



**AUTORIDAD DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR Y DEFENSA DE LA
COMPETENCIA (ACODECO)
DIRECCIÓN NACIONAL DE LIBRE COMPETENCIA**

RESOLUCIÓN N° DNLC-HCE- 009 -117

(de 5 de Mayo de 2017)

**“Mediante la cual se emite concepto a la Concentración Económica presentada por
COMPAÑÍA PANAMEÑA DE AVIACIÓN, S.A. y UNITED AIRLINES, INC.;
consistente en Segunda Enmienda al Contrato de Alianza Comercial”**

Expediente N° CE-004-16 de 21 de diciembre de 2016

**EL DIRECTOR NACIONAL DE LIBRE COMPETENCIA, ENCARGADO
En ejercicio de sus facultades legales,**

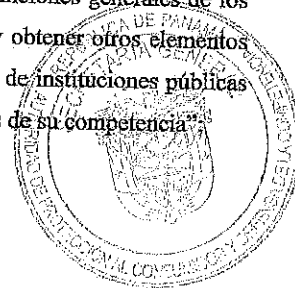
CONSIDERANDO:

Que la Autoridad de Protección al Consumidor y Defensa de la Competencia (en adelante **LA AUTORIDAD**) es una entidad pública descentralizada del Estado, con personería jurídica propia, autonomía en su régimen interno e independencia en el ejercicio de sus funciones, de conformidad con el artículo 84 de la Ley N° 45 de 31 de octubre de 2007¹ (en adelante Ley 45);

Que la Ley 45, establece en su artículo 23 la posibilidad de verificación previa de concentraciones económicas: “Antes de surtir sus efectos, las concentraciones podrán ser notificadas y sometidas, por el agente económico interesado, a la verificación de la Autoridad”;

Que en virtud de lo estipulado en el numeral 3 del artículo 99 de la Ley 45, al Director Nacional de Libre Competencia es al que le corresponde: “Conocer, a petición de parte, de los procesos de verificación de concentraciones económicas, conforme a las disposiciones de la presente Ley”;

Que el numeral 2 del artículo 98 de la Ley 45 establece como funciones generales de los directores nacionales: “Recabar documentos, tomar testimonios y obtener otros elementos probatorios e información a través de cualquier medio de prueba, de instituciones públicas y privadas y de personas naturales o jurídicas, dentro de los límites de su competencia”;



¹ Ley N° 45 de 31 de octubre de 2007, “Que dicta normas sobre Protección al Consumidor y Defensa de la Competencia y otra disposición”.

Que además de las funciones antes citadas, al Director Nacional de Libre Competencia le corresponderán las demás funciones atribuidas a él, en virtud de la Ley 45 y sus reglamentos, guías y demás disposiciones que rigen la materia.

Que fue solicitado el trámite de verificación previa de la concentración económica que resultará de la celebración del acuerdo denominado Segunda Enmienda al Contrato de Alianza Comercial entre las empresas **COMPAÑÍA PANAMEÑA DE AVIACIÓN, S.A.** (en adelante **COPA**) y **UNITED AIRLINES, INC.** (en adelante **UNITED**).

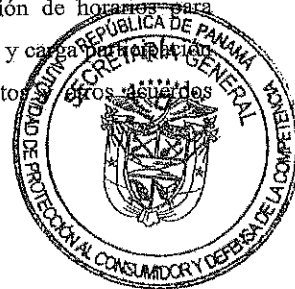
Que como consecuencia de la solicitud, se efectuaron los trámites que exige el procedimiento de verificación previa, de conformidad con la Ley 45, el Decreto Ejecutivo No. 8-A de 22 de enero de 2009 "Por el cual se reglamentan el Título I (Del Monopolio) y otras disposiciones de la Ley 45" (en adelante Decreto Ejecutivo 8-A), y la Resolución No. A-31-09 de 16 de julio de 2009 por el cual se aprueba "La Guía para el Control de las Concentraciones Económicas" (en adelante La Guía), como se hace constar a continuación:

1. ANTECEDENTES

1.1 Conocimiento de LA AUTORIDAD

Mediante memorial presentado el día veintiuno (21) de diciembre de 2016, la firma de abogados **GALINDO, ARIAS Y LÓPEZ** actuando en calidad de apoderados especiales de **COMPAÑÍA PANAMEÑA DE AVIACIÓN, S.A.** y **ARIAS, FÁBREGA Y FÁBREGA** firma de abogados actuando en calidad de apoderados especiales de **UNITED** notificó y sometió a verificación previa, para obtener el concepto favorable de **LA AUTORIDAD**, la concentración económica que resultará de la celebración del acuerdo denominado Segunda Enmienda al Contrato de Alianza Comercial entre las empresas **COPA** y **UNITED**.

Se destaca que el Segundo Acuerdo de Alianza Modificado y Reformulado (en adelante **El Acuerdo**) celebrado el 31 de mayo de 2016 entre **UNITED** y **COPA** (CM² y junto con su Afiliado, **AEROREPÚBLICA, S.A.** (P5³)), establece en su considerando que **UNITED** y **COPA** son cada una transportistas aéreas certificadas que brindan servicios de transporte aéreo tanto para pasajeros como para carga en sus respectivas áreas de operación. **COPA** y **UNITED** desean aumentar el flujo de tráfico aéreo de pasajeros en aeronaves operadas por ambos transportistas y aumentar la cantidad y calidad del servicio aéreo disponible para el público que viaja mediante la celebración y el mantenimiento de una relación de cooperación que incluirá vuelos en código compartido, coordinación de horarios para conexiones, *check in*, acuerdos especiales de prorrateo para pasajeros y carga por vía aérea en programa de viajero frecuente, programas de mercadeo conjunto y otros Acuerdos mutuamente pