo de Rutas se suelen centrar en rutas viables a corto plazo y ofrecen ayudas no financieras a las compañías aéreas.

La ayuda suele ser sobre todo en concepto de facilitación de todos los contactos e información necesarios para lanzar una nueva ruta, así como de promoción publicitaria del país o región del aeropuerto ligada a la creación de una nueva ruta. Entre las posibles medidas de acción llevadas a cabo por un Comité de Desarrollo de Rutas se pueden citar:

- Facilitar a las compañías datos sobre la economía, las actividades turísticas y capacidad hotelera y las empresas situadas en los destinos elegidos.
- Inserción de publicidad de las nuevas rutas lanzadas por las compañías aéreas en las publicaciones institucionales y en los soportes físicos tanto dentro como fuera del aeropuerto.
- Cesión de espacios corporativos para la organización de eventos.
- Facilitar encuentros con los operadores mediante la organización de talleres y seminarios.
- Organización de encuentros o reuniones con los organismos institucionales.
- Apoyo a la realización de acciones para la inauguración de nuevas rutas en el aeropuerto.
- Apoyo a las compañías en la organización de acciones de promoción internacionales y de delegaciones institucionales especiales.

A través del Comité de Desarrollo de Rutas se podría integrar en un organismo todos los actores implicados en desarrollar la conectividad del Aeropuerto. El interés principal del Comité de Desarrollo de Rutas sería el de crear los mecanismos para coordinar los esfuerzos de los distintos actores implicados en el desarrollo de la conectividad. Al ofrecer incentivos no financieros el coste de esta herramienta es limitado (los gastos de funcionamiento del mismo y, evidentemente, campañas de publicidad) y sería un primer paso para estructurar el plan de promoción propuesto más adelante.

Herramienta

Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima

Los Fondos de Desarrollo de Rutas son un medio para facilitar la creación de nuevas rutas y servicios aéreos, gracias a la reducción de riesgos para las aerolíneas ligados a su lanzamiento.

Los Fondos de Desarrollo de Rutas se centran generalmente en rutas viables a corto plazo o que generen un cierto beneficio para la región, bien en forma de conexiones de negocios o atracción de turistas extranjeros entre otros.

En la mayoría de los casos de planes de desarrollo de rutas aéreas, los fondos vienen mayoritariamente de los Estados y de los Gobiernos regionales aunque también en ocasiones son financiados parcialmente por agentes privados.

Estos Fondos se estructuran generalmente como reducciones por parte de la administración de ciertos costes operacionales de la compañía aérea, por ejemplo en las tasas aeroportuarias y de navegación aérea, los servicios del aeropuerto, el apoyo financiero para la comercialización y los costes de lanzamiento o en la fiscalidad mediante rebajas de impuestos, amortización de activos, etc.

Si existe la posibilidad de mantener los incentivos ofrecidos por el Convenio LAP – CORPAC – Promperú y/o impulsar descuentos en las tarifas aeroportuarias (a través de iniciativas de los gestores aeroportuarios), el Fondo de Desarrollo de Rutas podría no ser necesario para los mercados de corto y medio radio, ya que se podría realizar la coordinación que fuera necesaria a través del Comité de Desarrollo de Rutas y se podrían otorgar los incentivos a través del Convenio y descuentos en las tarifas.

El funcionamiento general de un Fondo de Desarrollo de Rutas se describe con detalle en el Anexo 15, mientras que las recomendaciones sobre esta herramienta para el caso del Perú se encuentran en el apartado 8.5, particularizando para los mercados de corto, medio y largo radio.

8.4.2 Lineamientos para el desarrollo de la conectividad de Lima en el mercado de “Corto radio”

Herramienta

Convenio LAP – CORPAC – Promperú / Iniciativas del gestor aeroportuario de Lima

Los costes aeroportuarios representan una parte relevante de los costes directos de operación de las aerolíneas en las rutas de corto radio, sin embargo, el convenio sólo aplica descuentos a las tasas de aterrizaje/despegue. Al ser la TUUA la tasa más costosa de las tasas aeroportuarias, el descuento ofertado por LAP por la creación de nuevas rutas representa un 10%-15% de los costes aeroportuarios de las aerolíneas.

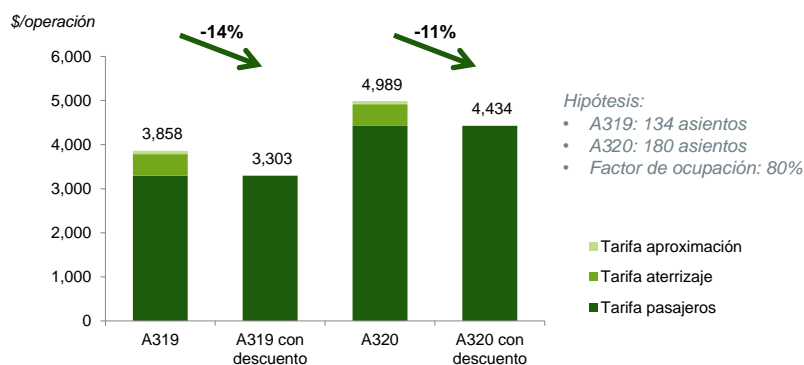


Figura 56. Tarifas aeroportuarias de una operación internacional de corto radio en el aeropuerto de Lima
Fuente: LAP, Análisis ALG

De este modo, el convenio LAP – CORPAC – PromPerú se ha utilizado en pocas ocasiones y, por tanto, su impacto es limitado. Para que el incentivo resultase más atractivo para las aerolíneas, este debería incluir un cierto nivel de descuento sobre las tarifas a los pasajeros (TUUA). Se podría aplicar un descuento adicional a la TUUA de distintas maneras:

- Añadiendo un descuento de X% de la tarifa TUUA por la creación de nuevas rutas, en las mismas condiciones que se aplica el descuento actual a las tasas de despegue y aterrizaje.
- Añadiendo un descuento de X% de la tarifa TUUA para aquellas aerolíneas que fueran capaces de incrementar su volumen de pasajeros durante un periodo de tiempo. Por ejemplo, se podría aplicar un descuento de X% a la tarifa TUUA sobre los pasajeros adicionales transportados por cada aerolínea respecto a sus pasajeros del año anterior. Este descuento por incrementar el volumen de pasajeros no se centra en la propia creación de la ruta, sin embargo, al incentivar el crecimiento del tráfico este debería tener el beneficio adicional de la creación de rutas a corto-medio plazo.
- Los gestores aeroportuarios pueden ofrecer descuentos a las compañías aéreas, que pueden ser en concepto de las tasas de aeropuerto o alquileres, entre otros, se trata por tanto, de ayudas financieras indirectas para las compañías aéreas. Este tipo de incentivos no tienen por qué centrarse exclusivamente en la creación de nuevas rutas o frecuencias, sino que también pueden incentivar los crecimientos de volúmenes de pasajeros, incentivar el crecimiento de tipos de tráfico en particular. Estos descuentos no se detallan por tener un mayor coste para el gestor y por ser de naturaleza más permanente, a diferencia de los anteriormente citados.

En ambos casos, el impacto de reducción de ingresos para el gestor derivado de estas medidas es limitado, puesto que el descuento sólo se aplica sobre un tráfico adicional (quedando garantizado, por tanto, el aumento de los ingresos si hay aumento de tráfico) y, posteriormente, si el tráfico se consolida se paga la totalidad de la tarifa los años posteriores. Adicionalmente, si gracias a este tipo de mediadas se consigue estimular el tráfico, el resultado puede ser positivo.

Este tipo de incentivos son comunes entre los gestores aeroportuarios como forma de fidelizar a las aerolíneas e incentivar el tráfico y así conseguir unos mayores ingresos. Por ejemplo:

- El grupo aeroportuario OMA, que gestiona trece aeropuertos mexicanos tales como Monterrey, Ciudad Juárez o Acapulco, ofrece un 30% de descuento en las TUUA (Tasas Unificadas de Uso Aeroportuario) para nuevas rutas nacionales y un 40% para nuevas rutas internacionales. Además, ofrece un descuento sobre el tráfico adicional generado por la aerolínea de hasta un 26%.
- Para recuperar a la importante pérdida de pasajeros en su principal aeropuerto (Madrid), el gestor aeroportuario AENA ha anunciado un nuevo plan de incentivos más agresivo que entrará en vigor en enero de 2014. AENA ofrecerá sobre la tasa de pasajeros, que representa entre un 60% y un 70% de la tarifa total, un 100% de descuento para nuevas rutas (nacionales e internacionales) y un 75% de descuento sobre los incrementos de tráfico de las aerolíneas con respecto al tráfico del período anterior.
- ONDA, el ente público que gestiona la red de aeropuertos en Marruecos, ofrece descuentos de hasta el 75% sobre el global de tarifas para las nuevas rutas, de hasta el 25% para frecuencias adicionales sobre rutas ya existentes, de hasta el 30% por grandes volúmenes de pasajeros en el principal aeropuerto del país (Casablanca) y de hasta el 55% por grandes números de operaciones en los aeropuertos secundarios.

8.4.3 Lineamientos para el desarrollo de la conectividad de Lima en el mercado de “Medio radio”

Herramienta

Convenio LAP – CORPAC – Promperú

El desarrollo de la conectividad durante los últimos años parece mostrar que el nivel de incitaciones ofrecidas para este mercado es adecuado (descuentos aeroportuarios y de navegación aérea y 1,000,000 \$ en concepto de marketing) y, por tanto, mantenerlas parece razonable a corto plazo. Al tratarse principalmente de estimular el tráfico de una ciudad/estado, el marketing para el lanzamiento de la ruta se podría concentrar a nivel local-regional, maximizando así el impacto de las cantidades consagradas a dicho efecto en un ámbito reducido.

- Por otro lado, se ha mostrado que alrededor del 14% de los pasajeros en rutas norteamericanas son pasajeros que utilizan Lima como *hub* para dirigirse a otros países de Suramérica, por lo que, tal como se ha explicado en párrafos anteriores, la aplicación de la TUUA a los pasajeros en conexión puede llegar a tener un impacto negativo en el desarrollo de la conectividad Lima – Norteamérica.

8.4.4 Lineamientos para el desarrollo de la conectividad de Lima en el mercado de “Largo radio”

Herramienta

Convenio LAP – CORPAC – Promperú

El nivel de los incentivos aeroportuarios ofertado en el convenio para las rutas de largo radio representa aproximadamente el 25% de los costes de las tasas aeroportuarios de una ruta de largo radio. Sin embargo, el coste de las tasas aeroportuarios para las rutas de largo radio, es proporcionalmente menos importante que para las rutas de corto radio.

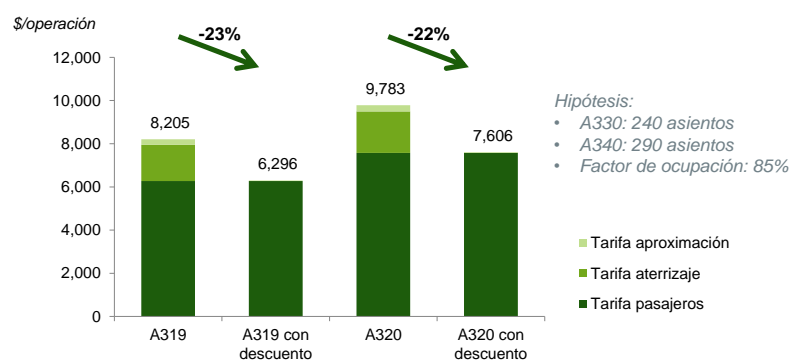


Figura 57. Tarifas aeroportuarios de una operación internacional de largo radio en el aeropuerto de Lima
Fuente: LAP, Análisis ALG

Asimismo, Promperú concede una ayuda a los costes de lanzamiento de 1,000,000 \$ que debe ser utilizada en marketing y promoción por parte de las compañías aéreas.

En el caso de las rutas de largo radio, el coste de las tasas aeroportuarios es poco significativo para las aerolíneas por lo que incluir un cierto descuento en la TUUA, a pesar de ser positivo para las aerolíneas, tampoco supondría un cambio significativo. Adicionalmente, el riesgo de la apertura de las rutas de largo radio es mayor y las pérdidas que pueden suponer hasta que no alcanzan los niveles de

ocupación esperados para la ruta una vez madura pueden suponer un coste/inversión elevado a las aerolíneas.

De este modo, el convenio LAP – CORPAC – PromPerú se ha utilizado únicamente en la ruta Lima-París. Para que el incentivo resultase más atractivo para las aerolíneas, este debería ser mayor; esto se podría conseguir de distintas maneras: sea añadiendo un descuento de las tarifas de pasajeros y una mayor dotación para publicidad, sea incluyendo una dotación para los costes de lanzamiento de la ruta, o bien incluyendo un pago por cada pasajero transportado (en concepto de publicidad u otros). En todo caso, esto podría suponer una opción a corto plazo. A medio plazo, se debería estructurar este tipo de incentivos a través de un Fondo de Desarrollo de Rutas.

8.4.5 Lineamientos generales del resto de la red de aeropuertos del Perú

A continuación se explican las distintas herramientas que se proponen implantar en el plan de acción general para incentivar el desarrollo de la conectividad en el resto de la red de aeropuertos del Perú (5.2).

Herramienta

Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo

Una vez consolidado y reforzado el convenio LAP – CORPAC – PromPerú y creado un Comité/Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima, se propone ampliar el alcance de las acciones a un ámbito nacional, incorporando en un Plan de Promoción Nacional todos los organismos interesados en el desarrollo de la conectividad peruana. A través del Plan se garantizaría la coordinación y optimización de los recursos disponibles, la coherencia de las medidas y la equidad entre los diferentes aeropuertos, gestores aeroportuarios y aerolíneas.

El Plan de Promoción Nacional debe incorporar la estrategia y herramientas de desarrollo de la conectividad tanto en el Aeropuerto de Lima como en el resto de aeropuertos peruanos. En este proceso resulta clave asegurarse de implicar de inicio a todos los actores que puedan estar interesados. Será importante disponer de una base de datos de contactos de los organismos implicados, tanto de los organismos interesados en la promoción del transporte aéreo como de las propias compañías aéreas; i.e.: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú, Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC, Ministerio de Economía, Ministerio de Cultura, Gestores aeroportuarios (LAP, CORPAC, ADP, Aeropuertos Andinos del Perú), Gestores de navegación aérea (CORPAC), gobiernos regionales, Asociaciones comerciales y turísticas – Cámara de Comercio, Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA), Sociedad Hotelera de Perú (SHP), Asociación Peruana de Tour Operadores (APOTUR), Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT), Centro de Convenciones de Lima, ...), Empresas Tour Operadoras – Carlson Wagonlit, Lima Tours, Viajes Pacífico, Giardino Tours Condor Travel, Travex, etc.-, entidades regionales de turismo – Gerencia de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional de Arequipa, Asociación de Agencias de Turismo de Cusco, Cámara de Turismo de Cusco (CATUR), Unidad de Gestión de Machu Picchu (UGM) –, entre otras.

Herramienta

Comité de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos

Los Comités de Desarrollo de Rutas para rutas internacionales en aeropuertos fuera de Lima deberían ser independientes del Comité del Aeropuerto de Lima, puesto que no sólo se aplicarían a rutas con unas características diferentes (corto radio en lugar de largo radio), sino que los gestores aeroportuarios de los aeropuertos secundarios del Perú, actores fundamentales en este eje estratégico, podrían tener intereses distintos a los del gestor aeroportuario de Lima. Sin embargo, debería existir una cierta coordinación por parte de los actores gubernamentales para evitar dar recursos de manera ineficiente (por ejemplo, a rutas que compitieran entre ellas). Por ello, es esencial el alineamiento con el Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo.

Herramienta

Fondo de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos

Al igual que para el FDR del Aeropuerto de Lima, las recomendaciones sobre el Fondo de Desarrollo de Rutas para el resto de aeropuertos del Perú también se detallan en el apartado 8.5.

Herramienta

Iniciativas de los gestores aeroportuarios del resto de aeropuertos / Otros mecanismos de promoción regional

Los incentivos por crear nuevas rutas internacionales para estos aeropuertos deberían ser más agresivos que en el caso del Aeropuerto de Lima, bien sea mediante unos importantes descuentos en las tarifas aeroportuarias o bien mediante subvenciones directas a las aerolíneas por parte de los organismos regionales.

Los organismos regionales pueden tomar un papel relevante en la promoción de los aeropuertos secundarios, tal y como ocurre en aeropuertos secundarios europeos, como por ejemplo en los casos explicados en el apartado 6.2. Las cámaras de comercio, organizaciones de turismo, gobiernos regionales y otras instituciones pueden organizarse y crear organismos para el desarrollo de aeropuertos de sus regiones, concepto similar al de Comité de Desarrollo de Rutas. En el caso de otros mecanismos de promoción regional, éstas suelen comprender pagos directos por parte de consorcios público-privados en concepto de promoción, captación de tráfico y promoción de nuevas rutas.

Este tipo de medidas, a pesar de ser menos visibles que las anteriores ya que no siempre se publican, son igualmente frecuentes, especialmente en aeropuertos secundarios y con vocación de servicio a zonas turísticas.

8.5 Recomendaciones acerca del Fondo de Desarrollo de Rutas aéreas

En este apartado se describe una de las herramientas propuestas en los planes de acción generales para incentivar el desarrollo de la conectividad aérea del Perú (PAG 5.1 y 5.2), el Fondo de Desarrollo de Rutas.

Esta herramienta se podría aplicar en los mercados de corto, medio y largo radio, adaptándose a las características de cada mercado.

- Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima
 - Desarrollo de la conectividad de corto radio en Lima (Latinoamérica).
 - Desarrollo de la conectividad de medio radio en Lima (Norteamérica).
 - Desarrollo de la conectividad de largo radio en Lima (Europa, Oriente Medio y Asia).
- Fondo de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos
 - Desarrollo de la conectividad de corto radio en el resto de aeropuertos peruanos (Latinoamérica).

Si existe la posibilidad de mantener los incentivos ofrecidos por el Convenio LAP – CORPAC – Promperú y/o impulsar descuentos en las tarifas aeroportuarias (a través de iniciativas de los gestores aeroportuarios), el Fondo de Desarrollo de Rutas podría no ser necesario para los mercados de corto y medio radio, ya que se podría realizar la coordinación que fuera necesaria a través del Comité de Desarrollo de Rutas y se podrían otorgar los incentivos a través del Convenio y descuentos en las tarifas.

En el Anexo 15 se incluye una explicación detallada sobre el funcionamiento de un Fondo de Desarrollo de Rutas.

El calendario y descripción de las acciones específicas a implementar para la aplicación de esta herramienta y la participación de cada uno los organismos implicados están recogidos en el plan de acciones específicas (Apartado 8.7).

8.5.1 Definición del FDR del Aeropuerto de Lima para el mercado “Corto radio”

Herramienta

Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima para el mercado “Corto radio”

Selección de destinos

En el presente estudio se han identificado las rutas con los países priorizados del mercado de corto radio que tienen mayor probabilidad de ser creadas en el Aeropuerto de Lima, y cuyo lanzamiento podría ser incentivado gracias al Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima: Mendoza, Cartagena, Belo Horizonte, San Andrés, Brasilia, Rosario, Barranquilla, Salvador, Guadalajara, Bucaramanga, Curitiba, Concepción, La Serena, Balmaceda, Monterrey, etc.

Es necesario estudiar la importancia estratégica para el Perú de cada ruta a la hora de incluirla en el Fondo. Por ejemplo, la ruta Lima – San Andrés se podría descartar, ya que la mayor parte de tráfico se debería a la salida de turistas peruanos hacia la isla colombiana.

La selección de destinos no debería limitarse a las rutas aquí recogidas: en el caso de que una aerolínea propusiese una ruta no identificada, esta ruta podría incluirse dentro del Fondo de Desarrollo de Rutas siempre que fuese evaluada como interesante para el Perú.

Nivel de servicio requerido

Se recomienda **al menos dos frecuencias semanales**, y que la ruta se **opere durante al menos un año**. Si la aerolínea ofertara más de 2 frecuencias, esto debería considerarse un criterio a favor de dicha oferta.

Selección de aerolíneas

El Fondo de Desarrollo de Rutas debe estar **abierto a todas las aerolíneas**. Se han identificado las siguientes aerolíneas con más potencial de apertura de una nueva ruta para el mercado de corto radio en Lima, y que podrían estar más interesadas en el Fondo.



Figura 58. Aerolíneas identificadas para la creación nuevas rutas de corto radio en Lima
Fuente: Análisis ALG

Duración del contrato

Las ayudas se mantendrán desde el lanzamiento de la ruta hasta que esta ruta sea rentable (*ramp-up*), con una **duración máxima de dos años**.

Las ayudas otorgadas deben ser **regresivas**, es decir, cada año menores que el anterior.

Tipo de ayudas

Incentivos económicos en forma de mecanismos de riesgo compartido, con los que se compensaría entre un 10% y un 40% de las pérdidas económicas de las aerolíneas en la operación de la ruta durante la fase de *ramp-up*.

El montante máximo destinado a cada ruta se podría limitar entre 100,000\$ y 200,000\$ anuales para el primer año de operación.

La concreción del montante máximo dependería de la financiación disponible y de la inclusión o no de reducciones de tarifas aeroportuarias y de navegación y ayudas para la promoción de la ruta. También dependería de las frecuencias propuestas por la aerolínea.

8.5.2 Definición del FDR del Aeropuerto de Lima para el mercado “Medio radio”

Herramienta

Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima para el mercado “Medio radio”

Selección de destinos

En el presente estudio se han identificado las rutas con los países priorizados del mercado de medio radio que tienen mayor probabilidad de ser creadas en el Aeropuerto de Lima, y cuyo lanzamiento podría ser incentivado gracias al Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima: Washington, Orlando, Chicago, Boston, Denver, Montreal, Vancouver, Charlotte, Detroit, Minneapolis, etc.

Es necesario estudiar la importancia estratégica para el Perú de cada ruta a la hora de incluirla en el Fondo. Por ejemplo, la ruta Lima – Orlando se podría descartar por tener un gran flujo *outbound* de

turistas peruanos atraídos por el atractivo turístico y el parque temático de la ciudad estadounidense.

La selección de destinos no debería limitarse a las rutas aquí recogidas: en el caso de que una aerolínea propusiese una ruta no identificada, esta ruta podría incluirse dentro del Fondo de Desarrollo de Rutas siempre que fuese evaluada como interesante para el Perú.

Nivel de servicio requerido

Se recomienda **al menos dos frecuencias semanales**, y que la ruta se **opere durante al menos un año**. Si la aerolínea ofertara más de 2 frecuencias, esto debería considerarse un criterio a favor de dicha oferta.

Selección de aerolíneas

El Fondo de Desarrollo de Rutas debe estar **abierto a todas las aerolíneas**. Se han identificado las siguientes aerolíneas con más potencial de apertura de una nueva ruta para el mercado de medio radio en Lima, y que podrían estar más interesadas en el Fondo.



Figura 59. Aerolíneas identificadas para la creación nuevas rutas de medio radio en Lima
Fuente: Análisis ALG

Duración del contrato

Las ayudas se mantendrán desde el lanzamiento de la ruta hasta que esta ruta sea rentable (*ramp-up*), con una **duración máxima de tres años**.

Las ayudas otorgadas deben ser **regresivas**, es decir, cada año menores que el anterior.

Tipo de ayudas

Incentivos económicos en forma de mecanismos de riesgo compartido, con los que se compensaría entre un 10% y un 40% de las pérdidas económicas de las aerolíneas en la operación de la ruta durante la fase de *ramp-up*.

El montante máximo destinado a cada ruta se podría limitar entre 200,000\$ y 500,000\$ anuales para el primer año de operación.

La concreción del montante máximo dependería de la financiación disponible y de la inclusión o no de reducciones de tarifas aeroportuarias y de navegación y ayudas para la promoción de la ruta. También dependería de las frecuencias propuestas por la aerolínea.

8.5.3 Definición del FDR del Aeropuerto de Lima para el mercado “Largo radio”

Herramienta

Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima para el mercado “Largo radio”

Selección de destinos

En el presente estudio se han identificado las rutas con los países priorizados del mercado de largo radio que tienen mayor probabilidad de ser creadas en el Aeropuerto de Lima, y cuyo lanzamiento podría ser incentivado gracias al Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima: Frankfurt, Londres, Roma, Barcelona, Milán, Qatar / Dubai / Abu Dhabi / Estambul, etc.

La selección de destinos no debería limitarse a las rutas aquí recogidas: en el caso de que una aerolínea propusiese una ruta no identificada, esta ruta podría incluirse dentro del Fondo de Desarrollo de Rutas siempre que fuese evaluada como interesante para el Perú.

Nivel de servicio requerido

Se recomienda **al menos dos frecuencias semanales**, y que la ruta se **opere durante al menos un año**. Si la aerolínea ofertara más de 2 frecuencias, esto debería considerarse un criterio a favor de dicha oferta.

Selección de aerolíneas

El Fondo de Desarrollo de Rutas debe estar **abierto a todas las aerolíneas**. Se han identificado las siguientes aerolíneas con más potencial de apertura de una nueva ruta para el mercado de largo radio en Lima, y que podrían estar más interesadas en el Fondo.



Figura 60. Aerolíneas identificadas para la creación nuevas rutas de medio radio en Lima
Fuente: Análisis ALG

Duración del contrato

Las ayudas se mantendrán desde el lanzamiento de la ruta hasta que esta ruta sea rentable (*ramp-up*), con una **duración máxima de tres años**.

Las ayudas otorgadas deben ser **regresivas**, es decir, cada año menores que el anterior.

Tipo de ayudas

Incentivos económicos en forma de mecanismos de riesgo compartido, con los que se compensaría entre un 10% y un 40% de las pérdidas económicas de las aerolíneas en la operación de la ruta durante la fase de *ramp-up*.

El montante máximo destinado a cada ruta se podría limitar entre 500,000\$ y 1,200,000\$ anuales para el primer año de operación.

La concreción del montante máximo dependería de la financiación disponible y de la inclusión o no de reducciones de tarifas aeroportuarias y de navegación y ayudas para la promoción de la ruta. También dependería de las frecuencias propuestas por la aerolínea.

8.5.4 Definición del FDR del resto de aeropuertos del Perú

Herramienta

Fondo de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos del Perú

Selección de destinos

En el presente estudio se han identificado las rutas con los países priorizados que tienen mayor probabilidad de ser creadas en el resto de aeropuertos del Perú, y cuyo lanzamiento podría ser incentivado gracias al Fondo de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos: Cusco – Santiago de Chile, Cusco – Buenos Aires, Cusco – Sao Paulo, Cusco – Bogotá, Cusco – Río de Janeiro, Cusco – México, Arequipa – Santiago de Chile, Piura – Santiago de Chile, Piura – Sao Paulo, Tumbes – Santiago de Chile, Trujillo – Santiago de Chile, etc.

Es necesario estudiar la importancia estratégica para el Perú de cada ruta a la hora de incluirla en el Fondo.

La selección de destinos no debería limitarse a las rutas aquí recogidas: en el caso de que una aerolínea propusiera una ruta no identificada, esta ruta podría incluirse dentro del Fondo de Desarrollo de Rutas siempre que fuese evaluada como interesante para el Perú.

Nivel de servicio requerido

Se recomienda **al menos dos frecuencias semanales**, y que la ruta se **opere durante al menos un año**. Si la aerolínea ofertara más de 2 frecuencias, esto debería considerarse un criterio a favor de dicha oferta.

Selección de aerolíneas

El Fondo de Desarrollo de Rutas debe estar **abierto a todas las aerolíneas**. Se han identificado las siguientes aerolíneas con más potencial de apertura de una nueva ruta para el mercado de largo radio en Lima, y que podrían estar más interesadas en el Fondo. Este tipo de rutas suele ser más interesante para las aerolíneas de bajo coste, que centran su estrategia en conectar aeropuertos secundarios mediante vuelos punto a punto.



Figura 61. Aerolíneas identificadas para la creación nuevas rutas de corto radio en el resto de aeropuertos
Fuente: Análisis ALG

Duración del contrato

Las ayudas se mantendrán desde el lanzamiento de la ruta hasta que esta ruta sea rentable (*ramp-up*), con una **duración máxima de tres años**.

Las ayudas otorgadas deben ser **regresivas**, es decir, cada año menores que el anterior.

Tipo de ayudas

Incentivos económicos en forma de mecanismos de riesgo compartido, con los que se compensaría entre un 10% y un 40% de las pérdidas económicas de las aerolíneas en la operación de la ruta



durante la fase de *ramp-up*.

El monto máximo destinado a cada ruta se podría limitar entre 100,000\$ y 200,000\$ anuales para el primer año de operación.

Sería razonable que el monto destinado a las rutas de corto radio fuera de Lima fuera superior a las del Aeropuerto de Lima.

La concreción del monto máximo dependería de la financiación disponible y de la inclusión o no de reducciones de tarifas aeroportuarias y de navegación y ayudas para la promoción de la ruta. También dependería de las frecuencias propuestas por la aerolínea.

8.6 Plan de Marketing para el desarrollo de nuevas rutas

En este apartado se describe una de las herramientas a utilizar en los planes de acción generales para incentivar el desarrollo de la conectividad aérea del Perú (PAG 5.1 y 5.2), el Plan de Marketing.

Conseguir una nueva ruta es habitualmente una tarea compleja que implica largos ciclos de comercialización y venta a través de múltiples canales de comunicación con distintas personas de las aerolíneas y tour operadores. Para ello se propone desarrollar:

- Un Plan de Marketing: hace referencia a la gestión, planificación y el equipo que permitirán alcanzar los objetivos definidos en el plan de desarrollo de rutas
- Un Plan de comunicación: que contiene el posicionamiento del Perú, los objetivos del plan, el canal de comunicación, la implementación del plan y el *feedback* del mismo

El calendario y descripción de las acciones específicas a implementar para la aplicación de esta herramienta y la participación de cada uno los organismos implicados están recogidos en el plan de acciones específicas (Apartado 8.7).

El marco de referencia del plan de marketing pretende definir los aspectos clave del mismo, tal y como ilustra la figura siguiente.

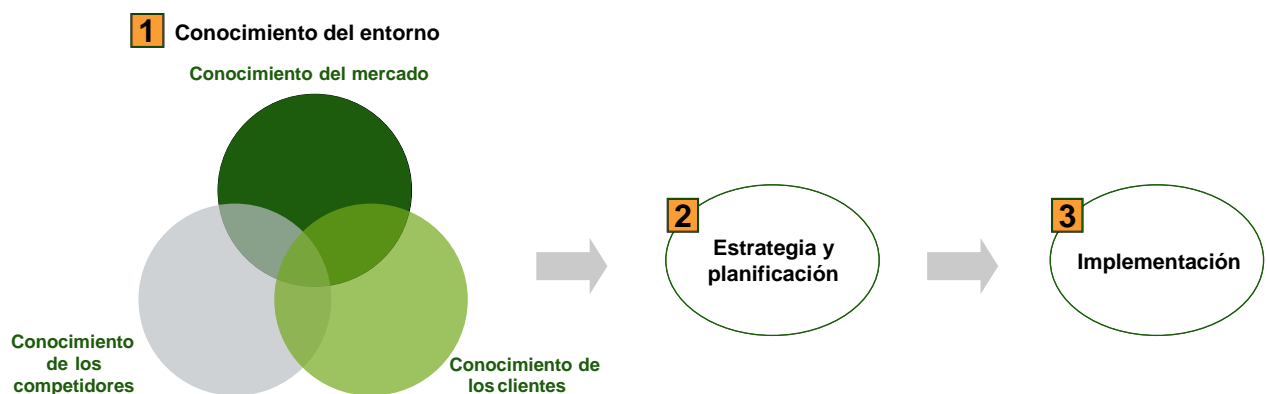


Figura 62. Marco de referencia del plan de marketing
Fuente: Análisis ALG

Como se puede observar en el gráfico anterior, el plan consta de tres partes diferenciadas:

- Conocimiento del entorno
- Estrategia
- Implementación

Entorno

El conocimiento del entorno hace referencia al marco en el que deberá desarrollarse el plan de marketing y que por tanto deberá ser analizado y conocido en detalle. Esta fase previa consta de tres áreas diferenciadas que son el conocimiento del mercado en general, de los competidores del Perú y de las futuras aerolíneas con potencial de apertura de rutas en el País. Estas áreas ya han sido analizadas y tratadas en profundidad en los numerales anteriores de este documento.

Un buen conocimiento del entorno es un paso previo fundamental a la hora de posicionar el producto que se quiere ofrecer. En ese sentido, el mercado aéreo es un mercado competitivo, donde cada aeropuerto o país debe competir con el resto para atraer a los pasajeros internacionales y a las aerolíneas que puedan ofrecer

ese servicio. Por tanto, el Plan de Marketing sólo podrá resultar exitoso si el producto ofrecido se adapta perfectamente a las necesidades de los clientes que se quieren atraer, esto es, de las aerolíneas y de los turistas potenciales.

Definición del producto: Aerolíneas

El Perú debe vender su atractivo para la apertura de rutas aéreas para que las aerolíneas se decanten por la apertura de rutas en este país en lugar de otros países competidores. En este sentido, se deben destacar las oportunidades del mercado aéreo peruano y sus buenas perspectivas de crecimiento, motivadas por un desarrollo económico superior al de la media mundial y por encima de los países del entorno, y por un pujante turismo internacional que acude atraído al Perú gracias a su riqueza en recursos culturales y naturales.

Además, se deben destacar las facilidades que ofrece el Perú a las aerolíneas para el lanzamiento de rutas aéreas, de acuerdo a las estrategias planteadas en los apartados anteriores, entre las que se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Unas **instalaciones aeroportuarias** (y demás infraestructuras relacionadas, como red terrestre y conexión de los aeropuertos con los destinos turísticos) que se adaptan a las necesidades operativas de las aerolíneas y que no suponen ninguna limitación al lanzamiento de nuevas rutas y al desarrollo del tráfico aéreo.
- Un **marco legal** favorable, que no supone una barrera de entrada para las aerolíneas de cara a la creación de nuevas rutas en el Perú.
- Una **facilidad y simplificación de los pasos necesarios para la apertura de una ruta**, de manera que un único organismo, el **Comité de Desarrollo de Rutas**, sea el enlace con el que las aerolíneas deban ponerse en contacto (sistema de ventanilla única) y que proporcione toda la información necesaria y los correspondientes mecanismos de apoyo que acompañen al lanzamiento de la ruta (publicidad dentro del aeropuerto, cesión de espacios, organización de conferencias, etc.)
- Por último, una serie de **incentivos económicos** de los que la aerolínea podría beneficiarse, con los que se puede reducir el riesgo económico asociado a la apertura de una nueva ruta aérea y (**Fondos de Desarrollo de Rutas**).

Definición del producto: Turistas

Por otro lado, el Perú debe ofrecer una imagen de destino turístico atractivo que atraiga a turistas internacionales y que sirva para alcanzar una posición ventajosa frente a los principales países competidores (identificados en el PENTUR: Brasil, Chile, Colombia, Argentina, Ecuador, Guatemala, Costa Rica, México, Egipto, Jordania, China, Nepal, Tailandia, India y Camboya). Para ello se tiene que identificar y adaptar a las tendencias del turismo internacional, con unos turistas cada vez más exigentes en su búsqueda de autenticidad del destino, nuevos países generadores de turistas gracias al desarrollo de las economías emergentes y la clase media, y nuevos sistemas de información que permiten un acercamiento entre turistas y mercados y juegan un papel fundamental en la decisión del viaje, entre las que se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Una **oferta de calidad** que contribuya a unos buenos niveles de satisfacción del turista, con unas instalaciones turísticas que se adapten a los estándares de calidad establecidos y un ambiente abierto y seguro, favorable al desarrollo de la actividad turística.
- Una **oferta diversa** con múltiples destinos capaces de ofrecer experiencias auténticas para el turista durante toda su estancia, sustentada en la riqueza de recursos culturales y naturales del país y la pervivencia de una cultura que ofrece una vivencia única.

- Una **variedad de productos especializados** para atraer nichos más concretos, mostrando la capacidad del país como lugar donde desarrollar actividades más específicas como el turismo de negocios, el de aventura o el turismo rural comunitario.

Estrategia

La definición de la estrategia a seguir en la concepción del plan de marketing, se pueden desarrollar las siguientes acciones

- Disponer de una estrategia de desarrollo de rutas y mercados
- Identificar a los distintos grupos de partes interesadas (*stakeholders*) que pueden tener una influencia en el proceso y determinar el mejor modo para conseguir su involucración en el proceso
- Determinar qué herramientas de soporte deberán ser utilizadas por el equipo de marketing para alcanzar sus objetivos
- Elaborar el presupuesto del plan de marketing

Desarrollo de rutas y mercados

Estas áreas ya han sido analizadas y tratadas en profundidad en los numerales anteriores de este documento.

Identificación de *stakeholders*

Resulta clave para la estrategia del plan de marketing definir claramente los *stakeholders*, puesto que son un factor crítico para el éxito de las campañas de marketing que se lleven a cabo. En el siguiente gráfico se representan los distintos *stakeholders* interesados en el proceso de creación de nuevas rutas aéreas:

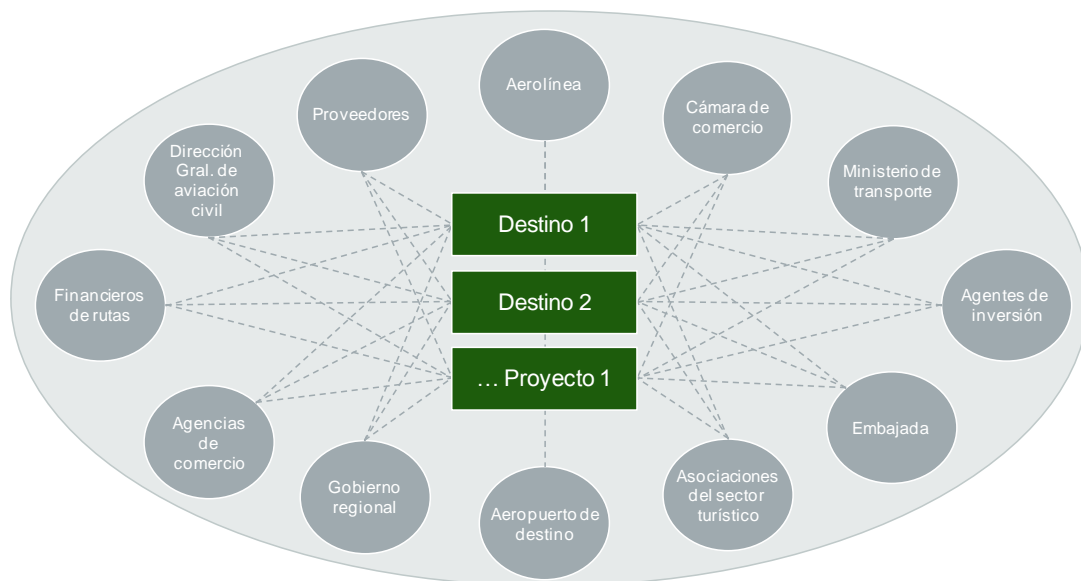


Figura 63. *Stakeholders* para el lanzamiento de nuevas rutas en el Perú
Fuente: Análisis ALG

Las **aerolíneas** deciden sobre la creación de una nueva ruta aérea, por lo que el plan de marketing deberá concentrar sus esfuerzos en este *stakeholder*.

Se identifican como aspectos clave que determinarán el desarrollo de nuevos servicios aéreos por parte de una aerolínea los siguientes:

- La ruta debe ser viable.
- La ruta debe estar alineada con la estrategia de crecimiento de la aerolínea.

Las campañas llevadas a cabo por el equipo de marketing deberán tener en cuenta a todos los *stakeholders* internos de la aerolínea, con los que deberán interactuar e influir para conseguir los objetivos del plan de marketing. El siguiente gráfico representa las distintas entidades de la aerolínea que tendrán un papel significativo en la decisión final sobre la ruta, y por tanto en el éxito de la campaña de marketing.



Figura 64. Influenciadores de la aerolínea en el desarrollo de rutas
Fuente: Análisis ALG

- **Dirección:** Es la entidad más importante dentro de la aerolínea al ser responsable de las decisiones sobre las rutas a realizar.
- **Planificación de rutas:** Es el departamento que representa el soporte técnico a la toma de decisiones de dirección, y por tanto absolutamente clave. Se trata de un equipo dedicado a la planificación y análisis de rutas que elabora sus propias proyecciones de tráfico, análisis de viabilidad de rutas, competencia, y gestión todo el proceso de evaluación de nuevas rutas.
- **Acuerdos sectoriales y licencias:** Hace referencia a las personas gestoras de los acuerdos realizados por la aerolínea a nivel sectorial como alianzas estratégicas, así como las licencias necesarias para poder operar la ruta.
- **Planificación operativa:** el equipo de planificación operativa de las distintas rutas determinarán los slots solicitados, las frecuencias y los aviones utilizados en la ruta, aspectos clave que determinan el potencial de generación de tráfico.

- **Mantenimiento:** Tienen también un peso en las decisiones de la aerolínea al ser responsables de los programas de mantenimiento y la determinación de la utilización de las aeronaves.
- **Operaciones:** Los parámetros de seguridad definidos por el departamento de operaciones también pueden tener un peso importante en las decisiones de rutas.
- **Marketing y ventas:** Son responsables de la comercialización de los productos ofrecidos por la aerolínea y evaluación del potencial de mercado. Ello confiere a este departamento un peso muy importante en el desarrollo de rutas por parte de la aerolínea.
- **Dirección local/regional:** Los órganos directivos a nivel local pueden ejercer una influencia decisiva a nivel central debido a su conocimiento del mercado, interés por su potenciación y relación con la casa matriz, así como la estrategia regional perseguida, los acuerdos existentes o alianzas locales, relaciones con otros aeropuertos, etc.
- **Departamento financiero:** El departamento financiero tiene un importante peso al determinar la viabilidad económica de la nueva ruta.
- **Compras:** El departamento de compras determina los acuerdos con proveedores necesarios para la operativa de la aerolínea y por tanto su labor puede influir en la decisión final de la aerolínea.

En función de la estrategia específica de cada campaña y el objetivo perseguido, algunos o todos los *stakeholders* pueden aportar una influencia definitiva en el proceso de decisión de la aerolínea.

- El equipo de marketing establecerá unas relaciones estables con **gobierno regional, asociaciones de turismo y organismos locales** a través de la creación de grupos de trabajo que permitirán a los distintos componentes una comunicación fluida y alineamiento de sus planes de acción en el campo de actividad que les corresponda, posicionando el sector turístico y el desarrollo de rutas aéreas como un agente activo y con presencia en la comunidad.
- Las **autoridades reguladoras** pueden ejercer una influencia decisiva en el proceso decisional de las aerolíneas y desarrollo de nuevos servicios aéreos en el Perú ya sea a través de la facilitación de las licencias necesarias como en la participación directa en todo el proceso de negociación concreto y de acuerdos en términos de tráfico aéreo entre los dos países. El equipo de marketing puede trabajar para conseguir garantías de las autoridades y el gobierno, que redunden en facilitar el desarrollo del negocio de las compañías aéreas. Se tratará de que las aerolíneas no encuentren impedimentos a la hora comenzar sus operaciones.
- Las **entidades inversoras y agencias de comercio** pueden ejercer un peso importante dentro de la campaña de marketing, por lo que se puede establecer contacto con estas entidades para poner en marcha estrategias y campañas que beneficien tanto a las propias entidades como a las aerolíneas operadoras.
- **Stakeholders especializados**, como embajadas extranjeras o embajadores, suponen una garantía de seguridad para los turistas extranjeros que viajan al país y juegan un papel importante en la promoción al determinar en gran medida la imagen que en su país se tendrá del Perú y sus destinos turísticos.

Herramientas del Plan de Marketing

El plan de marketing deberá dotarse de una serie de herramientas que permitirán el desarrollo del plan de rutas con éxito.

- **Equipo:** se considera primordial la formación de un equipo específico de personas con unas competencias técnicas determinadas. Los responsables técnicos del equipo deberán tener la experiencia y las competencias específicas en las técnicas habituales de proyección de tráfico, así como un gran conocimiento sobre los modelos de negocio de las compañías aéreas (costes operacionales y fuentes de ingresos) para la elaboración de análisis complejos. Por otro lado, los puestos de dirección del equipo deberán ser expertos con competencias específicas en temas de venta, presentación y negociación

El departamento de marketing puede disponer asimismo de un equipo de soporte a ventas que dará el soporte necesario al equipo de ventas para que pueda operar de una forma eficiente y conseguir los objetivos marcados en tiempo y en presupuesto. Las principales actividades a realizar serán la organización de las misiones de ventas y la preparación de eventos entre otros.

- **Plan de comunicación:** una herramienta de soporte clave para el éxito del desarrollo de rutas será la elaboración de un plan de comunicación dirigido a las aerolíneas y turistas que se quiere atraer al Perú, tal y como se detallará más adelante en este documento.
- **Incentivos económicos y no económicos** explicados anteriormente representan una herramienta ampliamente utilizada.
- **Relaciones con entidades reguladoras:** se necesitará gestionar y facilitar las relaciones con las entidades reguladoras con influencia directa en el desarrollo de rutas aéreas para facilitar la puesta en marcha de los servicios que ofrecerán los operadores.
- **Relaciones con autoridades de control:** del mismo modo, se necesitará gestionar y facilitar las relaciones con las autoridades de control como aduanas, policía y seguridad entendidos como importante *stakeholders* en el desarrollo de los servicios aéreos.
- **Gestión de los stakeholders:** El equipo de marketing dedicará una parte importante de su tiempo a esta actividad, consistente en gestionar y coordinar a un amplio grupo de *stakeholders* con el objetivo de alinearlos con el objetivo común del desarrollo de nuevas rutas.

En resumen, el equipo encargado del plan de marketing puede hacer uso de todas las herramientas para conseguir que el Perú resulte atractivo para las compañías aéreas facilitando su apertura al mercado, incrementando los servicios, destinos y frecuencias en el aeropuerto, y colaborando en el desarrollo socioeconómico del país.

Presupuesto

El presupuesto destinado al plan de marketing y comunicación deberá hacer frente a las necesidades del plan para garantizar el éxito de los objetivos marcados, y por tanto estar acorde con la importancia clave de los mismos.

Implementación

La implementación es la última fase del plan de marketing y hace referencia a la puesta en marcha del plan de marketing definido.

El plan de marketing está enfocado al desarrollo de rutas. Un plan de este tipo está formado por campañas de marketing, entendidas como las acciones dirigidas a combinaciones de aerolíneas y mercados concretos con el objetivo de conseguir una nueva ruta.

La figura siguiente ilustra las posibles acciones a desarrollar para la implementación del plan de marketing.

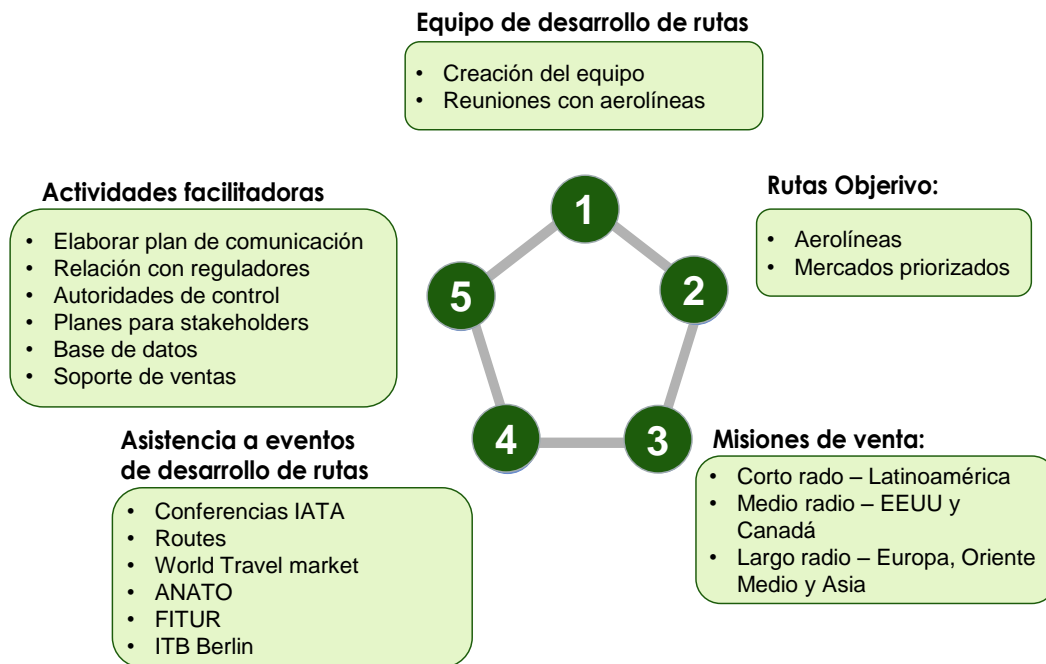


Figura 65. Implementación del Plan de Marketing
 Fuente: Análisis ALG

- **Equipo de marketing:** Es necesario crear un equipo de marketing enfocado al desarrollo de rutas cuyos componentes reúnan las competencias necesarias.
- **Rutas Objetivo:** Determinar en base al Plan de Desarrollo de Rutas las prioridades tanto a nivel de mercados como de operadores, destinos concretos y frecuencias objetivo que definirán las distintas campañas de marketing a llevar a cabo.
- **Misiones de venta:** se elaborará un calendario teniendo en cuenta la clasificación anterior de visitas comerciales a los distintos mercados y aerolíneas.

En este punto es importante señalar que las aerolíneas planifican sus rutas con un periodo de antelación que va de los 6 meses al año. Ello deberá tenerse en cuenta para realizar una planificación que permita la correcta operación del aeropuerto en su apertura.

- **Asistencia a eventos:** Del mismo modo, los responsables del equipo de marketing asistirán a los eventos relacionados con el desarrollo de rutas para poder establecer contactos con distintas aerolíneas y dar a conocer el atractivo del país para la creación de rutas.

Los eventos próximos eventos en este campo a los que se podría acudir son:

Evento	Lugar	Fecha
Eventos del sector aeronáutico		
Routes Americas	San Salvador, El Salvador	Febrero 2014
IATA – Winds of Change (FIDAE)	Santiago de Chile, Chile	Marzo 2014
IATA Annual General Meeting	Doha, Dubai	Junio 2014
World Routes	Chicago, EEUU	Septiembre 2014

Ferias de turismo		
FITUR	Madrid, España	Enero 2014
Salon Mondial du Tourisme	París, Francia	Febrero 2014
Vitrina Turística ANATO	Bogotá, Colombia	Febrero 2014
ITB - International Tourismus-Boerse	Berlín, Alemania	Febrero 2014
National Tour Association Convention	Los Ángeles, EEUU	Abril 2014
World Travel Market Latin America	Sao Paulo, Brasil	Abril 2014
World Travel Market	Londres, Reino Unido	Junio 2014
FIT América Latina	Buenos Aires, Argentina	Noviembre 2014
FITA	Ciudad de México, México	Septiembre 2014

Tabla 111: Próximos eventos de promoción del sector aeronáutico y del turismo
Fuente: IATA, Routes, Ferias de Turismo Internacionales

- **Actividades facilitadoras:** se refiere a la utilización de herramientas facilitadoras para la consecución de los objetivos establecidos para el desarrollo de rutas ya citadas anteriormente:
 - Elaborar un plan de comunicación.
 - Establecer relaciones regulares con reguladores y monitorizar los cambios regulatorios que puedan afectar o beneficiar el desarrollo de rutas.
 - Disponer los mecanismos en materia de precios e incentivos para poder utilizarlas a nivel táctico cuando sea necesario, así como buscar otras fuentes de incentivos entre los *stakeholders* anteriormente identificados.
 - Crear un grupo de trabajo con las autoridades de control para comunicar sus objetivos en términos de desarrollo de rutas y asegurar que los procedimientos de la autoridad son favorables.
 - Realizar un plan para cada *stakeholder* que pueda tener un papel en el proceso de desarrollo de rutas.
 - Crear una base de datos con información turística, el tráfico generado, etc.
 - Crear equipo de soporte de ventas para preparar adecuadamente las misiones de ventas y asistencias a los eventos anteriormente recomendados.

Plan de Comunicación

Cualquier servicio, actividad o producto debe ser comunicado para que sea conocido. Dicha comunicación debe ser coherente en todos sus aspectos, tanto a nivel estratégico (qué se debe comunicar), como a nivel creativo (cómo se debe comunicar), como en su implementación (dónde y cuándo se debe comunicar).

El plan de comunicación es una herramienta clave del marketing que permite generar una imagen positiva del Perú y aporta valor añadido al atrayendo a aerolíneas y a turistas, y generando una sensación de orgullo y complicidad para con su comunidad.

El plan de comunicación tendrá en cuenta el contexto general del sector turístico peruano, el mercado al que se dirige así como las fortalezas y debilidades de su producto o servicio, identificando las ventajas comparativas del mismo que comunicará siguiendo unos objetivos determinados y contribuyendo a que el

producto o servicio sea deseable para sus consumidores. Se posicionará como una marca diferenciada, con mensajes claros dirigidos tanto a los pasajeros como a las aerolíneas para promocionar la marca Perú.

El plan de comunicación se puede componer de distintas fases:



Figura 66. Fases del plan de comunicación
Fuente: Análisis ALG

Objetivo

La promoción del Perú como destino turístico tiene como objetivo crear una imagen positiva del Perú para atraer el turismo y promover los servicios aéreos desde los mercados objetivo.

Target, mensaje y canal

El target es el grupo objetivo al que el plan de comunicación deberá dirigirse: aerolíneas, turistas potenciales y población. El mensaje es aquello que se pretende comunicar, específico para cada destinatario. El canal hace referencia a la forma de vehicular el mensaje.

Las **aerolíneas** a las que se dirige el plan de comunicación se pueden priorizar en función del potencial que estas presentan para la apertura de una nueva ruta en Perú. El principal mensaje del plan de comunicación respecto a las aerolíneas es una imagen atractiva del Perú para la apertura de nuevas rutas aéreas. Las tareas de comunicación dirigidas a las aerolíneas vendrán determinadas por las actividades realizadas por equipo de marketing para el desarrollo de rutas. Debido al reducido número de clientes objetivo y su importancia vital, la comunicación será totalmente personalizada y consistirá en acciones de marketing directo como cartas y llamadas telefónicas personalizadas, encuentros, presentaciones y elaboración de "Business Case" entre otros.

La promoción del Perú dirigida a los **turistas potenciales** de los mercados priorizados tiene como mensaje a transmitir una imagen positiva del Perú para atraer el turismo. El Plan de Comunicación puede llegar a los destinatarios a través de los canales tradicionales de comunicación: televisión, radio, publicaciones aeronáuticas y eventos internacionales. Además, la creación de un sitio web específicamente dedicado a la promoción del Plan contribuiría al éxito del Plan de Comunicación. También se puede llegar a turistas a través de las compañías aéreas mediante la inclusión de propaganda del Perú en sus páginas web, así como información turística de la región.

La estrategia de comunicación puede basarse en los seis ejes comunicacionales propuestos por PromPerú para la promoción de Perú en el extranjero tal y como vienen recogidos en el PENTUR 2012-2021, que responden a las nuevas tendencias del turismo internacional:

- **Perú Actual:** Actividades sucedidas en el ámbito urbano desde la colonia hasta nuestros días.
- **Perú Milenario:** Todos nuestros legados históricos-arqueológicos Pre-Incas e Incas.
- **Perú Cultura Viva:** Incluye la experiencia de interactuar con comunidades que mantienen hasta hoy costumbres y tradiciones ancestrales.
- **Perú Natural:** Todas las actividades relacionadas con el disfrute de la naturaleza. Observación de flora, fauna y paisajes.
- **Perú Aventura:** Actividades recreativas que requieran habilidades físico-deportivas y que puedan tener algún grado de riesgo.
- **Perú Fascinante:** El turista busca experiencias únicas y atractivos diferenciales.

EJES COMUNICACIONALES

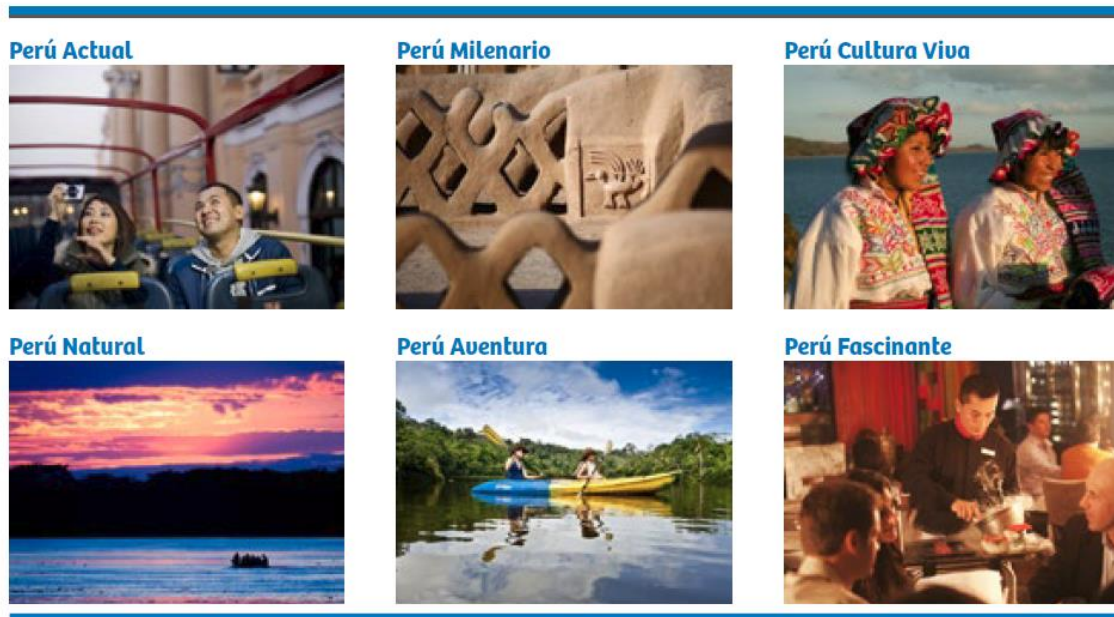


Figura 67. Ejes comunicacionales para la promoción de Perú
Fuente: PromPerú

El mensaje a transmitir a la **población** del Perú consiste en destacar la importancia del sector turístico como un aspecto clave del desarrollo de la región. El sector turístico sirve de estímulo para la inversión global en mejores infraestructuras y servicios. Las acciones a realizar pueden tener lugar en la televisión local, prensa y radio a través un centro de información, panfletos informativos, páginas web, etc.

Implementación

Se presentan una serie herramientas que pueden ser utilizadas en la implementación y puesta en marcha del plan de comunicación:

- **Imagen corporativa:** Es necesario que el Perú mantenga una imagen corporativa que deberá ser coherente en todas sus actividades de comunicación: logo, colores a utilizar en las presentaciones, formatos, estilos, etc.



Figura 68. Logo de Marca Perú
Fuente: Promperú

- **Elementos básicos de la comunicación:** Existen una serie de elementos básicos para la comunicación que se pueden tener en cuenta: el diseño de un anuncio genérico para la prensa escrita; la construcción de una página web informativa, completa y actualizada, de los destinos turísticos del Perú; la edición del boletín de noticias; la preparación de artículos relacionados; el diseño de paneles informativos; la creación de una presentación genérica que pueda ser utilizada como base para la elaboración de las presentaciones personalizadas a las aerolíneas y la edición de panfletos informativos, etc.

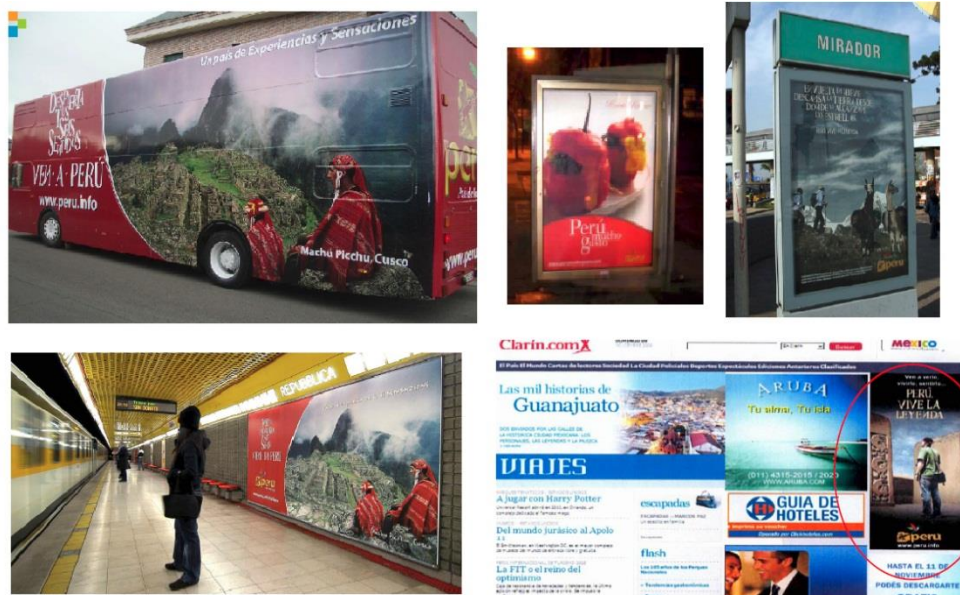


Figura 69. Elementos de comunicación utilizados en campañas de Promperú

Fuente: Promperú

- **Banco de imágenes y gráficos:** Resulta interesante disponer de un banco de imágenes y gráficos que puedan ser utilizados en las distintas actividades de comunicación que se lleven a cabo.
- **Esponsorización:** Se trata de un medio no convencional para llegar al público objetivo, pero que precisamente debido a su originalidad puede resultar una forma efectiva de comunicación.
- **Conferencias de prensa:** Se puede recomendar realizar presentaciones anuales sobre la situación y el desarrollo del sector turístico del Perú.
- **Publicidad en publicaciones y sitios web especializados:** La publicidad en sitios especializados sobre el transporte aéreo (tales como CAPA-Centre for aviation, FlightGlobal, anna.aero, etc.) puede suponer una herramienta para promocionar dentro del sector las posibilidades que ofrece el Perú para la creación de rutas aéreas.

Feedback

El *feedback* se refiere a la revisión del resultado de las acciones implantadas hasta el momento antes de llevar a cabo una nueva acción. Es la última fase del plan de comunicación, que permitirá evaluar la efectividad del plan de comunicación y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias.

Para poder desarrollar esta fase será necesario realizar encuestas y estudios sobre la efectividad de las distintas acciones incluidas en el plan de comunicación dirigidas a los destinatarios objetivo.

8.7 Plan de acciones específicas

En los anteriores apartados de este capítulo se ha definido la estrategia general para el desarrollo del Perú como destino turístico y de atracción de aerolíneas para la creación de rutas aéreas. Esta estrategia se ha articulado en dos grandes líneas de acción: turismo y conectividad aérea. Para cada una de ellas se han definido unos objetivos estratégicos a alcanzar mediante planes de acción generales, y cada uno de ellos se ha dividido en acciones específicas que describen cómo desarrollar los planes de acción generales.

En este marco, el objetivo del presente apartado es establecer un plan de acciones específicas que describa de manera estructurada el desarrollo de cada una de las acciones anteriormente definidas, así como su calendario de realización.

Para estructurar el plan de acciones específicas, la línea de acción de la conectividad aérea estará dividida en tres categorías: Conectividad de Lima, Conectividad del resto de aeropuertos, y acciones que sirven para el conjunto de aeropuertos peruanos.

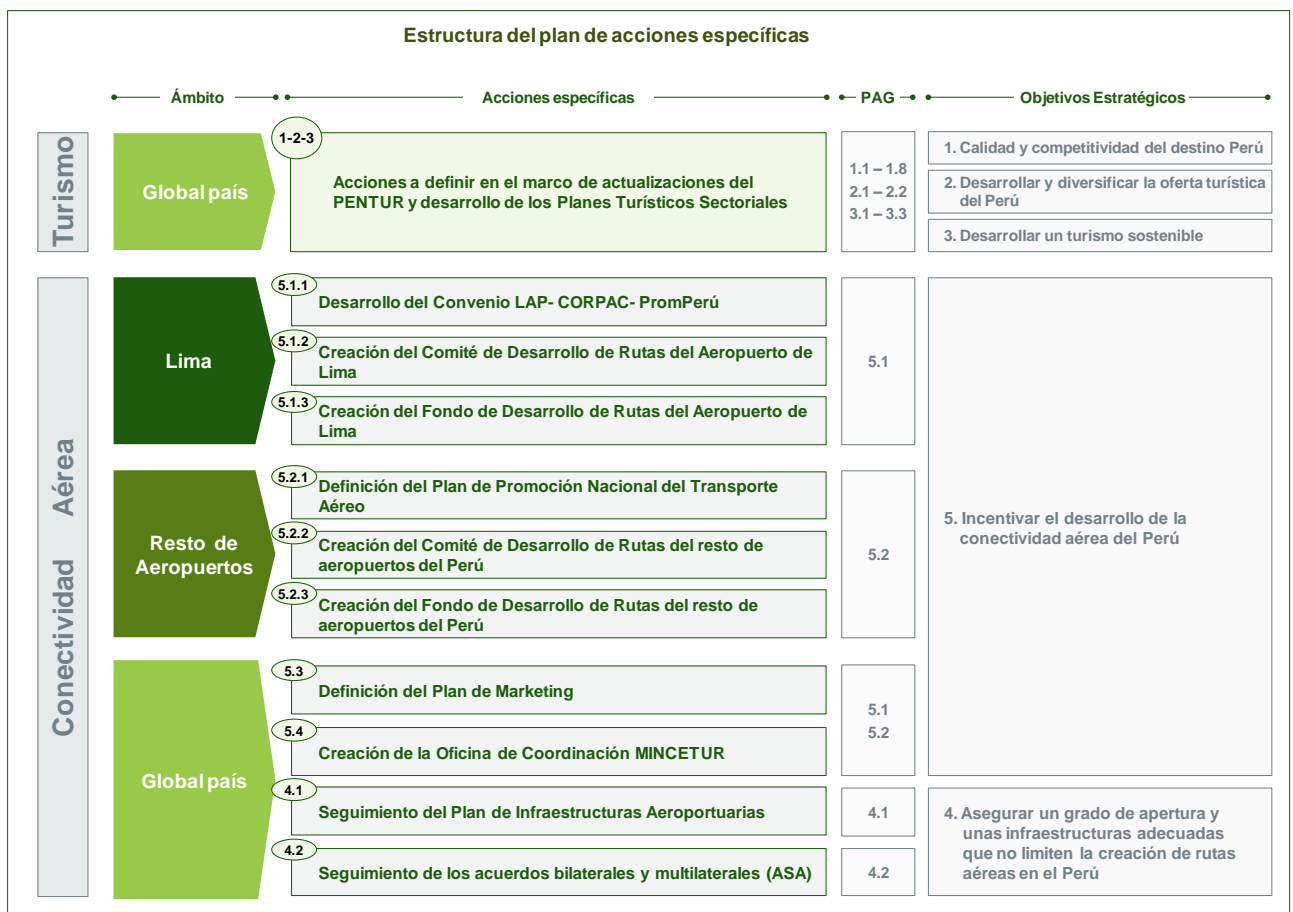


Figura 70. Estructura del plan de acciones específicas

Fuente: ALG

- **Acciones a definir en el marco de actualizaciones del PENTUR y desarrollo de los Planes Turísticos Sectoriales**

En paralelo al desarrollo de la conectividad aérea del país, es importante garantizar el **desarrollo del sector turístico peruano**.

Los planes de acción generales definidos para alcanzar los objetivos estratégicos relacionados con el turismo, tenían como objetivo **mejorar la calidad** del sector turístico, la experiencia vivida por el turista y los niveles de satisfacción para fidelizar al turista y conseguir que éste recomiende el Perú

a otros turistas potenciales; crear una **oferta turística atractiva, diversa y multitemática** que atraiga a un mayor número de turistas internacionales; y conseguir un **desarrollo del sector turístico sostenible** a largo plazo y que contribuya al desarrollo general del Perú.

Para alcanzar estos objetivos, se propone **mantener el Plan Estratégico Nacional de Turismo constantemente actualizado** (partiendo del último PENTUR 2012-2021) y hacer el **seguimiento del avance de sus acciones** con el fin de alinear los planes de acción definidos en él con la estrategia de desarrollo de la conectividad y las principales tendencias mundiales. También parece relevante la elaboración de **Planes Turísticos Sectoriales** que garanticen el desarrollo de la oferta turística del país en los diferentes sectores con potencial (cultural, natural, de negocios, etc.).

- **Desarrollo de la Conectividad del Aeropuerto de Lima**

Las acciones previstas dentro de este eje tienen como **objetivo desarrollar la conectividad aérea internacional de Lima en los tres mercados prioritarios**: Latinoamérica, Norteamérica e Intercontinental (Europa, Oriente Medio y Asia).

Para ello se detallan las acciones específicas necesarias para desarrollar tres de las herramientas de impulso de la conectividad mencionadas anteriormente en el estudio:

- **Desarrollo del Convenio LAP- CORPAC- PromPerú**

El objetivo de esta acción es impulsar una **redefinición y puesta en marcha del Convenio pre-existente de desarrollo de rutas en el Aeropuerto de Lima**, para mejorar su eficacia, enfocarlo a los mercados prioritarios y facilitar su integración con el resto de iniciativas a impulsar.

- **Creación del Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima**

El objetivo de esta acción es poner en marcha el Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima, cuya **misión será organizar las acciones de todos los actores involucrados en impulsar la creación de nuevas rutas aéreas** para consolidar y dinamizar el *hub* de Lima.

Para ello se definirán los mecanismos precisos para su creación y necesaria integración/coordinación con el resto de actores e iniciativas previstas, se preverá la definición de un Plan de Promoción de rutas entre las principales aerolíneas, y se impulsará la definición y puesta en marcha por parte del Gestor del Aeropuerto de Lima de medidas e incentivos adicionales a los anteriores para la promoción y puesta en marcha de nuevas rutas en el Aeropuerto. Con ello, esta acción se desarrollará a través de tres subtareas:

- Constitución del Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima
- Comunicación y publicidad para las aerolíneas
- Impulso de Iniciativas del Gestor del Aeropuerto de Lima

- **Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima**

El objetivo de esta acción es la **creación de un Fondo de Desarrollo de Rutas en el Aeropuerto de Lima** que se encargue de estructurar los incentivos financieros a las aerolíneas por el aumento de conectividad. Con ello se pretende orientar la estructura de los fondos hacia las rutas con un mayor impacto en la promoción del turismo en los mercados prioritarios y maximizar la eficiencia de los fondos, asegurando su seguimiento y adaptabilidad.

La idoneidad de implantar todas las herramientas descritas o bien una parte de las mismas, dependería tanto de la valoración de los organismos integrantes y de las aerolíneas de las medidas propuestas a corto plazo como de la voluntad de adhesión de los distintos organismos a las medidas presentadas para el largo plazo. Si existe la posibilidad de mantener los incentivos ofrecidos por el Convenio LAP – CORPAC – Promperú y/o impulsar descuentos en las tarifas aeroportuarias (a través de iniciativas de los gestores aeroportuarios), el Fondo de Desarrollo de

Rutas podría no ser necesario, ya que se podría realizar la coordinación que fuera necesaria a través del Comité de Desarrollo de Rutas y se podrían otorgar los incentivos a través del Convenio y descuentos en las tarifas.

- **Desarrollo de la Conectividad del resto de aeropuertos del Perú**

En paralelo a la promoción de nuevas rutas en el Aeropuerto de Lima, las acciones previstas dentro de este eje tienen como **objetivo definir y desarrollar una estrategia integrada de promoción del transporte aéreo** en el conjunto de la red de aeropuertos del Perú **como palanca para el impulso del turismo internacional en los mercados prioritarios identificados**. Para ello se definirá un Plan de Promoción Nacional y se utilizarán parte de las herramientas ya desarrolladas en el caso de Lima.

A continuación se detallan las acciones específicas propuestas para el desarrollo de la conectividad aérea en el resto de aeropuertos del Perú:

- **Definición del Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo**

El objetivo de esta acción es impulsar la definición de un Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo que establezca **los objetivos a nivel nacional, la estrategia para su logro y permita la coordinación de los recursos disponibles**, la coherencia de las medidas y la equidad entre los diferentes aeropuertos, gestores aeroportuarios y aerolíneas.

- **Creación del Comité de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos del Perú**

El objetivo de esta acción es impulsar la **creación de un Comité de Desarrollo de Rutas en el resto de la red de aeropuertos del país** (aeropuertos gestionados por ADP, AAP o CORPAC), cuya misión será organizar las acciones de todos los actores involucrados para la **promoción y desarrollo de nuevas rutas internacionales en estos aeropuertos**.

Para ello se definirán los mecanismos precisos para su creación y necesaria integración/coordinación con el resto de actores e iniciativas previstas, se preverá la definición de un plan de promoción de rutas y el impulso de iniciativas del Gestor Aeroportuario. Con ello, esta acción se desarrollará a través de las siguientes subtareas:

- Constitución de los Comités de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos del Perú
- Comunicación y publicidad para las aerolíneas
- Impulso de iniciativas del Gestor Aeroportuario del resto de aeropuertos del Perú

- **Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos del Perú**

El objetivo de esta acción es la **creación de un Fondo de Desarrollo de Rutas en el resto de la red de aeropuertos del país** (aeropuertos gestionados por ADP, AAP o CORPAC), que se encargue de estructurar los incentivos financieros a las aerolíneas por el aumento de conectividad y tráfico. Con ello se pretende orientar la estructura de los fondos hacia las rutas con un mayor impacto en la promoción del turismo en los mercados prioritarios y maximizar la eficiencia de los fondos, asegurando su seguimiento y adaptabilidad.

- **Definición del Plan de Marketing**

El objetivo de esta acción es **elaborar un Plan de Marketing** (alineado con el Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo) que contribuya a la **difusión del Plan y a una promoción activa del transporte aéreo y del turismo de Perú**

- **Creación de la Oficina de Coordinación MINCETUR**

Se propone la creación de una oficina de coordinación dentro de MINCETUR. El objetivo de esta oficina de coordinación es la **constitución de un grupo de trabajo u Oficina de Proyecto dentro de MINCETUR que se encargue de impulsar y coordinar la puesta en marcha de los planes de acción generales** y hacer el correspondiente seguimiento.

Para ello, una vez se definan sus funciones y se constituya la Oficina, sus primeras acciones girarán en torno a la difusión de las conclusiones del presente estudio y de las medidas relacionadas, y a la definición detallada de un calendario para su seguimiento (siguiente nivel de detalle al cronograma recogido en el presente apartado).

A continuación la Oficina de Proyecto desarrollará una serie de funciones propias como son: la recopilación continua de todas las acciones emprendidas en Perú para la promoción de los servicios aéreos, la revisión anual de las rutas con mayor potencial o el seguimiento de los acuerdos aéreos firmados con otros países.

En base a lo anterior, la Oficina de Coordinación MINCETUR será la encargada de realizar la coordinación y seguimiento de todas las acciones previstas dentro de la estrategia general de desarrollo del Perú como destino turístico y de atracción de aerolíneas para la creación de rutas aéreas.

Para desarrollar las tareas mencionadas, esta acción se organizará de acuerdo a las siguientes subtareas:

- Constitución de la Oficina de Coordinación MINCETUR y Plan de Difusión del Estudio
 - Desarrollo del calendario estructurado de acciones
 - Desarrollo de las tareas propias de la Oficina
 - Coordinación y Seguimiento
- **Seguimiento del Plan de Infraestructuras Aeroportuarias**

En paralelo a las anteriores acciones, esta acción pretende asegurar que el **Plan de Infraestructuras Aeroportuarias** garantiza unas infraestructuras adaptadas a las necesidades del país y adecuadas para el crecimiento del tráfico aéreo, así como el correcto cumplimiento de las acciones propuestas en él.

Para mantener una infraestructura adecuada que no suponga una limitación para la operación de las aerolíneas se debe coordinar el seguimiento y la actualización de los **Planes Maestros** para los aeropuertos peruanos, en los que se encuadren proyectos de mejora y ampliación de la infraestructura cuando sea necesario.
 - **Seguimiento de los acuerdos bilaterales y multilaterales (ASA)**

El objetivo de esta acción es establecer una estrategia de **negociación de acuerdos bilaterales y multilaterales** con los países priorizados para que el marco legal existente no suponga un factor limitante para la creación de rutas y el desarrollo del transporte aéreo.

8.7.1 Descripción de las acciones específicas

Una vez presentada la estructura del plan de acciones específicas y para facilitar su implantación y seguimiento, a continuación se describen cada una de las acciones recomendadas de manera ordenada conforme a una estructura que contempla:

- Definición de objetivos específicos de la acción
- Tareas a realizar
- Participantes
- Calendario

Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR y desarrollo de los Planes Turísticos Sectoriales

1-2-3. Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR y desarrollo de los Planes Turísticos Sectoriales

Objetivos específicos de la acción

- **Mejorar la calidad** del sector turístico del Perú, creando una **oferta turística atractiva, diversa y multitemática** y garantizando un **desarrollo del sector turístico sostenible** a largo plazo y que contribuya al desarrollo general del país
 - Mantener un Plan Estratégico Nacional de Turismo constantemente actualizado
 - Desarrollar Planes Turísticos Sectoriales para el país

Tareas a realizar

1. **Actualización recurrente del PENTUR:**
 - a. Evaluar el **posicionamiento actual del Perú** en el sector turístico
 - b. Definir los **objetivos estratégicos** para el desarrollo del sector turístico del país
 - c. **Adaptar planes de acción** del PENTUR a los objetivos establecidos y a los resultados del análisis realizado
 - d. Estudiar la posibilidad de desarrollar **nuevas acciones**
2. **Seguimiento continuo de la implantación de los planes de acción** desarrollados hasta la fecha en el PENTUR:
 - a. Evaluar el **impacto** de estas acciones
 - b. Identificar las **principales carencias** de los planes desarrollados
3. **Elaborar Planes Turísticos Sectoriales** para aquellos productos turísticos especializados con potencial de atracción de nichos de turistas específicos hacia el Perú
4. **Implantación de las nuevas acciones, revisión periódica** de los planes y **seguimiento** de la implantación de sus acciones

Actores

Líder de la acción

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú

Participantes necesarios

- Gobiernos regionales y locales
- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC
- Ministerio de Economía
- Ministerio de Cultura
- Organismos regionales
- Gestores aeroportuarios: LAP, CORPAC, ADP, Aeropuertos Andinos del Perú
- Asociaciones comerciales y turísticas
- Empresas Tour Operadoras
- Entidades regionales de turismo



Calendario

Desde Q1 2014 – Duración continuada

Seguimiento del Plan de Infraestructuras Aeroportuarias

4.1. Seguimiento del Plan de Infraestructuras Aeroportuarias

Objetivos específicos de la acción

- Asegurar que el **Plan de Infraestructuras Aeroportuarias** garantiza unas infraestructuras adaptadas a las necesidades del país y adecuadas para el crecimiento del tráfico aéreo.
 - Seguimiento y actualización de los **Planes Maestros** para los aeropuertos peruanos, en los que se encuadren proyectos de mejora y ampliación de la infraestructura cuando sea necesario.

Tareas a realizar

1. Análisis de la **capacidad actual** de la red aeroportuaria peruana (por aeropuerto):
 - a. Estado de la infraestructura actual y mejoras programadas a corto plazo
 - b. Capacidad (ATM/hora pico, pax/hora pico) de los distintos componentes aeroportuarios (pista, calles de rodaje, plataforma, terminales)
 - c. Capacidad tecnológica de la infraestructura aeroportuaria y de navegación aérea del país
2. **Previsión de demanda de tráfico** para la red aeroportuaria del país (por aeropuerto).
 - a. Es importante realizar **estimaciones objetivas de la demanda de tráfico** aéreo prevista para los aeropuertos, independientes de los posibles intereses de los gestores aeroportuarios
 - Una demanda ajustada a la realidad permitirá un **desarrollo de la infraestructura aeroportuaria sostenible y adecuado**
3. **Calce capacidad – demanda** (por aeropuerto):
 - a. Estimación de la capacidad necesaria para hacer frente a la demanda de tráfico prevista
 - b. Identificación de los puntos críticos de cada aeropuerto que pueden suponer una limitación en el futuro para el desarrollo del tráfico aéreo
4. Elaboración de **Planes Maestros** para los aeropuertos del país
 - a. Mejora de la infraestructura para optimizar la capacidad operativa de los aeropuertos. Los planes Maestros deben incluir proyectos de ampliación de infraestructura, si resulta necesario, para alcanzar la capacidad requerida para cubrir la demanda de tráfico esperada, incluyendo:
 - Meteorología del emplazamiento
 - Utilización y operativa de las pistas de vuelo
 - Alcances de las aeronaves desde el aeropuerto
 - Escenarios de operación del aeropuerto
 - Parámetros de dimensionamiento
 - Descripción del área de maniobras
 - Sistemas del aeropuerto (Comunicaciones, Navegación, Vigilancia, ATM, ayudas visuales, etc.)

- Ordenación del área terminal y lado tierra
- Descripción del edificio terminal
- Sistemas y equipamientos del edificio terminal de pasajeros
- Accesos al aeropuerto y playa vehicular
- Suministro eléctrico
- Tratamiento del recurso hídrico
- Salvamento y extinción de incendios
- Plan de emergencia y plan de evacuación
- Superficies limitadoras de obstáculos
- Áreas de salvaguardia en el exterior del recinto aeroportuario
- ...

5. **Implantación y seguimiento** de los Planes Maestros de los aeropuertos

6. Intercambiar información entre los distintos actores para que pueda haber **una coordinación eficiente de las acciones**

- a. Esto incluye la **coordinación entre gestores aeroportuarios y organismos regionales** para garantizar que el desarrollo de la infraestructura aeroportuaria está alineado con el desarrollo de la región (**aeropuertos bien conectados por vía terrestre** con los principales núcleos urbanos y turísticos de la región)

Actores

Líder de la acción

- Gestores aeroportuarios: LAP, CORPAC, ADP, Aeropuertos Andinos del Perú
- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC, OSITRAN

Calendario

Desde Q1 2014 – Duración continuada

Seguimiento de los acuerdos bilaterales y multilaterales (ASA)

4.2. Seguimiento de los acuerdos bilaterales y multilaterales (ASA)

Objetivos específicos de la acción

- Asegurar la **coordinación entre los distintos actores** del sector turismo y transporte aéreo para garantizar que el **marco legal existente no suponga un factor limitante para la creación de rutas** y el desarrollo del transporte aéreo.
 - **Conocimiento del estado de los Acuerdos de Servicios Aéreos (ASA)** por parte de los actores relevantes en la promoción del transporte aéreo.
 - **Conocimiento** por parte de la DGAC de las **acciones de promoción del turismo**.



Tareas a realizar

1. **Recopilación de información** sobre los acuerdos bilaterales existentes
 - a. Elaboración de una tabla resumen que contenga las principales características de los acuerdos
2. Mantener una **información actualizada** sobre la situación del marco legal **garantizando el acceso** a esta información de todos los actores implicados en el transporte aéreo
3. **Identificación de los objetivos prioritarios**
 - a. Evaluación de las restricciones de los acuerdos bilaterales existentes
 - b. Identificación de los países con posibilidad de apertura de ruta pero que carecen de acuerdo bilateral en la actualidad
4. Establecimiento de **negociaciones con los países identificados para la consecución de acuerdos**, por mercado:
 - a. Latinoamérica
 - b. Norteamérica
 - c. Europa, Oriente Medio y Asia
5. Creación de un organismo de **seguimiento y evaluación del marco legal** del transporte aéreo en Perú con el fin de asegurar que éste no limite el desarrollo del transporte aéreo
6. Intercambiar información entre los distintos actores para que pueda haber **una coordinación eficiente de las acciones**: por ejemplo, invertir en campañas publicitarias en lugares donde actualmente no existan acuerdos bilaterales o bien los bilaterales no permitan un incremento del tráfico posiblemente sea menos efectivo que otro tipo de acciones para estos países

Actores

Líder de la acción

- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC

Participantes necesarios

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú

Calendario

Desde Q1 2014 – Duración continuada

Desarrollo de la Conectividad del Aeropuerto de Lima

5.1. Desarrollo de la conectividad del Aeropuerto de Lima

Objetivos específicos de la acción

- **Desarrollar la conectividad aérea internacional de Lima en los tres mercados prioritarios:** Latinoamérica, Norteamérica e Intercontinental (Europa, Oriente Medio y Asia)
 - Impulsar la **revisión y puesta en marcha de un Nuevo Convenio** para el desarrollo de rutas en el Aeropuerto de Lima, **mejorando su eficacia**, enfocándolo a los **mercados prioritarios y facilitando su integración** con el resto de iniciativas a desarrollar.
 - Poner en marcha el **Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima** para desarrollar las acciones de todos los actores involucrados para la promoción y desarrollo de nuevas rutas

internacionales en el Aeropuerto Jorge Chávez de Lima.

- Impulsar la definición y puesta en marcha del **Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima para estructurar los incentivos financieros** destinados a las nuevas rutas internacionales en el aeropuerto.

Tareas a realizar

5.1.1. Desarrollo del Convenio LAP – CORPAC – PromPerú

5.1.2. Creación del Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima (CdR)

- 5.1.2.1. Constitución del Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuertos de Lima
- 5.1.2.2. Comunicación y publicidad para las aerolíneas
- 5.1.2.3. Impulso iniciativas del Gestor del Aeropuerto de Lima

5.1.3. Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima (FdR)

Calendario

	Duración	Calendario
5.1.1. Desarrollo del Convenio LAP - CORPAC - PromPerú	3 meses	Q1 2014
5.1.2. Creación del Comité de Desarrollo de Rutas Lima (CdR)	12 meses + seguimiento	Q1– Q4 2014 + seguimiento
5.1.2.1. Constitución del CDR del Aeropuerto de Lima	6 meses	Q1– Q2 2014
5.1.2.2. Comunicación y publicidad para las aerolíneas	6 meses	Q2-Q3 2014 + seguimiento
5.1.2.3. Impulso iniciativas del Gestor del Aeropuerto de Lima	6 meses + seguimiento	Q3-Q4 2014
5.1.3. Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima (FdR)	9 meses + seguimiento	Q2– Q4 2014 + seguimiento

5.1.1. Desarrollo del Convenio LAP – CORPAC – PromPerú

Objetivos específicos de la acción

- **Revisar y relanzar el Convenio LAP – CORPAC – PromPerú** para contribuir al **desarrollo del turismo en el Perú** a través del **incremento de la oferta de servicios aéreos internacionales** (mayor número de rutas y frecuencias).
 - **Reformular los elementos fundamentales del Convenio** para adaptarlo a los **objetivos del turismo de Perú, mercados clave y contexto de mercado aeroportuario**
 - Definir los **mecanismos de seguimiento y ajuste periódico** de los aspectos clave del Convenio

Tareas a realizar

1. **Evaluación de los resultados** del Convenio anterior y obtención de **conclusiones:** número de rutas con ayudas, mercados, impacto de las ayudas, *feedback* de las aerolíneas...
2. **Redefinición y lanzamiento de un Nuevo Convenio**

- a. **Constitución** de los firmantes del Nuevo Convenio: organización
 - b. Definición de **objetivos turísticos y de mercados aéreos objetivo** (resultado del estudio)
 - c. **Definición de las tipologías de ayudas** a implantar (p.e. descuentos sobre las tarifas aeroportuarias, ayudas en concepto de marketing, etc.)
 - d. Definición del **marco temporal del Convenio, dotación económica** y reparto del presupuesto entre los firmantes del Convenio
 - e. Definición de **incentivos particulares por tipo de mercado** objetivo. Posibles particularizaciones; algunos de estos pueden ser diferentes a los del Convenio anterior (no exhaustivo):
 - **Latinoamericano**: posibilidad de descuento sobre las tarifas a los pasajeros (TUUA) por creación de nuevas rutas, incremento sustancial de frecuencias o pasajeros.
 - **Norteamericano**: focalización en incentivos a nivel local-regional, para maximizar el impacto de las ayudas
 - **Intercontinental** (Europa, Oriente Medio y Asia): posibilidad de descuento sobre las tarifas a los pasajeros (TUUA) por creación de nuevas rutas; posibilidad de ayudas al lanzamiento de nuevas rutas; posibilidad de subvenciones por pasajero transportado (en concepto de publicidad u otros); etc.
 - f. Definición de **mecanismos de implantación y seguimiento**
3. **Plan de comunicación y publicidad**: general y enfocado en las aerolíneas potencialmente interesadas en cada mercado (coordinación/ integración con la Acción 5.1.2.2)
 4. **Puesta en marcha** de los incentivos definidos
 5. **Definición de mecanismos de monitorización y seguimiento**
 - a. **Evaluación semestral** del Convenio
 - b. **Benchmark** regular de **competitividad de tarifas aeroportuarias e incentivos** en aeropuertos de la región
 - c. Posible **ajuste del Convenio: Revisar y redefinir el Convenio en función de las conclusiones** extraídas de la evaluación del anterior programa
 - d. **Acciones regulares de comunicación** y publicidad de los incentivos
 6. **Extracción de conclusiones y lecciones** aprendidas para la **posible extensión de este modelo de convenio al resto de aeropuertos de la red** de Perú

Actores

Líder de la acción

- A determinar entre los firmantes del Convenio

Participantes necesarios

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú
- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC
- Gestores aeroportuarios y de Navegación Aérea: LAP, CORPAC

Otros posibles participantes

- Cámaras de Comercio
- Asociaciones empresariales o sectoriales...

Calendario

Q1 2014 – 3 meses

5.1.2.1. Creación del Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima/ Constitución del Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima

Objetivos específicos de la acción

- **Creación del Comité de Desarrollo de Rutas (CdR) del Aeropuerto de Lima para impulsar la apertura de nuevas rutas aéreas y consolidar el *hub***
- **Creación de nuevas rutas aéreas internacionales** de Lima con los mercados prioritarios: Latinoamérica, Norteamérica e Intercontinentales (Europa, Oriente Medio y Asia)
- **Fomento de la implantación de nuevas bases operativas** y actividades relacionadas en el Aeropuerto de Lima

Tareas a realizar

1. **Constitución del Comité de Desarrollo de Rutas (CdR) del Aeropuerto de Lima**
 - a. **Convocatoria** de los diversos actores implicados en el desarrollo de la conectividad aérea del Aeropuerto de Lima; definición de roles.
 - Conseguir la implicación del gestor del Aeropuerto de Lima resulta clave
 - b. **Definición de objetivos**
 - c. **Definición de actividades** a desarrollar (no exhaustivo):
 - Acciones de promoción internacional
 - Reuniones y contactos con las compañías aéreas
 - Promoción publicitaria en las aerolíneas vinculada a la creación de nuevas rutas
 - Otros incentivos no financieros ligados a la creación de nuevas rutas
 - Campañas de comunicación nuevos vuelos
 - Actividades sectoriales: estudios, talleres, seminarios, etc.
 - Revisión y negociación de los acuerdos bilaterales en materia de aviación, recopilación de información sobre acciones de promoción de servicios aéreos, etc.
 - Participación en ferias sectoriales y eventos
 - d. **Definición de fondos del CdR y esquema de reparto** entre los participantes
 - e. Definición del **calendario de reuniones y mecanismos de seguimiento** de las iniciativas
2. **Primeras reuniones del Comité de Desarrollo de Rutas**
 - a. **Definición concreta y programación de las actividades** a desarrollar: contenido, responsable, presupuesto, calendario...
 - b. Análisis de la **posibilidad de constituir una Oficina CdR permanente** que desarrolle todas las actividades relacionadas con el CdR (posible integración con la Oficina de Coordinación-Mincetur)
 - c. **Tareas de comunicación y publicidad** del Comité de Desarrollo de Rutas
3. **Definición de mecanismos de integración**
 - a. Definición de **mecanismos de integración con otros programas e iniciativas** para la promoción de la conectividad aérea del Perú:
 - **Integración** de manera coordinada de los **incentivos de promoción del transporte aéreo del Aeropuerto de Lima dentro del CdR**: mayor facilidad de definición, comunicación y seguimiento
 - **Posible integración** de los trabajos, esquema de incentivos y de seguimiento del Nuevo

Convenio LAP- CORPAC- PromPerú dentro del CdR de Lima (ver Acción 5.1.1)

- b. Definición de **mecanismos de integración con otros foros y actores** implicados en el desarrollo de la conectividad aérea y del transporte aéreo en Perú: gestores aeroportuarios, gestor de navegación aérea, Ministerio de Transporte, DGAC, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, PromPerú, Ministerio de Economía, Ministerio de cultura, cámaras de comercio, asociaciones empresariales o sectoriales, etc.

Actores**Líder de la acción**

- A determinar (entre los participantes necesarios)

Participantes necesarios

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú
- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC
- Gestores aeroportuarios y de Navegación Aérea: LAP, CORPAC
- Cámaras de Comercio
- Asociaciones empresariales o sectoriales

Otros posibles participantes

- Ministerio de Economía
- Ministerio de Cultura
- Gobiernos regionales

Asociaciones de hosteleros o del sector turístico

Calendario

Q1 2014 – 3 meses (fase de constitución) + Q2 2014 – 3 meses (fase de integración)

**5.1.2.2. Creación del Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima/
Comunicación y publicidad para las aerolíneas****Objetivos específicos de la acción**

- **Fomentar el aumento de la conectividad internacional** del Aeropuerto de Lima y **promocionar el potencial del mercado y atractivo turístico del Perú** entre las principales aerolíneas
- **Difundir el atractivo turístico del Perú** y el **potencial del mercado aéreo** entre las principales aerolíneas a través de la realización de un *Roadshow* (misiones comerciales) con las principales aerolíneas en cada mercado
- Fomentar la **implantación de nuevas aerolíneas** en el Aeropuerto de Lima
- **Promocionar los mecanismos de ayuda definidos** para la creación de nuevas rutas internacionales (Nuevo Convenio, Fondos de Desarrollo de Rutas, etc.)

Tareas a realizar

1. **Identificación de las aerolíneas clave** para la creación de nuevas rutas internacionales en los mercados prioritarios (lista no exhaustiva):

a. **Latinoamérica:**

- **Aerolíneas tradicionales:** LATAM, AviancaTaca, Aerolíneas Argentinas, Sky Airline,

Aeroméxico...

- **Aerolíneas Low Cost:** GOL, Interjet, Volaris, VivaColombia, VivaAerobus...

b. **Norteamérica:**

- **Aerolíneas tradicionales:** LATAM, AviancaTaca, United-Continental, American-US, Delta...
- **Aerolíneas Low Cost:** Spirit, JetBlue...

c. **Intercontinental:** LATAM, AviancaTaca, Lufthansa, British Airways, Alitalia, Turkish, Emirates, Etihad, Qatar...

2. Evaluar la factibilidad de una **estrategia específica para las aerolíneas low cost:**

a. **Un paquete de ayudas específicamente** pensado para estimular el tráfico de aerolíneas *Low Cost*

- Consideración dentro de los **Fondos de Desarrollo de Rutas de Corto Radio** y/o a destinos vacacionales
 - Definición de **programas de promoción turística o patrocinio** ligados a la creación de nuevas rutas por parte de las *Low Cost*
- **Enfoque** de las ayudas **en el tráfico punto a punto** y rutas no existentes que necesitan estimulación de tráfico para su apertura; principalmente desde aeropuertos secundarios de Perú o hacia aeropuertos secundarios de otros países.

b. Considerar el **acercamiento a las aerolíneas Low Cost desde una perspectiva de red de todos los aeropuertos peruanos**, considerando el posible equilibrio entre aeropuertos, la posible utilización de aeropuertos secundarios y/o la concentración de las operaciones de las LCC en **terminales específicas de los principales aeropuertos**

- Para ciertos aeropuertos secundarios peruanos se podría estudiar el interés de incentivos a las tarifas aeroportuarias por creación de nuevas rutas o frecuencias, o por volúmenes totales de pasajeros.
- c. Estudiar la posibilidad de **adaptar el esquema tarifario de los servicios auxiliares** a las necesidades específicas de este tipo de aerolíneas, p.e. **impulsar tarifas específicas de servicios básicos de handling** de rampa para aeronaves con alto porcentaje de pasajeros sin equipaje embarcado, corto tiempo de rotación o embarque/ desembarque directo desde pista.
- d. Organizar los **contactos con las aerolíneas Low Cost de una manera dinámica** y sin necesidad de esperar a eventos del sector o a la formalización del Plan de Promoción.

3. **Preparación del material necesario** para las presentaciones

a. Material de **promoción turística del Perú**, sobre el **mercado aéreo del Perú**, los **flujos O/D y el potencial de evolución. Descripción de los mecanismos de ayuda definidos** para la creación de nuevas rutas internacionales (Nuevo Convenio, Fondos de Desarrollo de Rutas, etc.)

b. **Presentaciones de soporte**, informes, folletos, obsequios...

c. Es importante la **preparación detallada y con antelación de los materiales** de soporte a las reuniones y la **personalización del material para cada aerolínea**, con detalle de las rutas potenciales más atractivas para cada una de ellas.

4. **Establecer el calendario de reuniones con las aerolíneas**, asistentes y agenda. Se pueden aprovechar posibles eventos celebrados a nivel mundial (p.e. *Routes Americas, IATA Meetings, World Routes, FITUR...*). **Desarrollo del calendario de reuniones en fases** según mercados y tipo de aerolíneas

a. **Latinoamérica:**

- **Aerolíneas tradicionales**
- **Aerolíneas Low Cost**

- b. **Norteamérica**
- c. **Intercontinental**

5. Es importante llevar a cabo el **plan de promoción lo antes posible** (primer semestre de 2014) **una vez iniciada la definición de los mecanismos de ayuda** fundamentales.
6. Desarrollar **mecanismos de seguimiento** (reuniones, *conference calls*...) para concretar las iniciativas que surjan.

Actores

Líder de la acción

- A determinar dentro del Comité de Desarrollo de rutas del Aeropuerto de Lima

Participantes necesarios

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú
- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC
- Gestores aeroportuarios y de Navegación Aérea: LAP, CORPAC
- Aerolíneas nacionales e internacionales
- Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima

Otros posibles participantes

- Cámaras de Comercio
- Asociaciones empresariales o sectoriales
- Asociaciones de hosteleros o del sector turístico
- Gobiernos regionales

Calendario

	Duración	Calendario
Roadshow Mercado LatAm – Aerolíneas Tradicionales	3 meses	Q1-Q2 2014
Roadshow Mercado LatAm – Aerolíneas <i>low cost</i>	3 meses	Q1-Q2 2014
Roadshow Mercado Norteamérica	3 meses	Q2-Q3 2014
Roadshow Mercado intercontinental	3 meses	Q3 2014

5.1.2.3. Creación del Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima/ Impulso de iniciativas del Gestor del Aeropuerto de Lima

Objetivos específicos de la acción

- Impulsar la **definición y puesta en marcha por parte del Gestor del Aeropuerto de Lima (LAP) de medidas e incentivos complementarios para el desarrollo de tráfico aéreo**
 - **Medidas para la puesta en marcha de nuevas rutas internacionales** (adicionales al Convenio LAP – CORPAC – Promperú y al Fondo de Desarrollo de Rutas)
 - **Medidas para el fomento general del tráfico** (incluyendo conexiones, incremento de pasajeros, etc.)

Tareas a realizar

1. Definición de medidas e incentivos complementarios para el desarrollo de tráfico:

- a. Identificación de posibles **medidas complementarias** (no exhaustivo):
 - Inserción de publicidad de las nuevas rutas en el aeropuerto
 - Cesión de espacios para la organización de eventos
 - Incentivos tarifarios por nuevas rutas o frecuencias o por aumento de volúmenes de pasajeros
 - Tarifas de tráfico en conexión
 - Bonificaciones y servicios adicionales
 - Organización de encuentros o reuniones con los organismos institucionales
 - Apoyo a las compañías en la organización de acciones de promoción internacional....
- b. Definición del encaje de estas **medidas complementarias** en el “programa general de incentivos básicos” (Nuevo Convenio y Fondo de Desarrollo de Rutas)

2. Integración de los nuevos incentivos en el programa general de incentivos

3. **Plan de comunicación y publicidad:** general y enfocado en las aerolíneas potencialmente interesadas en los incentivos (coordinación/ integración con las tareas previstas en la Acción 5.1.2.2)

4. Implantación de estas medidas para las rutas objetivo.

5. Definición de mecanismos de monitorización y seguimiento:

- a. **Evaluación semestral** de los incentivos.
- b. **Posible ajuste** de las medidas implantadas.
- c. **Acciones regulares de comunicación y publicidad** de los incentivos.

Actores

Líder de la acción

- Comité de Desarrollo de rutas del Aeropuerto de Lima
- Gestor aeroportuario: LAP

Participantes necesarios

- Aerolíneas nacionales e internacionales

Otros posibles participantes

- Ministerio de Economía, OSITRAN
- Gestor de Navegación Aérea: CORPAC
- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC
- Asociaciones comerciales y turísticas

Calendario

	Duración	Calendario
Definición de otras medidas de estímulo	3 meses	Q3 2014
Puesta en marcha y seguimiento	Continua	Desde Q4 2014

5.1.3. Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima

Objetivos específicos de la acción

- **Creación de un Fondo de Desarrollo de Rutas en el Aeropuerto de Lima** con el objetivo de estructurar los incentivos financieros a las aerolíneas por el aumento de conectividad y tráfico
 - **Orientar la estructura de los fondos** hacia las **rutas con un mayor impacto en la promoción del turismo** en los **mercados prioritarios**
 - **Maximizar la eficiencia** de los fondos, asegurando su **seguimiento y adaptabilidad**

Tareas a realizar

1. Definición, priorización de mercados y dotación

- a. Creación de un **grupo de trabajo dentro del Comité de Desarrollo de Rutas para la definición de los objetivos estratégicos** y ejes de acción del nuevo Fondo de Desarrollo de Rutas
 - Objetivos generales
 - Mercados prioritarios
 - Fondos disponibles...
- b. **Identificación de las rutas objetivo** en cada uno de **los mercados internacionales clave**:
 - **Latinoamérica**: Mendoza, Cartagena, Belo Horizonte, Brasilia, Salvador, Rosario, Barranquilla, Guadalajara.
 - **Norteamérica**: Washington, Chicago, Boston.
 - **Intercontinental**: Frankfurt, Londres, Roma, Oriente Medio.
- c. **Análisis detallado de cada ruta potencial**: demanda de tráfico, modelo de negocio de las aerolíneas, posibles impactos en rutas ya existentes...
- d. **Selección de rutas prioritarias y definición detallada de las ayudas**:
 - **Selección de las rutas** incluidas dentro del esquema de Fondos para el Desarrollo de Rutas
 - **Definición del nivel de servicio requerido**: tipo de operación, frecuencias (>2 o 3 frec/sem), escalas (solo vuelos directos o con escalas en mercado Asia), etc.
 - **Definición de la naturaleza e importe de las ayudas**: ayudas directas a los costes operacionales, ayudas a los costes de marketing, descuentos en las tasas aeroportuarias, descuentos en las tasas de pasajero...
 - Realizar un **análisis detallado del impacto** de las subvenciones sobre la incentivación del tráfico y un *Business Case* sobre el coste económico
 - Definición de la **duración de las ayudas y del modelo de seguimiento**

2. Promoción y selección

- a. **Promoción y publicidad** (directa) de los Fondos de Desarrollo Rutas **entre las principales aerolíneas en los mercados objetivo: Roadshow** (ver Acción 5.1.2.2)
- b. **Proceso de licitación**: publicación de los Términos de Referencia y evaluación
- c. **Selección de las rutas**- compañías con ayudas dentro del Fondo
- d. **Negociación y firma del contrato**

3. Puesta en marcha y seguimiento

- a. **Puesta en marcha de las rutas con ayudas**

b. Seguimiento al programa de ayudas

- **Evaluación de las ayudas e impacto** sobre el incremento del turismo internacional
- **Revisión y ajuste** de los elementos del programa de Fondos
- **Posible cancelación/ prórroga** de los programas de ayuda

Actores

Líder de la acción

- Organismos que financien el Fondo
- Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima

Participantes necesarios

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú
- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC
- Gestores aeroportuarios y de Navegación Aérea: LAP, CORPAC
- Cámaras de Comercio
- Asociaciones empresariales o sectoriales

Otros posibles participantes

- Ministerio de Economía
- Ministerio de Cultura
- Asociaciones de hosteleros o del sector turístico
- Gobiernos regionales

Calendario

	Duración	Calendario
Definición, priorización de mercados y dotación	3 meses	Q1-Q2 2014
Promoción y selección	6 meses	Q2-Q3 2014
Implantación y seguimiento	Según programa	Desde Q4 2014

Desarrollo de la Conectividad del resto de aeropuertos del Perú

5.2. Desarrollo de la conectividad del resto de aeropuertos del Perú

Objetivos específicos de la acción

- Definir y desarrollar una **estrategia integrada de promoción del transporte aéreo en el conjunto de la red de aeropuertos del Perú como palanca para el impulso del turismo internacional**
- Impulsar la **definición de un Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo que establezca los objetivos a nivel nacional, la estrategia para su logro y permita la coordinación de los recursos disponibles**, la coherencia de las medidas y la equidad entre

los diferentes aeropuertos, gestores aeroportuarios y aerolíneas.

- **Desarrollar la conectividad aérea internacional del resto de los aeropuertos del Perú (además del de Lima) en los mercados prioritarios.**
- Impulsar la **creación de un Comité de Desarrollo de Rutas en el resto de la red de aeropuertos del país** (aeropuertos gestionados por ADP, AAP o CORPAC), cuya misión será organizar las acciones de todos los actores involucrados para la **promoción y desarrollo de nuevas rutas internacionales en estos aeropuertos.**
- Impulsar la definición y puesta en marcha del **Fondo de Desarrollo de Rutas en el resto de la red de aeropuertos del país** para estructurar los incentivos financieros destinados a las nuevas rutas internacionales en los aeropuertos.

Tareas a realizar

5.2.1. Definición del Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo

5.2.2. Creación del Comité de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos del Perú

5.2.2.1. Constitución de los Comités de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos del Perú

5.2.2.2. Comunicación y publicidad para las aerolíneas

5.2.2.3. Impulso iniciativas del Gestor del aeropuerto del resto de aeropuertos del Perú

5.2.3. Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos del Perú

Calendario

	Duración	Calendario
5.2.1. Definición del Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo	3 meses	Q3 2014
5.2.2. Creación del Comité de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos del Perú	12 meses + seguimiento	Q4 2014- Q3 2015 + seguimiento
5.2.2.1. Constitución de los CdR del resto de aeropuertos del Perú	3 meses	Q4 2014
5.2.2.2. Comunicación y publicidad para las aerolíneas	6 meses + seguimiento	Q1– Q2 2015 + seguimiento
5.2.2.3. Impulso iniciativas del gestor del resto de aeropuertos del Perú	6 meses + seguimiento	Q2– Q3 2015 + seguimiento
5.2.3. Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos del Perú	6 meses + seguimiento	Q4 2014- Q1 2015 + seguimiento

5.2.1. Definición del Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo

Objetivos específicos de la acción

- Impulsar la **definición de un Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo que establezca los objetivos a nivel nacional, la estrategia para su logro y permita la coordinación de los recursos disponibles**, la coherencia de las medidas y la equidad entre los diferentes aeropuertos, gestores aeroportuarios y aerolíneas.

- Impulsar el **transporte aéreo como palanca para el desarrollo del sector turístico** del Perú
- Fomentar el **sector aéreo del país en su conjunto**, asegurando la **conectividad nacional**, el **equilibrio de la red** y el **servicio** de transporte a **todos los territorios**

Tareas a realizar

1. Lanzamiento del Plan de de Promoción Nacional del Transporte Aéreo

- a. **Identificación de las principales entidades públicas y privadas** necesarias para lanzar el Plan
- b. Creación de un **Grupo de Trabajo** encargado de la estructuración del Plan
 - Evaluación de la convergencia de los intereses de las partes
 - Preparación de talleres de trabajo entre las entidades para definir y validar los objetivos
 - Selección de los mecanismos de promoción a implementar
 - Definición del Comité de pilotaje y seguimiento del Plan
 - Análisis de la posibilidad de externalización de la definición del Plan

2. Elaboración del Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo. Esquema general de contenidos (preliminar):

a. Antecedentes:

- **Diagnóstico del Mercado Aéreo** en Perú y posicionamiento
- Análisis del **mercado turístico** en Perú
- **Estrategia general** de Transporte y Turismo en Perú: definición de **objetivos turísticos y de mercados aéreos objetivo**

b. Objetivos del Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo:

- **Conectividad internacional/ nacional**
- **Desarrollo del *hub* de Lima/ de la red en su conjunto**
- **Considerar el equilibrio necesario en la red** entre el modelo *hub* de Lima y la operación del resto de aeropuertos

c. Selección de herramientas de promoción a implementar

- Comités de Desarrollo de Rutas
- Fondos de Desarrollo de Rutas
- Definición de Servicios Aéreos Esenciales
- Definición de Rutas Turísticas Esenciales
- Definición de otros mecanismos de promoción regional
- Iniciativas de los gestores aeroportuarios

d. Definición de ejes de actuación

- **Impulso de la conectividad internacional del Aeropuerto de Lima:** integración de las actividades previstas/ en curso (ver Desarrollo de conectividad de Lima)
- **Impulso de la conectividad del resto de la red**
 - **Conectividad internacional**
 - **Conectividad nacional**
 - **Primer Grupo de Aeropuertos, concesionados** a la empresa Aeropuertos del Perú (ADP): Talara, Tumbes, Chachapoyas, Iquitos, Tarapoto, Pucallpa, Trujillo, Anta-Huaraz,

Cajamarca, Pisco, Chiclayo y Piura.

- **Segundo Grupo de Aeropuertos, concesionados** al Consorcio Aeropuertos Andinos del Perú (AAP): Andahuaylas, Ayacucho, Arequipa, Tacna, Juliaca y Puerto Maldonado.
- **Resto de aeropuertos gestionados por CORPAC**
- **Plan de Marketing** (ver 5.3. Plan de Marketing)
- e. **Revisión de las condiciones de los acuerdos bilaterales** existentes según mercado (no exhaustivo):
 - **Latinoamérica:** Impulsar acuerdos bilaterales más “abiertos”
 - **Norteamérica:** estudio de la posible promoción de acuerdos bilaterales entre los países asiáticos y USA- México, si bien queda fuera del ámbito de responsabilidad de Perú.
 - **Europa:** acuerdos con tercera y cuarta libertad, sin restricción de frecuencias, para las aerolíneas europeas/ peruanas
 - **Oriente Medio:** acuerdos con tercera y cuarta libertad, sin restricción de frecuencias, para operar vuelos con Perú
- f. Elaboración de un **calendario detallado de desarrollo del Plan** (acciones, responsables, plazos...) y elaboración de la **Memoria Económica**
 - **Incorporar todas las iniciativas** previstas/ en curso **para el impulso de la conectividad internacional de Lima**, asegurando la coordinación de todas las actividades

3. Definición del **Comité de pilotaje y seguimiento del Plan**

4. Puesta en marcha del Plan

Actores

Líder de la acción

- A determinar (entre los participantes necesarios)

Participantes necesarios

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú
- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC
- Gestores aeroportuarios: LAP, CORPAC, ADP, Aeropuertos Andinos del Perú

Otros posibles participantes

- Ministerio de Economía
- Ministerio de Cultura
- Organismos regionales
- Asociaciones comerciales y turísticas
- Empresas Tour Operadoras
- Entidades regionales de turismo
- Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima

Calendario

Q3 2014 – 3 meses

5.2.2.1. Creación del CDR del resto de aeropuertos del Perú/ Constitución de los CDR del resto de aeropuertos del Perú

Objetivos específicos de la acción

- **Impulsar la creación de nuevas rutas aéreas en el resto de la Red de aeropuertos del Perú**
 - **Creación de nuevas rutas aéreas internacionales** con los mercados priorizados de Latinoamérica en los aeropuertos del país (además de Lima)
 - **Fomento de la implantación de nuevas bases operativas** y actividades relacionadas en los aeropuertos

Tareas a realizar

1. **Constitución de los Comités de Desarrollo de Rutas** del resto de la red de aeropuertos del país; estos podrían ser diferentes según el gestor:
 - **Comité de Desarrollo de Rutas del Primer Grupo de Aeropuertos**
 - **Comité de Desarrollo de Rutas del Segundo Grupo de Aeropuertos**
 - **Comité de Desarrollo de Rutas del Resto de aeropuertos gestionados por CORPAC**
 - a. **Convocatoria** de los diversos actores implicados en el desarrollo de la conectividad aérea de cada una de las regiones/ grupo de aeropuertos y definición de roles.
 - b. **Definición de objetivos del Comité de Desarrollo de Rutas**
 - c. **Definición de actividades** a desarrollar (no exhaustivo):
 - Acciones de promoción regional/ internacional
 - Reuniones y contactos con las compañías aéreas
 - Promoción publicitaria en las aerolíneas vinculada a la creación de nuevas rutas
 - Otros incentivos no financieros ligados a la creación de nuevas rutas
 - Campañas de comunicación nuevos vuelos
 - Actividades sectoriales: estudios, talleres, seminarios, etc.
 - Revisión y negociación de los acuerdos bilaterales en materia de aviación, recopilación de información sobre acciones de promoción de servicios aéreos, etc.
 - Participación en ferias sectoriales y eventos (en **coordinación con lo previsto en el Plan de Marketing**)
 - d. **Definición de fondos** de los Comité de Desarrollo de Rutas **y esquema de reparto** entre los participantes
 - e. Definición del **calendario de reuniones y mecanismos de seguimiento** de las iniciativas
2. **Primeras reuniones de los Comités de Desarrollo de Rutas**
 - a. **Definición concreta y programación de las actividades** a desarrollar: contenido, responsable, presupuesto, calendario...
 - b. Análisis de la **posibilidad de constituir una Oficina permanente** que desarrolle todas las actividades relacionadas con los Comités de Desarrollo de Rutas
 - c. **Tareas de comunicación y publicidad** de los Comités de Desarrollo de Rutas
3. **Definición de mecanismos de integración**
 - a. Definición de **mecanismos de integración con otros programas e iniciativas** para la promoción de la conectividad aérea del Perú:
 - **Alineamiento con** los objetivos, líneas de actuación e instrumentos previstos dentro del

Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo (ver acción 5.2.1)

- **Integración de los incentivos** de promoción del transporte aéreo en los aeropuertos con los previstos dentro del **Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo**
 - **Integración y coordinación** de las iniciativas de promoción con las previstas dentro del **Plan de Marketing** del Plan de promoción Nacional del Transporte Aéreo
- b. Definición de **mecanismos de integración con otros foros y actores** implicados en el desarrollo de la conectividad aérea y del transporte aéreo en Perú: gestores aeroportuarios, gestor de navegación aérea, Ministerio de Transporte, DGAC, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, PromPerú, Cámaras de Comercio, Gobiernos Regionales, asociaciones empresariales o sectoriales, etc.

Actores**Líder de la acción**

- A determinar (entre los participantes necesarios)

Participantes necesarios

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú
- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC
- Gestores aeroportuarios: ADP, AAP, CORPAC
- Cámaras de Comercio
- Gobiernos regionales
- Asociaciones empresariales o sectoriales

Otros posibles participantes

- Ministerio de Economía
- Ministerio de Cultura
- Asociaciones comerciales, de hosteleros o del sector turístico

Calendario

Q1 2014 – 3 meses

5.2.2.2. Creación del CDR del resto de aeropuertos del Perú/ Comunicación y publicidad para las aerolíneas**Objetivos específicos de la acción**

- **Fomentar el aumento de la conectividad internacional** en el resto de la red de aeropuertos del país (sin incluir Lima) y **promocionar el potencial del mercado y atractivo turístico del Perú** entre las principales aerolíneas latinoamericanas
 - **Difundir el atractivo turístico del Perú** y el **potencial del mercado aéreo**
 - **Promocionar los mecanismos de ayuda definidos** para la creación de nuevas rutas internacionales (Fondos de Desarrollo de Rutas, ayudas de los gestores aeroportuarios, etc.)
 - Fomentar la **implantación de nuevas aerolíneas** en los aeropuertos del país

Tareas a realizar

1. **Identificación de las aerolíneas clave** para la creación de nuevas rutas internacionales en los mercados prioritarios (lista no exhaustiva):
 - a. **Aerolíneas tradicionales:** LATAM, AviancaTaca, Aerolíneas Argentinas, Sky Airline, Aeroméxico...
 - b. **Aerolíneas Low Cost:** GOL, VivaColombia, VivaAerobus, Interjet...
 - c. **Aerolíneas regionales:** Sol Linhas Aereas, Aerocardal, Pluna...
2. Definir una estrategia de **acercamiento específica para las Low Cost:**
 - a. Definir un **paquete de ayudas específicamente** pensado para estimular el tráfico de aerolíneas *Low Cost*
 - Consideración dentro de los **Fondos de Desarrollo de Rutas de Corto Radio** y/o a destinos vacacionales
 - Definición de **programas de promoción turística o patrocinio** ligados a la creación de nuevas rutas por parte de las *Low Cost*
 - **Enfoque** de las ayudas **en el tráfico punto a punto** y rutas no existentes que necesitan estimulación de tráfico para su apertura; principalmente desde aeropuertos secundarios de Perú o hacia aeropuertos secundarios de otros países.
 - b. Considerar el **acercamiento a las aerolíneas Low Cost desde una perspectiva de red de todos los aeropuertos peruanos**, considerando el posible equilibrio entre aeropuertos, la posible utilización de aeropuertos secundarios y/o la concentración de las operaciones de las LCC en **terminales específicas de los principales aeropuertos**
 - Para ciertos aeropuertos secundarios peruanos se podría estudiar el interés de incentivos a las tarifas aeroportuarias por creación de nuevas rutas o frecuencias, o por volúmenes totales de pasajeros.
 - c. Estudiar la posibilidad de **adaptar el esquema tarifario de los servicios auxiliares** a las necesidades específicas de este tipo de aerolíneas, p.e. **impulsar tarifas específicas de servicios básicos de handling** de rampa para aeronaves con alto porcentaje de pasajeros sin equipaje embarcado, corto tiempo de rotación o embarque/ desembarque directo desde pista.
 - d. Organizar los **contactos con las aerolíneas Low Cost de una manera dinámica** y sin necesidad de esperar a eventos del sector o a la formalización del Plan de Promoción.
3. **Preparación del material necesario** para las presentaciones con las aerolíneas
 - a. **Material de promoción turística** del Perú, sobre el mercado aéreo del Perú, los flujos O/D y el potencial de evolución. Material **adaptado a cada una de las regiones/ grupo de aeropuertos objeto de la promoción**
 - Primer Grupo de Aeropuertos
 - Segundo Grupo de Aeropuertos
 - Resto de aeropuertos gestionados por CORPAC
 - b. **Descripción de los mecanismos de ayuda definidos** para la creación de nuevas rutas
 - c. **Presentaciones de soporte**, informes, folletos, obsequios...
 - d. Es importante la **preparación detallada de los materiales** de soporte a las reuniones y **particularización para cada una de las regiones/ grupo de aeropuertos**, así como la **personalización del material para cada aerolínea y región**, con detalle de las rutas potenciales más atractivas para cada una de ellas.
4. **Establecer el calendario de reuniones con las aerolíneas**, asistentes y agenda. Se pueden aprovechar posibles eventos celebrados a nivel mundial (p.e. *Routes Americas, IATA Meetings, World Routes, FITUR...*).

5. **Reuniones con las aerolíneas, en el marco de los encuentros** previstos dentro del Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo y el **Plan de Marketing**

6. Desarrollar **mecanismos de seguimiento** para concretar las iniciativas que surjan

Actores

Líder de la acción

- A determinar dentro del:
 - Comité de Desarrollo de Rutas del Primer Grupo de Aeropuertos
 - Comité de Desarrollo de Rutas del Segundo Grupo de Aeropuertos
 - Comité de Desarrollo de Rutas del Resto de aeropuertos gestionados por CORPAC

Participantes necesarios

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú
- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC
- Gestores aeroportuarios: ADP, AAP, CORPAC
- Gestor de navegación aérea: CORPAC
- Aerolíneas nacionales e internacionales
- Fondo de Desarrollo de Rutas del Resto de Aeropuertos

Otros posibles participantes

- Cámaras de Comercio
- Asociaciones empresariales o sectoriales
- Asociaciones de hosteleros o del sector turístico
- Gobiernos regionales

Calendario

Q4 2014 – Q2 2015 – 6 meses

5.2.2.3. Creación del CDR del resto de aeropuertos del Perú/ Impulso de iniciativas del gestor del resto de aeropuertos del Perú

Objetivos específicos de la acción

- Impulsar la **definición y puesta en marcha por parte de los distintos gestores aeroportuarios del resto de la red aeroportuaria del país (ADP, AAP, CORPAC) de medidas e incentivos complementarios para el desarrollo del tráfico aéreo**
 - **Medidas para la puesta en marcha de nuevas rutas internacionales** (adicionales al Fondo de Desarrollo de Rutas y a las medidas impulsadas en el Comité de Desarrollo de Rutas)
 - **Medidas para el fomento general del tráfico**

Tareas a realizar

1. **Definición de medidas e incentivos complementarios para el desarrollo de tráfico:**
 - a. Definición de **medidas complementarias** (no exhaustivo):

- Inserción de publicidad de las nuevas rutas en el aeropuerto
- Cesión de espacios para la organización de eventos
- Bonificaciones y servicios adicionales
- Organización de encuentros o reuniones con los organismos institucionales
- Apoyo a las compañías en la organización de acciones de promoción internacional
- Incorporar las conclusiones y lecciones aprendidas en este tipo de iniciativas en el Aeropuerto de Lima
- Evaluar la factibilidad de promover iniciativas especiales para aerolíneas *low cost* (acción 5.2.2.2)

- b. Definición del encaje de estas **medidas complementarias** a las previstas en el Fondo de Desarrollo de Rutas y a las impulsadas en el Comité de Desarrollo de Rutas

2. Integración de los nuevos incentivos con los pre-existentes a nivel de Grupo de Aeropuertos

- **Fomentar la adaptabilidad de los incentivos** a las características particulares de cada uno de los aeropuertos y de las aerolíneas que operan en ellos

3. Plan de comunicación y publicidad (general y enfocado en las aerolíneas potencialmente interesadas en los incentivos) integrado dentro del Plan de Marketing del Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo

4. Implantación de los incentivos adicionales

5. Definición de mecanismos de monitorización y seguimiento:

- a. **Evaluación semestral** de los incentivos.
- b. **Posible ajuste** de las medidas implantadas.
- c. **Acciones regulares de comunicación y publicidad** de los incentivos.

Actores

Líder de la acción

- Primer Grupo de Aeropuertos: ADP
- Segundo Grupo de Aeropuertos: AAP
- Resto de aeropuertos: CORPAC

Participantes necesarios

- Comité de Desarrollo de Rutas de cada uno de los grupos de aeropuertos
- Aerolíneas nacionales e internacionales, incluyendo también aerolíneas regionales

Otros posibles participantes

- Gestor de Navegación Aérea: CORPAC
- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC
- Asociaciones comerciales y turísticas

Calendario

	Duración	Calendario
Definición de otras medidas de estímulo	3 meses	Q2 2015
Puesta en marcha y seguimiento	Continua	Desde Q2 2015

5.2.3. Creación del Fondo de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos del Perú

Objetivos específicos de la acción

- **Creación de un Fondo de Desarrollo de Rutas para el resto de la red de aeropuertos del país** (aeropuertos gestionados por ADP, AAP o CORPAC) con el objetivo de estructurar los incentivos financieros a las aerolíneas por el aumento de conectividad y tráfico
 - **Orientar la estructura de los fondos** hacia las **rutas con un mayor impacto en la promoción del turismo** en los **mercados prioritarios**
 - Maximizar la eficiencia de los fondos, asegurando su **seguimiento y adaptabilidad**

Tareas a realizar

1. Definición, priorización de mercados y dotación

- a. **Creación de un grupo de trabajo dentro del Comité de Desarrollo de Rutas** de cada uno de los tres bloques de aeropuertos para la **definición de los objetivos estratégicos** y ejes de acción del nuevo Fondo de Desarrollo de Rutas: Objetivos generales; Mercados prioritarios; Fondos disponibles...
 - **Incorporar las enseñanzas y mejores prácticas** observadas en los Fondos de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima
- b. **Identificación de las rutas objetivo** en cada uno de **los mercados internacionales clave**:
 - **Primer Grupo de Aeropuertos** (Aeropuertos del Perú): Piura-Santiago (Chile), Piura-Sao Paulo (Brasil), Tumbes-Santiago, etc.
 - **Segundo Grupo de Aeropuertos** (Aeropuertos Andinos del Perú): Arequipa-Santiago, etc.
 - **Resto de aeropuertos gestionados por CORPAC**: Cusco-Santiago, Cusco-Buenos Aires (Argentina), Cusco-Sao Paulo, Cusco-Bogotá (Colombia), etc.
- c. **Análisis detallado de cada ruta potencial**: demanda de tráfico, modelo de negocio de las aerolíneas, posibles impactos en rutas ya existentes...
- d. **Selección de rutas prioritarias y definición detallada de las ayudas**:
 - **Selección de las rutas** incluidas dentro del esquema de Fondos para el Desarrollo de Rutas
 - **Definición del nivel de servicio requerido**: tipo de operación, frecuencias, escalas, horarios, tarifas aplicar
 - **Definición de la naturaleza e importe de las ayudas**
 - Realizar un **análisis detallado del impacto** de las subvenciones sobre la incentivación del tráfico y un *Business Case* sobre el coste económico

- Definición de la **duración de las ayudas y del modelo de seguimiento**

2. Promoción y selección

- Promoción y publicidad** (directa) de los Fondos de Desarrollo Rutas **entre las principales aerolíneas en los mercados objetivo: nuevo Roadshow** (ver Acción 5.2.2.2)
- Proceso de licitación:** publicación de los Términos de Referencia y evaluación
- Selección de las rutas-** compañías con ayudas dentro del Fondo
- Negociación y firma del contrato**

3. Puesta en marcha y seguimiento

- Puesta en marcha de las rutas con ayudas**
- Seguimiento al programa de ayudas**
 - **Evaluación de las ayudas e impacto** sobre el incremento del turismo internacional
 - **Revisión y ajuste** de los elementos del programa de Fondos
 - **Posible cancelación/ prórroga** de los programas de ayuda

Actores

Líder de la acción

- Organismos que financien el Fondo
- Comité de Desarrollo de Rutas del Primer Grupo de Aeropuertos
- Comité de Desarrollo de Rutas del Segundo Grupo de Aeropuertos
- Comité de Desarrollo de Rutas del Resto de aeropuertos gestionados por CORPAC

Participantes necesarios

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú
- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC
- Gestores aeroportuarios: ADP, AAP, CORPAC
- Gestor de navegación aérea: CORPAC
- Cámaras de Comercio
- Gobiernos regionales
- Asociaciones empresariales o sectoriales

Otros posibles participantes

- Ministerio de Economía
- Ministerio de Cultura
- Asociaciones de hosteleros o del sector turístico

Calendario

	Duración	Calendario
Definición, priorización de mercados y dotación	3 meses	Q4 2014
Promoción y selección	6 meses	Q1-Q2 2015
Implantación y seguimiento	Según programa	Desde Q2 2015

Definición del Plan de Marketing

5.3. Definición del Plan de Marketing

Objetivos específicos de la acción

- **Elaborar un Plan de Marketing** (encontrado dentro del Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo) que contribuya a la **difusión del Plan y a una promoción activa del transporte aéreo y del turismo de Perú**
 - Definir un conjunto estructurado de acciones **de comunicación** que permita fomentar la **creación de nuevas rutas internacionales, atraer nuevas aerolíneas y un mayor número de turistas hacia el Perú.**

Tareas a realizar

1. Creación de una **línea de comunicación interna** que permita la difusión de todos los elementos del Plan **entre los principales actores**, la coordinación de las distintas iniciativas y la supervisión del funcionamiento de los mecanismos de promoción.
2. Definición de las **bases del Plan de Marketing y dotación del presupuesto** (en coherencia con el Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo)
 - a. **Líneas de actuación**
 - b. **Mercados objetivos**
 - c. **Instrumentos**
 - d. **Mecanismos de integración con las iniciativas** de Marketing previstas/ en curso:
 - **Iniciativas para el impulso de la conectividad internacional de Lima:** Plan de Promoción de Rutas; Comité de Desarrollo de Rutas; Fondos de Desarrollo...
 - **Iniciativas para el impulso de la conectividad en el resto de la Red**
 - e. **Alineamiento** de las prioridades del **Plan de Marketing** con las establecidas en el **Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo**
 - f. **Coordinación de las acciones** previstas dentro del Plan de Marketing con las distintas **iniciativas de Marketing previstas/ en curso para el impulso de la conectividad internacional de Lima** y para el impulso de la conectividad en el **resto de la Red**
3. Creación de un **equipo técnico encargado de la definición y desarrollo del Plan de Marketing**
4. **Definición de acciones de facilitación de información:**
 - a. **Definición de los contenidos de un Plan de Comunicación** dirigido a las compañías aéreas y a los turistas potenciales, donde se incluyan los aspectos fundamentales de la oferta- valor de Perú para la atracción de nuevas rutas/ aerolíneas y turistas.
 - b. **Aspectos regulatorios:** impulso de mecanismos de coordinación entre los principales actores del sector aéreo peruano y los organismos regulatorios.
5. Definición de **acciones a corto plazo.**
 - a. **Adelanto de las reuniones previstas con las aerolíneas** y concentración en periodos cortos de tiempo:
 - Las aerolíneas suelen planificar sus destinos con una antelación que puede durar de seis meses a un año.
 - Los encuentros con las aerolíneas se deberían concentrar en dos- cinco días para minimizar los costes asociados
 - b. **Acciones de comunicación institucional interna** para la definición de las campañas de marketing.

- c. **Preparación de misiones comerciales** en los mercados objetivo.
 - d. **Asistencia a eventos internacionales** del sector turístico y/o de aerolíneas.
6. Definición de las **campañas de marketing para los mercados objetivo:**
- a. **Selección de los mercados y aerolíneas prioritarias**
 - b. **Preparación de los contenidos de soporte** a las presentaciones
 - c. **Definición de un calendario** de participación de eventos a nivel mundial y/ o de reuniones con los mercados y aerolíneas prioritarias

Actores

Líder de la acción

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú

Participantes necesarios

- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC
- Gestores aeroportuarios: LAP, CORPAC, ADP, Aeropuertos Andinos del Perú

Otros posibles participantes

- Ministerio de Economía
- Ministerio de Cultura
- Organismos regionales
- Asociaciones comerciales y turísticas
- Empresas Tour Operadoras
- Entidades regionales de turismo
- Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima

Calendario

	Duración	Calendario
C. Definición del Plan de Marketing	6 meses + seguimiento	Q4 2014 – Q1 2015 + seguimiento

Creación de la Oficina de Coordinación MINCETUR

5.4. Creación de la Oficina de Coordinación MINCETUR

Objetivos específicos de la acción

- Constituir un grupo de trabajo u **Oficina de Proyecto dentro de MINCETUR** que se encargue de **impulsar y coordinar la puesta en marcha de los planes de acción generales y hacer el correspondiente seguimiento**

Tareas a realizar

5.4.1. Constitución de la Oficina y Plan de Difusión del Estudio

5.4.2. Definición del calendario estructurado de acciones**5.4.3. Desarrollo de las tareas propias de la Oficina****5.4.4. Coordinación y seguimiento****Calendario**

	Duración	Calendario
5.4.1. Constitución y Plan de Difusión del Estudio	3 meses	Q1 2014
5.4.2. Definición del calendario estructurado de acciones	3 meses	Q1 2014
5.4.3. Desarrollo de las tareas propias de la Oficina	Continua	Desde Q2 2014
5.4.4. Coordinación y seguimiento	Seguimiento	Desde Q2 2014

5.4.1. Creación de la Oficina de Coordinación MINCETUR/ Constitución y Plan de Difusión del Estudio**Objetivos específicos de la acción**

- **Constituir un grupo de trabajo u Oficina de Proyecto dentro de MINCETUR que se encargue de impulsar los planes de acción generales** entre los principales actores del sector turístico y del transporte aéreo del Perú.

Tareas a realizar**1. Constitución de una Oficina de Proyecto dentro de MINCETUR****a. Definición de objetivos****b. Definición de equipo de trabajo:** participantes, dedicaciones y roles**c. Definición de actividades** a desarrollar (no exhaustivo):

- Difusión de las conclusiones del presente estudio entre los distintos organismos e instituciones públicas, los actores del sector turístico y del transporte aéreo del Perú
- Definición detallada de un calendario para el seguimiento de las acciones específicas a desarrollar
- Coordinación y seguimiento de las acciones
- Recopilación continua de las acciones emprendidas para la promoción de los servicios aéreos en Perú
- Revisión anual de las rutas con mayor potencial para el desarrollo de la conectividad internacional y el tráfico aéreo en el país
- Seguimiento de los acuerdos aéreos firmados con otros países...

2. Difusión de las conclusiones del presente estudio**a. Actores públicos:** M^o de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), M^o de Comunicación y Transporte (MCT)**b. Creación de un documento conjunto MINCETUR – MCT – DGAC** con las bases y plan de acción para el desarrollo de la conectividad (Puede basarse en el presente estudio)

3. Difusión de la estrategia de conectividad de MINCETUR – MCT – DGAC

- **Actores públicos:** M° de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú, M° de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC, M° de Economía, M° de Cultura, Gobiernos regionales, Entidades regionales de turismo, Gestor aeroportuario y de Navegación Aérea (CORPAC)
 - **Actores privados:** Gestores aeroportuarios (LAP, ADP, Aeropuertos Andinos del Perú), Asociaciones comerciales y turísticas, Empresas Tour Operadoras
- a. Elaboración de un **calendario de reuniones** con estos actores
 - b. **Presentación de las conclusiones** del presente estudio y de la estrategia general de desarrollo del Perú como destino turístico y de atracción de aerolíneas para la creación de rutas aéreas
 - c. **Posible ajuste del calendario de acciones** en función del *feedback* recibido por parte de los distintos actores

Actores

Líder de la acción

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú

Participantes necesarios

- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC

Otros posibles participantes

- Gestores aeroportuarios: LAP, CORPAC, ADP, Aeropuertos Andinos del Perú
- Ministerio de Economía
- Ministerio de Cultura
- Gobiernos regionales
- Asociaciones comerciales y turísticas
- Empresas Tour Operadoras
- Entidades regionales de turismo

Calendario

Q1 2014 – 3 Meses

5.4.2. Creación de la Oficina de Coordinación MINCETUR/ Definición del calendario estructurado de acciones

Objetivos específicos de la acción

- **Desarrollar las acciones específicas de los planes de acción generales en un calendario detallado que integre todas las acciones a implantar en los próximos años**
- **Revisar y ajustar el calendario propuesto** para incorporar los comentarios y sugerencias recibidas
- **Coordinar las acciones** entre los distintos actores implicados **estableciendo unos tiempos de desarrollo detallados** que permitan la simultaneidad de acciones

Tareas a realizar

1. **Desarrollo de las acciones específicas de los planes de acción generales en un calendario más detallado que integre las acciones previstas. Revisión y ajuste de actividades y**

calendario**a. Ejes estratégicos**

- Desarrollo de la Conectividad de Lima
- Desarrollo de la Conectividad Nacional
- Oficina de Coordinación MINCETUR

b. Revisión de las tareas principales de cada eje**c. Revisión de plazos y responsables a cada tarea**

2. **Comunicación del calendario de acciones revisado a todos los actores implicados en su desarrollo** para dar a conocer el calendario a seguir y las responsabilidades y funciones de cada uno de ellos
3. **Aprobación del calendario definitivo** por parte de la Oficina de Coordinación y del resto de organismos implicados

Actores**Líder de la acción**

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú

Participantes necesarios

- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC
- Gestores aeroportuarios: LAP, CORPAC, ADP, Aeropuertos Andinos del Perú

Otros posibles participantes

- Ministerio de Economía
- Ministerio de Cultura
- Gobiernos regionales
- Asociaciones comerciales y turísticas
- Empresas Tour Operadoras
- Entidades regionales de turismo

Calendario

Q1 2014 – 3 Meses

5.4.3. Creación de la Oficina de Coordinación MINCETUR/ Desarrollo de las tareas propias de la Oficina**Objetivos específicos de la acción**

- **Definir y desarrollar las tareas propias (específicas) de la Oficina de Coordinación** para facilitar la implantación del calendario de acciones específicas
 - Seguimiento e integración de **las acciones de promoción de servicios aéreos en el país**
 - Actualización de las **rutasy internacionales con mayor potencial**
 - Seguimiento de los **acuerdos aéreos firmados con otros países y normativa aplicable**

Tareas a realizar

1. **Seguimiento e integración trimestral de las acciones que se realizan en Perú para la promoción de servicios aéreos**
 - a. **Identificar todos los mecanismos de promoción existentes** para facilitar su seguimiento y coordinación. **Creación y actualización de dos bases de datos:**
 - Base de datos de **contactos de organismos y empresas:** organismos implicados en la promoción del transporte aéreo, de compañías aéreas y empresas
 - Base de datos de los **mecanismos en vigor para la promoción del tráfico aéreo:** tipo de mecanismo (convenio, subvenciones,...), organismo que aporta los recursos, mercados a los que va destinado, aerolíneas o actores beneficiados, fecha de entrada en vigor y fecha finalización, condiciones, presupuesto, etc.
 - b. **Convocatoria de reuniones semestrales** entre los organismos implicados para el seguimiento de las acciones y análisis de sus resultados.
 - c. Creación de una red **virtual interna “intranet” como línea de comunicación entre los organismos implicados** donde compartir e intercambiar datos e información.
2. **Revisión anual de la lista de rutas internacionales con mayor potencial** para el estímulo del turismo
 - a. Actualización de las **rutas con mayor potencial** en cada uno de los ejes estratégicos:
 - Conectividad **Lima – Latinoamérica:** 25 rutas con mayor potencial
 - Conectividad **Lima – Norteamérica:** 5 rutas con mayor potencial
 - Conectividad **Lima – Intercontinental** (Europa, Oriente Medio y Asia): 10 rutas con mayor potencial
 - Conectividad **otros aeropuertos – Latinoamérica:** 10 rutas con mayor potencial
 - Para **identificar las rutas con mayor potencial** la metodología se basará en la **demanda no servida de los destinos sin conectividad directa**, añadiendo parámetros cualitativos:
 - Pasajeros indirectos de los destinos sin ruta directa. Situación actual y datos históricos para identificar mercados con mayores crecimientos. Para ello, si la DGAC no dispone los datos del destino final (Origen/Destino) de los pasajeros, se puede comprar anualmente bases de datos existentes en el mercado. El coste de dicha información se situaría alrededor de 15.000 USD.
 - Conectividad existente entre los aeropuertos identificados con mayor potencial y otros aeropuertos de Suramérica.
 - Análisis cualitativo de las aerolíneas potencialmente interesadas en la realización de las rutas.
 - b. Acordar, junto con los demás actores implicados, **el interés estratégico de los destinos identificados** para el país según su aportación al desarrollo económico y turístico del Perú.
 - c. **Difusión de los resultados** entre los actores implicados y posible **revisión de las prioridades de los Fondos de Desarrollo de Rutas**, Convenio, Comités de Desarrollo de Rutas, etc.
3. **Seguimiento de los acuerdos aéreos firmados con otros países**
 - a. Revisión del estado de los acuerdos bilaterales firmados con otros países
 - b. Detección de posibles restricciones en los acuerdos
 - c. Acompañamiento a la DGAC en el proceso de negociación de nuevos acuerdos con otros países
 - d. Seguimiento de los procesos de validación de dichos acuerdos
 - e. Integración de los resultados y generación de un resumen semestral a difundir entre los actores

implicados

Actores

Líder de la acción

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú

Participantes necesarios

- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC
- Gestores aeroportuarios: LAP, CORPAC, ADP, Aeropuertos Andinos del Perú

Otros posibles participantes

- Ministerio de Economía
- Ministerio de Cultura
- Organismos regionales
- Asociaciones comerciales y turísticas
- Empresas Tour Operadoras
- Entidades regionales de turismo

Calendario

Desde Q2 2014 – Duración continuada

5.4.4. Creación de la Oficina de Coordinación MINCETUR/ Coordinación y seguimiento

Objetivos específicos de la acción

- Asegurar la **coordinación y seguimiento de todas las acciones previstas dentro de los planes de acción generales**

Tareas a realizar

1. Coordinación de los diferentes actores implicados

- a. **Organización de reuniones** de seguimiento
- b. **Difusión de la información.** Creación de una red **virtual interna “intranet” como línea de comunicación entre de los organismos implicados** donde compartir e intercambiar datos e información

2. Seguimiento del desarrollo de las acciones específicas

- a. **Impulsar el cumplimiento** de cada una de las acciones **y de los plazos establecidos**
- b. **Reaccionar ante posibles contingencias** durante el desarrollo de las acciones reestructurando el calendario cuando sea necesario
- c. **Realizar reuniones de seguimiento** con los diferentes actores para determinar el grado de desarrollo de las acciones y un análisis de los resultados obtenidos

Actores

Líder de la acción

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú

Participantes necesarios

- Ministerio de Comunicación y Transporte (MCT), DGAC
- Gestores aeroportuarios: LAP, CORPAC, ADP, Aeropuertos Andinos del Perú

Otros posibles participantes

- Ministerio de Economía
- Ministerio de Cultura
- Organismos regionales
- Asociaciones comerciales y turísticas
- Empresas Tour Operadoras
- Entidades regionales de turismo

Calendario

Desde Q1 2014 – Duración continuada

8.7.2 Calendario

Como conclusión del ejercicio anterior, a continuación se presenta un calendario integrado que estructura temporalmente las acciones descritas. El objetivo de este calendario es servir de herramienta para impulsar la puesta en marcha de medidas concretas, facilitar su comunicación y seguimiento y ofrecer una visión integrada que combine una visión a corto, medio y largo plazo.

Para ello el calendario está estructurado en trimestres y se ha considerado un horizonte de tres años para el desarrollo del programa, si bien el núcleo de las acciones se concentrará en los dos primeros años.

El calendario se ha organizado según los ejes fundamentales definidos, considerando cada una de las acciones contenidas en ellos. Las acciones han sido programadas en paralelo en la medida de lo posible (para acelerar los plazos de implantación), previéndose adicionalmente los mecanismos necesarios de coordinación entre acciones.

Como aspecto fundamental se han programado en primer lugar las acciones correspondientes a la promoción de rutas internacionales en Lima, por su mayor peso en el conjunto de la red y por los efectos derivados de conectividad en el resto de aeropuertos de Perú. Es decir, aunque el Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo incorporará las actividades y resultados relacionados con las iniciativas de promoción en el Aeropuerto de Lima, se considera necesario impulsar en primer lugar estas últimas puesto que son en las que existirá una mayor relación entre las medidas de estímulo y la mejora general de la conectividad del Perú. En paralelo a estas acciones de desarrollo de la conectividad, se ha programado el inicio de las tareas propiamente correspondientes al desarrollo del sector turístico del país.

Adicionalmente, se considera que tras la realización del presente estudio, dado el tiempo de maduración necesario para la concreción de nuevas rutas o conexiones, cabe impulsar las primeras acciones comerciales con las aerolíneas (acción 5.1.2.2), saltándose el orden canónico que sugeriría realizar primero el Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo y su Plan de Marketing asociado. El objetivo es, de nuevo, impulsar acciones concretas a corto plazo en el Aeropuerto de Lima, mediante contactos con las



PERÚ

Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo



aerolíneas, que posteriormente se integrarán en el Plan Promoción Nacional y Plan de Marketing definidos para el conjunto de la red.

En base a la experiencia del consultor, de esta manera es posible compatibilizar el impulso y concreción de acciones a corto plazo para la creación de nuevas rutas internacionales con una estructuración de todos los planes asociados, que permitan un desarrollo ordenado de todas las iniciativas en un horizonte de 2-3 años.

En resumen, el calendario integra de manera estructurada la programación de acciones para la puesta en marcha de la estrategia general de desarrollo del Perú como destino turístico y de atracción de aerolíneas para la creación de rutas aéreas, y supondrá una herramienta fundamental para el impulso y seguimiento de todas las iniciativas relacionadas.



PERÚ

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

CALENDARIO INTEGRADO			2014				2015				2016			
Plan de acción general	Acciones específicas		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1.1-1.8; 2.1-2.2; 3.1-3.3	1-2-3	Acciones a definir en el marco de las actualizaciones del PENTUR y desarrollo de los Planes Turísticos Sectoriales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.1	4.1	Seguimiento del Plan de Infraestructuras Aeroportuarias	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.2	4.2	Seguimiento de los acuerdos bilaterales y multilaterales (ASA)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5.1	5.1	Desarrollo de la Conectividad del Aeropuerto de Lima	■											
	5.1.1	Desarrollo del Convenio LAP – CORPAC – PromPerú	■	■										
	5.1.2	Creación del CDR del Aeropuerto de Lima	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	5.1.2.1	Constitución del CDR del Aeropuerto de Lima	■	■	■									
	5.1.2.2	Comunicación y publicidad para las aerolíneas	■	■	■	■								
		Roadshow Mercado LatAm- Aerol. Tradicionales	■	■	■									
		Roadshow Mercado LatAm- Low Cost	■	■	■									
		Roadshow Mercado Norteamérica	■	■	■									
		Roadshow Mercado intercontinental	■	■	■									
	5.1.2.3	Impulso de iniciativas del Gestor del Apto. de Lima			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Definición de otras medidas de estímulo			■	■								
	Puesta en marcha y seguimiento			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5.1.3	Creación del FDR del Aeropuerto de Lima	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Definición, priorización de mercados y dotación	■	■											
	Promoción y selección		■	■	■									
	Implantación y seguimiento			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5.2	5.2	Desarrollo de la Conectividad del resto de aeropuertos	■											
	5.2.1	Definición del Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo			■	■								
	5.2.2	Creación del CDR del resto de aeropuertos del Perú			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	5.2.2.1	Constitución de los CDR del resto de aeropuertos			■	■								
	5.2.2.2	Comunicación y publicidad para las aerolíneas			■	■	■	■						
	5.2.2.3	Impulso de iniciativas del gestor del resto de aeropuertos			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5.2.3	Creación del FDR del resto de aeropuertos del Perú			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5.1 - 5.2	5.3	Definición del Plan de Marketing			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	5.4	Creación de la Oficina de Coordinación MINCETUR	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Figura 71. Calendario de acciones
 Fuente: Análisis ALG

9 Otras consideraciones acerca de la competitividad del Aeropuerto de Lima

En apartados anteriores ya se ha mencionado la importancia de disponer de una infraestructura aeroportuaria y un marco reglamentario que no suponga un obstáculo para las aerolíneas a la hora de elegir un destino en Perú. Además, también se han presentado opciones para incentivar el crecimiento del tráfico relacionadas con las tarifas aeroportuarias. El grupo consultor es consciente de la complejidad del proceso de fijación de las tarifas aeroportuarias máximas entre el gestor aeroportuario y el regulador y de la necesidad de que dichas tarifas reflejen los costes e inversiones necesarios para el desarrollo de los aeropuertos. Por ello, las recomendaciones no se pronunciaban sobre los niveles tarifarios sino únicamente sobre posibles medidas de incitación.

Adicionalmente, cabe mencionar que cualquier tipo de coste en el que incurran las aerolíneas para operar un destino resulta relevante a la hora de evaluar la competitividad del destino ya que, cuando una aerolínea decide añadir un nuevo destino en su red, ésta analizará todos los costes asociados con dicho destino. Estos costes asociados a un nuevo destino pueden estar relacionados con el aeropuerto o no: por ejemplo tasas aeroportuarias, *handling*, combustible, oficinas, estructura organizativa en el país, costes de los canales de venta en el país, etc. Como norma general, cuanto más bajos sean todos estos costes, más probable será el interés de la aerolínea, ya que ésta podrá ofrecer unas tarifas más competitivas a sus clientes y, de este modo, intentar estimular la demanda en la nueva ruta.

En este sentido, resulta relevante fijarse en los precios del combustible por el peso que estos tienen en los costes de una aerolínea. El combustible es un coste variable y conforme aumenta la distancia de la ruta el gasto en combustible gana peso frente a otros tipos de gastos. Tal y como ilustran los ejemplos de la figura siguiente, el peso del gasto de combustible puede oscilar aproximadamente entre un 25% para rutas de corto radio y un 45% para rutas de largo radio.

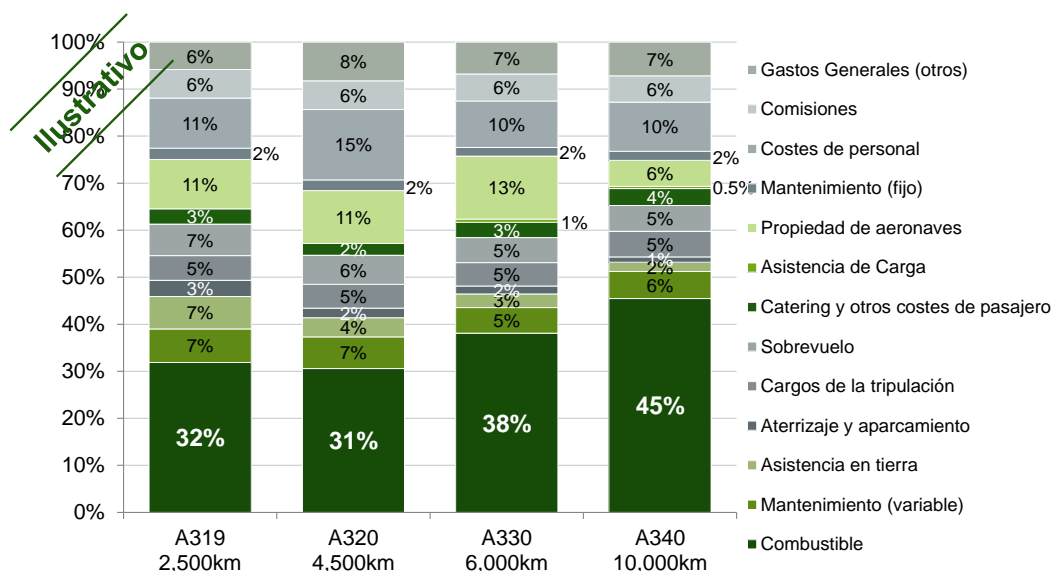


Figura 72. Ejemplos ilustrativos de la distribución de los costes de operaciones aéreas de distintas distancias y aeronaves

Fuente: Análisis ALG

En el Aeropuerto de Lima, el gestor aeroportuario (LAP) tiene concesionado a ExxonMobil Aviación Perú (EMAP) la sub-operación de la planta de abastecimiento de combustible de aviación y el despacho de combustible en el Aeropuerto. Los proveedores de combustible de aviación deben pagar al operador de la planta una tarifa por servicio de almacenamiento y abastecimiento de combustible, en forma de una tasa por el volumen de combustible suministrado a las aeronaves.

Esta tasa por el uso de las instalaciones de combustible también es aplicada en otros aeropuertos internacionales. Sin embargo, como muestra la figura siguiente, habitualmente parece ser inferior a la del Aeropuerto de Lima.

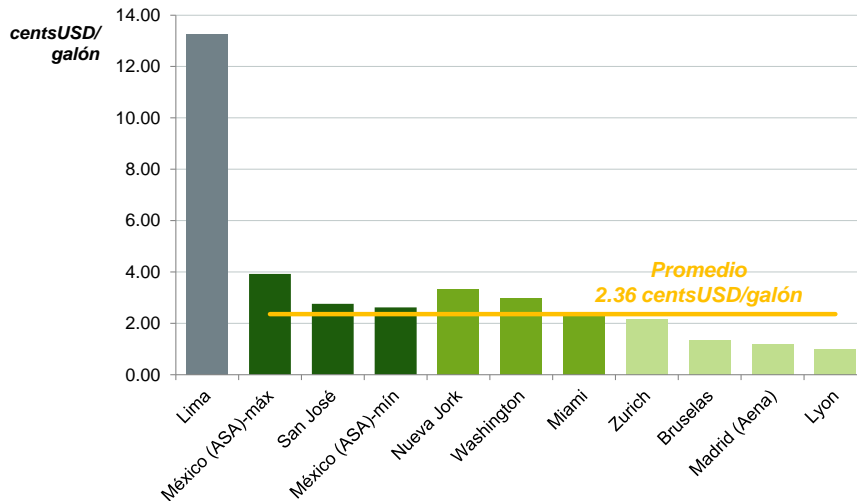


Figura 73. Comparación de tarifas por servicio de almacenamiento y abastecimiento de combustible de aeropuertos internacionales
Fuente: Análisis ALG

El precio final del combustible que pagarán las aerolíneas lo negociarán los proveedores de combustible con las propias aerolíneas. Sin embargo, el elevado valor de esta tasa repercute en los costes de los proveedores, de modo que puede acabar repercutiendo en el precio del combustible para las aerolíneas, lo cual repercutiría negativamente en la competitividad del Aeropuerto.

10 Conclusiones y recomendaciones

10.1 Conclusiones

El capítulo de conclusiones se estructura en los siguientes apartados:

1. Red de aeropuertos del Perú
2. Marco regulatorio y mecanismos de promoción del transporte aéreo
3. Mercado y conectividad
4. Conectividad con el mercado de “corto radio”: Latinoamérica
5. Conectividad con el mercado de “medio radio”: Norteamérica
6. Conectividad con el mercado de “largo radio”: Europa, Asia-Pacífico, Oriente Medio
7. Escenarios de conexiones internacionales

10.1.1 Red de aeropuertos del Perú

Perú posee una **amplia red de aeropuertos**. La red aeroportuaria nacional se compone de **23 aeropuertos, 11 de los cuales tienen categoría internacional** (Arequipa, Cusco, Chiclayo, Iquitos, Juliaca, Lima, Pisco, Pucallpa, Talara, Tacna y Trujillo).

Adicionalmente, **19 aeropuertos se encuentran concesionados**: el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, el Primer Grupo de Aeropuertos (Talara, Tumbes, Chachapoyas, Iquitos, Tarapoto, Pucallpa, Trujillo, Anta-Huaraz, Cajamarca, Pisco, Chiclayo y Piura) y el Segundo Grupo de Aeropuertos (Andahuaylas, Ayacucho, Arequipa, Tacna, Juliaca y Puerto Maldonado).

Actualmente, se están realizando los estudios de factibilidad pertinentes para la construcción del **Aeropuerto Internacional Chinchero**, en Cusco.

10.1.2 Marco regulatorio y mecanismos de promoción del transporte aéreo

En cuanto al marco regulatorio del transporte aéreo, Perú es firmante de los principales Convenios Internacionales de Aviación Civil así como del **Acuerdo de Fortaleza** y del **Acuerdo de Integración del Transporte Aéreo en la Subregión Andina**.

Actualmente Perú tiene firmados **acuerdos bilaterales con 36 países**, aunque únicamente **explota 19 de ellos**, pues con los 17 restantes no tiene ruta directa. A pesar de que la **estrategia de la Dirección General de la Aviación Civil del Perú se orienta hacia la apertura del mercado del transporte aéreo**, los **acuerdos bilaterales** firmados por Perú **presentan ciertas restricciones**; por ejemplo, entre los 19 bilaterales con países que tienen rutas con Perú:

- 5 de estos países han adoptado por unidesignación de las aerolíneas,
- 6 de estos países requieren la doble aprobación de las tarifas por parte de las autoridades aeronáuticas,
- 8 de estos países tienen limitado el número de frecuencias con Perú.

El **Índice de Liberalización Aérea (ILA)** muestra que, en general, los acuerdos bilaterales del Perú son más restrictivos que los de otros países de la región como Chile, Panamá o Colombia. Cuando se firma un acuerdo bilateral, los gobiernos requieren **reciprocidad**, por lo que es probable que las restricciones en los acuerdos bilaterales no sean por voluntad del gobierno peruano sino a las políticas del otro país firmante del acuerdo. Tradicionalmente, en las negociaciones de acuerdos bilaterales de transporte aéreo en la región



latinoamericana los países del sur de Suramérica evitaban dar capacidad ilimitada en terceras y cuartas libertades a sus vecinos del norte con la intención de proteger sus aerolíneas de bandera nacionales, evitando que las aerolíneas del país del norte utilizaran sus *hubs* para conectar tráfico entre el país del sur y el norte de Suramérica, Centroamérica o Norteamérica. Por su parte, los países del norte de Suramérica o Centroamérica evitaban dar quintas libertades a los países del sur de Suramérica para evitar que las aerolíneas de los países del sur pudieran utilizar estas escalas intermedias para coger tráfico del país del norte y ofrecer rutas a Norteamérica desde su territorio.

A pesar de las restricciones identificadas en los acuerdos bilaterales del Perú, **actualmente existen frecuencias disponibles en la mayoría de los casos**. Sin embargo, se ha detectado que en el caso de Argentina, las aerolíneas peruanas ya están utilizando la totalidad de su parte de las frecuencias disponibles para la ruta Lima – Buenos Aires. También se ha detectado que no existe acuerdo bilateral con Italia, uno de los países europeos con potencial para apertura de una nueva ruta.

En lo referente a las condiciones **para explotar servicios aéreos domésticos en Perú**, la Ley N° 27261 Ley de Aeronáutica Civil establece la necesidad de **ostentar la nacionalidad peruana** a las personas jurídicas que quieran explotar dichos servicios aéreos. Asimismo la mitad más uno de los directores, gerentes y personas que tengan a su cargo el control y dirección de la sociedad deben ser de nacionalidad peruana o tener domicilio permanente en el Perú y por lo menos un 51% del capital social de la empresa debe ser de propiedad peruana y estar bajo el control real y efectivo de accionistas o socios de nacionalidad peruana con domicilio permanente en el Perú. Es decir, el control y la propiedad de aerolíneas en Perú por parte de extranjeros están limitados actualmente a la propiedad de un 49% del valor patrimonial de la compañía.

Se han identificado dos **mecanismos de promoción del transporte aéreo** en Perú:

- el primero es un mecanismo de tipo **Servicios Aéreos Esenciales** para el desarrollo de vuelos domésticos en zonas aisladas del Perú y
- el segundo es el **convenio de incentivos entre Promperú, LAP y Corpac** para el desarrollo de la conectividad aérea internacional en el Aeropuerto de Lima.

10.1.3 Mercado y conectividad

Perú es el **sexto país de América Latina en número de pasajeros internacionales** de transporte aéreo (14 Mpax). Comparando el volumen de pasajeros con el resto de países suramericanos, el estudio ha mostrado que el volumen del sector está alineado con lo esperable por el PBI de Perú.

En el año 2012 los aeropuertos peruanos operaron en su conjunto un total de 6.8 millones de pasajeros en rutas internacionales. De estos pasajeros, se estima que algo más del 51% corresponden a **turismo receptor** para el Perú, el 28% a **turismo emisor**, y el 21% restante a **pasajeros en conexión**. Esto significa que más de la mitad de los pasajeros internacionales del Perú en 2012 fueron turistas extranjeros que visitaban el país.

Tráfico Aéreo		Año 2012
Pasajeros Aéreos con Origen/Destino final Perú	5.4 M (≈ 64% Receptor – 3.5 M)	
Pasajeros Aéreos en conexiones por Perú	1.4 M	
TOTAL Pasajeros en rutas internacionales	6.8 M	

Tabla 112: Distribución de los pasajeros aéreos internacionales del Perú en 2012
Fuente: Mincetur, DGAC, Análisis ALG

El transporte aéreo en Perú **ha experimentado un crecimiento muy por encima de la media de Latinoamérica** en los últimos años (13.2% vs. 8.2% TACC 2007-12); de hecho su crecimiento en los últimos 5 años sólo ha sido superado por Panamá. Diversos factores han contribuido a los crecimientos de los últimos años:

- **Factores extrínsecos.** Entre los factores extrínsecos que han contribuido a la fortaleza de la demanda, se puede destacar la buena marcha económica del país, los esfuerzos de apertura a la inversión extranjera (las inversiones extranjeras que representaron el 27% de la inversión privada en 2012), el grado de colaboración inter-institucional y pública y privada y, sobre todo, el crecimiento del sector turístico, ya que durante los últimos años el turismo receptor del Perú ha crecido a tasas cercanas al 10%. De este modo, el sector turístico es a la vez motor y beneficiario de la pujanza del transporte aéreo. Alrededor del 60% de los 2.85 millones de turistas que llegan al Perú lo hacen en modo aéreo; esto significa aproximadamente el 51% de los pasajeros en rutas internacionales son turistas que llegan al Perú, mientras que los turistas de salida (peruanos que viajan al extranjero) representan aproximadamente el 29% de los pasajeros y el resto serían pasajeros en conexión.
- **Factores intrínsecos.** Sin embargo, estos niveles de crecimiento del transporte aéreo no se habrían podido alcanzar sin la aportación de la propia industria del transporte aéreo. Los mayores grupos de aerolíneas de América Latina son sólidos actores del sector aerocomercial a nivel mundial, especialmente LATAM (segunda aerolínea mundial en capitalización bursátil), COPA (tercera mundial en porcentaje de margen operativo) y Avianca (segunda aerolínea en ingresos de Latinoamérica). En los últimos años hemos asistido a un proceso de concentración empresarial para ganar eficiencia en costes, incrementar ingresos y eliminar competencia. Las 5 mayores aerolíneas latinoamericanas han experimentado fuertes crecimientos, con incrementos anuales medios que superan los dos dígitos. En la actualidad, las 5 principales aerolíneas de la región concentran 66% de los asientos ofertados intralatinoamericanos. Entre los factores intrínsecos que han contribuido al crecimiento del sector aerocomercial peruano destaca **la apuesta de las dos grandes aerolíneas latinoamericanas con vocación de líderes regionales, LATAM y Avianca, por crear una operación hub en Lima.** De hecho, Lima es el único aeropuerto de la región donde estas dos aerolíneas han optado por establecer una operación *hub* y, LATAM y Avianca son los dos principales actores del transporte aéreo internacional en Perú. Adicionalmente, Copa y Aeroméxico tienen vuelos desde sus *hubs* hacia Lima.

Las perspectivas de desarrollo del sector aerocomercial en Latinoamérica son positivas, por encima de la media mundial y se prevé que el **crecimiento futuro del sector aerocomercial peruano seguirá por encima de la media de Latinoamérica.** Las perspectivas se basan en los mismos factores que han sustentado el crecimiento histórico peruano: los organismos internacionales prevén que el **fuerte crecimiento económico y del sector turístico del Perú** continúe a medio plazo y el **sector aerocomercial peruano está capacitado para crecer con la demanda.**

Perú tiene la particularidad que una parte relevante del tráfico doméstico está formada por turistas extranjeros que realizan vuelos domésticos en Perú, en especial turistas con destino Cusco. Es habitual que los turistas extranjeros visiten diversas ciudades de Perú, utilizando Lima como el punto de partida para estas visitas. Las visitas se concentran en los principales atractivos turísticos: Lima, Cusco (Valle Sagrado y Machu Picchu), Tacna (fronterizo con Chile), Arequipa (centro histórico y Cañón del Colca) y Puno (Lago Titicaca).

De este modo, la demanda de transporte aéreo doméstico estará influenciada por la demanda de transporte aéreo internacional y, además, la competitividad de transporte aéreo doméstico también puede incidir sobre la evolución del transporte aéreo internacional.

El **Aeropuerto de Lima** es el más importante de Perú y tanto el tráfico internacional como el doméstico del país se caracterizan por la **centralidad** de Lima: concentra más del 99% de los pasajeros en rutas internacionales y, además, el 94% de los pasajeros en rutas domésticas tienen como origen o destino Lima.

Conociendo el importante crecimiento del transporte aéreo en Perú y la **centralidad del Aeropuerto de Lima**, no es de extrañar que Lima sea el **noveno mayor aeropuerto de América Latina** por tráfico de pasajeros y, entre los mayores aeropuertos latinoamericanos, es el **segundo con un mayor crecimiento** en los últimos cinco años (sólo superado por Belo Horizonte en Brasil).

Actualmente, el **Aeropuerto de Lima** presenta un **buen nivel de conectividad global**, dentro de lo esperable por sus niveles de tráfico. Sin embargo, conviene estudiar la conectividad del Aeropuerto de Lima para cada región para poder sacar conclusiones relevantes.

10.1.4 Conectividad con el mercado de “Corto radio”: Latinoamérica

Actualmente, se operan **27 rutas internacionales regulares entre Lima y Latinoamérica**, 14 corresponden a rutas con los países priorizados (Chile, Argentina, Brasil, Colombia y México) que transportaron unos 2.9 millones de pasajeros en 2012.

El crecimiento medio de estas rutas en el periodo 2008-2012 ha sido del 15% (TACC), demostrando el **vigor del tráfico intralatinoamericano en general y peruano en particular**.

Se puede concluir que **el nivel de conectividad intralatinoamericana del Aeropuerto de Lima es elevado**:

- Lima es el **segundo aeropuerto que ofrece un mayor número de destinos en Latinoamérica, sólo superado por Panamá**; prueba de la alta conectividad del Aeropuerto de Lima en la región.
- La conectividad intralatinoamericana se ha visto impulsada por **la apuesta de LATAM y Avianca por desarrollar sus hubs en Lima**. De este modo, se produjo un crecimiento importante del número de rutas intralatinoamericanas que prácticamente se doblaron entre 2008 y 2010. Una vez se ha alcanzado un buen nivel de conectividad, seguir incrementándola puede resultar laborioso; esto es lo que parece estar sucediendo en los últimos 2 años en los que el número de rutas no ha aumentado.
- Gracias al posicionamiento del Aeropuerto de Lima como *hub* entre países de sur de Suramérica y los países del norte de Suramérica, Centroamérica y Norteamérica se estima que **cerca del 30% de los pasajeros latinoamericanos del Aeropuerto de Lima pueden ser pasajeros en conexión**. La captación de los pasajeros suramericanos en conexión es muy positiva para el Perú ya que **contribuye al buen nivel de conectividad y facilitará la apertura de nuevas rutas en el Aeropuerto de Lima**.

Se han identificado **15 rutas con posibilidades de apertura a medio plazo entre el Aeropuerto de Lima y otros destinos latinoamericanos** dentro de los países priorizados. Las aerolíneas interesadas en abrir las nuevas rutas identificadas podrían ser o **bien una aerolínea de bajo coste que decidiera volar rutas internacionales desde Perú o el otro país o bien una aerolínea de red**.

- En el caso de las **aerolíneas de bajo coste**, el principal interés para estas aerolíneas sería el tráfico indirecto existente. La expansión internacional de las aerolíneas de bajo coste de la región, sería un factor que podría favorecer la apertura de este tipo de rutas intralatinoamericanas. Es posible que en los próximos años surjan nuevas aerolíneas campeonas en el ámbito Latinoamericano (la base sería alguna de las aerolíneas de bajo coste de éxito). Actualmente, dichas aerolíneas concentran su operación en los mercados domésticos, con poco peso en el tráfico internacional, por lo que tienen potencial de crecimiento. A modo de comparación, las compañías de bajo coste representan más del 35% del total de transporte aéreo en Europa, mientras que en Latinoamérica, sin considerar México y Brasil, no alcanzan el 10% de cuota de mercado. El crecimiento de las aerolíneas de bajo coste en Latinoamérica se vería favorecido por la continuación del proceso de progresiva

liberalización del sector del transporte aéreo, que es una tendencia tanto a nivel mundial como en Latinoamérica.

- Estas rutas también podrían resultar atractivas para **aerolíneas de red** (especialmente peruanas). Estas rutas podrían atraer tráficos en conexión por Lima entre el sur de Suramérica y el norte de Suramérica o Norteamérica. Por eso, las rutas potenciales de Lima con Argentina, Brasil y Chile podrían resultar atractivos para LATAM y Avianca no tan solo por el tráfico indirecto que actualmente existe entre dicha ciudad y Lima, sino por el tráfico entre estas ciudades y Norteamérica o el norte de Suramérica. Sin embargo, debido a la política de la Autoridad de la Aviación Civil Argentina, ese no puede ser el tráfico principal para las rutas con Argentina a riesgo de perder la licencia para operar la ruta, como ocurrió a LATAM en la ruta Lima – Rosario.

Rutas internacionales con países priorizados	Rutas Internacionales existentes Perú	Nuevas rutas identificadas		
		Probabilidad de apertura alta	Probabilidad de apertura media	Rutas posibles
Perú – Latinoamérica	14	3	6	6
Rutas en Lima	Buenos Aires Córdoba Sao Paulo Foz de Iguazú Río de Janeiro Porto Alegre Santiago de Chile Antofagasta Isla de Pascua Bogotá Medellín Cali México DF Cancún	Mendoza Cartagena Belo Horizonte	Rosario San Andrés Brasilia Barranquilla Salvador Guadalajara	Bucaramanga Curitiba Concepción La Serena Balmaceda Monterrey

Tabla 113: Rutas internacionales existentes y probabilidad de apertura de las nuevas rutas identificadas entre Lima y Latinoamérica dentro de los países priorizados
Fuente: Análisis ALG

10.1.5 Conectividad con el mercado de “Medio radio”: Norteamérica

Actualmente, existen **10 rutas directas entre Lima y Norteamérica** (EEUU y Canadá) que transportaron unos 1.37 millones de pasajeros en 2012, de las cuales 9 son con ciudades estadounidenses, y una con Canadá. La ruta más importante es Lima–Miami, que concentra el 43% del tráfico, debido a la importancia del Aeropuerto de Miami como *hub* de conexión para pasajeros provenientes de distintos mercados hacia Latinoamérica.

El tráfico entre Norteamérica y el Perú está dominado por las **aerolíneas de bandera peruanas** (LATAM y Avianca) y las **aerolíneas de bandera estadounidenses** (American, United, Delta), pero también cuenta con la presencia de otras aerolíneas de bandera y **aerolíneas de bajo coste norteamericanas** (Spirit y próximamente JetBlue).

El crecimiento anual medio de las rutas entre Perú y los Estados Unidos en el periodo 2008-2012 ha sido del 1.7%, mientras que las ruta Lima – Toronto se ha mantenido estable.

El estudio muestra que la **conectividad entre Lima y Norteamérica es buena** puesto que está en línea o incluso ligeramente por encima de lo esperable por su nivel de tráfico y situación geográfica:

- **Sólo los países centroamericanos y Sao Paulo tienen una conectividad mayor con Norteamérica que Lima.**
- La buena conectividad de Lima favorece que la **mayoría del tráfico con Norteamérica sea directo**, se estima que cerca del 90% de los pasajeros entre Perú y Norteamérica vuelan sin realizar escalas en un país extranjero antes de llegar a Lima. Por otro lado, existe un flujo de viajeros (14%) que utiliza Lima como *hub* de conexión hacia otro lugar de Suramérica, y otro (14%) de pasajeros que vuelan desde Lima con escala en los Estados Unidos, principalmente a Canadá o Asia (Japón, Corea).
- Adicionalmente, también se muestra que el **desarrollo de nuevas rutas se ha producido de una manera constante en los últimos años**. Desde el año 2004 a la actualidad se ha pasado de 6 a 10 rutas directas entre Norteamérica y Perú: Toronto (2005), Newark y Fort Lauderdale (2007), San Francisco (2010) y la ruta de reciente creación a Dallas (abril de 2013). Este crecimiento está ligeramente por encima del crecimiento del tráfico.
- Además, con la creación de dos nuevas rutas desde 2010 y **la aparición de nuevas aerolíneas** que han empezado a operar rutas en Perú (por ejemplo, JetBlue a partir de Noviembre de este año) parece estar resurgiendo el interés en este mercado, una vez se han dejado atrás los efectos más negativos de la reciente crisis económica mundial y del proceso de concentración y reestructuraciones de las aerolíneas norteamericanas. También han contribuido al desarrollo de la conectividad en este mercado la apuesta de LATAM por el *hub* de Lima y el interés de las aerolíneas de bajo coste norteamericanas por Latinoamérica.

Se han identificado 10 rutas con posibilidades de apertura a medio plazo entre Perú y Norteamérica.

- Washington es la ruta potencial que tiene mayor tráfico indirecto. A pesar de que existe un buen servicio indirecto entre **Washington y Lima** en la actualidad (a través de los aeropuertos *hubs* Norteamericanos), con los aumentos previsibles de la demanda y las tarifas que se pueden esperar de una ruta que uniría las dos capitales de país, esta ruta podrá ser atractiva para las aerolíneas.
- **Orlando** es la ruta potencial cuyo aeropuerto tiene mayor conectividad con Suramérica y está más cerca. Dada la menor distancia de vuelo que para la mayoría de rutas entre Perú y los Estados Unidos, esta ruta se puede operar con una aeronave de menores dimensiones por lo que el tráfico mínimo necesario para lanzar esta ruta sería menor. Esto facilitaría que una aerolínea pudiera apostar por operar la ruta.
- El resto de aeropuertos tienen una conectividad con América Latina sustancialmente inferior: entre el resto de aeropuertos, **Chicago y Boston** tendrían mayores opciones por la mezcla de tráficos indirectos y frecuencias a Latinoamérica de los aeropuertos.
- **Charlotte, Detroit y Minneapolis** tendrán complicada su apertura a corto plazo por la baja demanda de pasajeros entre estas ciudades y Perú, mientras que **Montreal, Vancouver y Denver** son rutas que difícilmente podrán abrirse en las condiciones actuales porque ninguna aerolínea utiliza estos aeropuertos para volar a Suramérica.

Rutas internacionales con países priorizados	Rutas Internacionales existentes Perú	Nuevas rutas identificadas		
		Probabilidad de apertura alta	Probabilidad de apertura media	Rutas posibles a medio plazo (menor probabilidad)
Perú – Norte América	10	2	2	6
Rutas en Lima	Miami Los Ángeles Houston Nueva York Atlanta Newark San Francisco Fort Lauderdale Dallas Toronto	Washington Orlando	Chicago Boston	Charlotte Detroit Minneapolis Denver Montreal Vancouver

Tabla 114: Rutas existentes y probabilidad de apertura de las nuevas rutas identificadas entre Perú y Norteamérica
Fuente: Análisis ALG

10.1.6 Conectividad con el mercado de “Largo radio”

Europa

En la actualidad, **únicamente existen 3 rutas directas entre Europa y Lima** que transportaron unos 930,000 pasajeros en 2012: Madrid, París y Ámsterdam. España concentra casi dos tercios de la capacidad directa entre Perú y Europa.

Cuatro grupos de aerolíneas realizan vuelos regulares entre Perú y Europa: **Air France-KLM, Iberia, Air Europa, y LATAM.**

A pesar del impacto de la crisis financiera global en Europa, el crecimiento de estas rutas en el periodo 2008-2012 ha sido del 11%. Este crecimiento muestra la fortaleza del turismo Europa-Perú y se ha visto favorecido por la creación de la ruta Lima – París hace tan solo 2 años.

Se puede decir respecto a la situación de la **conectividad Lima –Europa**, que el Aeropuerto de Lima se encuentra **por debajo de su potencial:**

- La conectividad con Europa de Lima se encuentra por debajo de otros aeropuertos de la región.
- Mientras que Perú es el segundo o tercer destino turístico de Suramérica para muchos de los países europeos estudiados, otros países suramericanos tienen más rutas regulares con Europa.
- Los tres aeropuertos europeos que tienen una ruta con Lima se utilizan como *hubs* para los turistas del continente europeo con destino a Perú. Actualmente, la mayoría de los pasajeros europeos llegan a Lima a través de escalas por países distintos al país de origen o destino del pasajero: se estima que **casi el 60% de los pasajeros con O/D Europa realizan escalas en un país extranjero antes de llegar a Lima.**

Por los niveles de tráfico indirecto, los países donde parece más probable el lanzamiento de nuevas rutas son **Italia, Reino Unido y Alemania**, y se han identificado 5 rutas con posibilidades de apertura a medio plazo entre Perú y Europa.

En las rutas con Europa resulta clave el estudio de los tráficos en conexión, ya que estos tráficos marcarán la diferencia a la hora de evaluar la viabilidad de las rutas. En general, los países del sur y oeste de Europa

están mejor ubicados para captar tráfico en conexión hacia Suramérica. Por su situación geográfica, Reino Unido y Alemania se convertirían en competidores directos de Francia y Holanda para captar los flujos de pasajeros entre Europa y Perú. Adicionalmente, las aerolíneas de red europeas disponen de sus redes de corto radio alrededor de sus aeropuertos *hub* que les permitirían alimentar la nueva ruta (aunque esto también se podría conseguir parcialmente a través de códigos compartidos).

Con estos condicionantes, **Frankfurt en Alemania, Londres en el Reino Unido y Roma en Italia son las tres ciudades con mayor potencial para la apertura de nuevas rutas con Lima** y Lufthansa sería la principal candidata para la ruta de Frankfurt, British Airways para la ruta de Londres y Alitalia para la ruta de Roma.

La apertura o no de estas tres rutas con mayor potencial dependerá de la decisión de las aerolíneas de bandera de estos países (**Lufthansa, British Airways y Alitalia**) aunque no se puede desacatar un interés por parte de **Avianca** o **LATAM**, éste resulta menos probable, ya que se trata de tráfico principalmente desde Europa a Latinoamérica (turistas europeos), por lo que las aerolíneas europeas tienen más posibilidades de captar tráfico gracias a sus redes de corto radio y a su mayor capacidad comercial en Europa.

Rutas internacionales con países priorizados	Rutas Internacionales existentes Perú	Nuevas rutas identificadas		
		Probabilidad de apertura alta	Probabilidad de apertura media	Rutas posibles
Perú – Europa	3	1	2	2
Rutas en Lima	Madrid Ámsterdam París	Frankfurt	Londres Roma	Barcelona Milán

Tabla 115: Rutas existentes y probabilidad de apertura de las nuevas rutas identificadas entre Perú y Europa
Fuente: Análisis ALG

Asia-Pacífico

Tan solo cuatro aeropuertos Latinoamericanos (Santiago de Chile, México DF, Buenos Aires y Sao Paulo) ofrecen vuelos regulares a Asia y/o Oceanía. La mayoría de vuelos entre Latinoamérica y la región de Asia – Pacífico son vuelos que conectan ciudades de un mismo hemisferio (como México con Tokio y Shanghái, Buenos Aires con Sídney y Santiago con Sídney y Auckland). Sao Paulo es el único aeropuerto que ofrece conexiones de más alcance, con frecuencias regulares a Singapur, Pequín y Seúl que se realizan con escala intermedia en otro aeropuerto: la ruta a Singapur hace escala en Barcelona, la de Pekín para en Frankfurt y la de Seúl hace escala en Los Ángeles.

En la actualidad no existe ninguna ruta directa regular entre Perú y la región de Asia – Pacífico, que incluye los mercados priorizados de Australia, Japón y Corea del Sur. A pesar de que el volumen de tráfico de alguna de las rutas (principalmente la de Tokio) es representativo y de que las expectativas de crecimiento del turismo emisor son buenas para los tres países, se prevé **complicado que se puedan abrir estas rutas ya que**

- **la mayoría de destinos asiáticos** solo se podrían operar desde Lima **con escala intermedia** y
- los **hubs norteamericanos están bien ubicados para la dar servicio a Japón y a Corea del Sur** con escalas intermedias por lo que las grandes aerolíneas de bandera norteamericanas ofrecen buenas opciones de conectividad a través de sus *hubs* (especialmente para Japón).

En el caso de las rutas entre Corea y Perú, se ha detectado que las principales aerolíneas coreanas no ofrecen la posibilidad de comprar los billetes entre su país y Perú a pesar de que lo podrían hacer si dispusieran de códigos compartidos con aerolíneas estadounidenses o incluso peruanas.

Oriente Medio

En la actualidad **no existe ninguna ruta entre el Perú y Oriente Medio**. La creación de rutas entre Perú y Oriente Medio sería otra opción para ampliar la oferta de conexión de Perú con los países asiáticos.

Las **aerolíneas de Medio Oriente (Emirates, Qatar, Etihad) y Turkish Airlines** estarían **bien situadas para captar estos tráficos entre Perú y Asia**, excluyendo japoneses y coreanos, cuya ruta más corta sería a través de Estados Unidos.

La **estrategia de estas aerolíneas** (Emirates, Qatar, Etihad y Turkish) consiste en conectar flujos Asia con Europa y América, así que **este tipo de ruta encajaría en su estrategia**. Para mantener los crecimientos de estas aerolíneas muy superiores al crecimiento orgánico del transporte aéreo y consolidar una aerolínea con vocación de *hub* mundial será necesario cubrir nuevas geografías. Actualmente la demanda de la zona central y Pacífico de Suramérica no está cubierta por conexiones directas desde Oriente Medio. Todo ello puede contribuir al interés de estas aerolíneas en el Perú.

Sin embargo, con las aeronaves actuales, las rutas entre **Lima y Oriente Medio presentarían limitaciones de factor de ocupación**; esto podría convertir las rutas directas y sin escala en inviables comercialmente. Para poder superar estas limitaciones, al **explotar las rutas entre Oriente Medio y Perú**, las aerolíneas podrían verse obligadas a **efectuar escalas** técnicas o escalas con embarque y desembarque de pasajeros.

Rutas internacionales con países priorizados	Rutas Internacionales existentes Perú	Nuevas rutas identificadas		
		Probabilidad de apertura alta	Probabilidad de apertura media	Rutas posibles
Perú – Oriente medio	0	1	0	0
Rutas en Lima		Istanbul / Dubai / Abu Dhabi / Doha		

Tabla 116: Rutas existentes y probabilidad de apertura de las nuevas rutas identificadas entre Perú y Oriente Medio
Fuente: Análisis ALG

10.1.7 Escenarios de conexiones internacionales

La metodología utilizada para la identificación y priorización de las rutas con los mercados priorizados se puede resumir en cuatro pasos:

- **Análisis del mercado actual:** Para cada región y país priorizado se ha estudiado el estado de su sector aerocomercial con Latinoamérica y el Perú: principales actores, evoluciones de tráfico, principales rutas, descripción de la oferta, tarifas, etc.
- **Identificación de las rutas con un tráfico indirecto relevante:** Identificar aquellas rutas potenciales para las que ya existe una cierta demanda en la actualidad y que, al no existir la ruta, los pasajeros deben utilizar un aeropuerto de conexión, esto es, tráfico indirecto.
- **Estudio de la demanda potencial de las nuevas rutas:** Ciertos factores permitirían a las aerolíneas discernir sobre la rentabilidad de nuevas rutas antes de realizar un análisis más detallado: por ejemplo volumen de tráfico indirecto de la ruta, volumen de los flujos en conexión (captación de tráficos de otros aeropuertos), distancia de la nueva ruta, estrategia de las aerolíneas, nivel de conectividad del aeropuerto con Suramérica, etc. Estos factores tendrán pesos diferentes dependiendo del mercado que se estudie, pero en general las nuevas rutas que mejor combinen estas características serán las más idóneas para la apertura de una nueva ruta internacional con Perú.

- **Estudio detallado de viabilidad de la ruta:** Estudio en detalle de la adaptación de la nueva ruta a la estrategia de las aerolíneas, selección de aeronaves, potencial de captación de tráfico y de estimulación de la demanda gracias a la apertura de la ruta, proyecciones de tráfico, análisis de la rentabilidad potencial de la ruta, etc.

En base al alineamiento de las nuevas rutas identificadas con los factores enunciados, éstas se clasifican según su probabilidad de apertura a corto y medio plazo.

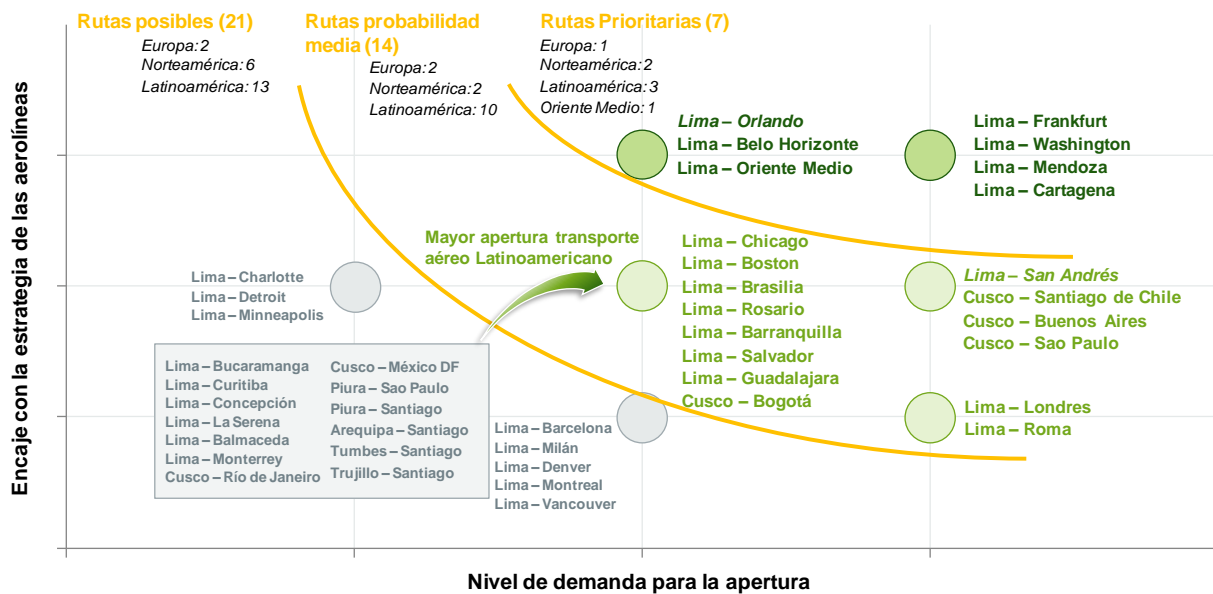


Figura 74. Visión sobre la apertura de rutas en Perú
Fuente: Análisis ALG

Una vez identificadas y clasificadas según su potencial las rutas con mayor probabilidad de apertura, los estudios detallados de la viabilidad de las rutas han permitido comprobar que éstas serían viables económicamente una vez las rutas alcanzasen su madurez pero podrían presentar pérdidas durante el periodo de *ramp-up*, justificando el interés de mecanismos de promoción como los Fondos de Desarrollo de Rutas.

Finalmente, se ha proyectado la demanda combinando una metodología de desarrollo de rutas (*bottom-up*) con un modelo estadístico (*top-down*) para obtener un escenario de desarrollo de rutas posible para el Aeropuerto de Lima en los próximos 10 años.

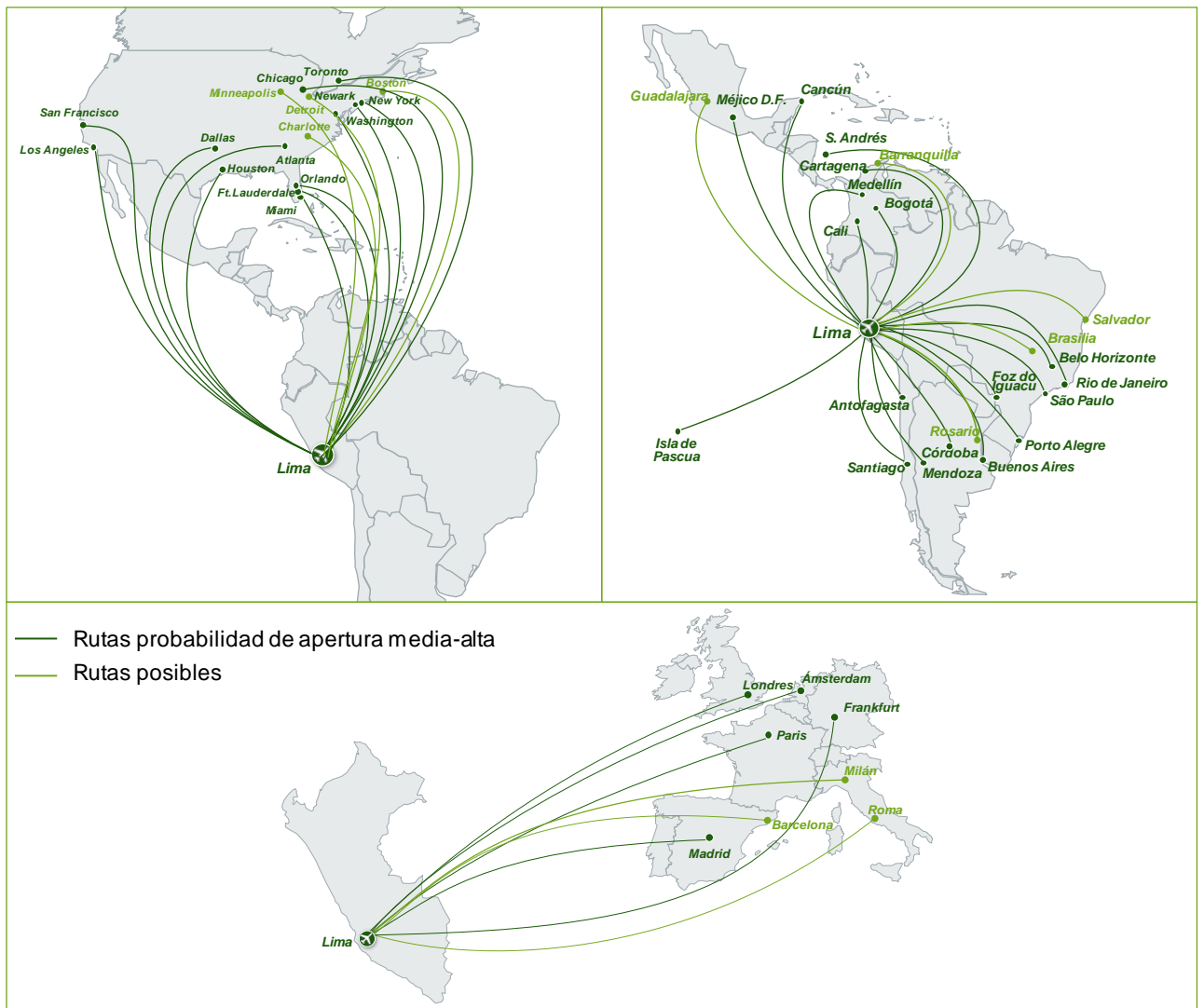


Figura 75. Escenario de posibles conexiones internacionales en Lima para el año 2021
Fuente: Análisis ALG

Este escenario supondría que se alcanzarían los 5.1 millones de turistas previstos en el PENTUR.

Para poder alcanzar y superar los desarrollos previstos en este cuadro, **a continuación se resumirán las recomendaciones sobre marco regulatorio y mecanismos de promoción que se han identificado durante el estudio.**

10.2 Recomendaciones

En el estudio realizado se ha definido una **estrategia general** para el desarrollo del Perú como destino turístico y de atracción de aerolíneas para la creación de rutas aéreas.

- Esta estrategia se estructura en dos **líneas de acción**: turismo y conectividad aérea.
- Cada una de ellas consta de unos **objetivos estratégicos**.
- Para el logro de cada objetivo estratégico se han formulado diversos **planes de acción generales** que describen como alcanzar los objetivos definidos.
- Cada uno de estos planes se desarrolla definiendo las **herramientas** a utilizar y **acciones específicas** a implementar. La siguiente tabla muestra esta estrategia general, sin incluir las acciones específicas.

Estrategia general	
Línea de acción: Turismo	
Objetivo estratégico 1: Calidad y competitividad del destino Perú: obtener los mayores grados de satisfacción de los turistas que visitan el Perú	
PAG 1.1. Reforzar la gestión pública del turismo a nivel nacional y regional	Herramientas: <ul style="list-style-type: none"> • PENTUR
PAG 1.2. Desarrollar los estándares de calidad a seguir por las empresas del sect. turístico	
PAG 1.3. Fomentar las habilidades y competencias del capital humano del sector turístico	
PAG 1.4. Promover la interiorización de una cultura turística en el país	
PAG 1.5. Mejorar los niveles de seguridad turística	
PAG 1.6. Mejorar los indicadores de salud e higiene	
PAG 1.7. Fomentar la utilización de las tecnologías de la información y comunicación	
PAG 1.8. Realizar un seguimiento de la competitividad de los precios del sector turístico del Perú	
Objetivo estratégico 2: Desarrollar y diversificar la oferta turística competitiva del destino Perú	
PAG 2.1. Fortalecer y promover el conjunto de productos turísticos del Perú a. Corto radio b. Medio radio c. Largo radio	Herramientas: <ul style="list-style-type: none"> • PENTUR • Planes Turísticos Sectoriales
PAG 2.2. Impulsar la inversión en el sect. turístico y el desarrollo de la capacidad ofertada	
Objetivo estratégico 3: Desarrollar un turismo sostenible	
PAG 3.1. Fortalecer la protección del patrimonio cultural del Perú	Herramientas: <ul style="list-style-type: none"> • PENTUR
PAG 3.2. Fortalecer la protección de los recursos naturales del Perú	
PAG 3.3. Asegurar un impacto sociocultural del turismo positivo para todo los sectores de la población del Perú	
Línea de acción: Conectividad	
Objetivo estratégico 4: Asegurar un grado de apertura y unas infraestructuras adecuadas que no limiten la creación de rutas aéreas en el Perú	
PAG 4.1. Asegurar unas infraestructuras adecuadas para el desarrollo del transporte aéreo en el Perú	Herramientas: <ul style="list-style-type: none"> • Planes maestros de los aeropuertos y contratos de concesión
PAG 4.2. Conseguir un grado de apertura legal adecuada para la creación de rutas y frecuencias aéreas en el Perú a. Corto radio b. Medio radio c. Largo radio	
Objetivo estratégico 5: Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea del Perú	
PAG 5.1. Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en el Aeropuerto de Lima a. Corto radio b. Medio radio c. Largo radio	Herramientas: <ul style="list-style-type: none"> • Convenio LAP-CORPAC-Promperú • CDR Lima • Iniciativas del gestor aeroportuario Lima • FDR Lima • Plan de Marketing
PAG 5.2. Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en el resto de aeropuertos del Perú	

Tabla 117. Esquema de la estrategia general (no se incluyen las acciones específicas)
Fuente: Análisis ALG

En este apartado se recopilan las principales recomendaciones sobre las **herramientas a utilizar para el desarrollo del transporte aéreo y la conectividad internacional** del Perú en el ámbito del **marco legal** (PAG 4.2) y los **mecanismos de promoción** del transporte aéreo (PAG 5.1 y 5.2).

1. Recomendaciones acerca del **marco legal del transporte aéreo**: Acuerdos bilaterales con Europa, con Asia-Pacífico, con Oriente Medio, con Norteamérica, Acuerdos bilaterales y multilaterales con Latinoamérica
2. Recomendaciones acerca de los **mecanismos de promoción del transporte aéreo**:
 - Desarrollo de la conectividad en Lima: Convenio LAP-CORPAC-Promperú / Iniciativas del gestor aeroportuario, Comité de Desarrollo de Rutas, Fondo de Desarrollo de Rutas
 - Desarrollo de la conectividad en el resto de aeropuertos: Plan de Promoción Nacional del Transporté Aéreo, Comité/Fondo de Desarrollo de Rutas

10.2.1 Recomendaciones acerca del marco legal del transporte aéreo

A continuación, se explican las recomendaciones referentes a los acuerdos bilaterales del Perú para el desarrollo de la conectividad en las distintas regiones. El objetivo de las recomendaciones referentes a acuerdos bilaterales es evitar que dichos acuerdos puedan suponer un obstáculo para el desarrollo del transporte aéreo en Perú.

Acuerdos bilaterales con Europa

Para el desarrollo de la conectividad entre **Perú y Europa**, el objetivo sería dar total libertad a las aerolíneas europeas y peruanas a la hora de decidir entre potenciales rutas directas. Por ello, sería interesante disponer de acuerdos con terceras y cuartas libertades sin restricciones de frecuencias, puntos de entrada o de cualquier otro tipo con los países europeos. Dada la escasa presencia de las aerolíneas peruanas en el mercado europeo (sólo LATAM está presente en la ruta a Madrid), no parece probable que este tipo de acuerdos les perjudique.

Cabe mencionar que, el **número de frecuencias entre Perú y España** puede resultar restrictivo en los próximos años (sobre todo si no se crean nuevas rutas con Europa) y que, en la actualidad, no existe acuerdo bilateral firmado con **Italia**, uno de los países con potencial para que se pudiera abrir una ruta con Perú a medio plazo.

Acuerdos bilaterales con Asia-Pacífico

Debido a las largas distancias de las rutas entre **Japón o Corea** y Perú, estas rutas no se pueden operar con vuelos comerciales sin escalas. Por su situación geográfica, Estados Unidos y México están situados de manera óptima para albergar la escala en rutas entre Perú y Corea o Japón. Sabiendo que estos flujos están constituidos principalmente por pasajeros asiáticos que visitan Perú, y dado que actualmente no existen aerolíneas asiáticas que operen estas rutas de inicio a fin (lo hacen a través de códigos compartidos) y, en cambio, diversas aerolíneas norteamericanas ya ofrecen estas rutas con escala en sus respectivos *hubs*, una manera de seguir desarrollando la conectividad de Perú con Japón y Corea podría ser que las aerolíneas asiáticas tuvieran la posibilidad de hacer escalas intermedias (con embarque y desembarque de pasajeros) en Estados Unidos o México. La concesión de este tipo de autorizaciones (quintas libertades, puntos intermedios) depende del acuerdo de EEUU o México, por lo que sería interesante intentar facilitar la obtención de dichas autorizaciones. Sin embargo, puesto que las aerolíneas asiáticas estarían compitiendo directamente con las estadounidenses y mexicanas, este acuerdo por parte de las autoridades de aviación civil de EEUU y México sería difícil de obtener. Además, este acuerdo podría llegar a resultar perjudicial para las aerolíneas peruanas que operan entre Perú y Estados Unidos (Avianca y sobre todo LATAM) ya que significaría añadir un nuevo competidor asiático en las rutas entre Estados



Unidos y Perú. Es por ello que, en caso de que la dicha autorización resultara factible, se podría optar por limitar el número de frecuencias, aerolíneas, aeropuertos,...

Acuerdos bilaterales con Oriente Medio

Otra opción para mejorar la conectividad entre Perú y **Asia** sería disponer de alguna ruta que conecte Perú con los países de **Oriente Medio o Turquía**, ya que las aerolíneas de estos países (Emirates, Qatar, Etihad y Turkish) disponen de extensas redes que conectan sus *hubs* con multitud de destinos asiáticos. Con la finalidad de dar total libertad a las aerolíneas de estos países a la hora de decidir sobre la apertura de rutas directas con el Perú, sería interesante disponer de acuerdos con terceras y cuartas libertades sin ninguna restricción de frecuencias, puntos de entrada o de cualquier otro tipo con los países del Oriente Medio y Turquía. Debido a la distancia entre el Perú y estos países, este tipo de rutas estarían al límite de lo que una aeronave podría operar comercialmente y sin escalas. Además, podría ser interesante para estas aerolíneas hacer escalas intermedias (con embarque y desembarque de pasajeros) en países intermedios como Brasil o Argentina puesto que sería una manera de lanzar la ruta con Perú con menor riesgo para las mismas. Esta opción, a pesar de ser menos atractiva que una ruta directa (o con escala técnica) entre Perú y Oriente Medio, sigue siendo una opción atractiva para el Perú, ya que le aporta una ruta que de otra manera no existiría. Adicionalmente, una vez el volumen de los flujos con Perú fuera suficiente, el interés de la propia aerolínea sería operar la ruta entre su aeropuerto *hub* y Perú de manera directa (o con sólo escala técnica). De nuevo, la concesión de este tipo de autorizaciones (quintas libertades, puntos intermedios) dependería del acuerdo de Brasil o Argentina. Sin embargo, en este caso el acuerdo de Brasil y Argentina podría ser viable, ya que las aerolíneas de Oriente Medio no competirían con aerolíneas brasileñas o argentinas en la ruta entre el *hub* de Oriente Medio y el *hub* de Brasil o Argentina. Para el Perú, parece adecuado que estas escalas se puedan realizar en Brasil y Argentina, por lo que sería interesante intentar facilitar la obtención dichas autorizaciones.

Acuerdos bilaterales con Norteamérica

Los **acuerdos bilaterales vigentes con Estados Unidos y Canadá no suponen un obstáculo al crecimiento de rutas ni a la creación de nuevas rutas con estos países** puesto que se dispone de un acuerdo de “cielos abiertos” con Estados Unidos y el acuerdo con Canadá no tiene límite de capacidad para terceras y cuartas libertades.

Acuerdos bilaterales y multilaterales con Latinoamérica

Se ha detectado que en la **ruta entre Lima y Buenos Aires** las aerolíneas peruanas no disponen de frecuencias para seguir aumentando su capacidad por lo que sería interesante preparar la negociación para ampliación del acuerdo bilateral con Argentina.

En general, para el Perú sería interesante disponer de acuerdos con terceras y cuartas libertades sin ninguna restricción de frecuencias, puntos de entrada o de cualquier tipo con los países priorizados del sur de Suramérica (**Chile, Argentina y Brasil**). Esto permitiría que cualquier aerolínea peruana ofreciera los vuelos que quisiera con estos países para, a continuación, conectar los pasajeros procedentes de estos vuelos con países más al norte de Latinoamérica o bien Norteamérica. Sin embargo, la retirada de la licencia de operación de la ruta Lima – Rosario por parte de la Autoridad Aeronáutica Argentina indica la dificultad de conseguir dichos acuerdos.

Una total liberalización del **mercado aéreo de la región latinoamericana** resultaría, a medio plazo, en una mayor competencia que conllevaría un aumento de la oferta, una reducción de las tarifas y una estimulación de la demanda. En dicho escenario, probablemente ganarían peso las aerolíneas de bajo coste que en la actualidad tienen partes de mercado reducidas en la mayoría de países latinoamericanos (con la excepción de México). La experiencia en otros continentes muestra que la fortaleza de las aerolíneas de bajo coste puede terminar provocando una debilidad en las aerolíneas de red o tradicionales, dependiendo de la fortaleza y capacidad de adaptarse de las últimas. Este sería un efecto indeseado de la liberalización puesto

que la mayoría de la conectividad internacional y, sobre todo, toda la conectividad de largo radio la crean las aerolíneas de red. En definitiva, una mayor liberalización del mercado del transporte aéreo Latinoamericano sería beneficiosa para Perú ya que permitiría estimular la demanda y en consecuencia la conectividad intralatinoamericana. Sin embargo, en aras de maximizar los beneficios sin incurrir en riesgos para el desarrollo de la deseada conectividad internacional, dicho proceso debería ir acompañado de una reflexión para definir la estrategia a seguir.

10.2.2 Recomendaciones acerca de la promoción del transporte aéreo

En lo referente a la política de promoción del transporte aéreo, se propone diferenciar entre el desarrollo de una estrategia a corto plazo y una estrategia a medio-largo plazo.

Las conclusiones del estudio de la **conectividad aérea internacional del Aeropuerto de Lima** difieren en función del mercado de corto, de medio y de largo radio, esto es Latinoamérica, Norteamérica e Intercontinental (Europa, Oriente Medio y Asia). El estudio muestra que el nivel de conectividad del Aeropuerto de Lima con Europa y el resto de mercados intercontinentales (Oriente Medio y Asia) se encuentra por debajo de su potencial, mientras que la conectividad entre Lima y el continente americano si es acorde al potencial. Esto significa que para las rutas intercontinentales existen factores intrínsecos del sector aerocomercial y a causa de la ubicación geográfica del Perú por los que las aerolíneas deciden privilegiar otros destinos de la región (por ejemplo, Caracas, Bogotá). Desde el punto de vista de la demanda existente, se han detectado diversas oportunidades para el desarrollo de la conectividad con Europa y Oriente Medio – Asia. Tratándose por tanto de un mercado en el que las aerolíneas detectan un riesgo superior al de otros destinos, es razonable dedicar más recursos al desarrollo de este mercado.

El objetivo estratégico de incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en Perú se descompone en iniciativas que se podrían implantar a corto plazo e iniciativas que por una mayor necesidad de recursos económicos y/o mayor necesidad de coordinación requerirían de un cierto tiempo de maduración.

El 94% de los pasajeros internacionales que vuelan a Perú tienen Lima como destino final, mientras que el 6% restante utiliza Lima como escala intermedia para llegar a otros aeropuertos (principalmente Cusco). Esto significa que la práctica totalidad de los turistas internacionales o bien tienen como objetivo de su viaje la ciudad de Lima o bien visitan Lima antes de desplazarse a otras regiones del Perú. De este modo, Lima es la principal puerta de entrada de los pasajeros internacionales y, por tanto, el desarrollo de la conectividad del país a corto plazo debe centrarse en el desarrollo de la conectividad de este Aeropuerto.

Así, las **acciones propuestas para el corto plazo** intentarían **aprovechar** al máximo los **mecanismos que ya han existido en Perú** para la promoción del transporte aéreo, **focalizados en Lima**, que irían evolucionando hacia nuevos mecanismos para desarrollar la conectividad del **Aeropuerto de Lima**.

- **Convenio LAP-CORPAC-Promperú y revisión de las tarifas aeroportuarias**
- **Comité de Desarrollo de rutas del Aeropuerto de Lima**

Las acciones a corto plazo se centran en el desarrollo de los tres tipos de mercado del Aeropuerto de Lima (conectividad con Latinoamérica, conectividad con Norteamérica y conectividad intercontinental), dejando el desarrollo de la conectividad internacional en el resto de aeropuertos peruanos como parte de las acciones a medio plazo.

Una vez lanzadas las acciones a corto plazo se podría continuar con la definición e implantación de **iniciativas a medio-largo plazo**, las cuales requieren de herramientas con mayor necesidad de coordinación y recursos y, por tanto, de mayor tiempo de maduración. El objetivo de lanzar estas medidas sería conseguir la mayor eficacia posible de los recursos invertidos. Se podrían utilizar las siguientes herramientas:

- **Iniciativas del gestor aeroportuario de Lima**
- **Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima**
- **Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo**
- **Comité de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos**
- **Fondo de Desarrollo de Rutas del resto de aeropuertos**
- **Iniciativas de los gestores aeroportuarios del resto de aeropuertos**

La idoneidad de implantar todas las herramientas descritas o bien una parte de las mismas, dependería tanto de la valoración de los organismos integrantes y de las aerolíneas de las medidas propuestas a corto plazo como de la voluntad de adhesión de los distintos organismos a las medidas presentadas para el largo plazo. Si existe la posibilidad de mantener los incentivos ofrecidos por el Convenio LAP – CORPAC – Promperú y/o impulsar descuentos en las tarifas aeroportuarias (a través de iniciativas de los gestores aeroportuarios), el Fondo de Desarrollo de Rutas podría no ser necesario, ya que se podría realizar la coordinación que fuera necesaria a través del Comité de Desarrollo de Rutas y se podrían otorgar los incentivos a través del Convenio y descuentos en las tarifas.

Desarrollo de la conectividad de Lima

A continuación se explican algunas recomendaciones enfocadas a desarrollar cada uno de los mercados desde el Aeropuerto de Lima (corto, medio y largo radio).

Convenio LAP-CORPAC-Promperú y revisión de las tarifas aeroportuarias

El primer paso para fomentar el desarrollo de la conectividad del Aeropuerto de Lima podría consistir en reforzar los mecanismos de promoción del transporte aéreo que ya han existido en el país. En este sentido, se propone **reforzar el convenio entre LAP, CORPAC y PromPerú** para la creación de nuevas rutas en Lima. La aplicación de este convenio ha tenido distintos resultados según el tipo de mercado.

Para el caso de **Latinoamérica** el **descuento** ofertado por LAP tiene un **impacto limitado** para incitar a la creación de nuevas rutas ya que se aplica únicamente sobre las tasas de aterrizaje y navegación, lo que representa tan sólo un 10%-15% de los costes aeroportuarios.

- Para aumentar la efectividad de esta medida se puede incluir un cierto nivel de descuento sobre las tasas a los pasajeros (TUUA). Este descuento a la TUUA se podría aplicar a distintas circunstancias: descuentos por la **creación de nuevas rutas**, descuentos para aquellas aerolíneas que fueran capaces de **incrementar su volumen de pasajeros internacionales** durante un periodo de tiempo... Un ejemplo de este tipo de descuento consiste en aplicar un descuento de X% a la tarifa TUUA sobre los pasajeros internacionales adicionales transportados por cada aerolínea respecto a sus pasajeros del año anterior. Este tipo de medidas podría incentivar el crecimiento del tráfico que, a su vez, favorecería la creación de rutas a corto-medio plazo. El impacto en términos de reducción de ingresos para el gestor aeroportuario derivado de estas medidas suele ser limitado, puesto que el descuento sólo se aplica sobre un tráfico adicional (quedando garantizado, por tanto, el aumento de los ingresos si hay aumento de tráfico) y, posteriormente, si el tráfico se consolida se paga la totalidad de la tarifa los años posteriores. Adicionalmente, si gracias a este tipo de medidas se consigue estimular el tráfico, el resultado puede llegar a ser positivo.
- También se puede estudiar la **competitividad de las tarifas del Aeropuerto de Lima** con respecto a la de otros aeropuertos de la región. En Lima, un 30% de los pasajeros de rutas a Latinoamérica son pasajeros en conexión. Este tipo de pasajeros es muy beneficioso para el desarrollo de la conectividad puesto que genera una demanda adicional a la demanda generada por el propio destino Perú, la cual permite a las aerolíneas generar un mayor desarrollo de la conectividad. Normalmente, para captar estos pasajeros en conexión las aerolíneas LATAM y Avianca estarán compitiendo con otras aerolíneas que ofertaran otras rutas en conexión (o incluso rutas directas) y, del mismo modo, el Aeropuerto de Lima estará compitiendo con otros aeropuertos que podrían ser

la escala para este aeropuerto en conexión. El conocimiento de estas dinámicas, lleva a muchos de los grandes aeropuertos *hubs* a ofrecer descuentos importantes e incluso exenciones completas a las **tarifas para los pasajeros en conexión**. La aplicación de una exención o reducción a los pasajeros en conexión se justifica en que este pasajero no realiza un uso completo de las instalaciones aeroportuarias. Para el gestor aeroportuario el interés de descuentos se centra en consolidar su posición como aeropuerto *hub* (y, por tanto, un mayor desarrollo de su tráfico del que tendría por la demanda de la región a la que sirve) y también porque los pasajeros en conexión suelen realizar un gasto en el aeropuerto (retail, restaurantes, cafeterías,...) por encima del promedio, lo que repercute en un mayor ingreso comercial para el gestor. En la región latinoamericana, los aeropuertos del Salvador y del Panamá eximen del pago de la TUUA a los pasajeros en transferencia que usan el aeropuerto como escala. Para el Aeropuerto de Lima, actualmente LAP y OSITRAN están estudiando la retirada de esta exención a los pasajeros de conexión. Se debe señalar que la aplicación completa de la TUUA incrementaría en más de 60 dólares la tarifa de ida y vuelta de un pasajero que realizase escala en Lima, por lo que los pasajeros y aerolíneas podrían decantarse por otros aeropuertos de escala con cargos aeroportuarios más reducidos; por ejemplo, la aplicación de la TUUA completa en el Aeropuerto de Lima beneficiaría la competitividad de COPA y el Aeropuerto de Panamá en la captación de los flujos entre Latinoamérica y Norteamérica. Por tanto, la aplicación de la TUUA a los pasajeros en conexión puede tener un impacto negativo en el tráfico en conexión del aeropuerto, que es clave para la conectividad intralatinoamericana del Aeropuerto; máxime cuando las dos aerolíneas que han apostado y creado dicha conectividad disponen de otros aeropuertos en los que tienen una operación *hub* en la región y los *hubs* centroamericanos para el tráfico Suramérica-Norteamérica aplican una exención completa.

- El grupo consultor es consciente de la complejidad del proceso de fijación de las tarifas aeroportuarias máximas entre el gestor aeroportuario y el regulador y de la necesidad de que dichas tarifas reflejen los costes e inversiones necesarios para el desarrollo de los aeropuertos. Por ello, las recomendaciones no se pronuncian sobre los niveles tarifarios sino únicamente sobre posibles medidas de incitación.

Para el caso de **Norteamérica**, los resultados de los últimos años parecen mostrar que el **nivel de incitaciones ofrecidas para este mercado es adecuado** y, por tanto, mantenerlas parece una estrategia razonable a corto plazo.

- En el caso que se decidiera abrir nuevas rutas (por ejemplo, Washington) el marketing para el lanzamiento de la ruta se podría concentrar a nivel local-regional, maximizando así el impacto de las cantidades consagradas a dicho efecto en un ámbito reducido.
- Por otro lado, se ha mostrado que alrededor del 14% de los pasajeros en rutas norteamericanas son pasajeros que utilizan Lima como hub para dirigirse a otros países de Suramérica, por lo que, tal como se ha explicado anteriormente, la aplicación de la TUUA a los pasajeros en conexión puede llegar a tener un impacto negativo en el desarrollo de la conectividad Lima – Norteamérica.

Finalmente, el nivel de incitaciones ofrecidas para el **mercado intercontinental** parece mostrarse **insuficiente para contribuir a alcanzar el potencial de desarrollo de conectividad del Aeropuerto**: el convenio se ha utilizado únicamente en la ruta Lima-París.

- En el caso de las rutas de largo radio, el coste de las tasas aeroportuarias es poco significativo para las aerolíneas por lo que incluir un cierto descuento en la TUUA, a pesar de ser positivo para ellas, tampoco supondría una incitación significativa para las aerolíneas. Adicionalmente, tal como se ha mostrado, el riesgo de la apertura de las rutas de largo radio es mayor y las pérdidas que pueden suponer hasta que no alcanzan los niveles de ocupación esperados para la ruta una vez madura pueden suponer un coste/inversión elevado para las aerolíneas. De este modo, para que el incentivo resultase más atractivo para las aerolíneas, este debería ser mayor; esto se podría

conseguir de distintas maneras: sea añadiendo un descuento de las tarifas de pasajeros y una mayor dotación para publicidad, sea incluyendo una dotación para los costes de lanzamiento de la ruta, o bien incluyendo un pago por cada pasajero transportado (en concepto de publicidad u otros), etc.

Comité de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima

Tras la revisión del convenio, el siguiente paso consiste en integrar en un solo organismo todos los actores implicados en desarrollar la conectividad del Aeropuerto Lima. Para ello, se propone la creación de un Comité de Desarrollo de Rutas que agrupe a todos los actores intervinientes en el lanzamiento de una ruta y se encargue de **promocionar la creación de nuevas rutas internacionales en el Aeropuerto**. Este Comité se articulará con el fin de ofrecer **ayudas no financieras a las compañías aéreas**, convirtiéndose en el enlace con el que las aerolíneas puedan ponerse en contacto y que proporcione toda la información necesaria y los correspondientes mecanismos de apoyo que acompañen al lanzamiento de la ruta (publicidad dentro del aeropuerto, cesión de espacios, organización de conferencias, etc.).

Fondo de Desarrollo de Rutas del Aeropuerto de Lima

Adicionalmente a la creación de un Comité de Desarrollo de Rutas para el Aeropuerto de Lima, también puede resultar útil la puesta en marcha de un Fondo de Desarrollo de Rutas para dicho Aeropuerto, con el que se podría **reforzar las actividades de promoción del Comité gracias a la concesión de ayudas económicas** directas que sirvan para decantar la decisión de la aerolínea. Este mecanismo probablemente sustituiría al Convenio LAP-CORPAC-Promperú. El Fondo debe buscar conseguir una **utilización óptima de los recursos invertidos**, por lo que se puede centrar fundamentalmente en **rutas viables y que generen un cierto beneficio para el Perú**, bien en forma de conexiones de negocios o atracción de turistas extranjeros, entre otros.

La concesión de ayudas directas permitiría **reducir el riesgo** que **para las aerolíneas** supone el lanzamiento de una nueva ruta, compensando una parte de las pérdidas económicas de la compañía durante la fase de *ramp-up*. Las ayudas otorgadas deben tener un **carácter regresivo** y una duración máxima de tres años.

Las **cantidades otorgadas** se pueden definir

- **a priori**, por ejemplo definiendo una cantidad según la disponibilidad de financiación del FDR o bien un montante calculado a partir de las pérdidas estimadas en un *business case*, o
- **a posteriori**, donde el montante de la ayuda se podría obtener según el número de pasajeros transportados, los factores de ocupación o a partir de los resultados de la operación de la ruta presentados por la aerolínea – en este caso sería necesario definir claramente a priori el método de cálculo de los resultados.

Las pérdidas obtenidas en la operación de la ruta durante esta fase de *ramp-up* son más pequeñas para las rutas de corto radio y superiores para las rutas de largo.

- Por lo tanto, el montante destinado para reducir los riesgos de nuevas rutas de **corto radio** debe ser más reducido, e incluso podría bastar con descuentos en la tarifa aeroportuaria como los que se ofrecen en el convenio.
- Es en las rutas de **largo radio** donde el Fondo debería centrar sus esfuerzos, puesto que son rutas con un mayor riesgo asociado y, además, el mercado que se encuentra menos desarrollado en la actualidad.

Las aerolíneas son las responsables del lanzamiento de la ruta y de la operación de la misma por lo que, aunque el Fondo puede reducir parte de las pérdidas obtenidas, la **mayor parte del riesgo** del lanzamiento de una ruta **debe recaer sobre las compañías aéreas**.

El nivel de ayudas económicas otorgadas por el Fondo también dependería de si éste incluye e integra otros incentivos como los concedidos según el antiguo convenio (ayudas financieras directas sobre los costes indirectos en concepto de marketing y ayudas financieras indirectas sobre las tasas aeroportuarias) o de si estos incentivos se mantienen independientes del Fondo.

FDR	Mercado	Nivel de servicio requerido	Selección de aerolíneas	Duración del contrato	Tipo de ayudas
FDR del Aeropuerto de Lima	Corto radio	Mínimo 2 frecs/semana y 1 año de operación	Abierto a todas las aerolíneas	Máximo 2 años	Compensación de un 10-40% de las pérdidas; máximo 100.000-200.000\$ anuales
	Medio radio	Mínimo 2 frecs/semana y 1 año de operación	Abierto a todas las aerolíneas	Máximo 3 años	Compensación de un 10-40% de las pérdidas; máximo 200.000-500.000\$ anuales
	Largo radio	Mínimo 2 frecs/semana y 1 año de operación	Abierto a todas las aerolíneas	Máximo 3 años	Compensación de un 10-40% de las pérdidas; máximo 500.000-1.200.000\$ anuales

Tabla 118: Características de los Fondos de Desarrollo de Rutas propuestos para el Aeropuerto de Lima

Fuente: Análisis ALG

Desarrollo de la conectividad del resto de aeropuertos

Una vez definidos los mecanismos de promoción para la conectividad Aeropuerto de Lima, se pueden definir los mecanismos para desarrollar la conectividad internacional del resto de los aeropuertos peruanos, ampliando los objetivos a un ámbito nacional. Dado que en este caso se trata de desarrollar la conectividad de varios aeropuertos, el primer paso consiste en la coordinación de todas las partes interesadas, incluyendo a todos los gestores aeroportuarios, gobiernos regionales e instituciones gubernamentales, que se integrarían en un **Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo**. A través del Plan se elaboraría una estrategia de desarrollo integral del transporte aéreo y se garantizaría la coordinación y optimización de los recursos disponibles, la coherencia de las medidas y la equidad entre los diferentes aeropuertos, evitando competencia entre los mismos.

Tal y como se ha desarrollado para el Aeropuerto de Lima, este Plan sería el germen al partir del que se podrían desarrollar un **Comité y Fondo de Desarrollo de Rutas para el resto de aeropuertos peruanos**.

Los incentivos por crear nuevas rutas internacionales para estos aeropuertos deberían ser más agresivos que para el Aeropuerto de Lima y los organismos regionales pueden tomar un papel relevante en la promoción de los aeropuertos secundarios.

Los Fondos de Desarrollo de Rutas para rutas internacionales en aeropuertos fuera de Lima deberían ser independientes del Fondo del Aeropuerto de Lima, puesto que no sólo se aplicarían a rutas con unas características diferentes (exclusivamente de corto radio), sino que los gestores aeroportuarios de los aeropuertos secundarios del Perú podrían tener intereses distintos a los del gestor aeroportuario de Lima. Sin embargo, debería existir una cierta coordinación por parte de los actores gubernamentales para evitar dar recursos de manera ineficiente (por ejemplo, a rutas que compitieran entre ellas). Por ello, es esencial el alineamiento con los objetivos, líneas de actuación e instrumentos previstos dentro del Plan de Promoción Nacional del Transporte Aéreo.

FDR	Mercado	Nivel de servicio requerido	Selección de aerolíneas	Duración del contrato	Tipo de ayudas
FDR del resto de aeropuertos del Perú	Corto radio	Mínimo 2 frecs/semana y 1 año de operación	Abierto a todas las aerolíneas	Máximo 3 años	Compensación de un 10-40% de las pérdidas; máximo 100.000-200.000\$ anuales

Tabla 119: Características del Fondo de Desarrollo de Rutas propuesto para el resto de aeropuertos del Perú

Fuente: Análisis ALG

11 Anexo. Compilación de entrevistas realizadas e información recibida

Durante la realización de este proyecto se ha recibido diversa información de distintos organismos oficiales del Perú que ha sido convenientemente tratada y utilizada en la elaboración del documento presentado:

- Convenio marco de colaboración interinstitucional entre el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y Lima Airport Partners, recibido del Mincetur (Dirección Nacional de Desarrollo Turístico, Viceministerio de Turismo)
- Convenio específico de colaboración entre la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo – Promperú y Air France, recibido del Mincetur (Dirección Nacional de Desarrollo Turístico, Viceministerio de Turismo)
- Convenio marco de cooperación interinstitucional entre Lima Airport Partners S.R.L., Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo y Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial, recibido del Mincetur (Dirección Nacional de Desarrollo Turístico, Viceministerio de Turismo)
- Acuerdos y memorandos vigentes que ha suscrito el estado peruano, recibido de la DGAC (Departamento de Regulación y Promoción)
- Estudios diversos sobre turismo y conectividad, recibidos del Mincetur:
 - Pentur 2012 – 2021
 - Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado, Cusco al 2021
 - Plan Maestro del Santuario Histórico de Machu Picchu
 - *Golf Tourism Development Strategy for Peru*
- Tráfico de Pasajeros Aéreos del Perú 2000 – 2012, recibido de la DGAC
- Información extraída de las reuniones realizadas con los organismos peruanos

Reuniones sobre alianzas estratégicas con aerolíneas

Las alianzas estratégicas tienen como principal objetivo el de unir esfuerzos y tener visibilidad del destino que se quiere promocionar, para esto Promperú ha desarrollado acciones de capacitación y publicidad, las cuales explicamos brevemente a continuación:

- **Capacitación:** viajes de familiarización con la participación de agentes de viajes u operadores de turismo y viajes de prensa. Se realizan muy pocos seminarios, esta acción la realizan mas los operadores.
- **Publicidad:** del tipo off-line y online, la cual se realiza por ejemplo, a través de revistas, diarios, afiches, etc. Cabe señalar que esta última acción es la que tiene mayor inversión y el tipo de publicidad varía de acuerdo a cada mercado. De acuerdo a la entrevista realizada con Promperú, comentaron que para Colombia aplican las estrategias offline, en Estados Unidos la estrategia online y anteriormente en Brasil desarrollaron la estrategia 360°, es decir usando las estrategias online y offline.



País	Línea aérea	2010		2011		2012		2013		2014	
		Publicidad	Capacitación	Publicidad	Capacitación	Publicidad	Capacitación	Publicidad	Capacitación	Publicidad	Capacitación
EEUU	LAN	x						x			
Canada	LAN	x									
Argentina	LAN					x	x	x	x	x	x
	TACA		x								
Brasil	LAN	x		x		x					
	TACA	x	x		x						
Chile	AVIANCA-TACA				x	x	x				
	LATAM			x	x	x	x	x	x	x	x
Colombia	LATAM			x	x			x	x		
	AVIANCA-TACA		x					x	x		
México	LATAM			x	x						
España	Air Europa*					x		x			
Francia	Air Europa					x	x				

*Air Europa en el 2013 a partir de Globalia

Tabla 120: Alianzas estratégicas Promperú 2010-2014
Fuente: Promperú

Respecto a las aerolíneas con las que se tiene acuerdos vigentes, en Estados Unidos, se tienen acuerdos de publicidad con LAN. En Argentina, acuerdos de publicidad y capacitación con LATAM ampliado hasta el 2014, con Chile acuerdos de publicidad y capacitación con LATAM cuyo acuerdo esta ampliado hasta el 2014. En Colombia, acuerdos de publicidad y capacitación con LATAM y Avianca-Taca. Y por último con España a través de Globalia quien tiene convenio con Air Europa.

Resumen de la entrevista realizada con Promperú, Departamento de Alianzas Estratégicas

Contacto: Alan Kupis

Cargo: Coordinador de Alianzas Estratégicas

Se realizó la entrevista el día lunes 21 de julio al sr .Alan Kupis, Coordinador de Alianzas Estratégicas, quien hizo mención a lo siguiente: La modalidad de alianzas estratégicas que aplicamos son dos: a) las alianzas que se generan entre Promperú y el tour operador, el papel que juega la aerolínea en este contexto es buscar al tour operador e invertir en la promoción del país, luego cuando se vende el paquete turístico, se registran las tres marcas, la de Promperú, la aerolínea y el tour operador, b)Alianzas que se generan entre la aerolínea y Promperú, donde la aerolínea tiene designado un determinado presupuesto y desea hacer la campaña publicitaria a algún destino, busca a Promperu para acordar el porcentaje a invertir en algún destino, Promperú subvenciona una parte de la campaña. A la fecha no hemos tenido conversaciones con aerolíneas para que brinden vuelos directos a Lima como sería el caso de Korean Airlines, siendo el único vuelo existente Seúl-Dallas-Lima. Respecto a beneficios, indicaron que Lima Airport Partners (LAP), brinda facilidades a las aerolíneas siempre que sea para incrementar su número de frecuencias o incrementar la inversión en la promoción.

Sin embargo, también se han dado casos Es necesario hacer el análisis del por qué los vuelos tales como Brasilia-Lima (operados por TACA), Rosario –Lima y La Plata-Lima (operado por Lan), han sido cancelado.

Respecto a las operaciones vía chárter, indican que no les resulta rentable y tampoco ofrecen la subvención porque el resultado de esta operación no genera el incremento considerable del número de pasajes. Como experiencia de servicios chárter, mencionaron que la empresa CVC tuvo las intenciones de ofrecer vuelos Chárter desde Sao Paulo a Cusco por temporada de año nuevo, pero su principal obstáculo fue la no existencia de aviones para alquilar ni en Brasil ni en Lima, y tampoco los servicios ad hoc en tierra. Asimismo, existe la necesidad de evaluar la capacidad del aeropuerto del Callao para recibir aeropuertos trasatlánticos, tales como el Airbus 380 y para recibir a 600 pasajeros.



Resumen de la entrevista realizada con la DGAC sobre el marco legal del Perú

Contacto: Dr. Luis Héctor Arce Espinoza

Cargo: Coordinador de Política Aérea de la Dirección General de Aeronáutica Civil del Perú

Se realizó la entrevista el día miércoles 21 de octubre. En ella el consultor presentó al Dr. Arce las principales conclusiones obtenidas durante las fases intermedias del proyecto, y se mantuvo una interesante conversación sobre los resultados obtenidos.

A continuación, el DR. Arce aportó información sobre distintos temas relacionados con el marco legal del Perú:

- Acuerdos bilaterales en proceso de negociación: Catar y Australia.
- Últimos desarrollos en negociación de acuerdos bilaterales: se han suscrito acuerdos bilaterales con Turquía y Corea.
- Explicación sobre los procesos de aprobación de los acuerdos bilaterales.
- Opciones para rutas en caso de que no exista convenio.
- Aclaraciones sobre las limitaciones de frecuencias de determinados acuerdos bilaterales:
 - Argentina: Las 28 frecuencias asignadas a aerolíneas peruanas de la ruta Lima – Buenos Aires están otorgadas y realmente operadas.
 - Brasil: Existe política de “cielos abiertos” para las rutas regionales (entre Perú y Brasil y puntos de Suramérica), por lo que no hay limitaciones de frecuencia en la actualidad. En cambio, en las rutas de largo recorrido (las que incluyen puntos fuera de Suramérica) existe predeterminación de frecuencias (42 por país), aunque hay gran disponibilidad (sólo una aerolínea peruana opera 3 frecuencias).
 - México: La ruta Lima – México DF tiene una limitación de hasta 21 frecuencias. Cada una de las dos aerolíneas peruanas tiene autorizadas 10 frecuencias, pero operan un máximo de 7. Por ello, se está requiriendo a los operadores que cumplan con operar todas las frecuencias autorizadas, porque de lo contrario, de acuerdo a ley, se les revocará las no utilizadas. Adicionalmente, el Perú está en negociaciones avanzadas con el estado mexicano para levantar la limitación de doble designación por cada punto del acuerdo bilateral entre países.



Acuerdos y memorandos vigentes que ha suscrito el estado peruano

País	Fecha	Resolución	Síntesis
ALEMANIA	Convenio de Transporte Aéreo Perú-República Federal Alemana - 1962	R. Legislativa N° 14713	Derechos de 3ra. y 4ta. Libertad. No precisa capacidad
ARGENTINA	Acta de la Reunión de Consulta suscrita el 18 de octubre del 2005	R.M. N° 816-2005-MTC/02	28 frecuencias, en 3ras y 4tas libertades del aire. Para las rutas regionales, se acordó mantener la operación de hasta 7 frecuencias semanales para las empresas de ambas banderas.
ARGENTINA	Acuerdo de Servicios Aéreos entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República Argentina - 2007	No vigente. Aún no está aprobado por el Congreso de la República	
AUSTRALIA	Memorándum de Entendimiento entre las Autoridades Aeronáuticas Civiles de Perú y Australia, suscrito el 22 de enero de 2013.	R.M. No.908-2008-MTC/02	Múltiple designación, 7 frecuencias para cada Parte en servicio combinado con derechos de tercera y cuarta libertad. En quinta las aerolíneas designadas por Perú dos puntos intermedios en Sudamérica y dos en el Pacífico Sur a ser designados por las Autoridades. Servicio de carga sin ninguna restricción.
BÉLGICA	Memorando de Entendimiento entre las Autoridades Aeronáuticas Civiles de la República del Perú y el Reino de Bélgica, suscrito el 28 de mayo 2009	R.M. No. 549-2009-MTC/02	Sin límite de capacidad con derechos de 3ra, 4ta y 5ta libertad. Múltiple designación.
BOLIVIA	Decisión 582. Comunidad Andina de Naciones		Libre ejercicio de derechos de Tercera, Cuarta y Quinta Libertad en vuelos regulares y no regulares separadamente o en combinación.
BRASIL	Acta de la XIV Reunión de Consulta de fecha 14 y 15 de agosto de 2008	R.M. N° 795-2008 MTC/02	Sin restricción en Rutas Regionales. Rutas largo recorrido: 42 frecuencias semanales. En carga 26 frecuencias semanales
BRASIL	Acuerdo de Servicios Aéreos entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República Federativa de Brasil - 2009	No vigente. Aún no está aprobado por el Congreso de la República	
CANADÁ	Acuerdo entre el Gobierno del Perú y el Gobierno de Canadá	R. Legislativa 12157	No Precisa frecuencias. Aerolíneas peruanas: Desde Lima vía puntos en Ecuador, Panamá, Cuba y México a Vancouver y/o Toronto y puntos más allá a ser acordados, Asimismo vía puntos intermedios a ser acordados a Montreal
COLOMBIA	Decisión 582. Comunidad Andina de Naciones		Libre ejercicio de derechos de Tercera, Cuarta y Quinta Libertad en vuelos regulares y no regulares separadamente o en combinación.
COLOMBIA	Acuerdo sobre Transporte Aéreo Transfronterizo entre el Gobierno de la República de Perú y el Gobierno de la República de Colombia - 2010	R. Legislativa N° 29522	No precisa frecuencias. Tarifas domésticas entre Iquitos, Pucallpa y el Estrecho en Perú, Leticia en Colombia
COREA	Memorandum de Entendimiento del 30.11.2011	R.M. No. 884-2011MTC/02	Sin límite de capacidad en 3era. y 4ta. Libertad. En derechos de 5ta.libertad14 frecuencias semanales. Desde Perú a Los Angeles, San Francisco, 4 puntos a ser designados hacia Corea. Desde Corea a Los Angeles, Nueva York, Atlanta, San francisco, México DF. Seattle hacia Perú. ninguna restricción en servicio de carga.
COREA	Acuerdo entre el Gobierno dela República del Perú y el Gobierno de la República de Corea - 2011	No vigente. Aún no está aprobado por el Congreso de la República	
COSTA RICA	Acta de la II Reunión de Consulta del 12 de diciembre del 2003.	R.M. N° 178-2004 MTC/02	7 Frecuencias, Múltiple designación. Rutas: A)Perú: Lima, Perú-Vía un punto intermedio-San José, Costa Rica-puntos más allá en Norteamérica y viceversa con 07 frecuencias (3era,4ta y 5ta.) B) Costa Rica: San José, Costa Rica-vía un punto intermedio-



			Lima, Perú y puntos más allá en Sudamérica y viceversa.
CHILE	Memorándum de Entendimiento suscrita el 07 de abril de 2011	R.M. N° 412-2011-MTC/02	Múltiple designación. 3ra, 4ta y 6ta libertades del aire, 84 frecuencias semanales. Derechos de tráfico de 5ta libertad a New York y/o Los Ángeles, para aerolíneas de Perú: 28 frecuencias semanales. Tráfico en Servicio exclusivo de carga: la más amplia libertad en derechos de 4ta, 5ta, 6ta y 7ma libertad.
CHINA	Memorándum de Entendimiento suscrito con fecha 12 de diciembre de 2005.	R.M. N° 253-2006-MTC/02	14 frecuencias por semana para los servicios combinados y/o servicios de carga exclusiva.
CHINA	Convenio entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República Popular China	D.S. 002-2009	
CUBA	Memorando de Entendimiento Perú-Cuba del 27.04.2012	R.M. N°260-2012	21 Frecuencias. Aerolíneas Nacionales vía puntos intermedios a puntos en Cuba. Puntos a determinar. Servicios de carga libre.
CUBA	Acuerdo sobre Transporte Aéreo entre Perú y Cuba - 2002	R. Legislativa N° 28064	
DINAMARCA	Acuerdo sobre Transporte Aéreo entre Perú y el Reino de Dinamarca - 1960	R.Legislativa N° 13707	No Precisa Número de Frecuencias
ECUADOR	Decisión 582. Comunidad Andina de Naciones		Libre ejercicio de derechos de Tercera, Cuarta y Quinta Libertad en vuelos regulares y no regulares separadamente o en combinación.
ECUADOR	Acta de reunión de Consulta Perú- Ecuador 2000	R.Ministerial 368-2000 MTC/15.02	7 Frecuencias semanales con derechos de hasta quinta libertad en la ruta: Perú dos puntos en Ecuador y un punto mas allá a Miami. Para Ecuador, dos puntos en Perú y un punto más allá a Santiago de Chile.
ECUADOR	Acuerdo Transfronterizo Peruano Ecuatoriano - 2001	D. Supremo N° 026-2001-RE	Tarifas domésticas hacia y desde: Tumbes, Piura, Chiclayo, Cajamarca y Jaén en Perú, Loja, Macará, Cuenca, Machala, Macas, Francisco Orellana y Santa Rosa en Ecuador. No precisa número de frecuencias
EMIRATOS ÁRABES	Memorándum de Entendimiento suscrito el 23 de noviembre de 2004.	R.M. N° 264-2005-MTC/02	Sin restricción con respecto al número de frecuencia, tipo de aeronave. Múltiple designación. Derechos de tercera, cuarta y quinta libertad del aire en servicio de pasajeros, carga y correo. En servicio de carga exclusiva derechos de tercera, cuarta libertad y quinta libertad.
ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA	Acuerdo de transporte Aéreo Perú - Estados Unidos de Norteamérica - 1998	D.S. 038-98-RE	CIELOS ABIERTOS. SIN LIMITE DE FRECUENCIAS NI PUNTOS A OPERAR
ESPAÑA	Acta Final suscrita con fecha 06 de abril del 2005.	R.M. N° 309-2005-MTC/02	28 frecuencias semanales en servicio de transporte aéreo regular mixto, régimen de libertad para los vuelos de carga. Múltiple designación.
ESPAÑA	Acuerdo entre el Gobierno del Perú y el Gobierno de España - 1954	R. Legislativa N° 12410	
FRANCIA	Acuerdo Relativo al Transporte Aéreo entre el Perú y Francia -1959	R. Legislativa N° 13289	No Precisa Frecuencias. Desde Perú vía Quito y/o Guayaquil, Bogotá, Caracas, Barbados, Jamaica, Puerto Rico, Islas Canarias, Lisboa y Madrid a París y más allá a Londres. Desde Perú vía puntos intermedios a América del Sur y más allá a otro punto en Europa.
GRAN BRETAÑA E IRLANDA DEL NORTE	Memorándum de Entendimiento con fecha 26 de mayo del 2004.	R. M. N° 485-2004 MTC/02	Sin restricciones respecto al número de frecuencias, cualquier tipo de aeronave para el servicio de pasajeros o carga. Múltiple designación.
GRAN BRETAÑA E IRLANDA DEL NORTE	Acuerdo de Transporte Aéreo Perú- Reino Unido - 1947	R.Legislativa N° 12411	
HOLANDA	Memorandum de Entendimiento del 12.03.1997.Memorandum del 27.06.2001.	R.M.No.238-97MTC/15.16. R.M. No. 392-2001-MTC/15.16	Plenos derechos de libertad de tráfico de tercera, cuarta y quinta sin limitaciones en rutas para realizar servicios aéreos para pasajeros, carga y correo y servicios exclusivos de carga Triple designación. Una de ellas para carga



HONG KONG	Memorandum de Entendimiento del 16.09.2009	R.M. No.027-2010-MTC/01	Sin Limite de capacidad en 3era. 4ta libertad. En derechos de 5ta. Libertad 7 frecuencias semanales para pasajeros y/o carga
HONDURAS	Acuerdo Perú - Honduras - 1955	R. Legislativa N° 12411	Derechos de Tercera y Cuarta Libertad. Perú vía puntos en Ecuador, Panamá y/o Nicaragua a Tegucigalpa
MÉXICO	Memorandum del 03.12.2010	R.M.No.054-2011-MTC/01	56 frecuencias semanales de las cuales 21 frecuencias Ciudad de Mexico-Lima y las otras 35 frecuencias distribuidas para Perú Toluca, Cancun y un punto adicional y para México, Cuzco, Arequipa y un punto adicional a ser definido. Derechos de tercera y Cuarta Libertad.
MÉXICO	Convenio sobre Transporte Aéreo entre Perú - México - 1989	D.S. 005/RE	
NORUEGA	Acuerdo Bilateral sobre Transporte Aéreo Perú - Noruega - 1960	R. Legislativa N° 14006	Sin Limite de frecuencias en 3era, 4ta y 5ta Libertad. Desde Puntos en Ecuador, Colombia, Panamá y/o Venezuela, las Guayana, Africa y puntos en Europa a Oslo
PANAMÁ	Acuerdo sobre Transporte Aéreo y su Enmienda del 08.09.2003 y 26.08. 2010.	R. Legislativa N° 29708	Derechos de 3ra y 4ta libertad, sin restricciones de frecuencias y capacidad. En carga exclusiva derechos de tercera, cuarta, quinta, sexta y séptima libertades del aire. Múltiple designación.
PANAMÁ	Memorándum de Entendimiento del 16.03.2010	R.M. N° 191.2012	Derechos de 3ra. y 4ta libertad, 42 frecuencias las cuales 35 Panamá-Lima y vv. 7 frecuencias semanales Panamá-Iquitos yvv. 21 frecuencias en 5ta a tres puntos a ser acordados
PARAGUAY	Acuerdo de transporte Aéreo Perú - Paraguay - 2001	D.Supremo N° 065-2001-RE	Designación Múltiple. Derechos de tercera y Cuarta libertad. Desde Perú- vía puntos intermedios a puntos en Paraguay y vv.
REPUBLICA DOMINICANA	Memorandum del 24.11.2009	R.M. No. 046-2010-MTC/01	Sin límite de capacidad con plenos derechos de 3era. 4ta. 5ta.y 6ta libertad del aire tanto para los servicios combinados como para servicio exclusivo de carga.
SINGAPUR	Memorandum de Entendimiento suscrito el 03.08.2009	R.M. No. 777-2009-MTC/02	Sin limite de capacidad cond erechos de 3ra. 4ta.y 5ta libertad. Múltiple designación.
SUDÁFRICA	Memorándum de Entendimiento suscrito el 18 de agosto de 2004.	R.M. N° 926-2004-MTC/02	4 frecuencias semanales en servicio mixto y 3 frecuencias semanales en servicios de carga con cualquier tipo de aeronave. Múltiple designación.
SUECIA	Convenio Perú - Suecia - 1960	R. Legislativa N° 13709	Sin Limite de frecuencias. Desde Perú a puntos en Ecuador, Colombia, Panamá y/oVenezuela, Guayanas, Africa y puntos en Europa a Estocolmo. Perú a puntos en Ecuador, Colombia, Panamá y/o Venezuela y/o Indias Occidentales y/o A.Central y/o Bermudas,,N.York, Europa a Estocolmo
SUIZA	Acuerdo sobre Transporte Perú - Consejo Federal de Suiza - 2000	D.Supremo N° 005-2000-RE	CIELOS ABIERTOS. SIN LIMITE DE FRECUENCIAS NI PUNTOS A OPERAR
TAILANDIA	Memorándum de Entendimiento suscrito el 18 de marzo del 2005.	R.M. N° 630-2005-MTC/02	Sin restricción con respecto al número de frecuencias con cualquier tipo de aeronave para servicio de transporte de pasajeros y carga. Derechos de 3era, 4ta y 5ta libertades del aire. Múltiple designación.
TURQUÍA	Acuerdo de Servicios Aéreos entre la República de Perú y la República de Turquía - Mayo 2013	No vigente. Aún no está aprobado por el Congreso de la República	
TURQUÍA	Memorandum del 09.09.2011	R.M. No. 895-2011 MTC/02	7 frecuencias semanales con derechos de 3era. 4ta y 5ta libertad en servicio mixto y sin limite de capacidad en carga exclusiva.
URUGUAY	Acta de la Reunión de Consulta entre las Autoridades Aeronáuticas de la República Oriental del Uruguay y de la República del Perú, suscrita el 20 de marzo de 2009.	R.M. No.548-2009-MTC/02	Múltiple designación. Se mantiene derechos de tráfico de 3era y 4ta libertad.

Tabla 121: Acuerdos y memorandos vigentes que ha suscrito el estado peruano
Fuente: DGAC

12 Anexo. Metodología de trabajo para el desarrollo del modelo estadístico

En este anexo se detalla la metodología utilizada para el cálculo de las proyecciones del tráfico internacional entre Perú y cada región para el periodo 2012 – 2028 mediante a un modelo estadístico. Para ello, se plantean unas previsiones basadas en la correlación lineal entre el PBI de los principales países con flujos turísticos a Perú y el volumen de tráfico entre el Perú y estos países.

Con la finalidad de obtener resultados consistentes, se ha optado por realizar el análisis por regiones (Europa, Norteamérica y Latinoamérica) y no por países, pues las correlaciones suelen dar mejores resultados para datos agregados, pues se reducen las desviaciones que puedan producirse a nivel país.

Para ejemplificar el proceso seguido, se presentarán con detalle los cálculos realizados para obtener la previsión de tráfico entre Perú y Norteamérica. La metodología seguida para obtener las proyecciones de tráfico entre Perú y Europa y Latinoamérica se han realizado de manera análoga.

La metodología consta de tres etapas:

1. Obtención del PBI medio de la región
2. Obtención de la recta de regresión entre el PBI medio y el tráfico
3. Proyección del tráfico

A continuación se detalla el proceso seguido en cada una de las etapas.

1. Obtención del PBI medio de la región

Para realizar la correlación entre el tráfico aéreo de una región con su PBI, en primer lugar se ha obtenido un PBI promedio para cada una de las regiones. Este PBI es la ponderación de los PBIs de cada uno de los países de la región, cuyo peso en la ponderación se ha determinado en base a la importancia de su flujo turístico con el Perú en 2012:

- Para los casos de Norteamérica y Europa, dado que la mayor parte de turistas a/desde Perú son por modo aéreo, se ha tomado en cuenta directamente el número de turistas entre países:
 - El porcentaje del turismo emisor hacia Perú de cada país (sobre el total de turistas entre Perú y la región) se ha utilizado para ponderar el PBI de dicho país.
 - El porcentaje de turistas peruanos hacia el global de la región (sobre el total de turistas entre Perú y la región) se ha utilizado para ponderar el PBI del Perú.
 - Para el caso de Norteamérica, dado que la mayor parte de los flujos de turistas entre Perú y Japón y Corea pasan por territorio estadounidense, se han incluido los turistas de estos países en el análisis.
- Para el caso de Latinoamérica, dada la importancia del turismo por modo no aéreo, se contemplan únicamente los turistas por aire entre países y se realiza el mismo análisis que para Norteamérica y Europa.

PBI medio para Norteamérica

Como se ha comentado, en el análisis realizado para la región de Norteamérica se han tomado en cuenta, además del turismo con Estados Unidos y Canadá, los flujos de turistas con Corea y Japón, pues la mayor parte de estos viajeros hacen escala en los Estados Unidos antes de su llegada al Perú.

En primer lugar, se obtiene el indicador normalizado de la evolución del PBI (en base 1 para el año 2004), con el fin de poder valorar el crecimiento de todos los países respecto a un mismo año. Para ello, se

establece como un valor unitario el PBI del año 2004, y se hace crecer anualmente al ritmo experimentado por el PBI.

País	PBI	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estados Unidos	Crecimiento	3.5%	3.1%	2.7%	1.9%	-0.3%	-3.1%	2.4%	1.8%	2.2%
	Base 1 en 2004	1.00	1.03	1.06	1.08	1.07	1.04	1.07	1.09	1.11
Canadá	Crecimiento	3.1%	3.1%	2.7%	2.1%	0.9%	-2.7%	3.3%	2.5%	1.8%
	Base 1 en 2004	1.00	1.03	1.06	1.08	1.09	1.06	1.10	1.12	1.14
Corea	Crecimiento	4.6%	4.0%	5.2%	5.1%	2.3%	0.3%	6.3%	3.6%	2.7%
	Base 1 en 2004	1.00	1.04	1.09	1.15	1.18	1.18	1.25	1.30	1.33
Japón	Crecimiento	2.3%	1.3%	1.7%	2.2%	-1.1%	-5.5%	4.6%	-0.7%	2.1%
	Base 1 en 2004	1.00	1.01	1.03	1.05	1.04	0.98	1.03	1.02	1.04
Perú	Crecimiento	5.0%	6.8%	7.7%	8.9%	9.8%	0.9%	8.8%	6.9%	6.2%
	Base 1 en 2004	1.00	1.07	1.15	1.25	1.38	1.39	1.51	1.61	1.71

Tabla 122: Crecimiento del PBI y PBI en base 1 (2004) para el periodo 2004 – 2012
Fuente: FMI, Oxford Economics

Una vez conocido el indicador normalizado de la evolución del PBI de cada país, se necesita conocer el peso específico que se aplicará a cada país a la hora de realizar la ponderación que permitirá obtener el indicador de la evolución del PBI medio de la región. Para ello, se obtiene el porcentaje de los turistas de cada país en relación al total del flujo turístico entre Perú y Norteamérica (incluyendo Corea y Japón).

	Turistas 2012	% Turistas 2012
Turistas de Estados Unidos a Perú	447,218	57.1%
Turistas de Canadá a Perú	61,362	7.8%
Turistas de Corea a Perú	13,318	1.7%
Turistas de Japón a Perú	56,526	7.2%
Turistas de Perú a Norteamérica	205,347	26.2%
Total turistas entre Perú y Norteamérica	783,771	100.0%

Tabla 123: Turistas entre Perú y Norteamérica (incluyendo Corea y Japón) en 2012
Fuente: Mincetur

Para obtener el indicador normalizado de la evolución del PBI de la región, se aplica al indicador de cada uno de los países el porcentaje correspondiente de la tabla anterior, obtenido de acuerdo al número de turistas de cada país sobre el total de turistas de la región.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Indicador normalizado de la evolución del PBI de Norteamérica	1.00	1.04	1.08	1.12	1.15	1.13	1.19	1.23	1.27

Tabla 124: Indicador normalizado de la evolución del PBI medio de Norteamérica
Fuente: Análisis ALG

2. Obtención de la recta de regresión entre el PBI medio y el tráfico

Una vez obtenido el PBI medio de cada región, se representa en comparación con el histórico del tráfico entre Perú y dicha región, y se obtiene la recta de regresión de cada una de las regiones para el periodo 2004-2012.

Recta de regresión para Norteamérica

La siguiente tabla muestra el tráfico aéreo entre el Perú y Norteamérica en los últimos años (la suma de las rutas existentes a Estados Unidos y a Canadá), así como el indicador normalizado de la evolución del PBI para la región obtenido anteriormente.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tráfico aéreo Perú – Norteamérica	965,504	1,089,916	1,039,524	1,145,072	1,279,531	1,201,035	1,234,225	1,288,025	1,368,458
Indicador normalizado de la evolución del PBI de Norteamérica	1.00	1.04	1.08	1.12	1.15	1.13	1.19	1.23	1.27

Tabla 125: Tráfico Perú – Norteamérica e indicador normalizado de la evolución del PBI medio de la región para el periodo 2004 – 2012
Fuente: Análisis ALG

Representando este tráfico aéreo en función del indicador normalizado de la evolución del PBI medio, se obtiene la recta de regresión para el periodo 2004-2012.

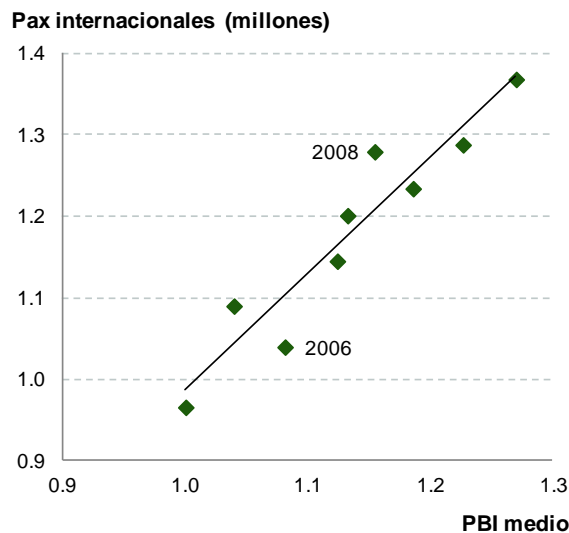


Figura 76. Correlación para pasajeros entre Perú y Norteamérica para el periodo 2004-2012
Fuente: Análisis ALG

La dispersión de puntos anterior muestra que se pueden identificar los dos valores que más se desvían respecto a la proyección lineal, los valores corresponden a los años 2006 y 2008. Ambos puntos constituyen los crecimientos más alejados del patrón que siguen el resto de puntos. Por ello, se descartan dichos puntos en la correlación, obteniendo los resultados mostrados a continuación.

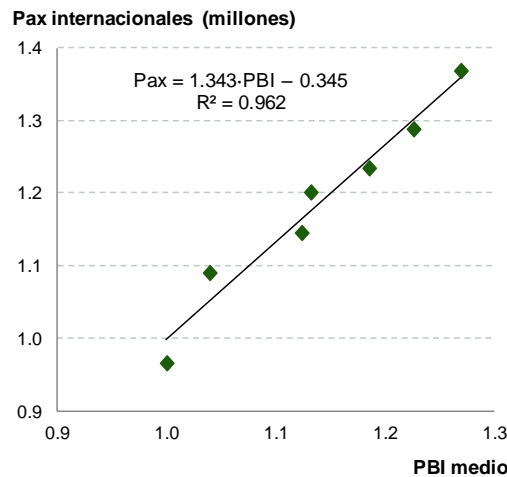


Figura 77. Correlación de pasajeros Perú – Norteamérica para el periodo 2004-2012 sin 2006 ni 2008
 Fuente: Análisis ALG

El coeficiente R^2 se sitúa por encima del 96%, un valor que muestra el elevado grado de correlación existente entre las variables consideradas.

3. Proyección del tráfico

Una vez conocida la correlación entre el tráfico aéreo de cada región y su PBI medio, se puede proceder a proyectar el tráfico entre Perú y cada región para los próximos años.

Para ello, se calcula el PBI medio de cada región de estudio siguiendo la metodología utilizada para calcular el PBI medio histórico, tomando en este caso los valores del PBI de cada país como la media entre las estimaciones del FMI y de *Oxford Economics*.

Con los valores obtenidos, se proyecta el tráfico internacional entre Perú y cada región para el periodo 2012-2028. Esta proyección da una muestra del potencial de crecimiento de este tráfico en función de la evolución prevista para el PBI.

Proyección del tráfico entre Perú y Norteamérica

La siguiente tabla muestra el indicador normalizado de la evolución del PBI esperado para los países de Norteamérica (incluyendo Corea y Japón) para los próximos años (base 1 en 2004), obtenido a partir de los crecimientos previstos por el FMI y *Oxford Economics*. Adicionalmente, se incluye el indicador normalizado de la evolución del PBI medio de la región, calculado tras ponderar el indicador de cada país con los porcentajes mostrados anteriormente de los turistas en 2012.

País	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Estados Unidos	1.11	1.13	1.16	1.20	1.24	1.28	1.32	1.36	1.40	1.44	1.47	1.51	1.54	1.58	1.62	1.66	1.70
Canadá	1.14	1.16	1.19	1.22	1.25	1.29	1.32	1.36	1.40	1.43	1.46	1.49	1.53	1.56	1.59	1.63	1.66
Corea	1.33	1.38	1.44	1.49	1.55	1.61	1.67	1.72	1.78	1.84	1.90	1.96	2.03	2.09	2.16	2.23	2.31
Japón	1.04	1.06	1.07	1.09	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14	1.15	1.16	1.17	1.18	1.19	1.19	1.20	1.21
Perú	1.71	1.81	1.91	2.02	2.13	2.25	2.36	2.48	2.59	2.71	2.84	2.96	3.10	3.22	3.34	3.46	3.59
PBI Medio Norteamérica	1.27	1.31	1.36	1.42	1.47	1.53	1.56	1.61	1.67	1.73	1.78	1.84	1.90	1.95	2.01	2.07	2.13

Tabla 126: Proyecciones del indicador normalizado de la evolución del PBI para el periodo 2012 – 2028
 Fuente: FMI, Oxford Economics



Una vez conocido el indicador normalizado de la evolución del PBI de la región previsto para los próximos años, se proyecta el tráfico aéreo para la región aplicando la ecuación de la recta de regresión obtenida anteriormente.

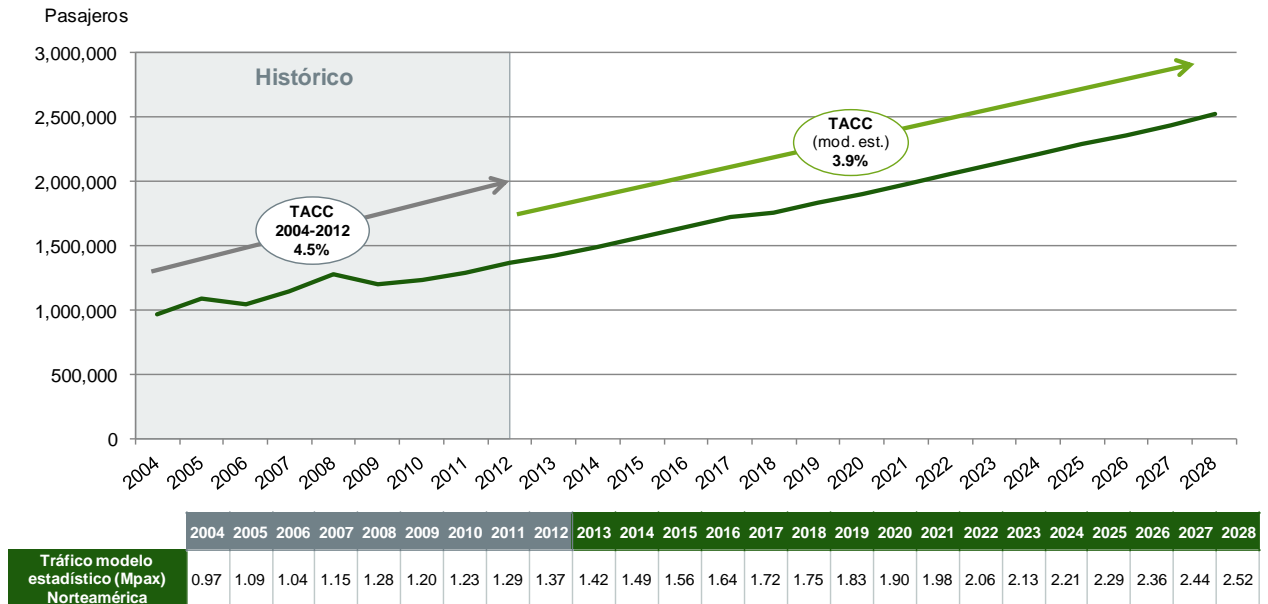


Figura 78. Proyecciones del crecimiento del tráfico entre Perú y Norteamérica para el modelo estadístico
Fuente: Análisis ALG

13 Anexo. Ejemplo de estimación de rentabilidad: ruta Lima - Frankfurt

En este anexo se detalla el proceso realizado para estimar la rentabilidad de las nuevas rutas con potencial de apertura, tal y como ha sido desarrollado en el apartado 7.3.22. Para ello, a modo de ejemplo, se muestran los cálculos y las estimaciones aplicados a la ruta Lima – Frankfurt, con el factor de ocupación alto (80%).

Los parámetros de la ruta a partir de los cuales se estiman los ingresos y costes se recogen en la tabla siguiente:

Ruta	Lima - Frankfurt
Código	FRA
Distancia (km)	10,716
Horas bloque – ida y vuelta (h)	25.9
Aeronave	A340
Asientos	290
Tipo de operación	Largo radio
AKOs – ida y vuelta ('000)	6,215
Frecuencia semanal	3
Factor de ocupación	80%
Pasajeros – ida y vuelta (asientos x factor de ocupación x 2)	464

Tabla 127: Parámetros de la ruta Lima – Frankfurt
 Fuente: DGAC, GreatCircleMapper

1. Estimación de los ingresos

Estimación de los ingresos por pasajero

El primer paso para estimar los ingresos de una operación de ida y vuelta consiste en estimar la tarifa media por pasajero a partir de la tendencia que los *yields* siguen en función de la longitud de la ruta. Tal y como se ilustra en la figura siguiente, para las rutas europeas el yield se puede ajustar a un valor medio de 9.26 céntimos de dólar por kilómetro. La tarifa media por pasajero se obtiene multiplicando el *yield* por la longitud de la ruta, lo que para el caso de Lima–Frankfurt resulta en 992 dólares por pasajero.

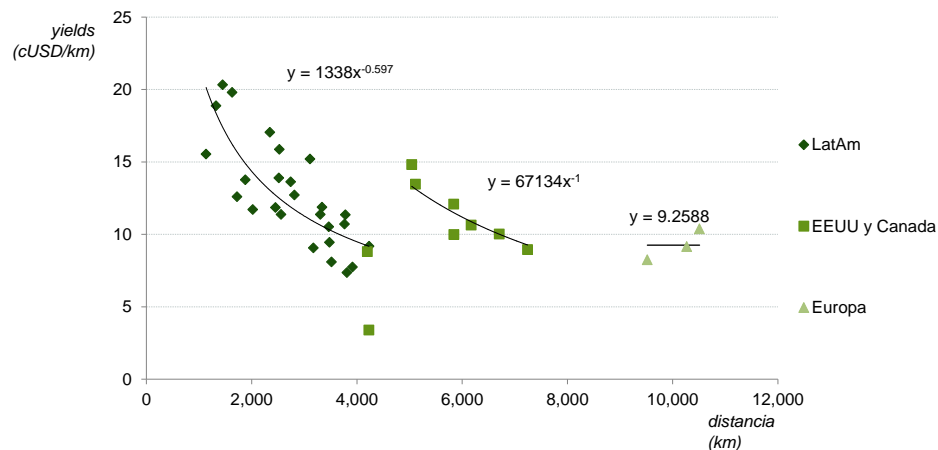


Figura 79. Ajuste por regresión de los *yields* de las rutas en función de la distancia
 Fuente: Análisis ALG

Esta estimación inicial es refinada a partir de tarifa media pagada en la actualidad por los pasajeros indirectos de la ruta estudiada. En el caso de Lima – Frankfurt, esta tarifa es de 944 dólares por pasajero. Este valor es un 20% superior a la tarifa directa desde Madrid (784 USD), principal aeropuerto de escala de los pasajeros indirectos. Dado que lo razonable es que los pasajeros indirectos paguen una tarifa superior por el trayecto con escala de lo que lo se paga por el vuelo directo desde el aeropuerto de escala al destino final, esta estimación de tarifa media de los pasajeros indirectos se considera válida.

Finalmente, para obtener una tarifa final, los resultados se ponderan, dándole en este caso un 75% de peso al valor de la tarifa estimada mediante el método de regresión y un 25% a la tarifa media pagada por los pasajeros indirectos, con lo que se estima una tarifa media de 980 dólares por pasajero (correspondiente a un yield de 9.11 cUSD/km). Los resultados se resumen en la tabla siguiente.

Ruta	Lima - Frankfurt
Código	FRA
Distancia (km)	10,716
Pasajeros	464
Yield regresión (cUSD/km)	9.26
Tarifa regresión (USD)	992
Tarifa indirecta (USD)	944
Principal aeropuerto de escala	MAD
Tarifa directa desde escala (USD)	784
Tarifa media ponderada (USD)	980
Yield medio (cUSD/km)	9.11
Ingresos por pasajeros (tarifa media x pasajeros ida y vuelta) ('000 USD)	454.8

Tabla 128: Estimación de los ingresos por transporte de pasajeros de la ruta Lima - Frankfurt
 Fuente: Análisis ALG

Estimación de los ingresos por carga

Las toneladas-kilómetro transportado se estiman a partir de una regresión lineal en función de la longitud de la ruta, lo que para el caso de las rutas europeas da como resultado una carga media por aeronave de 10.3 toneladas. Esta regresión se ilustra en la figura siguiente.

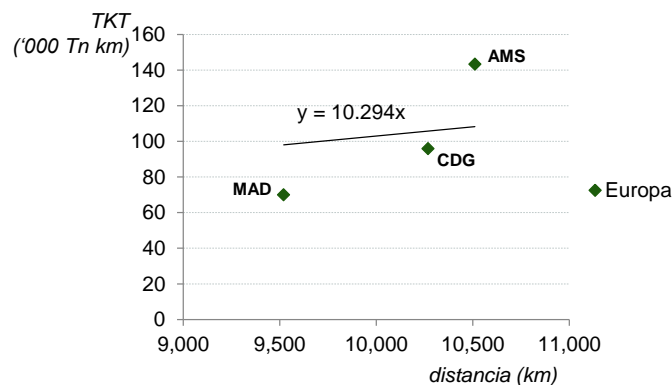


Figura 80. Ajuste por regresión de las toneladas-kilómetro transportado de las rutas Europeas en función de la distancia
 Fuente: DGAC, Análisis ALG

A partir de un *benchmark* de aerolíneas, se estima una tarifa media por TKT de 22.5 céntimos de dólar. Los ingresos de la operación por transporte de carga aérea se resumen en la tabla siguiente.

Ruta	Lima - Frankfurt
Código	FRA
Distancia (km)	10,716
TKT ('000 Tn km)	110.3
Carga media por aeronave (Tn)	10.3
Tarifa por TKT (cUSD)	22.5
Ingresos por carga ('000 USD)	49.6

Tabla 129: Estimación de ingresos por carga de la ruta Lima - Frankfurt
Fuente: Análisis ALG

Estimación de los ingresos por carga

Finalmente, a partir del *benchmark* de aerolíneas los ingresos auxiliares por pasajero se estiman en un 4% de los ingresos por tarifa de pasajeros. Los resultados se recogen en la tabla siguiente

Ruta	Lima - Frankfurt
Código	FRA
Distancia (km)	10,716
Ingresos por pasajeros ('000 USD)	454.8
% Ingresos auxiliares (%)	4%
Ingresos auxiliares ('000 USD)	18.1

Tabla 130: Estimación de los ingresos auxiliares de la ruta Lima - Frankfurt
Fuente: Análisis ALG

Resumen de ingresos

Los ingresos totales de la operación obtienen a partir de la suma de las tres fuentes de ingresos anteriores. La tabla siguiente resumen los ingresos obtenidos en una operación de ida y vuelta de la ruta Lima-Frankfurt, tanto los totales como divididos por los asientos-kilómetro ofertado.

	Lima - Frankfurt	
	Ingresos totales ('000 USD)	Ingresos por AKO (cUSD/AKO)
Ingresos por pasajeros	454.8	7.32
Ingresos por carga	49.6	0.80
Ingresos auxiliares	18.1	0.29
Ingresos totales	522.6	8.41

Tabla 131: Estimación de los ingresos totales de la ruta Lima - Frankfurt
Fuente: Análisis ALG

2. Estimación de los costes

Los costes de cada operación dependen de una serie de parámetros o *drivers* definidos en la tabla siguiente, así como el valor correspondiente a la ruta Lima – Frankfurt.

<i>Driver</i>	Descripción	Valor
Vuelos	Número de vuelos realizados en una operación de ida y vuelta	2
Pasajeros	Número de pasajeros totales transportados en una operación de ida y vuelta	464
Horas bloque	Tiempo transcurrido desde que el avión sale de la puerta de embarque del aeropuerto de origen hasta la llegada a la puerta de embarque del aeropuerto de destino, se suman las horas bloque del vuelo de ida más las del de vuelta	25.9 h
AKOs	Asientos kilómetro ofertado en una operación de ida y vuelta	6,215,280 AKOs
Carga transportada	Carga total transportada en la operación de ida y vuelta	20.6 Tn
Utilización de la aeronave	Porcentaje del tiempo de utilización anual de una aeronave realizado en la operación, suponiendo que una aeronave de corto radio se utiliza una media de 10 horas al día durante 350 días y una aeronave de largo radio se utiliza 12 horas al día durante 350 días.	0.22%
Ingresos por pasajeros	Ingresos generados por los pasajeros	454.8 MUSD

Tabla 132: *Drivers* de la operación de la ruta Lima - Frankfurt
Fuente: Análisis ALG

Una vez calculados los *drivers*, se estiman los montantes de cada partida de costes de la operación. Para ello se relaciona cada una de las partidas de costes con un *driver* determinado, y se estima el coste unitario en función de dicho *driver* a partir de un *benchmark* de costes de aerolíneas. Los costes unitarios de una aeronave A340 (aeronave seleccionada para la operación de la ruta Lima – Frankfurt) y los *drivers* de los que dependen se recogen en la tabla siguiente, así como los costes finales de una operación.

Partida de costes	Driver	Costes unitarios (USD/driver)	Costes totales (USD)
Costes variables			
Combustible	Horas bloque	8,307	215.1
Mantenimiento (variable)	Horas bloque	1,050	27.2
Asistencia en tierra	Vuelos	4,400	8.8
Aterrizaje y aparcamiento	Vuelos	2,500	5.0
Cargos de la tripulación	Horas bloque	1,000	25.9
Catering y otros costes de pasajero	Horas bloque	1,000	25.9
Asistencia e carga	Carga transportada	35	16.2
Costes fijos			
Propiedad de aeronaves	Utilización de la aeronave	4,250,000	26.2
Mantenimiento (fijo)	Horas bloque	350	9.1
Costes de personal	AKOs	0.0080	49.7
Comisiones	Ingresos por pasajeros	6%	27.3
Gastos generales (otros)	AKOs	0.0055	34.2

Tabla 133: Costes unitarios y totales de la ruta Lima - Frankfurt
Fuente: Análisis ALG

Los costes totales de la operación obtienen a partir de la suma de las partidas de costes anteriores. La tabla siguiente resumen los ingresos obtenidos en una operación de ida y vuelta de la ruta Lima-Frankfurt, tanto los totales como divididos por los asientos-kilómetro ofertados.

	Lima - Frankfurt	
	Costes totales (‘000 USD)	Costes por AKO (cUSD/AKO)
Costes variables	326.2	5.25
Costes fijos	146.5	2.36
Costes totales	472.6	7.60

Tabla 134: Estimación de los ingresos totales de la ruta Lima - Frankfurt
Fuente: Análisis ALG

3. Estimación de la rentabilidad

Una vez estimados los ingresos y los costes de la ruta, se pueden estimar los beneficios obtenidos en una operación de ida y vuelta, así como el margen de beneficios calculado como el porcentaje de beneficios sobre los ingresos obtenidos. Los resultados anuales de la operación de la ruta se obtienen a partir de la frecuencia semanal con la que se opera la ruta, multiplicando los resultados de una operación de ida y vuelta por el número de frecuencias realizadas durante un año.

Los resultados finales se recogen en la tabla siguiente.

	Lima - Frankfurt		
	Resultados operación (‘000 USD)	Resultados por AKO (cUSD/AKO)	Resultados anuales (M USD)
Ingresos	522.6	8.41	70.9
Costes	472.6	7.60	78.4
Beneficios	50.0	0.80	7.5
% Margen de beneficios	10%		

Tabla 135: Estimación de los beneficios totales de la ruta Lima - Frankfurt
Fuente: Análisis ALG

14 Anexo. Posicionamiento del Perú

En este anexo se detalla el análisis realizado sobre el posicionamiento del Perú, que se utiliza como base para desarrollar la estrategia de posicionamiento que define los planes de acción generales para alcanzar el objetivo del desarrollo del Perú como destino turístico y de atracción de aerolíneas para la creación de rutas aéreas.

Tendencias a nivel mundial

Se estima que la industria turística representa aproximadamente el 9.3% del PBI mundial (impacto directo, indirecto e inducido) y es responsable de 1 de cada 11 empleos. Tal y como se ilustra en la figura siguiente, durante el año 2012 tuvieron lugar 1,035 millones de desplazamientos turísticos internacionales, continuando la tendencia de crecimiento anual. Estos turistas generaron 1,075 miles de millones de dólares en divisas.

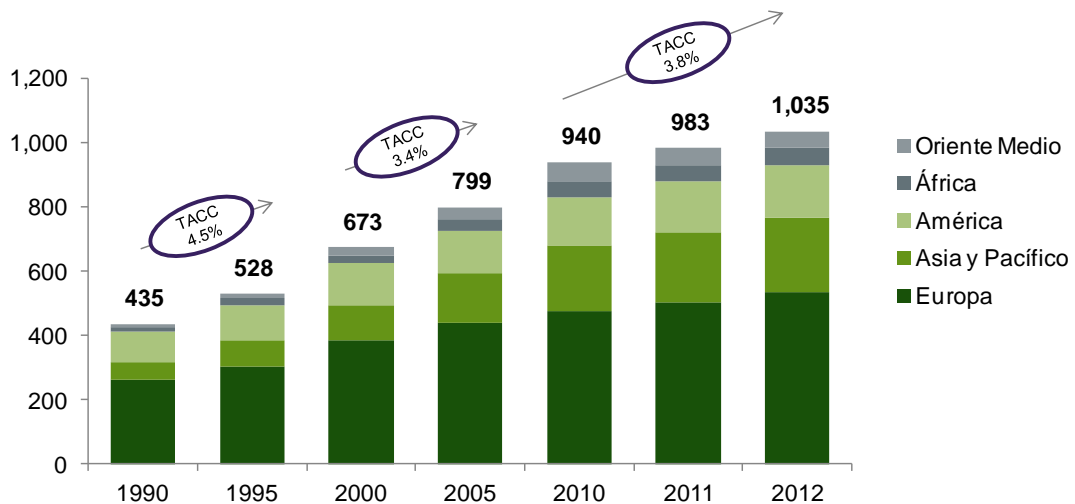
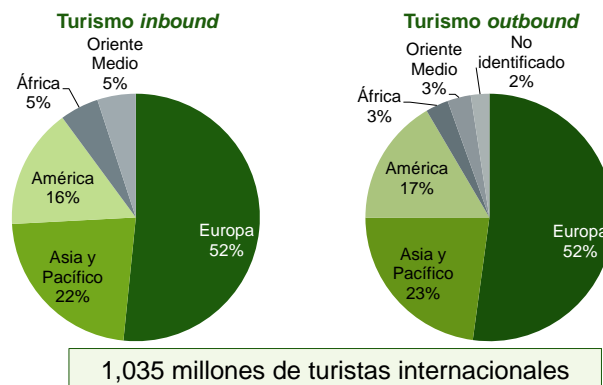


Figura 81. Evolución y proyección del número de turistas internacionales
Fuente: UNWTO

La mayoría de los viajeros internacionales viaja dentro de su misma región (77.3%), por lo que en general la mayor parte de turistas internacionales en un país proceden de los países de su entorno. En general, las regiones presentan cuotas similares de turismo de llegada (*inbound*) y de salida (*outbound*). Siguiendo la tendencia del turismo *inbound*, se espera que los turistas procedentes de países emergentes crezcan a un ritmo superior al de la media mundial. China, el tercer país receptor de turistas internacionales, es el principal generador de viajes al extranjero.



1,035 millones de turistas internacionales

Figura 82. Distribución por región de los turistas internacionales inbound y outbound
Fuente: UNWTO

Latinoamérica, con cerca de 80 millones de turistas, representa un 7.7% de las llegadas de turistas internacionales. Como refleja la figura siguiente, del total de turistas latinoamericanos, 26.7 millones se corresponden a Suramérica, por lo que el subcontinente tiene una cuota en el mercado turístico mundial del 2.6%. La UNWTO prevé un crecimiento medio en el período 2010-2030 para la región Suramericana de un 4.6%, hasta alcanzar los 58 millones de turistas y un 3.2% de la cuota de mercado mundial. El crecimiento sería por tanto superior al de la media mundial.

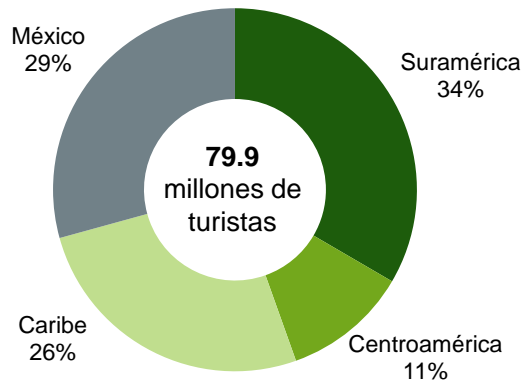


Figura 83. Distribución de turistas internacionales en Latinoamérica
Fuente: UNWTO

Los turistas vacacionales son los mayoritarios a nivel mundial, siendo los viajes motivados por ocio y vacaciones un 52% del total, seguido del turismo por vistas a parientes y amigos (VPA) con un 27%, y del turismo de negocios con un 14%. Por otro lado, el modo aéreo es el más común, siendo utilizado por más de la mitad de los turistas. A lo largo del tiempo, el modo aéreo ha tendido a crecer a un mayor ritmo que el transporte por superficie, por lo que el porcentaje de turistas por aire ha ido aumentando gradualmente.

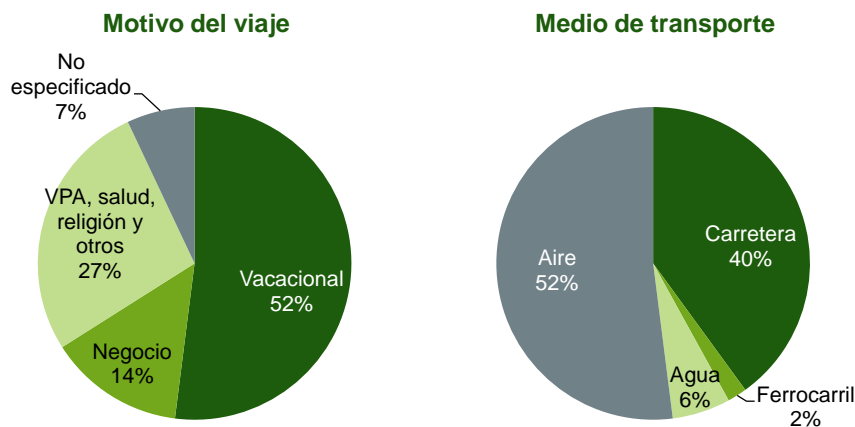


Figura 84. Distribución de turistas internacionales en Latinoamérica
Fuente: UNWTO

El Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú (PENTUR) 2012-2021 destaca las siguientes tendencias clave en el mercado turístico internacional:

- **Búsqueda de la autenticidad.** Sin ver reducido el confort y la calidad del servicio, los viajeros tienden a preferir experiencias auténticas en sus viajes, buscando nuevos destinos, culturas, gastronomías y viajes temáticos.
- **Crecimiento del turismo en las economías emergentes.** La llegada de turistas internacionales a los países emergentes crecerá a un ritmo doblemente superior al de las economías avanzadas.
- **Reconfiguración de los mercados emisores.** Se estima que para el año 2030 los países de Asia Pacífico se habrán convertido los principales generadores de turismo.

- **Motivos del viaje.** El turismo vacacional será el principal y más dinámico motivador de viaje, llegando a representar el 54% del tráfico en 2030.
- **Internet.** El acceso a internet proporciona al turista internacional un gran número de información adicional que influye sobre su toma de decisión en la realización del viaje. La red proporciona un mayor acercamiento de los mercados objetivos hacia sus turistas potenciales, facilitando el intercambio de información y, a su vez, conocer mejor el perfil y patrón de consumo de los visitantes internacionales. El uso de internet para la contratación del viaje es una tendencia en alza.
- **Mayor influencia de la Marca País en la decisión de compra.** El uso extendido de una marca comercial para estrechar el vínculo entre el consumidor y el producto va en aumento, de modo que el desarrollo de una Marca País es importante para respaldar la oferta de un país entero.
- **Adecuación de los sectores productivos a una creciente población de clase media.** El segmento de la población mundial que conforma la clase media está creciendo rápidamente, con la expectativa de superar el 50% de la población mundial en un futuro cercano. Este crecimiento viene propiciado fundamentalmente por el desarrollo de las economías de los países emergentes.

Posicionamiento del Perú

Perú es el 48º país mundial en número de turistas internacionales, con más de 2.8 millones de llegadas internacionales en el año 2012. Estas llegadas generaron unas divisas por un valor de más 3.2 miles de millones de dólares, lo que supone una divisa media de 1,155 dólares por viajero internacional. En 2012, la contribución directa del turismo al PBI nacional fue del 3.7%, con un monto de unos 6,000 millones de dólares. La contribución total del sector de turismo y viajes al PBI fue del 8.9%.

La tasa de crecimiento anual del turismo internacional en el Perú ha sido del 9.8% en los últimos 8 años, por encima del crecimiento de otros países de la región. Este crecimiento, combinado con el aumento anual de 13.1% de las divisas generadas por los turistas internacionales, ha supuesto un crecimiento anual medio del 3% en los gastos medios por viaje de los visitantes internacionales en el periodo 2004 – 2012.

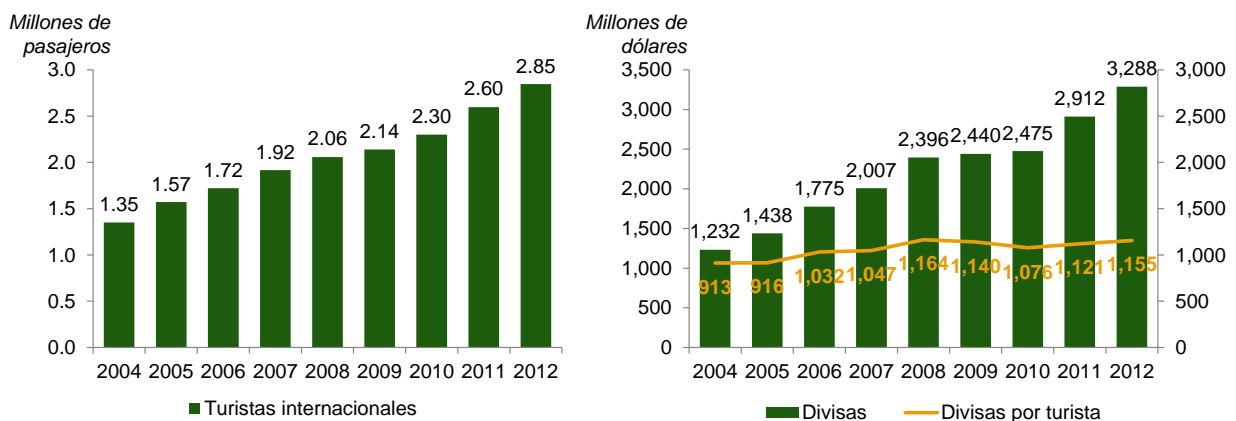


Figura 85. Llegadas de turistas internacionales a Perú y divisas generadas
Fuente: Mincetur

En cuanto al motivo del viaje del turista que llega a Perú, las encuestas realizadas por Promperú en 2012 muestran una situación similar a la del global de la región latinoamericana, aunque con una mayor importancia del turismo vacacional y de negocios. También se observa un escenario en el que el porcentaje que representan las llegadas a Perú por aire sobre el total de turistas es superior al de Latinoamérica, mientras que medios de transporte como el barco o el ferrocarril tienen una reducida importancia en Perú.

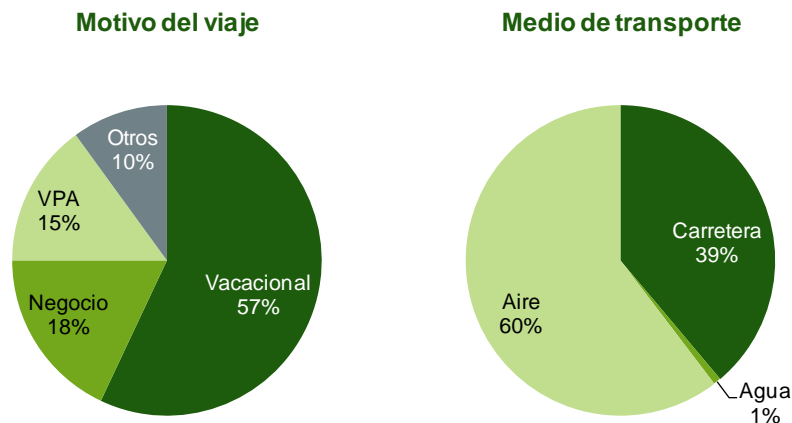


Figura 86. Distribución de turistas internacionales en Perú
Fuente: UNWTO, Promperú

Índice de competitividad turística

A continuación se estudia, a modo de indicador del sector turístico del Perú, el índice de competitividad turística² desarrollado por el World Economic Forum, donde Perú es el país nº 73 de la clasificación (de un total de 140 países).

El índice se mide según los siguientes factores:

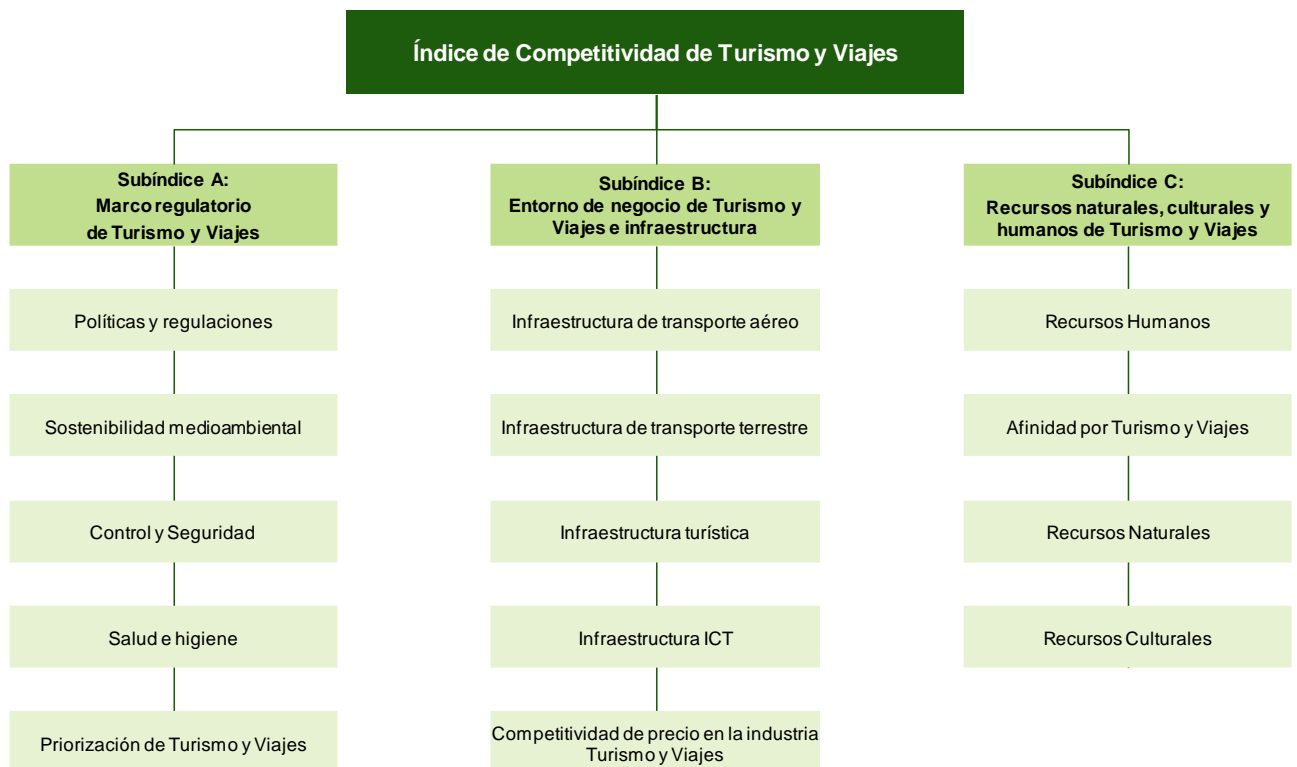


Figura 87. Categorías del índice de competitividad de Turismo y Viajes
Fuente: World Economic Forum

La siguiente figura muestra la clasificación del Perú y su puntuación en cada una de las categorías del índice. Como se puede observar, la posición global del Perú es la 73 de un ranking de 140 países, con una

² *Travel & Tourism Competitiveness index*, del *World Economic Forum*

puntuación de 4.0 sobre 7. De las tres grandes categorías del índice, Perú destaca positivamente en el apartado de recursos naturales, culturales y humanos (37 en el ranking), mientras que tanto en marco regulatorio (96) como en entorno empresarial e infraestructura (86) se encuentra algo más abajo en la clasificación.

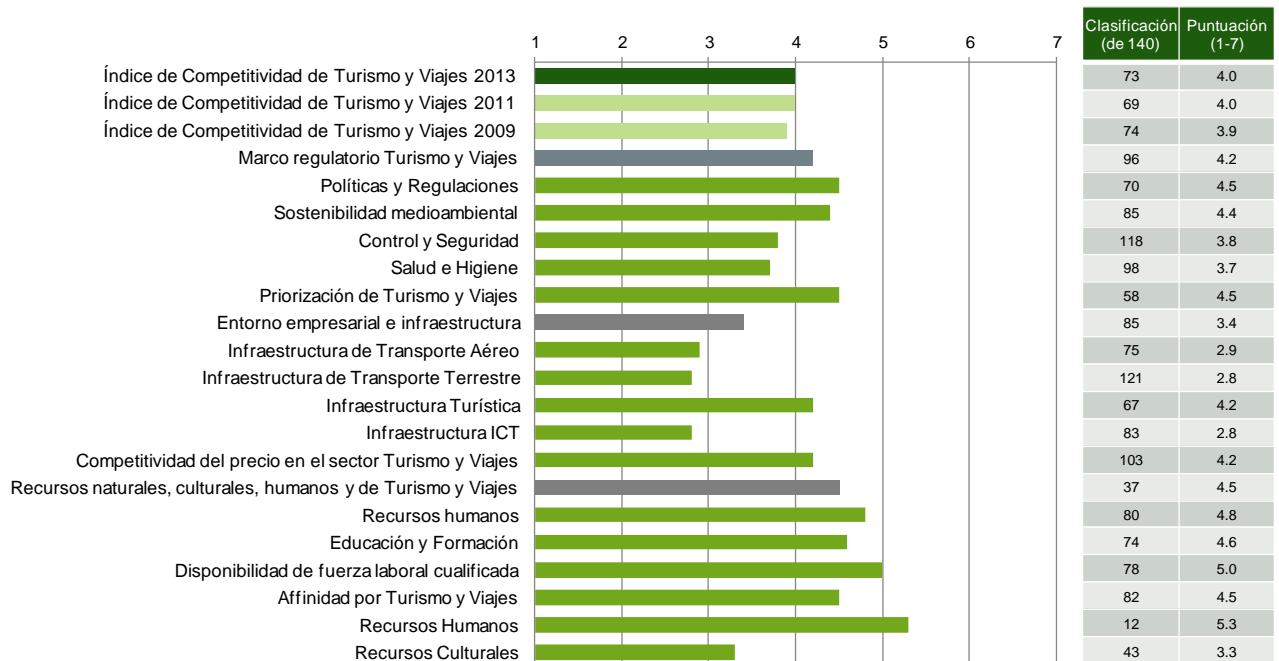


Figura 88. Puntuación y clasificación del Perú en el índice de competitividad de Turismo y Viajes
Fuente: World Economic Forum

A continuación, se presentan los principales resultados y conclusiones de la situación actual del Perú para cada una de las categorías según el estudio del índice de competitividad del *World Economic Forum*.

Índice de competitividad turística: Marco regulatorio de Turismo y Viajes

1. Políticas y regulaciones

Esta categoría toma en cuenta los costes que impone la regulación actual a los empresarios para empezar un negocio en el país, las restricciones sobre capital e inversión extranjero, o lo difícil o costoso que es para los viajeros llegar al país a causa de la necesidad de obtener un visado o por el proteccionismo de las regulaciones de servicios aéreos.

Perú ocupa el lugar 70 en este factor, en la mitad de la clasificación, teniendo margen de mejora en ciertos aspectos de las políticas y regulaciones peruanas.

Desde los años 90, se ha producido un gradual apertura de las regulaciones peruanas, especialmente en lo referente a política comercial e inversiones, con la firma de tratados con distintos acuerdos regionales de comercio. Otro ejemplo de esta apertura es el aumento de la inversión directa extranjera en el país, así como el hecho de que actualmente los visitantes de 92 nacionalidades no necesitan visado para entrar en Perú, o los diferentes acuerdos bilaterales firmados con otros países.

Sin embargo, observando más detalladamente los resultados, se aprecia que hay margen para mejorar la política de visados (como la introducción de políticas *e-visa*), y también podría resultar interesante para el desarrollo del turismo mejorar la política de acuerdos bilaterales, pues la mayoría de ellos son con países americanos, mientras que los acuerdos con Europa son escasos y casi inexistentes con Oriente Medio y Asia, lo que podría llegar a limitar la disponibilidad de conexiones para los turistas de estas regiones.



Adicionalmente, pese a las mejoras implantadas en los últimos años, el proceso de creación de una empresa en Perú es largo y costoso en comparación con el global del mundo, lo que puede limitar el desarrollo de las pequeñas y grandes empresas en el país, que favorecerían el desarrollo turístico de un país.

Pese a los campos de mejora encontrados dentro de esta categoría para el país, mejorarlos no debería suponer una gran inversión económica, y podría hacer aumentar el índice de competitividad del país significativamente.

2. Sostenibilidad medioambiental

Este pilar mide las políticas y principales resultados de la regulación medioambiental del país (contaminación del aire, especies bajo peligro de extinción, ratificación de tratados internacionales, etc.).

Los recursos naturales son uno de los principales atractivos turísticos del Perú, por lo que la clasificación del Perú en esta categoría (85) parece algo baja, por detrás de otros países latinoamericanos como Brasil (30).

Sin embargo, en los últimos años se ha producido una sustancial mejora en la política medioambiental del país, con la firma de 20 tratados internacionales y la imposición de fuertes regulaciones medioambientales. Pese a esto, no se debe cesar en el esfuerzo por asegurar que la explotación de los recursos naturales del país se haga de forma sostenible con el medio.

3. Seguridad y Control

La seguridad es un aspecto crítico para el desarrollo de la industria turística de un país, por lo que esta categoría mide aspectos como las inversiones en seguridad, la eficacia de la policía, el índice de siniestralidad del país, etc.

La principal conclusión que se desprende del análisis realizado por el *World Economic Forum* es que el nivel de seguridad del Perú está por debajo del de otros países de la región como Argentina o Brasil, ocupando la posición 118 de la clasificación.

Esta clasificación se debe principalmente a que Perú presenta uno de los índices de crímenes reportados más altos en la región. Pese a esto, los crímenes son mayoritariamente delitos pequeños como robos o hurtos menores.

4. Salud e higiene

La importancia de las condiciones de la sanidad de un país puede ser un factor determinante a la hora de que un turista decida viajar o no a un país, pues puede decidir no ir a un país cuyo sistema sanitario no le resulta fiable ante algún problema de salud que pueda sufrir durante su estancia.

En esta categoría, Perú se encuentra en la parte medio-baja de la clasificación, en el lugar número 98 del total de 140 países, por encima de países vecinos como Colombia y Bolivia. La principal causa de esta clasificación es la dificultad de parte de la población de acceder a agua potable y servicios sanitarios. Sin embargo, en los últimos años se están dando pasos para solucionar esta situación de forma progresiva.

Según el estudio del *World Economic Forum*, una mejora de la disponibilidad de médicos y camas hospitalarias en el país, que no se halla entre las más altas de la región, sería un impulso tanto para el turismo como para el desarrollo general del país.

5. Priorización de Turismo y Viajes

Este pilar mide la importancia que tiene el desarrollo del turismo para el gobierno del país, así como sus inversiones y la eficacia de sus campañas de marketing, la disponibilidad de estadísticas de turismo, etc.

En esta categoría, Perú se encuentra en el puesto número 58 del ranking, por encima de la media de la región, mejor situado que otros países como Brasil (102) o Colombia (88). Especialmente destacable es la clasificación en el apartado de promoción del turismo entre los turistas (28), aunque estas acciones de promoción son poco frecuentes lejos del continente americano, por lo que mayores campañas de marketing en Europa, Oriente Medio o Asia podrían atraer a más turistas de estas regiones.

Índice de competitividad turística: Entorno de negocio e infraestructuras

6. Infraestructura de transporte aéreo

Esta categoría toma en cuenta la calidad de los aeropuertos del país, además de varios indicadores del tráfico de pasajeros, AKO, destinos ofertados, aerolíneas, etc.

Perú ocupa una posición central en la clasificación de infraestructura del transporte aéreo (75), con un tráfico aéreo bastante bien desarrollado tanto a nivel nacional (puesto 33 en disponibilidad de AKOs domésticos) como internacional (puesto 44), pese a que existe una necesidad de ciertas inversiones.

En cuanto a la conectividad aérea del país, cuyo incremento ha sido importante en los últimos años, de nuevo se aprecia que el desarrollo es bueno dentro del continente americano, y que se dispone de un cierto margen para la mejora en el resto de mercados con el fin de atraer a más turistas al Perú.

En general, las mejoras en esta categoría han sido importantes en la mayoría de aspectos respecto a las clasificaciones del país en los análisis realizados años atrás, lo que demuestra los esfuerzos del Perú para mejorar la infraestructura aeroportuaria del país.

7. Infraestructura de transporte terrestre

Esta categoría mide la calidad de las carreteras, vías ferroviarias y puertos del país. A diferencia de la clasificación de infraestructura del transporte aéreo, Perú se halla en la parte baja del ranking de infraestructura terrestre, en el puesto 121 de 140.

Esta baja clasificación se debe a la reducida densidad de kilómetros de carretera por habitante, y a la baja calidad de la red de carreteras del país, con tan solo el 14% asfaltado. Proyectos como el de descentralización del transporte rural del Perú (promovido por el Banco Mundial) están permitiendo mejorar la situación del país en los últimos años, pero se requieren más inversiones en infraestructura, como queda recogido en el Pentur.

8. Infraestructura turística

Este pilar mide la infraestructura turística de un país, como el número de habitaciones de hotel disponibles, el número de establecimientos que aceptan tarjetas de crédito, la presencia de compañías de alquiler de vehículos, etc.

El Perú en esta categoría está a la altura de otros importantes países turísticos de Latinoamérica como México y Brasil. En los últimos años, la capacidad hotelera del país ha aumentado hasta convertirse en la mayor de Latinoamérica (puesto 45), y existen proyectos de nuevos hoteles que permitirán aumentar esta capacidad en el futuro.

9. Infraestructura TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación)

Esta categoría evalúa el desarrollo de la infraestructura TIC en el turismo, de su penetración en el país, de la utilización de Internet, la red de datos de telefonía del país, etc.

Perú está en la zona media de esta clasificación, con el puesto número 83, mientras que otros países de Latinoamérica como Uruguay, Chile y Brasil se encuentran entre el lugar 46 y 55 del ranking.



Esta clasificación se debe a que, pese a las mejoras en los últimos años a nivel de TIC, existen aspectos que están algo descuidados en el país, como la red de telefonía fija del país, poco desarrollada en algunas regiones, o la penetración de Internet en el mercado peruano.

10. Competitividad de precios en la industria del turismo y viajes

La competitividad en los precios es un factor importante para atraer turistas, que muchas veces comparan destinos basándose en el coste del viaje. Esta categoría mide aspectos como el coste de los hoteles en un país, el coste de la vida, el precio del combustible, el nivel de tasas aeroportuarias, etc.

La clasificación de Perú (puesto 103), por debajo de la media de Latinoamérica, muestra que la competitividad de sus precios es algo menor a la de otros países, especialmente teniendo en cuenta el nivel de desarrollo del país (acorde a la clasificación, el coste de unas vacaciones en algunos países europeos como España es comparable al de Perú).

También las tasas aeroportuarias son elevadas según este indicador (puesto 135), pues tan sólo 5 países tienen unas tasas mayores que el Perú. Esto, junto al incremento del coste de la vida en el país, puede representar una barrera para la atracción de turistas al país, por lo que ofrecer productos adaptados a la disponibilidad económica de los turistas podría ser una buena medida para atraer distintos segmentos de público.

Índice de competitividad turística: Recursos naturales, culturales y humanos

11. Recursos Humanos

La industria turística requiere personas cualificadas para su correcto desarrollo, por lo que esta categoría mide el grado de educación y formación de los habitantes del país, la disponibilidad de personal cualificado, etc.

Perú se encuentra en el puesto 80 de esta clasificación, lo que le coloca en una posición media en comparación con el resto de Latinoamérica. Además, presenta muy buenos resultados en cuanto al grado de escolarización en primaria y secundaria, lo que muestra los esfuerzos realizados en los últimos años para promover la educación en el país.

En cambio, los resultados son peores en lo que respecta a la calidad del sistema educativo, pues Perú ocupa el lugar 129 en la clasificación, pese a que la puntuación del país ha aumentado respecto a los últimos estudios.

En lo referente a la disponibilidad de personal cualificado, Perú se halla en un punto intermedio, tanto si se compara con el resto de países de Latinoamérica como con el total de países analizados, aunque la situación ha mejorado notablemente en los últimos años.

12. Afinidad por el turismo y los viajes

Este pilar evalúa el grado de afinidad de un país a la industria turística, a partir de valorar la actitud de la población con los visitantes extranjeros, la calidad del trato al cliente por parte de las empresas, el grado de apertura del turismo, etc.

Perú se halla en el puesto 82 de esta clasificación, al mismo nivel que Brasil y por encima de la mayoría de países de la región. Una forma de mejorar la clasificación sería que el país optase por una estrategia mixta en lo referente al turismo. Por un lado, es positivo maximizar el número de llegadas atrayendo a turistas de un nivel económico medio, pero también es posible optar por un crecimiento más sostenido del número de turistas y tratar que sean de un perfil más alto económicamente hablando. Normalmente, optar por una estrategia mixta tiene beneficios en términos de sostenibilidad medioambiental.



En lo referente a la actitud de los ciudadanos peruanos frente a los turistas, Perú obtiene una puntuación muy positiva, con un 6.0 sobre 7.

13. Recursos Naturales

La existencia de recursos naturales puede ser un factor importante en la oferta turística de un país. En el caso de Perú, ésta es una de sus principales fortalezas, ocupando el puesto 12 de la clasificación mundial. La espectacularidad y diversidad de las distintas regiones peruanas ofrecen muchos incentivos para visitar el país.

Por ello, visitar las reservas naturales del país y experimentar la naturaleza a través de excursiones son dos de los principales motivos de visita de los turistas internacionales al Perú, de acuerdo a las encuestas realizadas por Promperú, por lo que el potencial de desarrollo de este tipo de turismo es elevado (más que el de otros ámbitos más maduros como las principales atracciones turísticas del país).

Sin embargo, se debe potenciar el cuidado del medioambiente fuera de los parques naturales, pues el país se encuentra en el lugar 123 en la clasificación de calidad del entorno natural, mientras que en 2009 se encontraba en el puesto 73.

14. Recursos Culturales

Los recursos culturales de un país son, junto a los naturales, una de las principales claves para atraer al turismo. Estos recursos culturales incluyen las atracciones turísticas (lugares arqueológicos, museos, etc.), el número de ferias y congresos internacionales en el país, instalaciones para el ocio de la población, etc.

Perú se halla en el puesto 43 de esta clasificación, gracias a la importancia de algunos de los lugares arqueológicos más visitados del mundo, como el Machu Picchu, la ciudad de Cusco o el complejo arqueológico de Chan Chan.

El trabajo realizado en el país para la promoción y conservación de esta herencia cultural que existe en el país ha supuesto un importante aumento del turismo a estos lugares, lo que demuestra el esfuerzo realizado. Sin embargo, es posible que en ocasiones se haya pecado de centrar la promoción en estos lugares y no se haya diversificado lo suficiente la promoción, destinando menos recursos a algunas atracciones que también pueden suponer una importante brecha para el turismo.

También podría resultar interesante intensificar la celebración de ferias y congresos internacionales en el país, pues el nivel de eventos de este tipo es algo inferior al de otros países de Latinoamérica, y estos eventos acostumbra a atraer a turistas, tanto vacacionales como sobre todo de negocios.

Índice de competitividad turística: Comparación con otros países de Latinoamérica

A continuación, se compara el índice de competitividad del Perú con el del resto de países priorizados de Latinoamérica, así como con el global de la región.

País	Índice de competitividad de Turismo y Viajes	Marco regulatorio					Entorno de negocio e infraestructura					Recursos naturales, culturales y humanos			
		1. Políticas y regulaciones	2. Sostenibilidad medioambiental	3. Control y Seguridad	4. Salud e higiene	5. Priorización de Turismo y Viajes	6. Infraestructura de transporte aéreo	7. Infraestructura de transporte terrestre	8. Infraestructura turística	9. Infraestructura TIC	10. Competitividad de precios	11. Recursos Humanos	12. Afinidad por Turismo y Viajes	13. Recursos Naturales	14. Recursos Culturales
México	44	54	105	121	72	34	49	69	61	78	33	53	65	8	21
Brasil	51	119	30	73	70	102	48	129	60	55	126	62	83	1	23
Chile	56	12	88	31	75	56	55	56	49	52	60	39	89	93	53
Argentina	61	97	123	81	44	81	66	120	55	56	101	57	107	20	44
Perú	73	70	85	118	98	58	75	121	67	83	103	80	82	12	43
Colombia	84	56	97	115	100	88	73	131	93	77	105	72	86	16	37

Tabla 136: Ranking de los países de Latinoamérica (sobre 140) del índice de competitividad de turismo y viajes
Fuente: World Economic Forum

Como se puede observar, Perú se encuentra en la parte baja de la clasificación de los países priorizados de Latinoamérica, por debajo de México, Brasil, Chile y Argentina, y mejor clasificado que Colombia. A nivel general, se puede comprobar que tanto en la categoría de marco regulatorio como en la de entorno de negocio e infraestructura, Perú se halla algo peor posicionado que algunos de los países de su alrededor, mientras que en lo referente a recursos naturales, culturales y humanos sí que presenta valoraciones acorde a los países vecinos o incluso por encima de ellos.

País	Índice de competitividad de Turismo y Viajes	Marco regulatorio					Entorno de negocio e infraestructura					Recursos naturales, culturales y humanos			
		1. Políticas y regulaciones	2. Sostenibilidad medioambiental	3. Control y Seguridad	4. Salud e higiene	5. Priorización de Turismo y Viajes	6. Infraestructura de transporte aéreo	7. Infraestructura de transporte terrestre	8. Infraestructura turística	9. Infraestructura TIC	10. Competitividad de precios	11. Recursos Humanos	12. Afinidad por Turismo y Viajes	13. Recursos Naturales	14. Recursos Culturales
México	4.5	4.7	4.2	3.7	4.7	5.0	3.8	3.6	4.4	2.9	4.9	5.0	4.6	5.4	5.1
Brasil	4.4	3.8	5.1	4.7	4.7	3.9	3.8	2.6	4.4	3.5	3.7	4.9	4.5	6.2	4.8
Chile	4.3	5.2	4.4	5.5	4.6	4.6	3.4	4.0	4.7	3.6	4.6	5.1	4.5	3.2	2.9
Argentina	4.2	4.2	4.0	4.5	5.8	4.3	3.1	2.8	4.5	3.5	4.2	5.0	4.3	5.0	3.3
Perú	4.0	4.5	4.4	3.8	3.7	4.5	2.9	2.8	4.2	2.8	4.2	4.8	4.5	5.3	3.3
Colombia	3.9	4.6	4.3	3.8	3.6	4.2	2.9	2.6	2.8	2.9	4.2	4.9	4.5	5.1	3.5
Latinoamérica y Centroamérica	3.9	4.3	4.4	4.3	4.3	4.3	3.0	3.1	3.5	3.0	4.7	4.8	4.4	4.4	2.5

Tabla 137: Puntuación de los países de Latinoamérica (sobre 7) del índice de competitividad de turismo y viajes
Fuente: World Economic Forum

Comparando las puntuaciones del Perú en las diferentes categorías del índice de competitividad turística con las del resto de mercados priorizados de Latinoamérica y con el global de la región, se confirman los resultados comentados anteriormente. Así, a nivel global el país de halla algo por encima de la media de Latinoamérica, pero por debajo de la mayoría de mercados priorizados.

En lo referente a la primera división del índice, el marco regulatorio, Perú se encuentra por debajo de la media de la región en aspectos de seguridad y salud e higiene.

En el apartado de entorno de negocio e infraestructura, pese Perú se encuentra bastante alineado con la media de Latinoamérica en casi todos los aspectos, aunque algunas categorías como la infraestructura terrestre y de las TIC tienen cierto margen para la mejora.

Finalmente, en la categoría de recursos naturales, culturales y humanos, Perú se encuentra muy bien posicionado respecto a la media de Latinoamérica, muy por encima de países como Chile, Argentina o Colombia, tomando la delantera en esta categoría junto con Brasil y México.

En definitiva, Perú presenta un índice de competitividad del turismo y viajes bastante alineado con la media de Latinoamérica, por encima de la media en aspectos importantes como los recursos naturales y culturales de los que dispone el país, pero algo por debajo de ella en algunos aspectos que en caso de mejora favorecerían el desarrollo del turismo en el país. Asimismo, también es importante consolidar aquellas categorías en las que Perú presenta sus principales fortalezas en el sector turístico.

Como se ha comentado, Perú tiene un importante margen de mejora en ciertos aspectos relacionados con la infraestructura del país. La siguiente figura recoge en mayor detalle las categorías de este pilar.

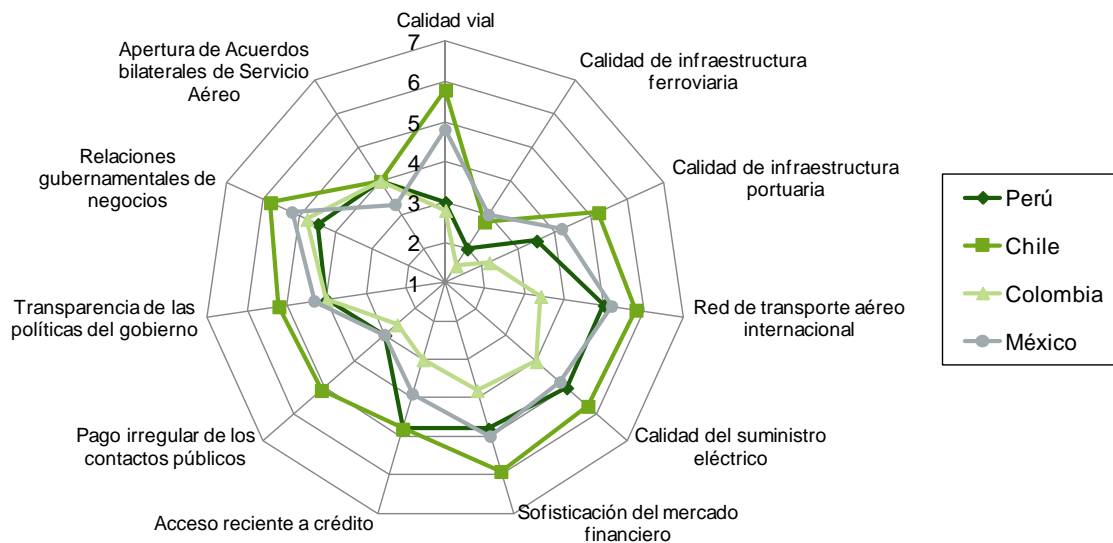


Figura 89. Comparativa del desarrollo de infraestructuras para el mercado latinoamericano
Fuente: World Economic Forum

Como se puede observar, Perú presenta puntuaciones por debajo del resto de mercados priorizados en Latinoamérica en aspectos de calidad vial, ferroviaria y portuaria, así como en el apartado de relaciones gubernamentales de negocios. En otros aspectos, como la red de transporte aéreo internacional, sí que se encuentra bastante alineado con los otros países de la región, por encima de la media de Latinoamérica en cuanto a conectividad aérea.

Nivel de satisfacción de los turistas que llegan al Perú

Un factor importante para el desarrollo del turismo de un país es el nivel de satisfacción de los turistas que lo visitan, pues las recomendaciones que puedan hacer a otras personas pueden ser más efectivas que cualquier tipo de promoción realizada, especialmente en la actualidad, con la importancia de Internet y las nuevas tecnologías y la abundancia de redes sociales destinadas al turismo y la valoración de viajes, hoteles, etc. Así, un turista satisfecho con su visita al país puede empujar a otras personas a viajar al Perú, mientras que una opinión negativa puede llegar a disuadir a un turista potencial.

Según las encuestas realizadas por Promperú, el nivel de satisfacción de los turistas internacionales que visitan el Perú es elevado. Así, el 60% de los turistas se muestra muy satisfecho con su viaje al Perú, mientras que tan solo el 1% declaran sentirse insatisfechos con su estancia.

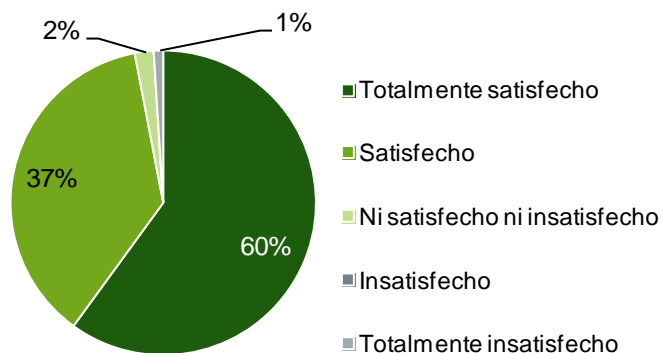


Figura 90. Nivel de satisfacción de los turistas que visitan Perú (2012)
Fuente: Promperú

El grado de satisfacción de los visitantes a los departamentos más visitados del país es similar al de la media del Perú.

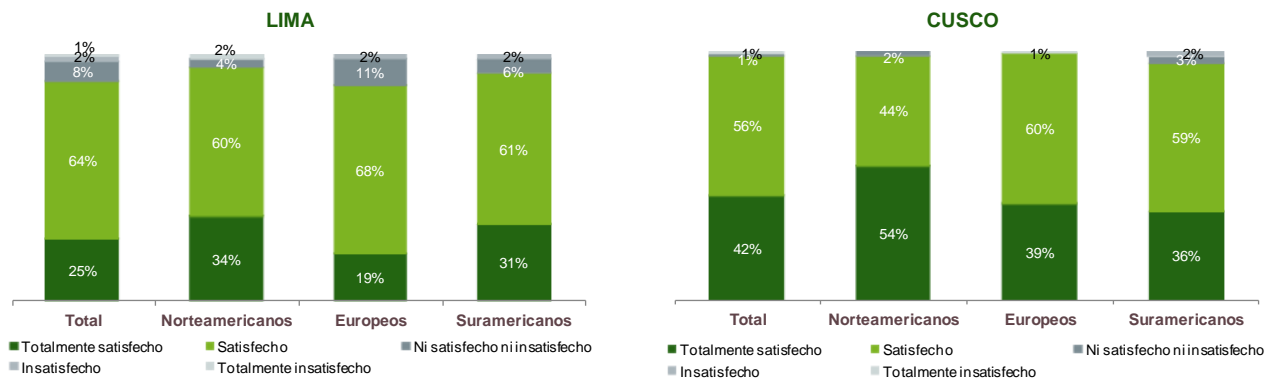


Figura 91. Nivel de satisfacción de los turistas que visitan Lima y Cusco (2012)
Fuente: Promperú

En línea a lo comentado anteriormente, es importante destacar que el alto grado de satisfacción de los turistas que visitan el país influye muy positivamente en su decisión a la hora de recomendar o no Perú como destino turístico a conocidos. Así, el 99% de los visitantes al Perú recomendarían a otras personas realizar un viaje al país andino, haciéndolo el 87% sin ninguna duda.

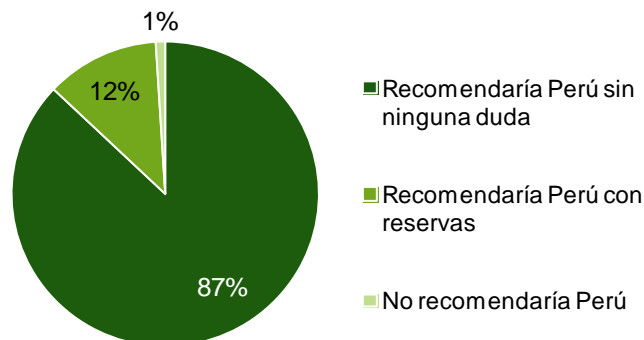


Figura 92. Distribución de los turistas internacionales que recomendarían visitar o no el Perú tras realizar su viaje (2012)
Fuente: Promperú

Estrategias de desarrollo: Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú (PENTUR)

El Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012-2021 (PENTUR) tiene como objetivo básico el desarrollo de un turismo competitivo y sostenible en Perú. Para ello, el plan promueve consolidar los grupos de trabajo entre los actores vinculados al sector turístico del país y establecer un ente gestor por destino. Este plan tiene como antecedentes el PENTUR 2004 y el PENTUR 2008-2018.

La razón por la que se elaboró este plan fue brindar los lineamientos estratégicos nacionales, en materia de turismo, para trabajar articuladamente en la consolidación del Perú como un destino turístico competitivo y sostenible, donde el turista viva experiencias únicas, y se contribuya a mejorar la calidad de vida de los peruanos. Así, aplicando las directrices marcadas en el PENTUR, se pretende que, en 2021, el Perú sea reconocido en todo el mundo como un destino referente por su oferta multitemática, servicios de excelencia y por su contribución al desarrollo sostenible del país.

El Plan Estratégico Nacional de Turismo ha ideado un modelo de desarrollo turístico basado en un turismo multitemático, sostenible, competitivo, descentralizado y con una activa participación de los entes locales. Para el desarrollo de los destinos turísticos, el PENTUR identifica 5 elementos básicos:

- a) Conformación de un Ente Gestor válido y reconocido en el territorio del destino;
- b) Definición de cada destino turístico, es decir, adecuada delimitación georreferencial;
- c) Definición y conocimiento de los segmentos de mercado objetivo que encaucen la comunicación y comercialización de productos turísticos;
- d) Identificación de la Propuesta Principal de Venta (PPV), es decir, el principal atractivo turístico del destino, y conformación de productos competitivos para aprovechar el potencial del destino y crear una oferta diversificada;
- e) Desarrollo de una Imagen-marca reconocida por visitantes y acorde con la identidad del destino.

Análisis FODA del sector turístico peruano

El PENTUR recoge asimismo un análisis FODA en el que se identifican los principales factores que representan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el turismo peruano, y a partir del cual se define el modelo estratégico y las líneas de acción a seguir. A continuación se recogen los resultados de este análisis FODA.

Fortalezas

- El reconocimiento del Machu Picchu como una de las 7 nuevas maravillas del mundo y de la Amazonía como una de las maravillas naturales del mundo facilita la promoción del Perú como destino turístico cultural y de naturaleza, y genera sinergias con otros destinos turísticos del país.
- El destino turístico Perú posee gran variedad de recursos (naturales, paisajísticos, históricos, tradiciones, cultura viva), algunos de ellos considerados áreas naturales protegidas y sitios declarados patrimonio cultural, lo que representa un potencial importante para la diversificación.
- Existencia de destinos y productos turísticos con gran potencial para la comercialización en el turismo interno y receptivo.
- Existencia del Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico dirigido a potenciar la inversión pública en infraestructura y promoción de turismo receptivo e interno (Promperú y Plan Copesco).
- Grado de satisfacción positivo por parte de los turistas extranjeros y nacionales.
- Reconocimiento sectorial del turismo rural comunitario para lograr diferenciación en el mercado internacional gracias a las culturas vivas.
- Implementación de un Plan Nacional de Promoción Turística, tanto para el mercado interno como para el mercado receptivo, con conocimientos de segmentos e información de mercado especializado.
- El sector turismo ha incrementado su generación de divisas, su aporte al PBI, y su creación de empleo directo e indirecto.
- Se cuenta con un Plan de Protección al Turista alineado al PENTUR y al Plan Nacional de Seguridad Ciudadana; y con la Red Nacional de Protección al Turista y Redes Regionales de Protección al Turista.
- Se cuenta con un Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP) en el marco del Plan Nacional de Calidad Turística (Caltur).
- Creciente presencia de los operadores y agencias de viajes nacionales en la cadena comercial en los mercados internacionales y en el mercado nacional (aparición de nuevos actores, más generación de negocios, incremento de la presencia en ferias y ruedas de negocio, entre otros eventos de turismo).

- Creciente interés e iniciativas para la articulación macrorregional para el desarrollo turístico: macrorregión sur; macrorregión nororiental.
- Capacidad técnica del Mincetur para facilitar capacitación y asistencia técnica a los gobiernos regionales y locales y a otros actores públicos y privados que intervienen en el sector.
- Avances importantes en el desarrollo de herramientas e instrumentos en el Mincetur para orientar los procesos de planificación y gestión del desarrollo y promoción del turismo y para medir el impacto del sector en la economía del país.

Debilidades

- Limitada capacidad y calidad variable de la planta turística (hoteles, restaurantes, agencias de viajes, operadores turísticos) y de los servicios ofrecidos por las empresas prestadoras de servicios turísticos, especialmente en determinadas regiones.
- Insuficiente capacidad (recursos, herramientas y competencias) de los gobiernos regionales y locales para planificar, gestionar y liderar el desarrollo y promoción de sus destinos turísticos.
- Alto grado de incumplimiento de la normativa vigente por parte de las empresas prestadoras de servicios, y escasos recursos para la fiscalización por parte de los entes rectores de turismo en los tres niveles de gobierno, lo que conlleva mantener en el sector la aplicación de prácticas informales.
- Deficiente implementación de los entes gestores a nivel de destinos turísticos: confusión entre los espacios consultivos y los de gestión (CCRT y ente gestor), coexistencia de entes gestores y OGD, falta de institucionalidad y marco normativo, limitada autosostenibilidad y liderazgo, entre otros.
- Insuficiente desarrollo del proceso de planificación, implementación y monitoreo del sector turismo.
- Falta de un sistema de información nacional de turismo que integre y articule la data nacional, regional y local en todas las materias relacionadas al turismo (productos, destinos, seguridad, turistas, promoción, inventario de recursos, llegada de turistas en emprendimientos de TRC, entre otros).
- Escasez de profesionales, técnicos de mando medio y trabajadores en general con competencias requeridas por las empresas prestadoras de servicios turísticos (brecha entre la oferta y la demanda).
- Débiles competencias de gestión de las empresas prestadoras de servicios del sector turismo.
- Insuficiente adecuación y complementación entre el marco normativo de turismo y de los sectores vinculados, y bajo nivel de conocimiento de la normativa de turismo y de los lineamientos del PENTUR por parte de los actores públicos y privados del sector turismo.

Oportunidades

- Tendencias mundiales de turismo orientadas hacia segmentos de turismo cultural, de naturaleza y de negocios, entre otros.
- Alto grado de sinergia de actividades como la gastronomía y la artesanía que impactan positivamente al posicionamiento del sector.
- Alto potencial de flujo de turismo proveniente de grandes mercados regionales con cercanía geográfica como Chile, Ecuador, Argentina, Brasil y Colombia, el cual suma 49% del total de flujo de visitantes.
- Incremento de la inversión pública y privada nacional e internacional en el turismo.
- Efecto positivo de la creación de la Marca Perú en el turismo (campana nacional para el turismo interno y campana internacional para el turismo receptivo).
- El Perú posee 18 acuerdos comerciales con otros países, lo cual favorece al turismo de negocios, la atracción de inversiones al sector y la conectividad.
- Existencia del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, de la Policía de Turismo y de convenios intersectoriales en materia de seguridad turística.
- Incremento en el uso de TIC, tanto en la comercialización como en la promoción, generando una intensificación de la comercialización directa a través de los canales online.



- Interés de la cooperación internacional en la conservación, recuperación y puesta en valor del patrimonio cultural y natural.
- Reconocimiento mundial de la importancia del turismo como actividad generadora de divisas y compromiso de los países para mejorar las condiciones de facilitación turística para contribuir a la fluidez.
- Mejora de la imagen internacional del país gracias a su crecimiento sostenido, al *boom* gastronómico y a los reconocimientos internacionales culturales, deportivos e intelectuales.
- Efecto positivo del incremento del ingreso per cápita y del poder adquisitivo en el turismo interno.

Amenazas

- Agudización de la crisis internacional, especialmente en los mercados europeos emisores de turismo receptivo, puede afectar negativamente la demanda turística.
- Insuficiente conectividad y desarrollo de infraestructura de calidad en el país (carreteras, aeropuertos, telecomunicaciones y servicios básicos) que impactan directamente en la calidad del servicio y en la accesibilidad hacia algunos destinos.
- Fuerte competencia en el mercado internacional por la existencia de destinos turísticos con mejor planificación turística, ofertas de calidad, variedad de servicios y estrategias de promoción turística más agresivas.
- Insuficiente protección de los recursos naturales y culturales del país, lo que genera un importante riesgo en la pérdida de patrimonio.
- Limitado desarrollo de proveedores locales asociados a la cadena de abastecimiento del turismo.
- Conflictos sociales, inseguridad ciudadana y actos de terrorismo y narcotráfico deterioran la imagen y desalientan las inversiones en el país, así como también afectan negativamente al crecimiento de la demanda turística actual y potencial, dirigiéndola hacia otros mercados posicionados como más confiables.
- Altos niveles de informalidad en el país, lo cual crea condiciones que afectan a la seguridad y calidad turística.
- Proceso de zonificación económica-ecológica y ordenamiento territorial muy lento y prácticamente estancado en las regiones del país, lo que no permite tener claridad para priorizar el uso del territorio y el desarrollo de las potencialidades de cada región.
- Insuficiente capacidad, especialmente en ámbitos regional y local, para la gestión de los Sistemas Administrativos del Estado (adquisiciones y contrataciones, control e inversión pública).
- El cambio climático, la vulnerabilidad frente a desastres naturales y la escasa planificación generan problemas y demoras a los turistas.

Como se puede comprobar, el análisis FODA del PENTUR 2012-2021 identifica que tanto la conectividad, como el turismo de negocios y la inversión han sido favorecidas por los 18 acuerdos comerciales con otros países. Sin embargo, resalta que la insuficiente conectividad y desarrollo de infraestructura de calidad en el país impactan directamente en la calidad de los servicios y en la accesibilidad hacia algunos destinos.

Objetivos estratégicos del PENTUR

Tras el análisis FODA realizado y una vez identificados los principales puntos de mejora para el país en aras de lograr que el destino Perú sea competitivo y sostenible (y que coinciden mayoritariamente con las principales debilidades identificadas a raíz del estudio del desglose de la clasificación actual del Perú en el índice de competitividad mostrado en el anterior subapartado), el PENTUR define 9 objetivos estratégicos a desarrollar en los próximos años:

1. Contribuir a incrementar las divisas generadas por turismo receptivo de manera descentralizada

2. Contribuir a incrementar el flujo turístico y la generación de ingresos por turismo interno
3. Posicionar el destino Perú a nivel nacional e internacional y la actividad turística como una de las principales actividades económicas del país
4. Desarrollar y diversificar la oferta competitiva del destino Perú
5. Fortalecer el capital humano y las buenas prácticas de calidad de los prestadores de servicios
6. Promover la mejora de los niveles de seguridad turística en el destino Perú
7. Promover el desarrollo e interiorización de una cultura turística para que los actores del sector y la población en general contribuyan a construir un destino Perú sostenible y competitivo
8. Fortalecer los procesos de gestión de turismo sostenible (socio cultural, ambiental y económico)
9. Promover el fortalecimiento institucional de las entidades del Estado del sector turismo y de las entidades de gestión turística

Productos: destinos turísticos de Perú

Como se ha comentado en el apartado anterior, el potencial turístico del Perú es muy elevado, con un marco incomparable en cuanto a recursos naturales y culturales repartidos por todo el país. Es por ello, por esta gran oferta de destinos turísticos en el país, que los visitantes internacionales que llegan al Perú acostumbran a visitar más de un departamento.

Los análisis del PENTUR enmarcan los recursos turísticos en las tres macroregiones del país (Norte, Centro y Sur) con el fin de caracterizar geográficamente la oferta y demanda turística. Todas las regiones poseen recursos turísticos con potencial en diferentes niveles de desarrollo.

La macroregión norte, alberga gran parte de las ecoregiones del país, por lo que puede satisfacer tanto el turismo de naturaleza convencional como el especializado. Por otra parte, se ha posicionado en el segmento de sol y playa y el surf como deporte de aventura. También puede satisfacer el segmento cultural tanto por sus numerosos museos y sitios arqueológicos (ej. Señor del Sipan) como por su cultura viva, gastronomía, termalismo y chamanismo.

La macroregión centro, con 5 de las 11 ecoregiones que alberga el Perú, puede satisfacer el turismo de naturaleza, con especial interés los segmentos de aventura, *trekking* y andinismo. A su vez posee cultura indígena y colonial, arqueología y turismo comunitario. También se encuentra el foco urbano y gastronómico de Lima.

La macroregión sur, posee la ecoregión Puna que alberga las zonas más altas del Perú con potencial para el ecoturismo y turismo científico. Destacan los deportes de aventura (ej. Caminos del Inca, Cañón del Colca entre otros). El Cusco y otros destinos de esta región se han posicionado fuertemente por el turismo cultural (arqueología y cultura viva), al igual que un fuerte turismo fronterizo comercial y médico a través del corredor Tacna-Moquegua.

La siguiente tabla muestra una clasificación de los destinos turísticos de Perú, distribuidos según los departamentos en los que se encuentran.

Región	Departamento	Principales destinos	Patrimonios UNESCO
Norte	La Libertad	Trujillo, Chan Chan	Zona arqueológica de Chan Chan, Parque Nacional Río Abiseo
	Lambayeque	Señor de Sipán, Tucume	
	Amazonas	Kuelpa	
	Cajamarca	Cajamarca	
	Loreto	Iquitos, Nauta, Pacaya Samiria	
	Piura	Playas del Norte	
Centro	Lima-Callao	Lima	Centro histórico de Lima, Ciudad sagrada de Caral-Supe
	Ancash	Parque Nacional de Huascarán	Sitio arqueológico de Chavín
Sur	Ica	Las Líneas de Nasca	Líneas y geoglifos de Nazca y Pampas de Jumana
	Arequipa	Arequipa, Cañón del Colca	Centro histórico de Arequipa
	Ayacucho	Ayacucho	
	Cusco	Machu Picchu, Camino del Inca y Valle Sagrado	Ciudad de Cusco, Machu Picchu
	Madre de Dios	Parque Nacional del Manu	
	Puno	Lago Titicaca	

Tabla 138: Principales destinos turísticos del Perú
Fuente: Promperú

Como se ha podido comprobar, el Perú es un país que ofrece a los turistas un gran abanico de posibilidades en cuanto a los lugares que visitar y el turismo a realizar en ellos. En este sentido, la UNESCO ha reconocido el atractivo de varios lugares del Perú, declarando 9 lugares del Perú Patrimonio de la Humanidad (Ciudad de Cusco, Machu Picchu, Sitio arqueológico de Chavín, Zona arqueológica de Chan Chan, Centro histórico de Lima, Parque Nacional Río Abiseo, Líneas y geoglifos de Nazca y Pampas de Jumana, Centro histórico de Arequipa, Ciudad sagrada de Cural-Supe) además de declarar Patrimonio Oral e Intangible de la Humanidad siete tradiciones peruanas. Con estos 16 lugares/tradiciones Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, Perú se encuentra entre los 20 primeros países del mundo, lo que da una muestra de su gran herencia cultural.

De entre todos ellos, el lugar más visitado por los turistas es el Machu Picchu, declarado Patrimonio de la Humanidad en 1983 por tratarse probablemente de la edificación Inca más espectacular conocida a su altura. Según encuestas de PromPerú, el 70% de los visitantes vacacionales extranjeros del Perú visitan el Machu Picchu.

Los diferentes análisis realizados a continuación en este apartado, así como los gráficos mostrados, tienen en consideración únicamente los visitantes que llegan al Perú por modo aéreo, sin tomar en cuenta los que entran en el país por modo terrestre o marítimo. Esto se debe a que, excepto para el caso de Chile, la mayor parte de turistas aéreos que llega al Perú desde los mercados priorizados lo hace por aire.

Según los datos de las encuestas del perfil del turista extranjero realizadas por Promperú, la totalidad de los turistas por modo aéreo que llega al Perú visita Lima. Esto se debe a que el tráfico internacional del Perú se concentra en el aeropuerto de Lima (99.6% del tráfico), de modo que los turistas entran al país por la capital y aprovechan para visitarla.

Del resto de departamentos, en segundo lugar destaca Cusco, que cuenta con el principal atractivo turístico del país, El Machu Picchu, además de otras atracciones como la propia ciudad de Cusco, el Valle Sagrado, Ollantaytambo, etc.

A continuación, hay otros 3 departamentos muy relevantes en cuanto a visitantes internacionales recibidos: Puno, cuyo principal atractivo es el Lago Titicaca con las islas de Uros y Taquile; Arequipa, con el cañón del

Colca y el centro histórico de la ciudad; y el departamento de Ica, cuyos lugares más visitados son las líneas de Nazca, Paracas y las Islas Ballestas.

El resto de departamentos concentran un número de visitantes bastante inferior a los 5 principales.

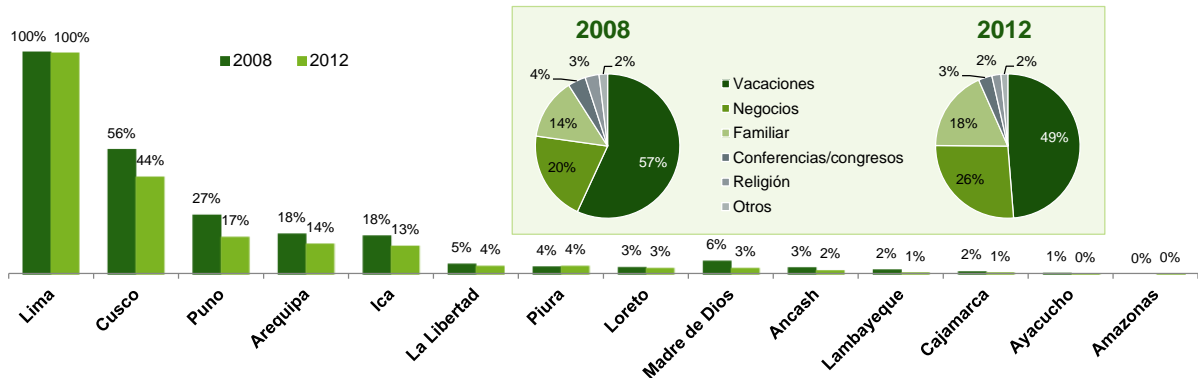


Figura 93. Principales departamentos visitados en el Perú y motivo de la visita al país (turistas por modo aéreo)
Fuente: Promperú

Como se puede observar en el gráfico anterior, entre 2008 y 2012 en general ha disminuido el porcentaje de turistas que visitan otros departamentos distintos a Lima durante su viaje, mientras que se ha mantenido la tendencia de que todos los turistas visiten Lima, lo que significa que el número de visitantes en la ciudad ha aumentado notablemente. Esto se debe principalmente a que el flujo de turistas que visitan Perú por negocios ha crecido significativamente en los últimos años, y dado que el turismo por negocios se concentra prácticamente en su totalidad en Lima, el porcentaje de visitas a otros departamentos ha disminuido.

Motivo del viaje por departamentos

El siguiente gráfico muestra el motivo de visita para los principales departamentos del país.

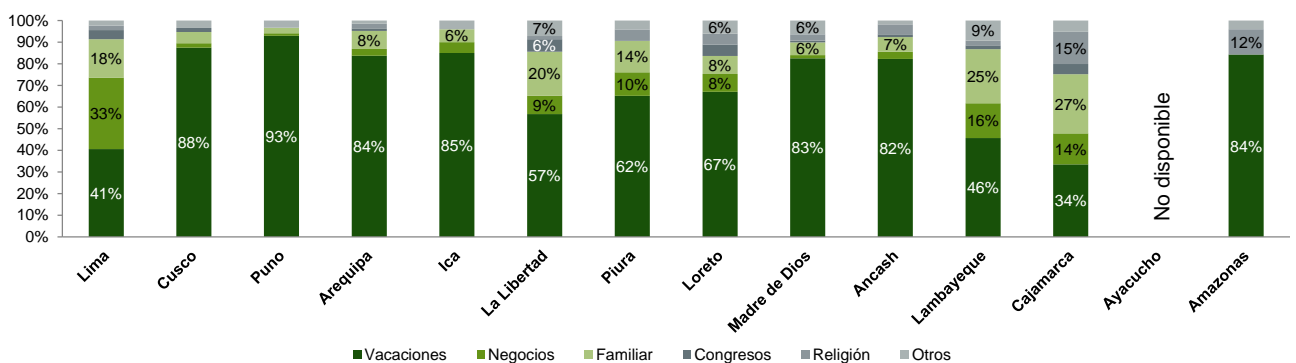


Figura 94. Motivo de visita a los principales departamentos visitados en el Perú (turistas por modo aéreo)
Fuente: Promperú

En línea con lo comentado anteriormente, se puede observar que la mayor parte de los turistas que visitan el Perú por motivos de negocios visitan Lima, mientras que el resto de departamentos concentra un reducido porcentaje de este tipo de turistas. De hecho, las encuestas de Promperú muestran que el 97% del total de turistas por negocios que llega al Perú visita Lima, mientras que porcentajes muy reducidos de viajeros (inferiores al 5%) van a otros departamentos por negocios.

En el gráfico se puede observar también que el principal motivo de visita de los distintos departamentos del Perú para los turistas extranjeros son las vacaciones. Así, quitando Lima, donde como ya se ha comentado

el turismo por negocios es muy importante, más del 80% de los turistas que llega a los principales departamentos del Perú lo hace por motivos vacacionales.

Finalmente, el turismo para visitar a familiares y amigos es también importante en el departamento de Lima – El Callao, que es el más poblado del país, aunque también es significativo el peso relativo que tiene este tipo de turismo en aquellos departamentos con menor volumen de turistas y que no reciben tantas visitas por motivos vacacionales.

Tipo de turismo realizado

La variedad de paisajes y atractivos del Perú permite a sus visitantes combinar diferentes tipos de turismo en un mismo viaje. Según las encuestas realizadas por Promperú, el principal tipo de turismo realizado por los viajeros durante su estancia en el Perú es el turismo cultural (85% de los turistas), destacando las visitas a los centros históricos de las ciudades y a los sitios arqueológicos. A continuación, vendría el turismo de naturaleza (31%), destacando las visitas a las distintas reservas naturales del país. Finalmente, el turismo de aventura (12%) y el turismo de sol y playa (14%) son otras de las actividades realizadas en el país.

A continuación, se analiza qué tipo de turismo se realiza en los principales destinos visitados por los turistas en Perú.

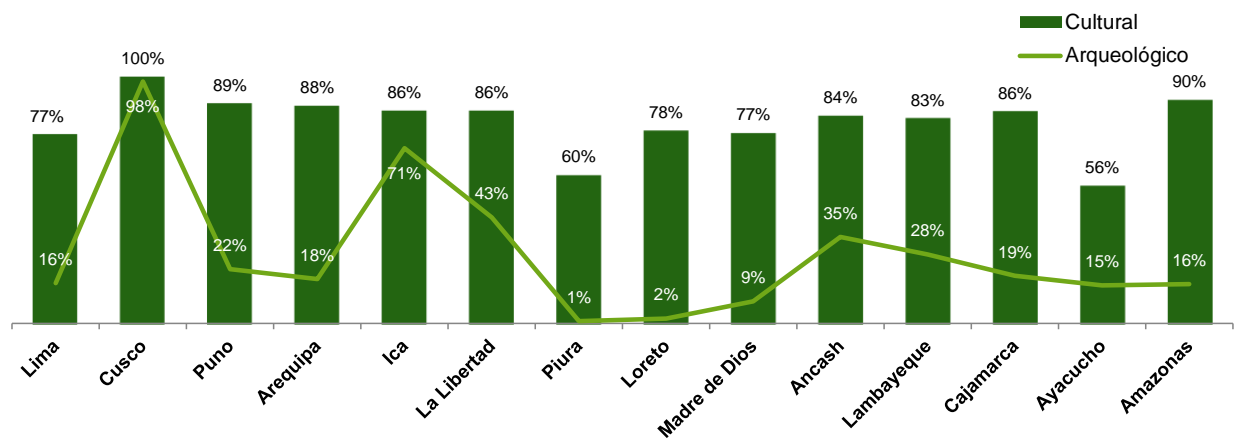


Figura 95. Porcentaje de turistas sobre el total que visita un departamento que realiza turismo cultural y arqueológico (turistas por modo aéreo)
Fuente: Promperú

Como se puede observar, la mayoría de departamentos se caracterizan por un alto porcentaje de turistas que realizan actividades culturales durante su estancia, principalmente a causa del importante patrimonio cultural que tienen muchas de las principales ciudades del país. Destaca especialmente el departamento de Cusco, en el que la importancia del Machu Picchu hace que el turismo arqueológico sea el principal tipo de turismo realizado en la región.

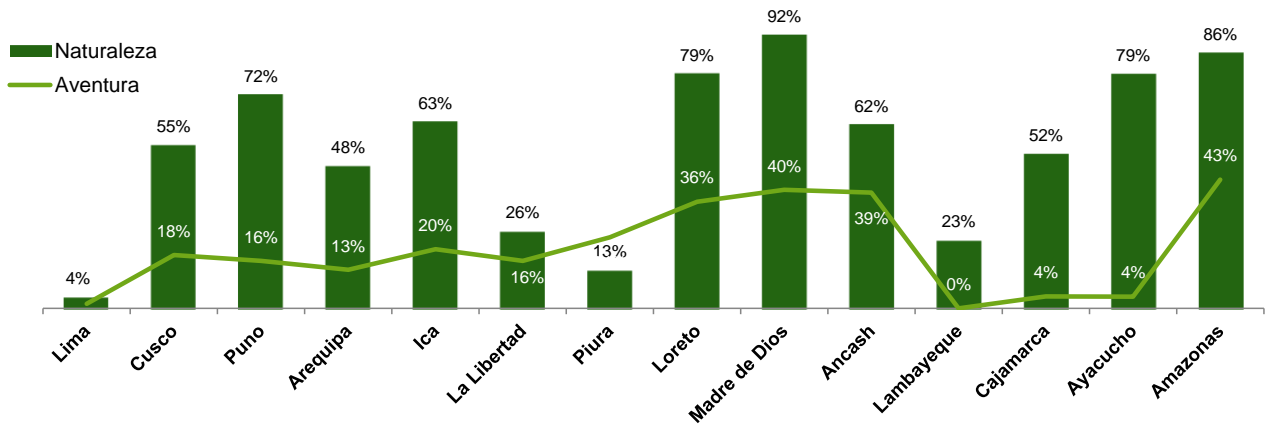


Figura 96. Porcentaje de turistas sobre el total que visita un departamento que realiza turismo de naturaleza y aventura (turistas por modo aéreo)
Fuente: Promperú

En cuanto al turismo de naturaleza, se puede ver en el gráfico anterior que los departamentos en los que está más desarrollado son en aquellos que pertenecen a la región andina y a la amazónica, aunque también es importante el volumen de turistas que realizan actividades naturales en departamentos como Ica (Paracas e Islas Ballestas).

Especialmente importante en la región amazónica es el turismo de aventura (Loreto, Madre de Dios), aunque la importancia de este tipo de actividades también es relevante en destinos como Ancash (Parque Nacional de Hascarán). En los departamentos de Piura y La Libertad la realización de actividades de aventura está relacionada con la práctica de deportes náuticos (surf).

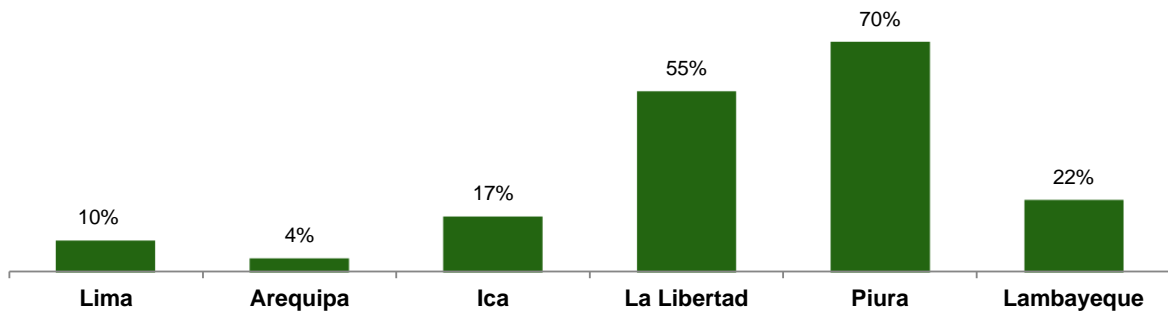


Figura 97. Porcentaje de turistas sobre el total que visita un departamento que realiza turismo de sol y playa (turistas por modo aéreo)
Fuente: Promperú

Finalmente, el turismo de sol y playa se concentra en los departamentos costeros del país, y acostumbra a combinarse con actividades de turismo cultural. Especialmente importante es en los departamentos del norte del país (La Libertad y Piura), aunque también es relevante en Lima por el elevado número de turistas recibidos y que aprovechan la visita a la ciudad para realizar actividades de sol y playa de forma complementaria.

Productos y marca Perú

El Perú es un destino turístico emergente con un legado histórico-patrimonial importante y una gran biodiversidad natural. En el PENTUR, se explica que, en 2021, el Perú será reconocido en todo el mundo como un destino referente por su oferta multitemática, servicios de excelencia y por su contribución al desarrollo sostenible del país.

Tal y como se muestra en la tabla siguiente, los productos y destinos turísticos del Perú se encuentran en diferentes estadios de desarrollo, con una gran concentración de turistas en los departamentos con los destinos más consolidados (Lima y Cusco). Según el análisis del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) el circuito turístico de la macrorregión sur es el más desarrollado; Lima como centro urbano y gastronómico está bien desarrollado pero la región centro como tal no ha desarrollado un circuito turístico; y la región Norte no ha implementado adecuadamente su circuito turístico.

Región	Departamento	% de visitas en 2012 – turista en modo aéreo	Turismo cultural	Turismo arqueol.	Turismo de naturaleza	Turismo de aventura	Turismo de sol y playa	Turismo de negocios
Norte	La Libertad	4%	✓	✓		✓	✓	
	Lambayeque	1%	✓	✓				
	Amazonas	0%	✓	✓	✓	✓		
	Cajamarca	1%	✓	✓	✓			
	Loreto	3%	✓		✓	✓		
	Piura	4%	✓		✓	✓	✓	
Centro	Lima-Callao	100%	✓	✓				✓
	Ancash	2%	✓	✓		✓	✓	
Sur	Ica	13%	✓	✓	✓	✓		
	Arequipa	14%	✓	✓	✓	✓		
	Ayacucho	0%	✓	✓	✓			
	Cusco	44%	✓	✓	✓	✓		
	Madre de Dios	3%	✓		✓	✓		
	Puno	17%	✓	✓	✓	✓		

Tabla 139: Caracterización de los departamentos con los principales destinos turísticos del Perú
 Fuente: Promperú

Dada la gran diversidad turística del país, con destinos y productos turísticos de gran potencial pero que a día de hoy todavía no están desarrollados, existe la oportunidad de potenciar el resto de destinos y productos del Perú, más allá de los destinos consolidados de Lima y Cusco. Partiendo de las visitas por departamento de los turistas actuales, para la macrorregión sur los destinos con mayor potencial podrían ser los departamentos de Puno (Tititíaca), Arequipa (Ciudad de Arequipa y Cañón del Colca) e Ica (Líneas de Nasca), que ya cuentan con cierto nivel de desarrollo. La macrorregión norte, a pesar de tener un menor nivel de desarrollo, cuenta con destinos incipientes, siendo los que reciben más turistas los departamentos de Piura (Playas del Norte) y La Libertad (Trujillo, Chan Chan). También existen iniciativas de creación de circuitos en la macrorregión norte (ruta moche) que podrían contribuir a potenciar el turismo en la región. Intentar acelerar el desarrollo de los departamentos que parecen tener mayor potencial tanto en la macrorregión norte como en la sur contribuiría a la diversificación de la oferta deseada. Asimismo, el desarrollo de una Marca País que englobe a todos los destinos serviría para respaldar la oferta de un país entero, estrechando los vínculos entre el consumidor y el producto.



Figura 98. Evolución de la imagen de Marca Perú
Fuente: Promperú

Los planes de desarrollo y promoción de los distintos destinos y circuitos turísticos de las macrorregiones Norte, Centro y Sur del País contribuyen a la creación de una Marca País. El desarrollo de los destinos debe realizarse potenciando los segmentos tradicionales y de éxito del Perú:

- Turismo cultural: El turista cultural busca conocer nuevas culturas y costumbres, conocer sitios arqueológicos y la historia del país. Es la actividad más realizada en el país, por lo que se puede considerar un eje prioritario. La promoción de este turismo debe basarse en la autenticidad y en la participación y beneficio directo de las comunidades involucradas, con atractivos culturales dirigidos a turistas responsables y respetuosos con los recursos culturales de las comunidades.
- Turismo de naturaleza: El turista de naturaleza busca entrar en contacto con la naturaleza, observar la flora y fauna, conocer la vida salvaje y las zonas protegidas. Se trata del tipo de actividad más realizada en el Perú más realizada después del turismo cultural. Actividades como la observación de la flora y fauna son especialmente atractivas, dado que el Perú acoge especies endémicas y únicas en el mundo. La presencia del turista debe ser minimizada para reducir su impacto en el medio natural, fomentando un turismo especializado que ayude a la conservación del medio ambiente
- Turismo de negocios: El turismo de negocios se centra en la ciudad de Lima. Pueden potenciarse actividades afines a este tipo de turismo, como el turismo de ferias y congresos o el turismo gastronómico

Sin dejar de lado estos segmentos, la búsqueda de productos más específicos por parte de unos nichos determinados de turistas es una tendencia emergente a nivel mundial que Perú puede desarrollar. El PENTUR señala la búsqueda de la autenticidad como una tendencia clave en el turismo internacional. Por lo tanto, puede tener interés la elaboración de planes de desarrollo sectoriales para este tipo de productos turísticos especializados (i.e Golf, aventura, etc.)

- Turismo de aventura: El turista de aventura busca desafiar la geografía, experimentar la aventura al aire libre y sentir la adrenalina. El riesgo asociado a la práctica de deportes de aventura en entornos naturales debe tratarse de manera responsable.
- Turismo rural comunitario: El turista rural comunitario busca conocer costumbres y estilos de vida diferentes, interactuado con los pobladores de las comunidades nativas.
- Turismo deportivo: Como por ejemplo, el Plan de Desarrollo del Turismo de Golf.

También se identifica en el FODA de PENTUR la falta de un sistema de información nacional de turismo que articule el conjunto de datos a nivel nacional, regional y local en todas las materias relacionadas con los destinos turísticos y su segmentación (productos, destinos, llegadas de turistas, divisas generadas, seguridad, promoción, inventario de recursos, etc.).

15 Anexo. Perfil del turista extranjero del Perú

En este anexo se detalla el análisis realizado sobre el perfil del turista extranjero que visita el Perú, que se utiliza como base para desarrollar la estrategia de mercado que declina aquellos planes de acción generales que requieren de una distinta particularización por cada mercado (corto, medio o largo radio) para alcanzar el objetivo del desarrollo del Perú como destino turístico y de atracción de aerolíneas para la creación de rutas aéreas.

Mercados emisores de turistas al Perú

Perú es el 48º país mundial en número de turistas internacionales y el 3º de Suramérica para la mayoría de países priorizados, con más de 2.8 millones de llegadas internacionales en el año 2012. Estos turistas se distribuyen por continente de origen según muestra el siguiente gráfico.

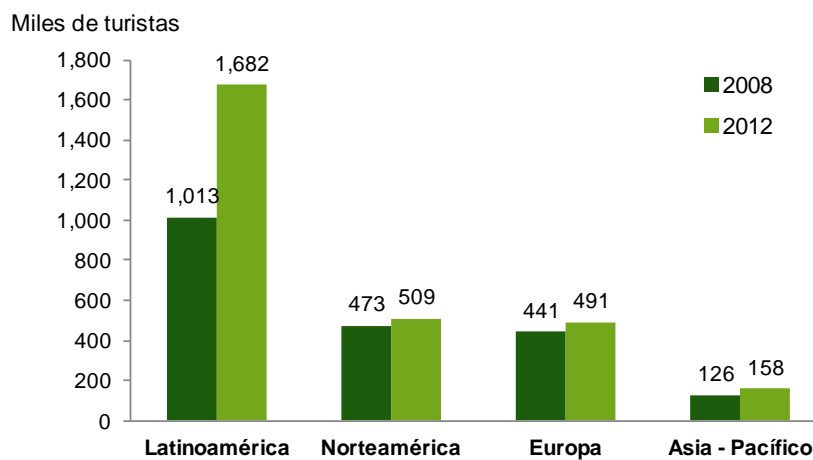


Figura 99. Distribución de los turistas internacionales que llegan al Perú según mercado de procedencia
 Fuente: Mincetur

Como se puede observar, el turismo ha crecido en los últimos años, especialmente los turistas procedentes de Latinoamérica, que es el mercado de mayor importancia para el Perú, mientras que Norteamérica y Europa tienen un número similar de turistas que viajan al país andino. En el apartado 2.7.3, se recoge el número de turistas que llegan al Perú desde cada uno de los 19 países priorizados.

PromPerú ha identificado una serie de mercados objetivo para el desarrollo del turismo receptivo. Estos países se dividen en priorizados (15) y exploratorios (4), según se recoge en la siguiente tabla.

Clasificación	Mercados
Mercados priorizados	Estados Unidos, Chile, Brasil, Colombia, Alemania, Francia, Reino Unido, Argentina, Australia, Canadá, Japón, México, Italia, España y Corea del Sur
Mercados exploratorios	Holanda, Rusia, Suecia y Noruega

Tabla 140: Clasificación de los mercados objetivo para el desarrollo del turismo receptivo
 Fuente: PromPerú

Como se puede observar en la siguiente figura, el conjunto de estos mercados representa la mayoría de turistas internacionales que llegan al Perú, con más del 80% de la cuota de mercado.

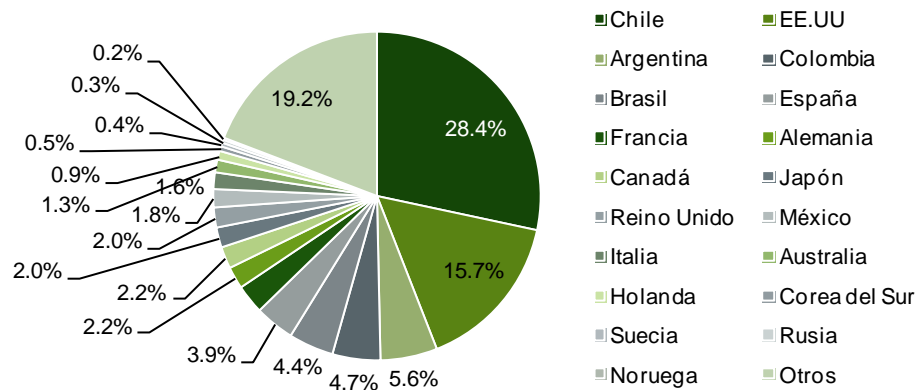


Figura 100. Procedencia de los turistas internacionales al Perú
Fuente: Mincetur

Adicionalmente, se puede observar que el crecimiento experimentado en los últimos años por estos mercados ha sido relevante.

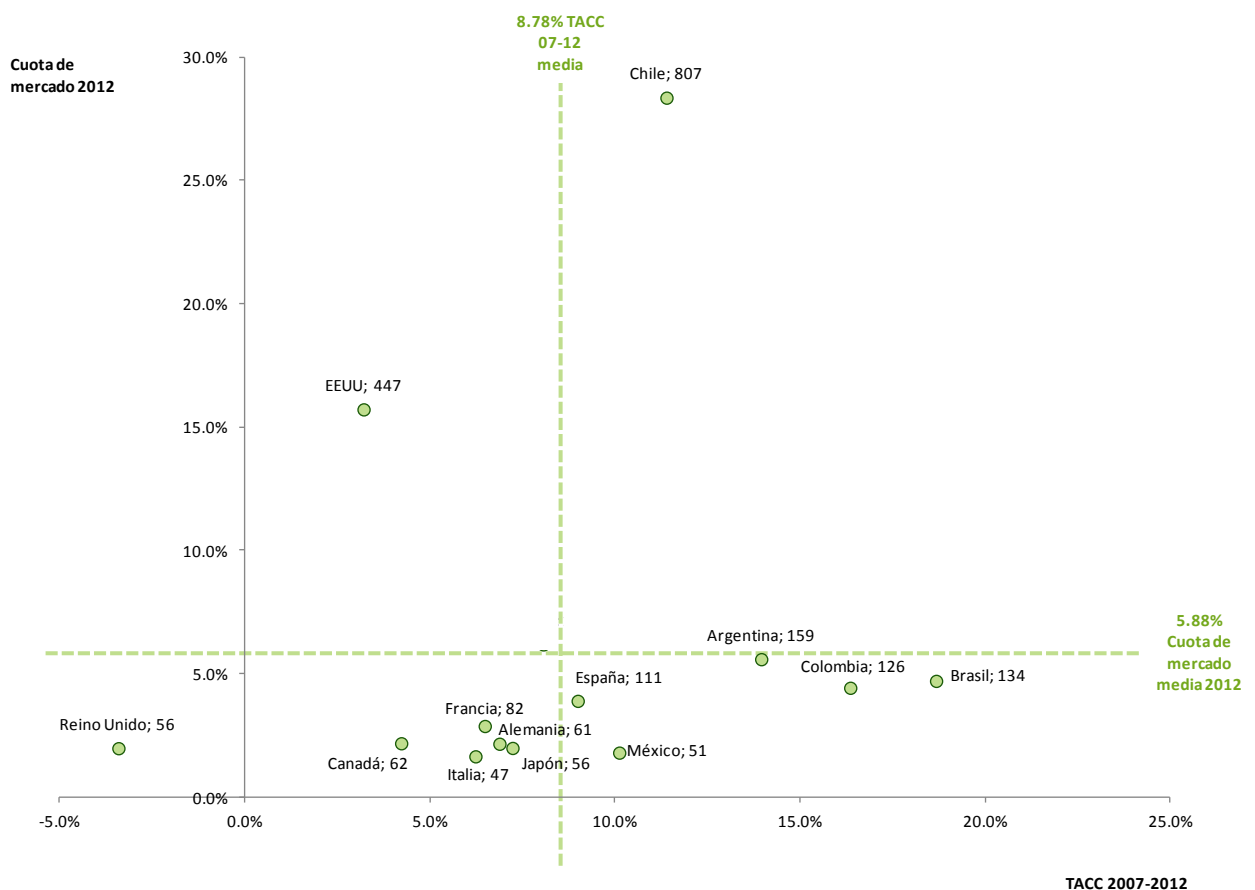


Figura 101. Distribución de posicionamiento de los principales mercados emisores del Perú en 2012
Fuente: MININTER – Dirección General de Migración y Naturalización (DIGEMIN)

Para el objetivo de este documento (atracción de líneas aéreas internacionales al Perú y apertura de nuevas rutas), es conveniente agrupar los mercados propuestos por PromPerú (mercados priorizados y exploratorios).

Teniendo en cuenta que desde el punto de vista de la creación de rutas existen importantes diferencias para las aerolíneas entre la apertura de una ruta de corto radio y una de largo radio, la estrategia de mercado del Perú puede encuadrarse dentro de 3 tipos de mercado, tal y como se recoge en la siguiente tabla.

Clasificación	Corto Radio (Latinoamérica)	Medio Radio (Norteamérica)	Largo Radio (Europa, Asia – Pacífico)
Mercados priorizados	Chile, Brasil, Colombia, Argentina, y México	Estados Unidos y Canadá	Alemania, Francia, Reino Unido, Italia, España, Australia, Japón y Corea del Sur
Mercados exploratorios			Holanda, Rusia, Suecia y Noruega

Tabla 141: Clasificación de los mercados objetivo para la atracción de líneas aéreas internacionales
Fuente: PromPerú, Análisis ALG

A continuación, se muestran los principales datos de los turistas de cada uno de estos mercados, con el fin de caracterizar al turista de cada uno de ellos.

Perfil del turista de los mercados de corto radio

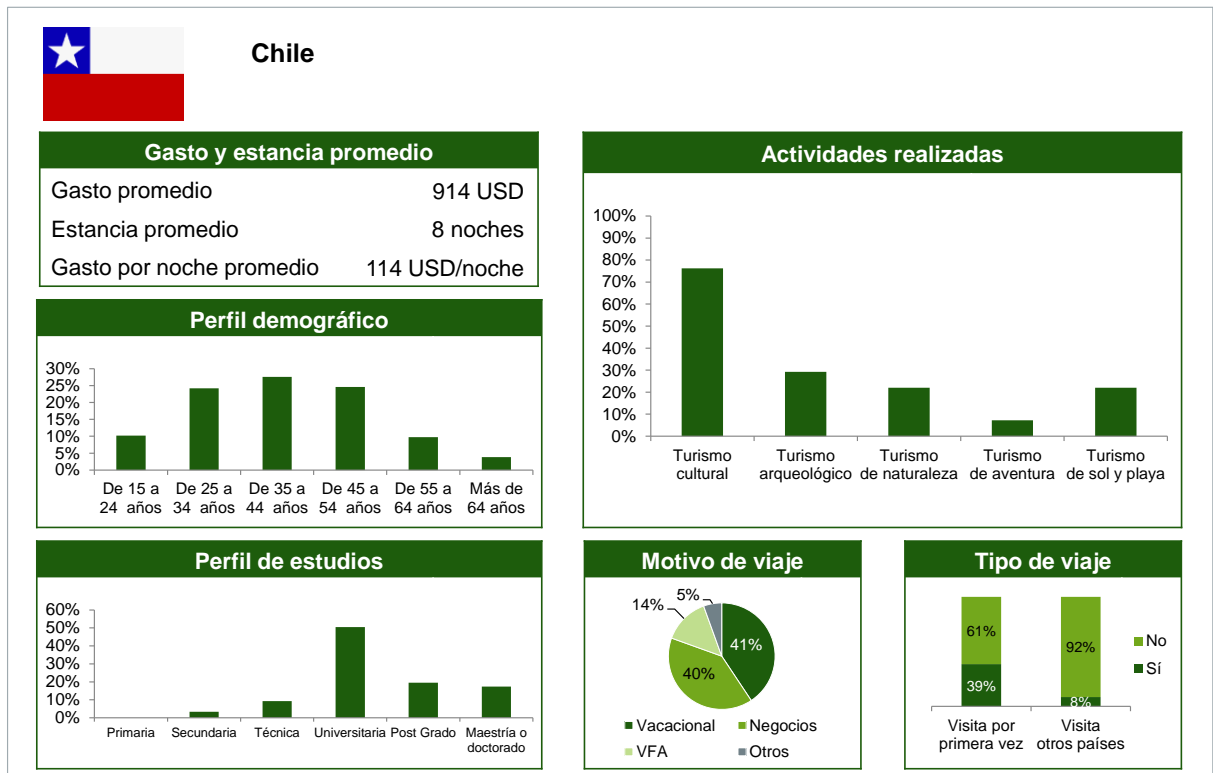


Figura 102. Perfil del turista por modo aéreo de Chile
Fuente: Encuestas Promperú

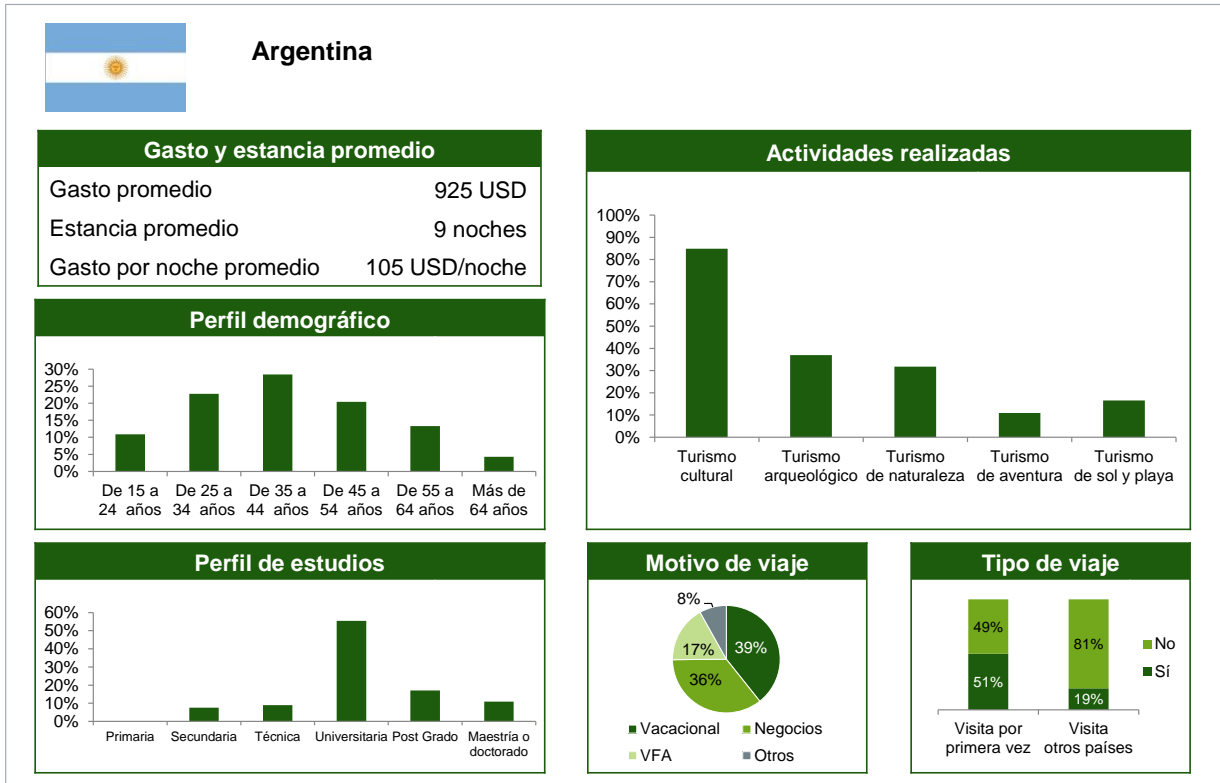


Figura 103. Perfil del turista por modo aéreo de Argentina
Fuente: Encuestas Promperú

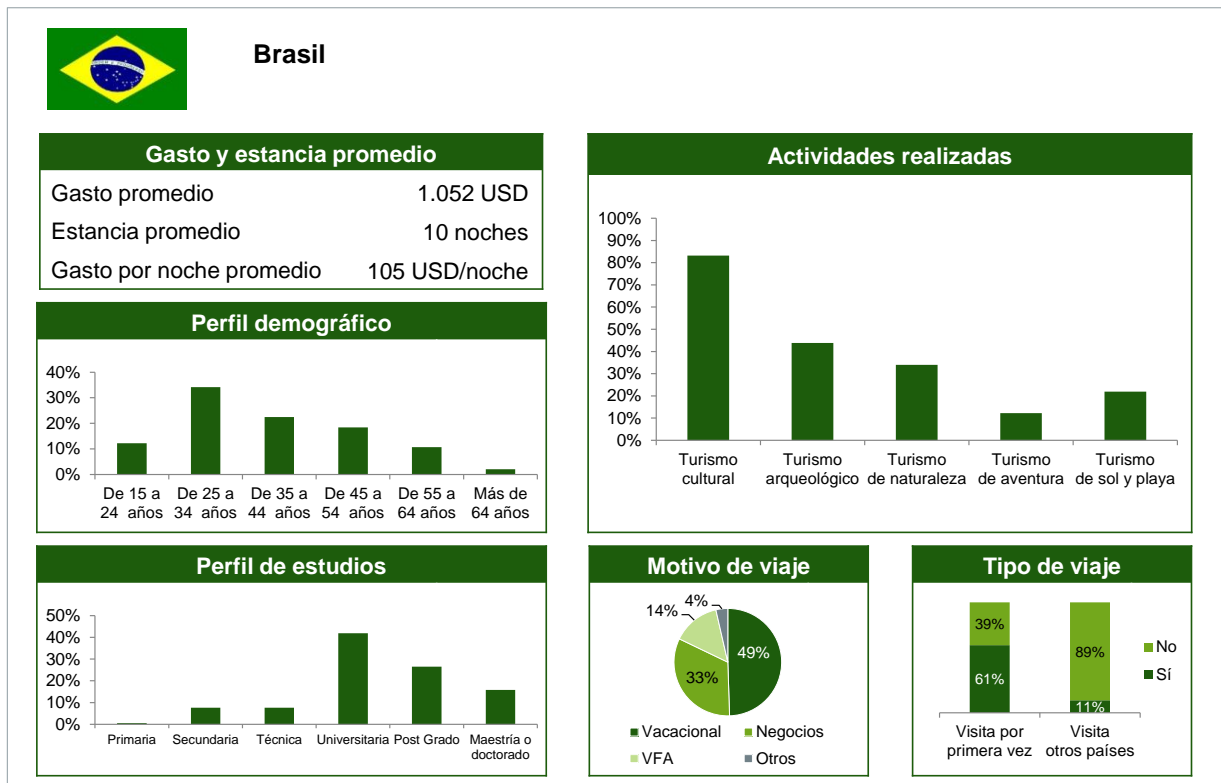


Figura 104. Perfil del turista por modo aéreo de Brasil
Fuente: Encuestas Promperú

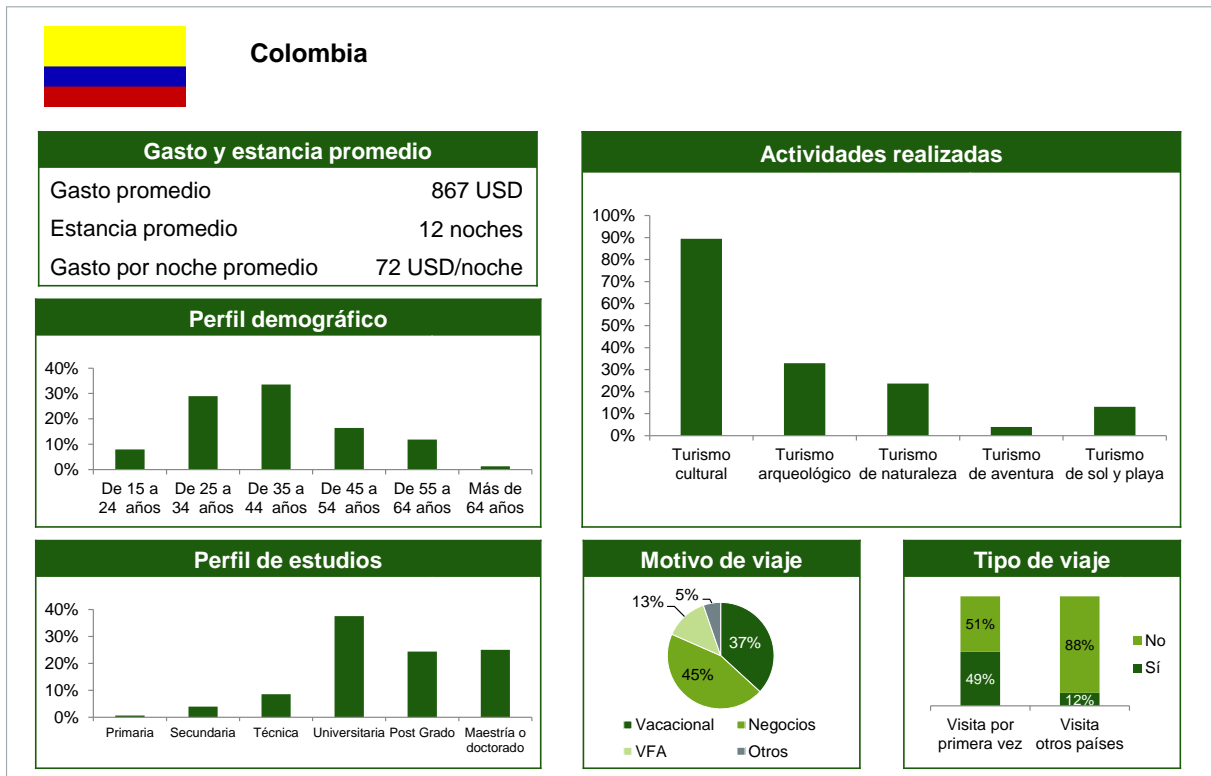


Figura 105. Perfil del turista por modo aéreo de Chile
Fuente: Encuestas Promperú

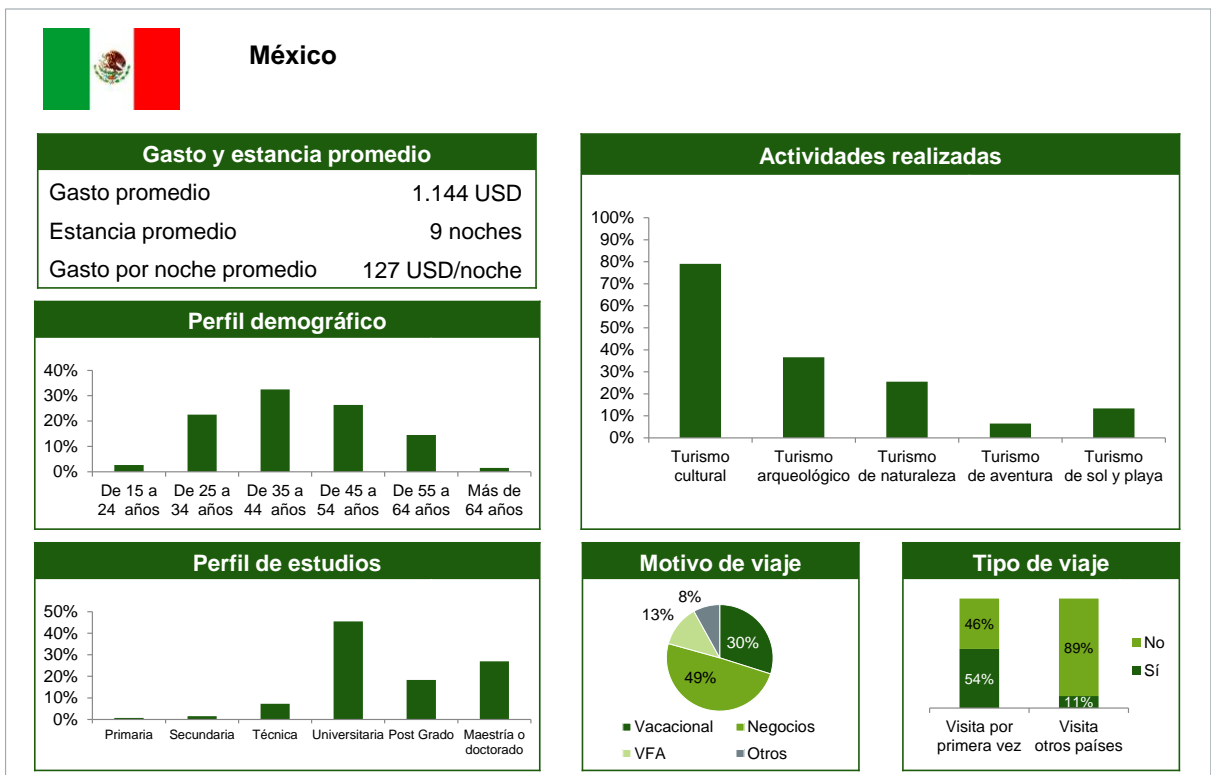


Figura 106. Perfil del turista por modo aéreo de México
Fuente: Encuestas Promperú



Perfil del turista de los mercados de medio radio

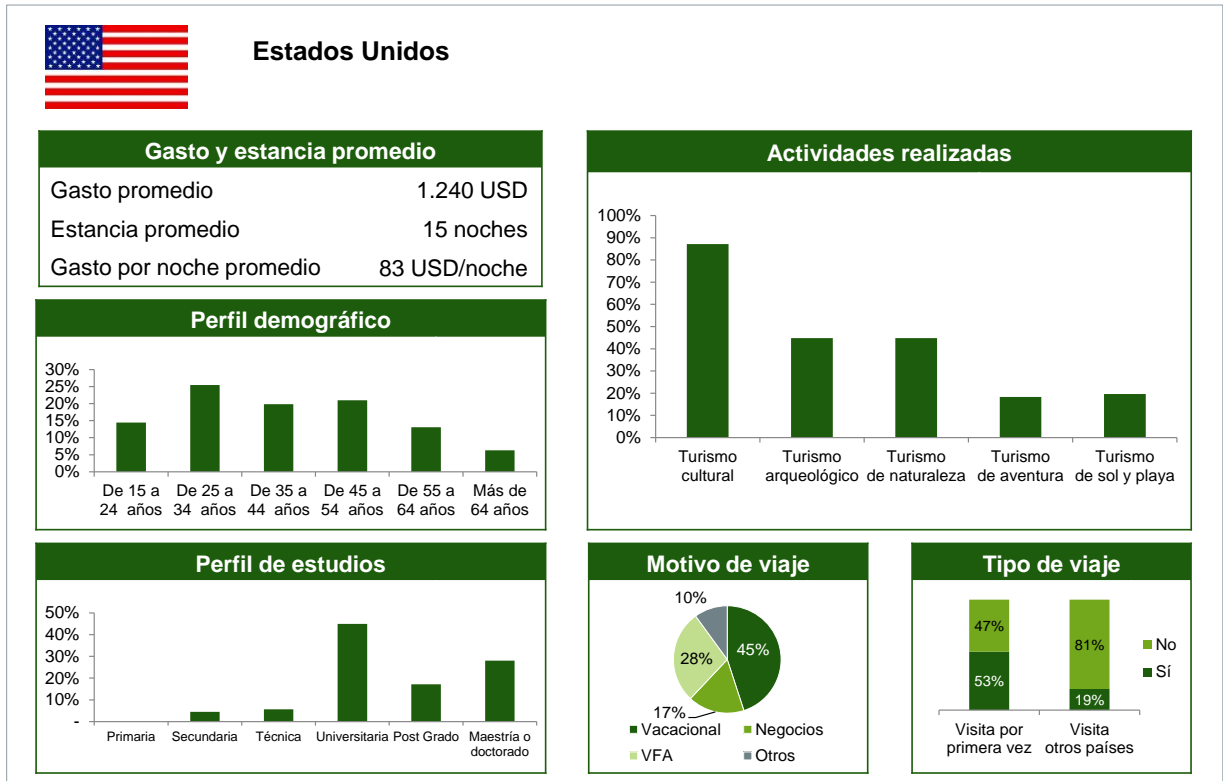


Figura 107. Perfil del turista por modo aéreo de Estados Unidos
Fuente: Encuestas Promperú

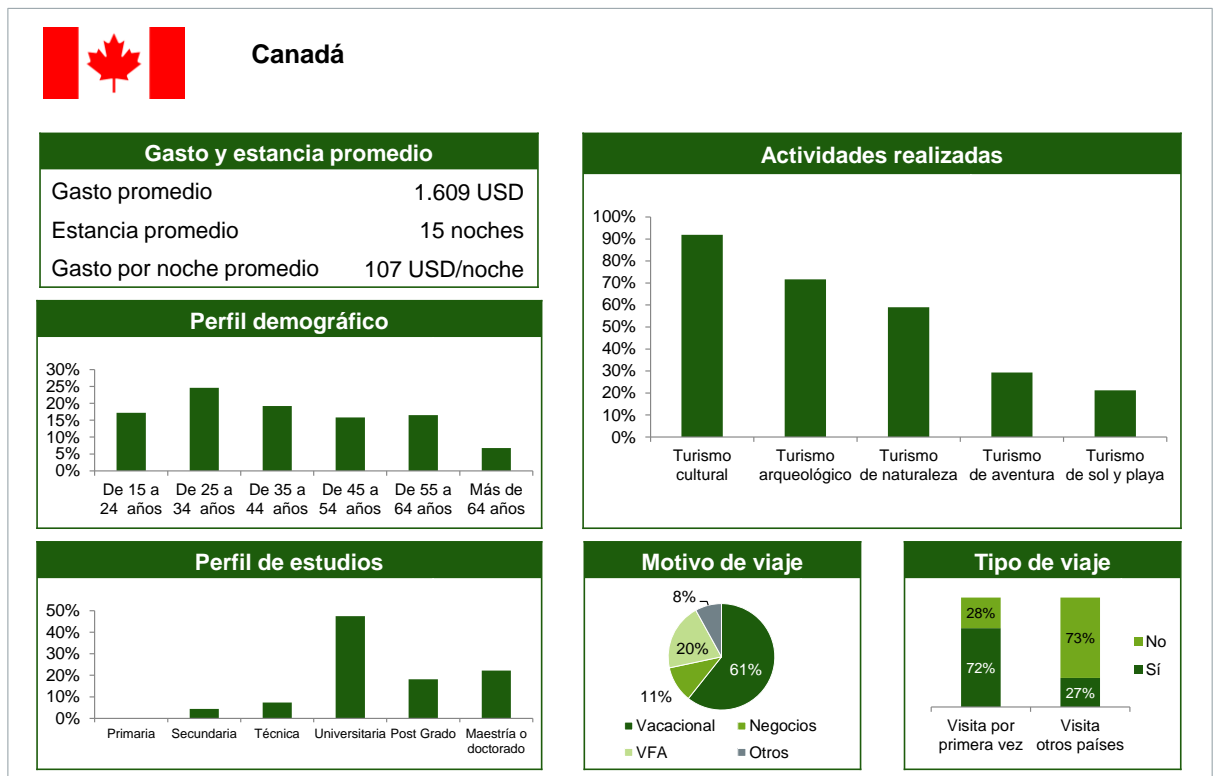


Figura 108. Perfil del turista por modo aéreo de Canadá
Fuente: Encuestas Promperú

Perfil del turista de los mercados de largo radio

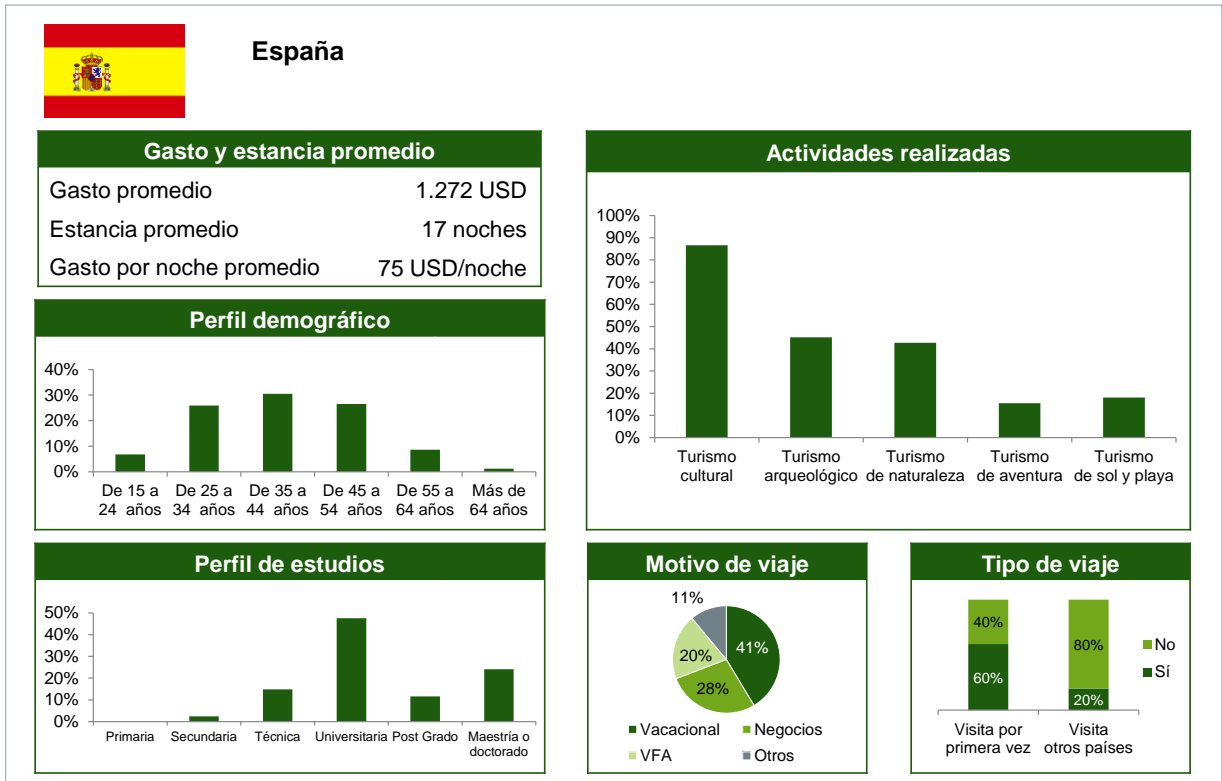
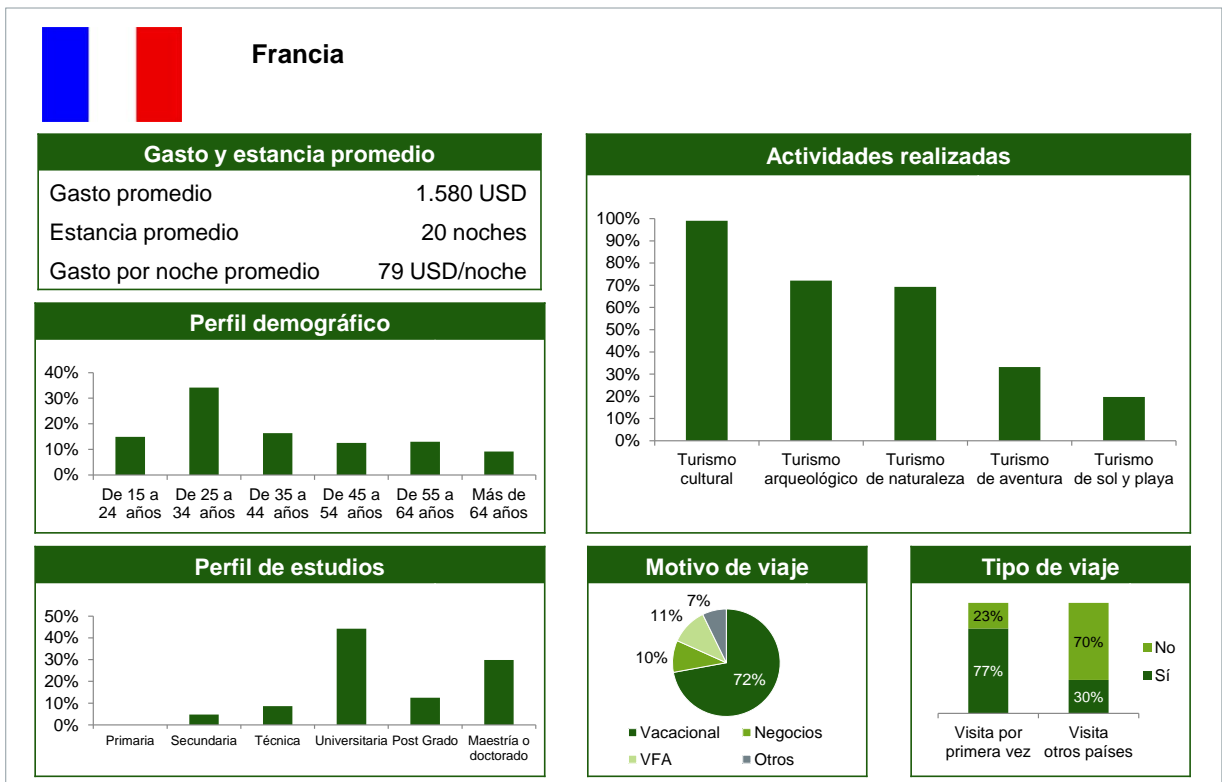


Figura 109. Perfil del turista por modo aéreo de España
Fuente: Encuestas Promperú



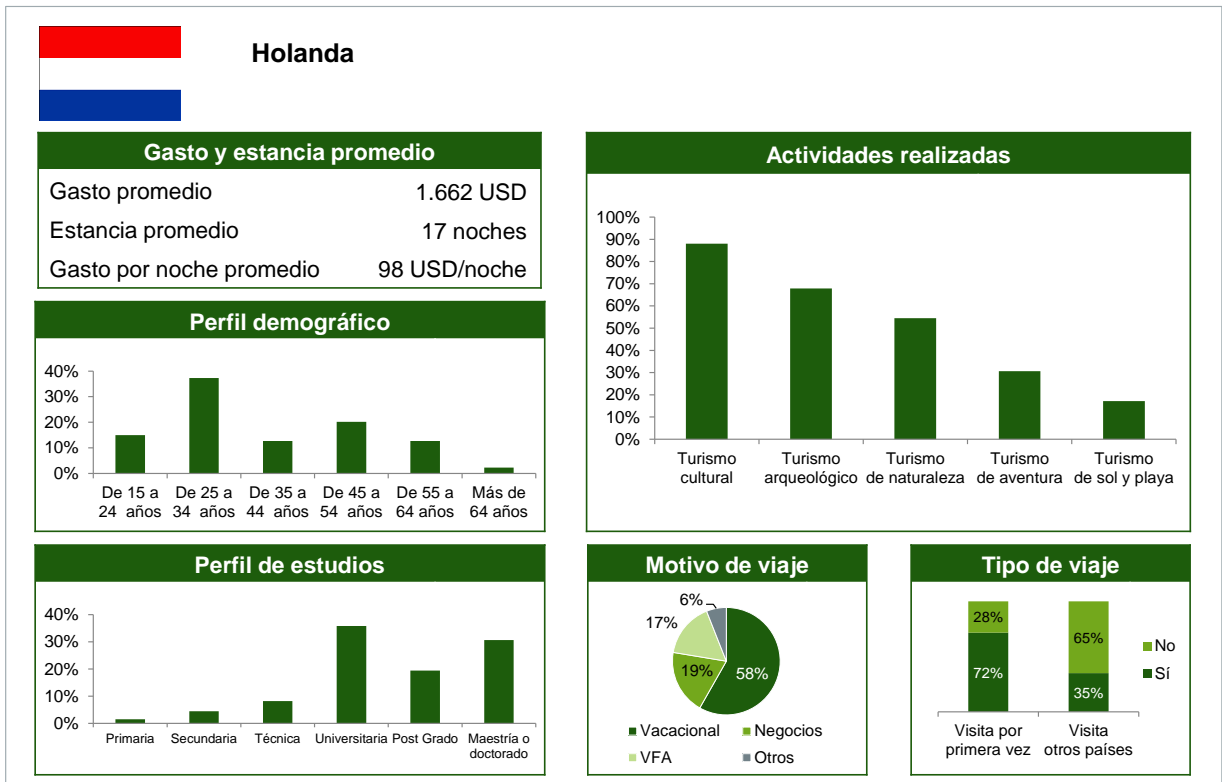


Figura 111. Perfil del turista por modo aéreo de Holanda
Fuente: Encuestas Promperú

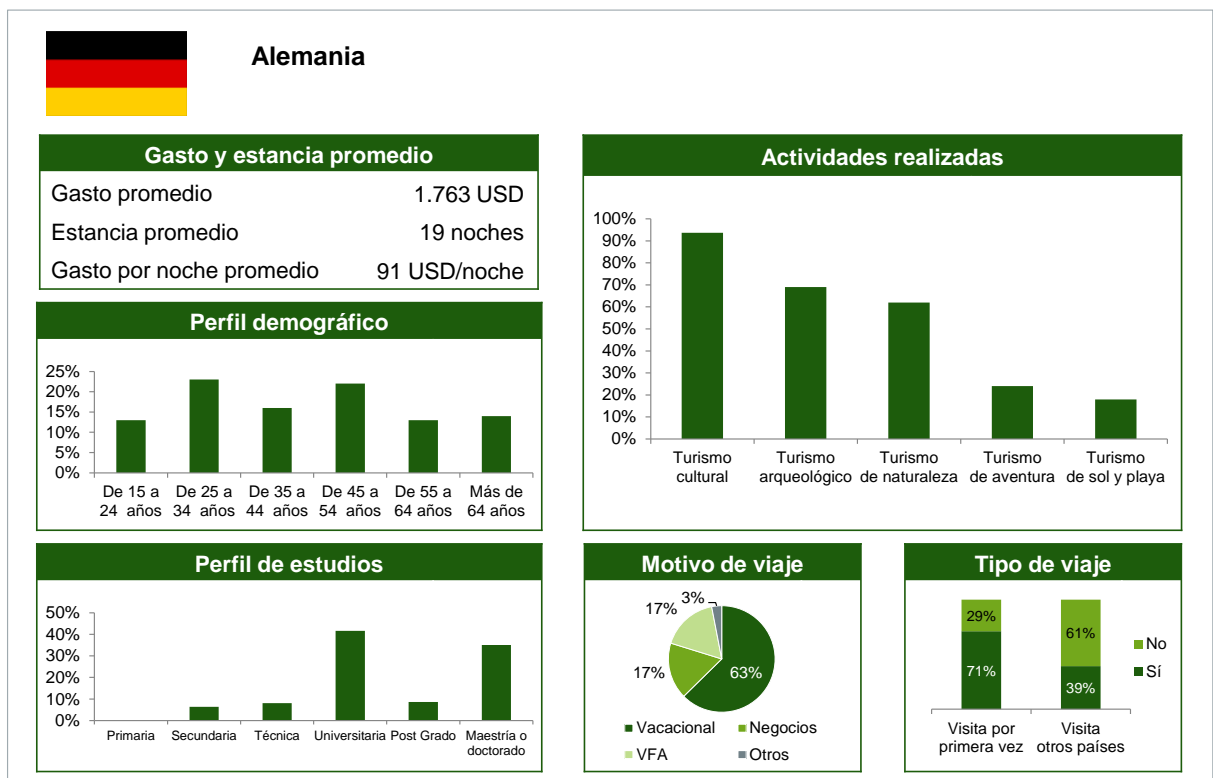


Figura 112. Perfil del turista por modo aéreo de Alemania
Fuente: Encuestas Promperú

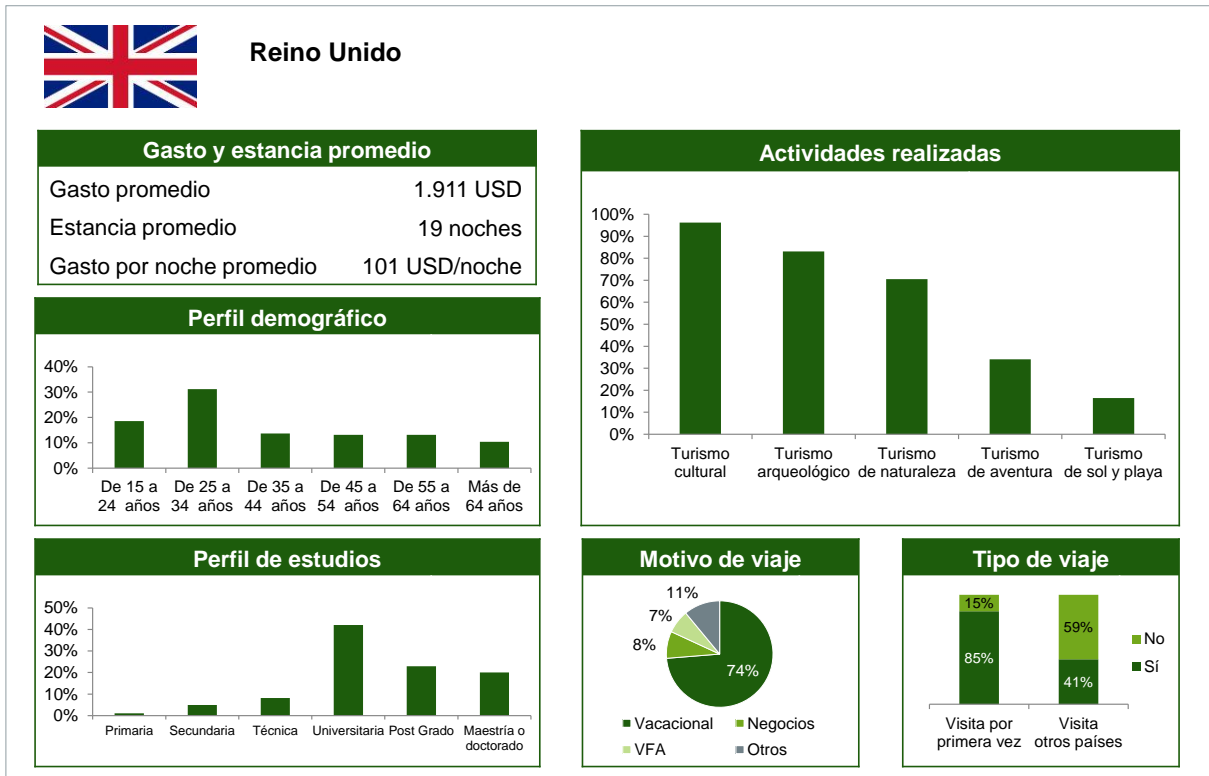


Figura 113. Perfil del turista por modo aéreo de Reino Unido
Fuente: Promperú

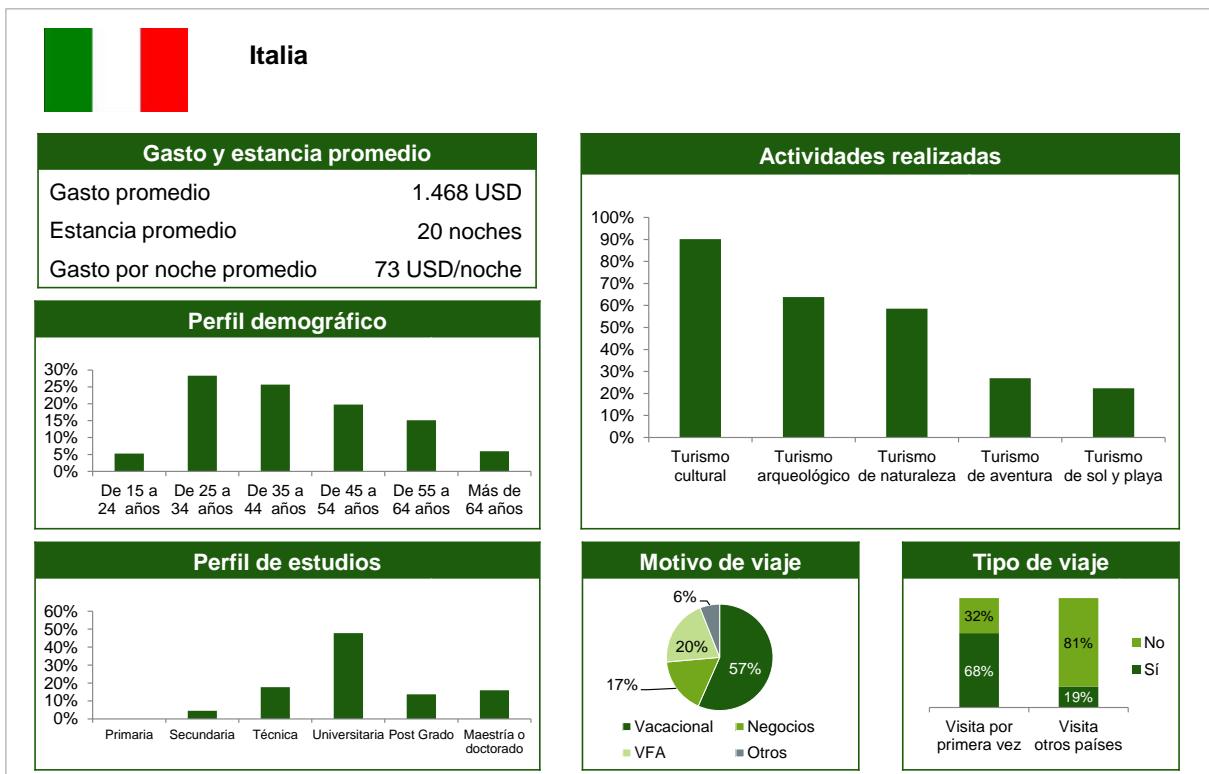


Figura 114. Perfil del turista por modo aéreo de Italia
Fuente: Encuestas Promperú

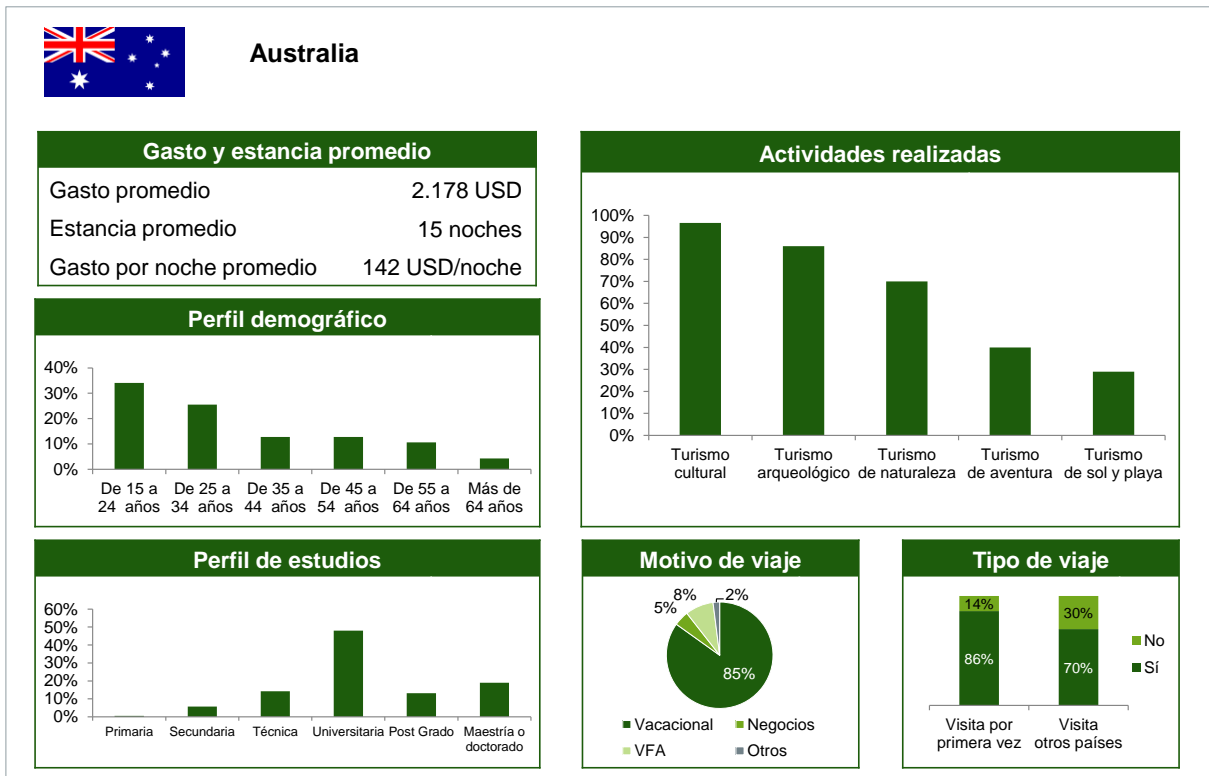


Figura 115. Perfil del turista por modo aéreo de Australia
Fuente: Encuestas Promperú

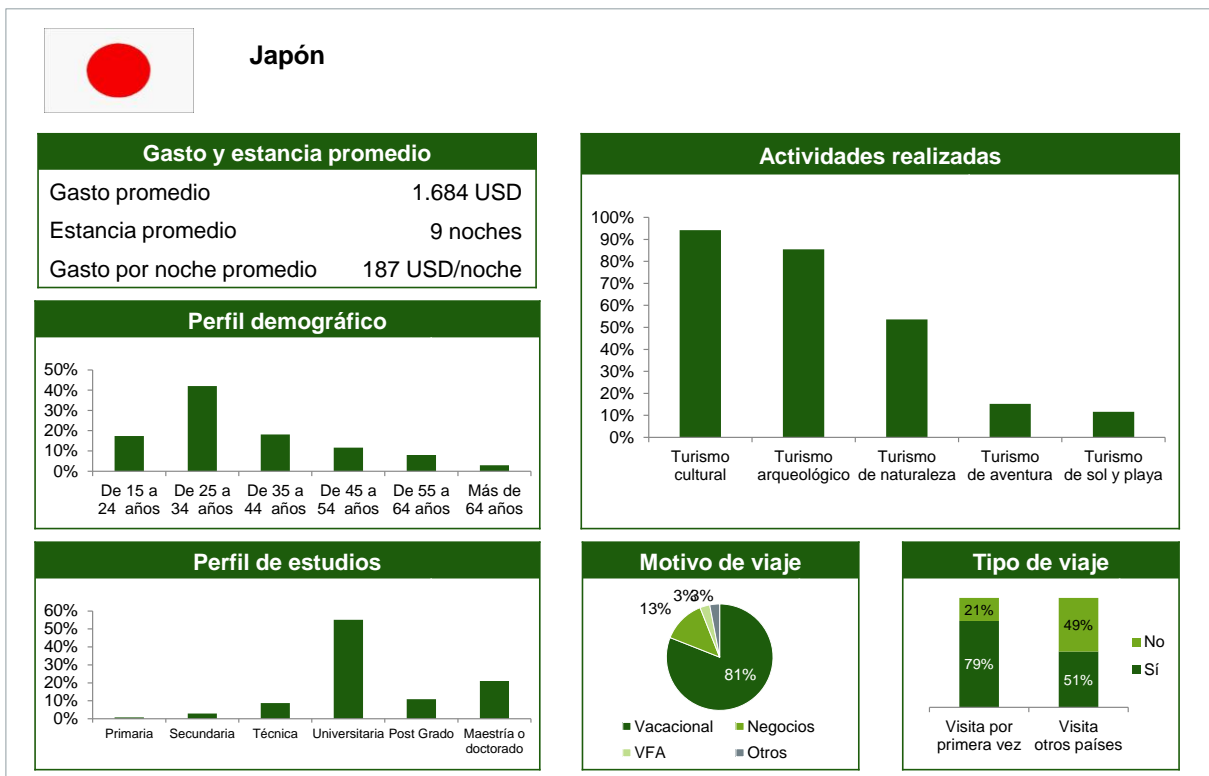


Figura 116. Perfil del turista por modo aéreo de Japón
Fuente: Encuestas Promperú

16 Anexo. Funcionamiento de un Fondo de Desarrollo de Rutas

En este Anexo se incluye una explicación detallada del funcionamiento de un Fondo de Desarrollo de Rutas.

La figura siguiente ilustra el posible proceso a seguir y las bases a definir para la concesión de una ayuda por parte del Fondo de Desarrollo de Rutas.



Figura 117. Bases a definir para la concesión de una ayuda dentro del Fondo de Desarrollo de rutas
Fuente: Análisis ALG

Selección de destinos

Una vez definidos los objetivos estratégicos del Fondo y conformado el grupo de trabajo, el primer paso consiste en la selección de los destinos candidatos a recibir una ayuda económica. Para conseguir una máxima efectividad en los incentivos otorgados, esta selección se basa en objetivos socioeconómicos y está económicamente justificada. El Fondo de Desarrollo de Rutas debe por tanto focalizar sus esfuerzos en aquellos mercados que son considerados prioritarios.

De acuerdo a lo explicado anteriormente, la conectividad del mercado europeo y asiático del aeropuerto de Lima se encuentra por debajo de la media de aeropuertos latinoamericanos por lo que se considera que **el esfuerzo que el Fondo debe realizar para nuevas rutas a Europa y Oriente Medio debería ser mayor que para las rutas dentro del continente americano.**

El objetivo principal sería estimular la creación de rutas económicamente viables por sí solas una vez finalizada la fase de *ramp-up*, y que reporten un beneficio socioeconómico al país, bien por el crecimiento del turismo internacional en el Perú o bien para fomentar el continuo desarrollo de Lima como *hub* (o del resto de aeropuertos en su caso). También es recomendable estudiar las posibles consecuencias negativas que el lanzamiento de una nueva ruta pueda suponer para las rutas ya existentes. Así, debe tratarse de evitar subvencionar destinos en competencia directas con otras rutas y cuya demanda de tráfico se basase principalmente en la captación de tráfico de las rutas ya existentes, con una mínima estimulación de la demanda generada.

En principio, aquellos destinos que no se consideran estratégicamente alineados con los objetivos del Fondo no deberían ser beneficiarios prioritarios de las subvenciones otorgadas dentro del Fondo de Desarrollo de Rutas. Además, tampoco sería necesario conceder ningún tipo de incentivo económico a las rutas que son económicamente rentables desde el momento de su lanzamiento. Sin embargo, el Fondo puede animar a las aerolíneas a lanzar este tipo de rutas mediante ayudas no financieras ya estudiadas, que tienen un bajo coste asociado y que son típicamente aplicadas por los Comités de Desarrollo de Rutas.

Por el contrario, en el caso de que la ruta se alinee estratégicamente con los objetivos del Fondo de Desarrollo de Rutas y que a su vez no sea viable económicamente desde el comienzo, la concreción de los incentivos otorgados puede llevarse a cabo, definiendo para ello los siguientes parámetros: nivel de servicio requerido para la ayuda, compañía aérea beneficiaria, duración del contrato, tipo de subvenciones a otorgar y definición de las fuentes de financiación del fondo.



Nivel de servicio requerido

Los incentivos ofertados por el Fondo de Desarrollo de Rutas pueden llevar asociados unos niveles mínimos de servicio con los que deberá ser operada cada ruta. Estos requisitos pueden referirse a aspectos como el número de frecuencias, la capacidad ofertada, el tipo de avión, operación regular o chárter, tarifas, horario o canal de distribución. Los niveles de servicio requeridos pueden ser definidos caso a caso para cada nueva ruta lanzada desde el aeropuerto. Sin embargo, se recomienda evitar una definición exhaustiva de estos requisitos para no limitar en demasía la flexibilidad y la capacidad emprendedora de la aerolínea. La decisión clave es, por tanto, qué criterios deben ser incluidos como exigencia mínima dentro del Fondo de Desarrollo de Rutas para cada destino.

Para cada uno de los ejes estratégicos definidos, el objetivo principal sería la creación de servicios regulares. También pueden definirse unos niveles de servicios variables con cada estación.

Se recomienda utilizar los siguientes **criterios para la definición del nivel de servicio**:

- **Tipo de operación:** Las ayudas serían otorgadas a nuevas rutas regulares para todos los destinos seleccionados
- **Frecuencias:** Se considera razonable un requisito mínimo de dos a tres frecuencias semanales para la concesión de una ayuda para todos los mercados estratégicos.
- **Escalas:** Para favorecer el desarrollo de *hub* de Lima, se propone subvencionar únicamente los vuelos directos sin escalas. Sin embargo, puede tomarse en consideración la concesión de ayudas a vuelos con escalas para aquellos mercados estratégicos que no pueden ser servidos por vuelos directos debido a las limitaciones de alcance de las aeronaves, tales como Japón o Corea y quizás Oriente Medio.

Selección de la aerolínea beneficiaria

Se recomienda que los incentivos del Fondo sean ofrecidos mediante un **concurso público abierto y transparente**, que garantice la igualdad en el tratamiento de las propuestas de las aerolíneas. La documentación del concurso debe incluir información sobre el proceso de adjudicación, los niveles de servicio requeridos en la ruta, los criterios de selección, las normas de anulación y la penalización en caso de ruptura de contrato. Por otro lado, las solicitudes de las aerolíneas deben incluir un plan de negocios con la programación de los vuelos y el nivel de subvenciones requeridos.

Los dos principales ejes de selección de aerolínea serían los intereses de los futuros usuarios de la ruta y el coste económico de la operación; la aerolínea seleccionada sería la que ofrezca un mayor nivel de servicio para un menor nivel de incentivos. En el caso de que no se presente más que una aerolínea al concurso, también sería posible negociar con ellos de forma individual.



Figura 118. Proceso de licitaciones para la otorgación de una ayuda del Fondo de Desarrollo de Rutas
Fuente: Análisis ALG

La figura anterior muestra el esquema de un proceso de licitaciones para otorgar una ayuda como parte del Fondo de Desarrollo de Rutas. En primer lugar, la proposición de incluir un destino como candidato a recibir una ayuda por parte del Fondo puede partir tanto como por parte del propio organismo gestor del fondo como por iniciativa propia de las aerolíneas. El destino propuesto sería evaluado según los criterios de selección de rutas del Fondo para poder tomar una decisión final sobre su inclusión. Una vez aceptado el destino, comienza el proceso de licitaciones y la redacción de los términos de referencia, que deberían incluir información general sobre el concurso, niveles mínimos de servicio exigido, criterios para la selección de la compañía aérea, duración del contrato, tipo de subvención otorgable y documentación necesaria. Las respuestas ofrecidas por las compañías aéreas deberían incluir el respeto al nivel de servicio exigido en la ruta, el plan de acción en la operación de la ruta, el nivel de ayudas solicitado y posibles mejoras al contrato. Una vez seleccionada la aerolínea según los criterios previamente definidos se procedería a la negociación y firma del contrato para poder dar paso a la explotación de la ruta.

Se pueden utilizar los siguientes **criterios para seleccionar la aerolínea que recibiría la ayuda**:

- **Nivel de subvención:** Un menor coste económico de las subvenciones ser el parámetro de selección más importante, la compañía que solicite un menor montante de ayudas sería la primeramente valorada.
- **Frecuencias:** La compañía aérea estaría obligada a cumplir el número de frecuencias establecidos en la definición del nivel de servicio; la disposición a realizar frecuencias adicionales en la ruta sería valorada positivamente
- **Duración de la explotación de la ruta:** El compromiso de continuar las explotación de la ruta una vez finalizada el período durante el que se recibe la subvención se valoraría positivamente
- **Capacidad de generación de demanda:** Se propone evaluar el mayor de tráfico generado de acuerdo al plan de acción de la compañía.
- **Nivel de inversiones para el desarrollo de destinos:** Puede ser interesante incluir un compromiso de inversiones para el desarrollo de destinos.

- **Propuesta de mejoras al contrato:** Es posible reservar puntos adicionales al contrato para que las aerolíneas puedan proponer posibles mejoras que puedan aportar al mismo.

Duración del contrato

La mayoría de los contratos para la concesión de subvenciones suelen tener una **duración de hasta de tres años**. Ésta debería ser la **duración máxima del contrato**.

Sin embargo, las subvenciones a las nuevas rutas deberían mantenerse únicamente durante el tiempo necesario hasta que esta sea económicamente viable, es decir, durante la fase de *ramp-up*, favoreciéndose por tanto los contratos de corto plazo. Sería necesario definir criterios de revisión y auditoría del contrato con el fin de reevaluar de manera periódica la validez de la subvención inicialmente prevista.

Para el Fondo de Desarrollo de rutas se puede aplicar un contrato de hasta tres años de duración (se recomienda uno o dos años), donde los resultados de cada ruta serían evaluados anualmente para modificar el nivel de incentivos otorgados.

El factor de ocupación crítico (esto es, el factores de ocupación con el que se consigue que la operación de la ruta deje de obtener resultados económicos negativos) tiene a aumentar según la longitud de la ruta, siendo mayor para rutas de largo radio que para rutas de corto radio. Por tanto, se puede utilizar el factor de ocupación como criterio para estudiar la rentabilidad de la ruta: las ayudas a las rutas de corto radio podrían mantenerse hasta que estas alcancen unos factores de ocupación del 65% al 70%, mientras que las ayudas a rutas de largo radio podrían mantenerse hasta que los factores de ocupación alcancen unos valores del 70% al 75%.

Antes de la finalización del contrato, si la ruta consiguiese un cierto nivel de pasajeros o factores de ocupación (el que se estime necesario para el equilibrio económico de cada ruta) los incentivos podrían retirarse.

En cualquier caso, los **incentivos** deben ser **regresivos**, es decir, deben reducirse las ayudas de manera progresiva.

Se puede exigir que la compañía mantenga los niveles de servicio establecidos en el contrato durante el período en el que se concede la ayuda.

Tipo de ayudas otorgadas

Las ayudas directas del Fondo de Desarrollo de Rutas permiten reducir el riesgo que para éstas supone el lanzamiento de una nueva ruta, compensando una parte de las pérdidas económicas de la compañía durante la fase de *ramp-up*. Estas cantidades se pueden definir a priori, (por ejemplo definiendo una cantidad según la disponibilidad de financiación del FDR o bien un montante calculado a partir de las pérdidas estimadas en un *business case*), o a posteriori (donde el montante de la ayuda se podría obtener según el número de pasajeros transportados, los factores de ocupación o a partir de los resultados de la operación de la ruta presentados por la aerolínea – en este caso sería necesario definir claramente a priori el método de cálculo de los resultados).

En la Unión Europea se permite la concesión de ayudas directas a las aerolíneas para el lanzamiento de una ruta. Estas ayudas pueden mantenerse durante un período de tres años, teniendo un valor máximo del 50% de los costes durante el primer año y un valor medio máximo del 30% durante el período que dure la ayuda. Sin embargo, estas ayudas solo son aplicables a los costes directamente relacionados con el lanzamiento de la ruta (marketing y publicidad o costes instalación en el aeropuerto) y no a los costes derivados de la operación de la ruta. Además, estas ayudas solo son aplicables en aeropuertos regionales con menos de cinco millones de pasajeros. Como consecuencia de lo restrictivo de la reglamentación para poder otorgar las subvenciones, estas ayudas no son actualmente una práctica común en Europa y tienen

poco impacto. Dependiendo del nivel de financiación que obtenga a tal efecto, El Perú tiene la posibilidad de financiar parte de los costes de operación o bien de las pérdidas de una ruta durante la fase de *ramp-up* hasta que esta ruta alcance unos factores de ocupación rentables.

A modo de ejemplo, la figura siguiente muestra las pérdidas anuales estimadas que tendrían las aerolíneas de las rutas con potencial de ser creadas en el Perú, de acuerdo al análisis realizado en el apartado 7.3. Se suponen unos factores de ocupación para el primer año del 60% para las rutas de corto radio y del 65% para las rutas de largo radio, y para del 70% y 75% para el segundo año

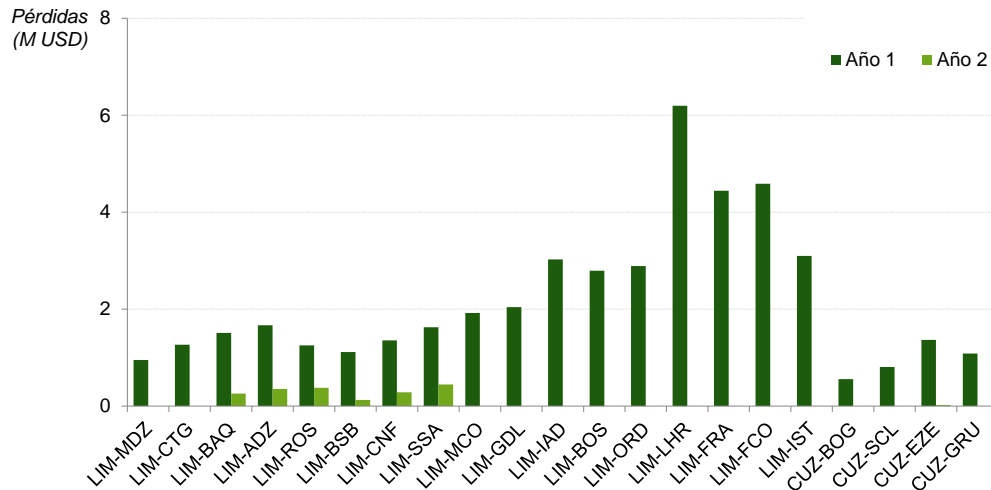


Figura 119. Estimación de las pérdidas durante el primer año de operación
Fuente: Análisis ALG

Usando la fórmula de riesgos compartidos se estima el impacto de una subvención que compense entre el 10% y el 40% de las pérdidas operacionales de la aerolínea durante la fase de *ramp-up*. Según las hipótesis planteadas durante el primer año de operación, esta ayuda sería del orden de 100,000\$ a 500,000\$ para las rutas de corto radio, de 250,000\$ a 1,200,000\$ para rutas a EEUU y Canadá y de 600,000\$ a 2,500,000\$ para rutas fuera del continente americano. Obviamente, los resultados dependerán de los costes específicos de cada aerolínea y de los resultados obtenidos. Por lo tanto, en el marco de asignación de una ayuda a la aerolínea, ésta debería presentar un informe detallado sobre los resultados económicos de la operación.

Origen	Lima																Cuzco				
Código	MDZ	CTG	BAQ	ADZ	ROS	BSB	CNF	SSA	MCO	GDL	IAD	BOS	ORD	LHR	FRA	FCO	IST	BOG	SCL	EZE	GRU
Frecs/ semana	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
Pérdidas Año 1 ('000\$)	949	1,264	1,507	1,666	1,252	1,116	1,355	1,626	1,921	2,041	3,024	2,790	2,886	6,195	4,443	4,585	3,095	554	807	1,365	1,084
Escenario 1: Subvención del 10% de los costes de la ruta																					
Ayuda Año 1 ('000\$)	95	126	151	167	125	112	136	163	192	204	302	279	289	619	444	459	310	55	81	137	108
Escenario 2: Subvención del 40% de los costes de la ruta																					
Ayuda Año 1 ('000\$)	380	506	603	666	501	446	542	651	768	816	1,210	1,116	1,154	2,478	1,777	1,834	1,238	221	323	546	433

Tabla 142: Estimación de las pérdidas y ayudas para el primer año de operación
Fuente: Análisis ALG

Estas ayudas pueden ajustarse para adaptarse a las necesidades de aquellos destinos considerados más estratégicos. Así, los mercados europeo y asiático, que se encuentran menos desarrollados y que necesitan



de una mayor inversión inercial, pueden recibir subvenciones mayores. Además, aunque Perú cuenta con un gran potencial turístico para este mercado, Lima se encuentra en una situación geográfica desfavorable con respecto a otros aeropuertos más cercanos a Europa. Estimular mediante incentivos el desarrollo de rutas hacia este mercado podría servir para atraer turistas que, en caso de no existir esta conectividad, podrían decantarse por otro destino latinoamericano. Por otro lado, los mercados latinoamericano y norteamericano, cuya conectividad ya se encuentra en niveles altos, podrían bastarse con una subvención a los costes de operación más reducida.

En cualquier caso, se recomienda poner un **límite máximo a las subvenciones otorgadas por el FDR para cada tipo de mercado**: por ejemplo, 200,000\$ de máximo para rutas de corto radio, 500,000\$ para rutas de medio radio y 1,200,000 para rutas de largo radio. Este límite máximo debería bajar para el segundo y el tercer año.

Además de estas ayudas, la ayuda directa sobre los costes de marketing de 1,000,000\$ concedida según el antiguo convenio por parte PromPerú para las rutas a mercados de medio y largo radio se puede mantener de forma separada o encuadrarse como parte del Fondo de Desarrollo de Rutas.

De la misma manera, las ayudas indirectas ofrecidas en forma de descuentos aeroportuarios sobre las tasas aeroportuarias y de navegación para las nuevas rutas se pueden mantener de forma separada o encuadrar dentro del Fondo.

Fuentes de financiación

Normalmente, la principal fuente de financiación de los planes de desarrollo de rutas son los fondos estatales. Para justificar las ayudas otorgadas por el Estado, es necesario estudiar con detalle los beneficios que la puesta en marcha y el éxito del Fondo de Desarrollo de Rutas supone para el conjunto global del país y evaluar el retorno de la inversión realizada. También es posible el apoyo económico de organismos públicos regionales y locales, así como de agentes privados, asociaciones comerciales, de turismo, hoteleras..., así como crear consorcios de promoción público-privados, al estilo del Convenio existente en Perú, que permiten desarrollar mecanismos de promoción menos rígidos y dirigidos a objetivos específicos sin entrar en conflicto de intereses con otras compañías. En este caso, el agente privado buscará asimismo un retorno en las ayudas concedidas.

La financiación del Fondo de Desarrollo de Rutas deberá acordarse entre todos los actores participantes que han sido identificados en el apartado anterior.

17 Anexo. Acompañamiento en implantación piloto de 5 rutas aéreas internacionales

La realización de encuentros con compañías aéreas, encuadrados dentro del Plan de Promoción de Rutas, es una estrategia que contribuye al desarrollo del Perú para la atracción de aerolíneas y creación de rutas aéreas, puesto que es un elemento para la consecución del objetivo de “Incentivar el desarrollo de la conectividad aérea en Perú”

Con motivo de la celebración de la feria *World Routes 2013* en Las Vegas el pasado octubre, se elaboraron unas presentaciones de soporte con el fin de que el Consejero de Comercio del Perú en los Estados Unidos concertara unas reuniones con las aerolíneas que más interesadas pudieran estar en la creación de nuevas rutas internacionales en el Perú.

El equipo consultor elaboró presentaciones para cada una de las aerolíneas de interés:

- Breve presentación del Mincetur
- Atractivo turístico del Perú
- El mercado aéreo en Latinoamérica y en el Perú
- Potencial de desarrollo del mercado entre Perú y la región en la que la aerolínea opera

Durante la feria turística, el Consejero de Comercio se reunió con las siguientes aerolíneas:

- Lufthansa
- Alitalia
- Turkish Airlines
- Etihad Airways
- Thomas Cook (el operador turístico)

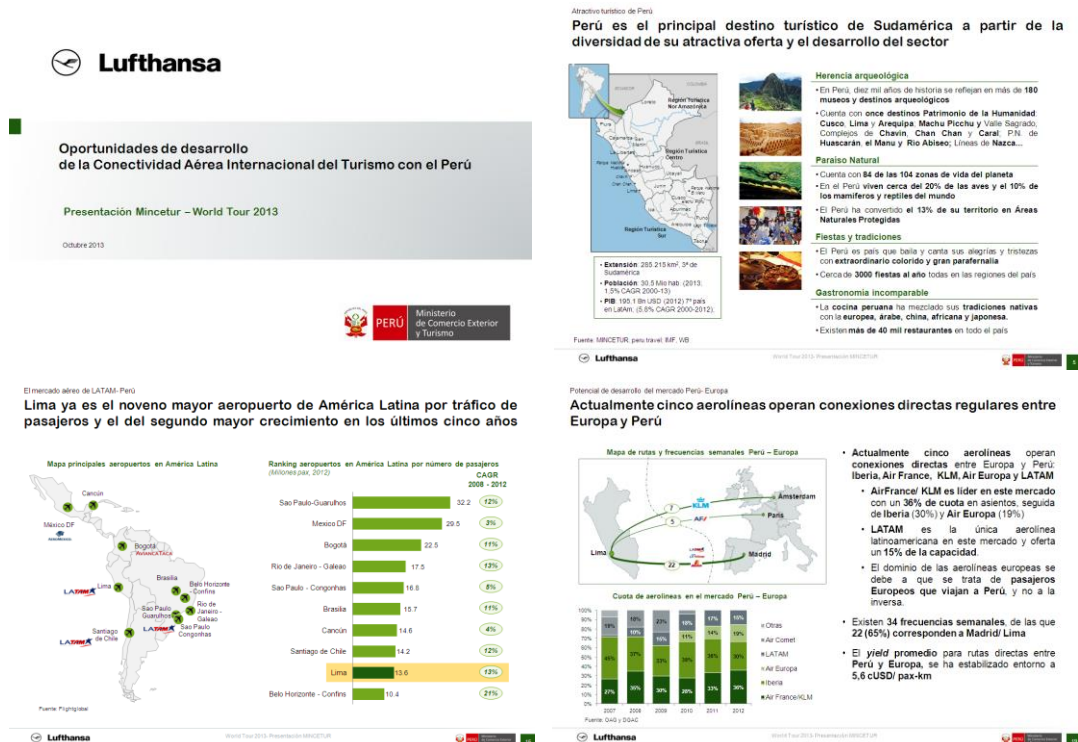


Figura 120. Extractos de las presentaciones realizadas para la *World Routes 2013*
Fuente: ALG

Tal como se ha comentado a lo largo del documento, se pretende vender el Perú a las aerolíneas gracias a:

- Las perspectivas de su sector turístico.
- Las ventajas concretas que se ofrecen a las aerolíneas:
 - No existencia de barreras (ni en términos de restricciones de los acuerdos bilaterales ni de capacidad de la infraestructura aeroportuaria).
 - Facilidades para el estudio de la oportunidad (contactos, datos, obtención de permisos, etc.).
 - Obtención de incentivos para ciertas rutas.

Sin embargo, la implantación de todas estas ventajas requiere un cierto tiempo; a destacar:

- La creación del Comité de Desarrollo de Rutas que facilite la llegada de nuevas aerolíneas y la apertura de nuevas rutas.
- La implementación de nuevo del Convenio LAP – CORPAC – PromPerú a corto plazo.
- La creación de Fondos de Desarrollo de Rutas a largo plazo para poder ofrecer los incentivos.

Por otro lado, se han detectado oportunidades que se podrían materializar a corto plazo.

Idealmente, se visitaría a las aerolíneas cuando el “producto” a ofrecer por parte del Perú ya estuviera implantado. Sin embargo, también se puede optar por encuentros preliminares en los que se muestre:

- El interés y potencial turístico del Perú.
- Las razones por las que el Perú cree que una determinada ruta puede resultar interesante para la aerolínea.
- La voluntad de facilitar cualquier trámite o información que pudiera necesitar la aerolínea.
- El interés en conocer las condiciones de viabilidad de apertura de la ruta para la aerolínea.

Este tipo de reuniones permitiría discernir si las aerolíneas podrían estar o no interesadas a corto plazo en la apertura de una nueva ruta, y también aquellas rutas cuya apertura dependería de condiciones o demandas específicas. En este último caso, la aceptación o no de las condiciones por parte del Perú debería analizarse caso por caso.

Una vez el Comité de Desarrollo de Rutas esté lanzado y se hayan definido las condiciones del “Nuevo Convenio LAP – CORPAC – PromPerú”, las reuniones con las aerolíneas ya podrían incorporar desde el principio una “oferta” clara y diferenciada de las buenas condiciones que ofrece el Perú a las aerolíneas que están interesadas en apostar por el país y crear nuevas rutas.

Tras un análisis detallado ruta a ruta en el que se ha determinado su probabilidad de apertura en función de la demanda potencial de tráfico en el futuro y el encaje con la estrategia de las aerolíneas que pudieran estar interesadas en operar las nuevas rutas, se ha determinado que las rutas más probables y en las que se podrían concentrar las próximas reuniones serían:

- Rutas de corto radio
 - Lima – Cartagena
 - Lima – Mendoza
 - Lima – Belo Horizonte
- Rutas de medio radio
 - Lima – Washington
- Rutas de largo radio
 - Lima – Frankfurt
 - Lima – Estambul



A continuación se explican las aerolíneas que podrían estar interesadas en estas rutas y se argumentan los motivos para este interés.

Acompañamiento en la implantación de rutas de corto radio: Lima – Cartagena, Lima – Mendoza y Lima – Belo Horizonte

En lo referente a la creación de nuevas rutas en Latinoamérica, se ha estimado que las rutas Lima – Cartagena y Lima – Mendoza y Lima – Belo Horizonte son las que presentan unas mayores probabilidades de apertura a corto – medio plazo en el Perú. Estas rutas podrían ser interesantes principalmente para las dos grandes aerolíneas con vocación de líderes regionales en el continente, LATAM y AviancaTaca.

La ruta Lima – Cartagena presenta un sólido tráfico O/D entre ciudades (31,000 pasajeros indirectos en 2012) y con buenas perspectivas de crecimiento. El tráfico aéreo de Perú con Colombia ha crecido con un ritmo medio del 6.4% entre 2008 y 2012 y las perspectivas de crecimiento del turismo entre estos dos países son favorables. Cartagena es además un destino mixto con un componente no solamente turístico, cuya demanda se podría estimular con unas tarifas reducidas, sino también como destino de negocios. Finalmente, la apertura de la ruta con Cartagena serviría para captar flujos de pasajeros en conexión desde países del sur de Suramérica (Argentina, Chile, Bolivia) que se dirigieran hacia el destino turístico Colombiano

Concretamente, por su fuerte presencia en el mercado colombiano, Avianca probablemente podría estar más interesada en la ruta de Cartagena, que sería la cuarta ruta operada por ella entre Lima y Colombia tras Bogotá, Cali y Medellín. La presencia tanto de Avianca como de LATAM en el Aeropuerto de Lima permitiría realizar esta función.

Las rutas Lima – Mendoza y Lima – Belo Horizonte si bien cuentan con unos menores niveles de tráfico indirecto (16,000 y 5,500, respectivamente), tienen un alto potencial de captar pasajeros en conexión de estos aeropuertos que se dirijan al norte de Suramérica, Centroamérica o Norteamérica, lo que encajaría con la estrategia de desarrollo de *hub* de Lima. Tal y como ilustra el mapa siguiente, Lima se encuentra en una situación geográfica más ventajosa para este tipo de conexiones que los aeropuertos de Buenos Aires y Sao Paulo, por lo que para un pasajero de Mendoza o Belo Horizonte se supondría un ahorro de tiempo realizar un vuelo con escala en Lima en lugar de realizar escala en el principal aeropuerto de cada país.

La experiencia de la ruta Lima – Rosario, donde el 80% de los pasajeros eran pasajeros en conexión que tenían destino final un aeropuerto más septentrional (principalmente Miami, Cancún o Punta Cana), muestra el gran potencial de creación de demanda en la ruta que supone este tipo de tráfico en conexión. Sin embargo, estos países pueden mostrar recelo cuando un aeropuerto extranjero capta flujos en conexión que antes realizaban escala en su propio país y hacen competencia a la aerolínea nacional, motivo aducido por la Administración Nacional de Aviación Civil de Argentina para retirar la licencia de operación de la ruta Lima – Rosario. En este sentido, el acuerdo bilateral con Brasil, que otorga plena libertad en la elección de destinos y frecuencias (tercera y cuarta libertad), resulta más favorable, por lo que el lanzamiento de la ruta Lima – Belo Horizonte se daría en un marco legal más adecuado.



Figura 121. Rutas directas e indirectas LIM-MDZ y LIM-CNF
Fuente: GreatCircleMapper

Ambas rutas encajan con la apuesta que las aerolíneas Avianca y LATAM han realizado para desarrollar un *hub* regional en Lima y el consiguiente aumento de conectividad ofertada desde Lima en el mercado latinoamericano. Por su mayor presencia en el mercado argentino, LATAM podría ser la aerolínea más interesada en la ruta Lima – Mendoza, mientras que en Brasil la cuota de mercado de ambos grupos es más equilibrada.

Un inconveniente para el interés de estas aerolíneas es que actualmente ya operan la mayoría de este tráfico a través de sus *hubs*, por lo que estarían más interesadas si hubiera la posibilidad de que otras aerolíneas se interesaran en estas rutas.

Acompañamiento en la implantación de rutas de medio radio: Lima – Washington

La ruta Lima – Washington presenta un sólido tráfico O/D entre ciudades (52,000 pasajeros indirectos en 2012) y con buenas perspectivas de crecimiento. Con los aumentos previsibles de la demanda y el nivel de tarifas que se pueden esperar de una ruta que uniría las dos capitales de país, esta ruta podrá ser atractiva para las aerolíneas, especialmente para Avianca o United, que ya ofertan vuelos a Suramérica desde este aeropuerto.

Si Avianca y United decidiesen operar la ruta Lima – Washington, tendrían potencial para captar viajeros en conexión:

- United podría captar viajeros de Norteamérica con destino a Lima a través de Washington. Probablemente, sería una captación marginal (puesto que las conexiones a través de los grandes *hubs* serían mejores) pero podría contribuir a aumentar ligeramente el volumen de demanda.
- Avianca estaría en disposición de captar viajeros del sur de Suramérica para trasladarlos a Washington a través de Lima, utilizando así Lima como aeropuerto de escala hacia Ecuador, Argentina y Chile (Bolivia ya dispone de ruta con Washington).

Además de la posibilidad de captar pasajeros en conexión que hiciesen aumentar la demanda prevista de viajeros O/D, la ruta Lima – Washington encaja con la estrategia de United y Avianca.

- Ambas son miembros de Star Alliance y, como se ha comentado anteriormente, ya vuelan a Bogotá, Río de Janeiro, Sao Paulo y La Paz desde Washington.

- Adicionalmente, el hecho de que el tráfico indirecto entre Lima y Washington se encamine principalmente a través de los grandes *hubs* norteamericanos (47% a través de Miami, 10% a través de Houston, 9% por Atlanta) hace que United y Avianca capten una parte pequeña del mismo, por lo que abrir la ruta les podría llevar a captar parte del tráfico que actualmente tienen las aerolíneas de la competencia (American, Delta, LATAM, etc.).

Acompañamiento en la implantación de rutas de largo radio: Lima – Frankfurt

La ruta Lima – Frankfurt podría resultar interesante a corto – medio plazo para Lufthansa:

- Se trata de una ruta con un sólido tráfico O/D (turismo Perú – Alemania) y con buenas perspectivas de crecimiento: 72,000 pasajeros indirectos Perú – Alemania en 2012.
- La posibilidad de captación de flujos en conexión con O/D en otros países europeos: Suponiendo una captación de un 33% del tráfico de conexión de Ámsterdam y París, y un 5% del de Madrid cuando se oferte una frecuencia diaria, se podrían captar unos 125,000 pasajeros en conexión.
- La posibilidad de utilizar Lima como aeropuerto de escala hacia Bolivia y Chile a través de su socio en Star Alliance (Avianca) aumentaría el potencial de captación (según datos de UNWTO, existe un flujo de 90,000 turistas entre Alemania - Chile y Bolivia).
- Esta nueva ruta encajaría con la estrategia de Lufthansa: La aerolínea ya tiene 5 destinos en Suramérica: Caracas, Bogotá, Sao Paulo, Rio de Janeiro y Buenos Aires. Dado que en la actualidad los flujos de viajeros entre Alemania y Perú se encaminan a través de terceros países, se puede concluir que Lufthansa está renunciando a pasajeros por no operar un vuelo directo a Lima. Parece que la decisión de Lufthansa de no volar a Lima y sí a Bogotá está influenciada por sus socios regionales en Star Alliance (Avianca). Lufthansa probablemente evaluó que tendría una mayor capacidad de realizar conexiones con su socio a través del vuelo de Bogotá.
- Un perfil de pasajero principalmente vacacional que se podría estimular con la apertura de la ruta junto a una estrategia de marketing adecuada, y perspectivas de crecimiento de la parte de negocios (previsiblemente sería sensiblemente superior a la ruta entre Lima y París, pues Alemania es el país europeo con un mayor flujo comercial con Perú).

Acompañamiento en la implantación de rutas de largo radio: Lima – Estambul

La creación de rutas con Oriente Medio también puede ser importante para el país, y se considera que la que mayores probabilidades de creación tiene es la ruta Lima – Estambul por parte de Turkish Airlines. Esta aerolínea encajaría para abrir la nueva ruta gracias al crecimiento experimentado en los últimos años, además del esperado a corto – medio plazo:

- Turkish Airlines ha experimentado un crecimiento espectacular en término de pasajeros:
 - Crecimientos de PKT por encima del 15% en los últimos 5 años; en 2013 contará con 234 aeronaves y 46 Mpax.
- También ha crecido en términos de desarrollo de su red:
 - En 2013, su red está compuesta por 196 destinos internacionales y 38 destinos domésticos.
 - Sólo 8 de sus destinos internacionales actuales en América: Buenos Aires, Chicago, Houston, Los Ángeles, Nueva York, Sao Paulo, Toronto, Washington.
 - Un 40% de su tráfico internacional es conexión internacional-internacional.
- En los próximos 5 años Turkish planea pasar de una flota de 44 aeronaves de WB (wide body) a 77 aeronaves WB (12% de crecimiento anual):
 - Planea doblar sus rutas en América: Atlanta, Bogotá, Boston, Caracas, Habana, México, Montreal, San Francisco.



PERÚ

Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo

- La red de Turkish, le permitiría alimentar sus vuelos a Lima con turistas de Asia (Turkish tiene rutas a 38 países asiáticos), que actualmente suponen casi 45,000 turistas anuales con Perú (110,000 si se toma en cuenta Corea y Japón, con mejor conexión por Norteamérica).
- Turkish pertenece a Star Alliance por lo que podría ofrecer los destinos de Chile y Bolivia a través de Avianca.
- El Aeropuerto de Estambul dispone de un Programa de Desarrollo de rutas e identifica Lima como una de sus rutas objetivo en Suramérica (junto con Santiago de Chile y Caracas):
 - Una promoción conjunta de los 2 aeropuertos podría contribuir al lanzamiento de la ruta.



Acrónimos

ANAC	Administración Nacional de Aviación Civil de Argentina
AENA	Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea
AHORA	Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines
AKO	Asiento Kilómetro Ofertado
APAVIT	Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo
APOTUR	Asociación Peruana de Tour Operadores
CALTUR	Plan Nacional de Calidad Turística
CANATUR	Cámara Nacional de Turismo
CATUR	Cámara de Turismo de Cusco
CAGR	Compound Annual Growth Rate (equivalente al TACC)
CENFOTUR	Centro de Formación de Turismo
CEI	Comunidad de Estados Independientes
CM	Cuota de Mercado
CNAT	Consejo Noramazónico de Turismo
CONACTRA	Comisión Nacional de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas
CORPAC	Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial
CR	Corto Radio
CRT	Consejo Regional de Turismo
cUSD	Céntimo de Dólar Americano
DGAC	Dirección General de Aviación Civil
DIGEMIN	Dirección General de Migraciones y Naturalización
EAS	Servicios Aéreos Esenciales
EEUU	Estados Unidos de América
FDR	Fondo de Desarrollo de Rutas
FMI	Fondo Monetario Internacional
IATA	Asociación Internacional del Transporte Aéreo
IAG	International Airlines Group
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
LAP	Lima Airport Partners
LF	Factor de Ocupación
LR	Largo Radio



PERÚ

Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo

MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MININTER	Ministerio de Interior
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
O/D	Origen / Destino
OGD	Organización de Gestión de Destino
OST	Oficina de Servicios Transversales
Pax	Pasajeros
PEN	Nuevos soles
PBI	Producto Bruto Interno
PENTUR	Plan Estratégico Nacional de Turismo
PERTUR	Plan Estratégico Regional de Turismo
PKT	Pasajero Kilómetro Transportado
PPV	Propuesta Principal de Venta
PRODAPP	Programa de Desarrollo Alternativo en las áreas de Pozuzo-Paloazú
PROMPERÚ	Comisión de Promoción de Perú
SARS	Síndrome Respiratorio Agudo Severo
SHP	Sociedad Hotelera del Perú
SNIP	Sistema Administrativo del Estado
T&L	Tourism & Leisure
TACC	Tasa Anual de Crecimiento Compuesto
TRC	Turismo Rural Comunitario
TUUA	Tasas Unificadas de Uso Aeroportuario
UGM	Unidad de Gestión de Machupicchu
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
USD	Dólares americanos
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos
WTC	World Trade Center
WTTC	World Travel and Tourism Council

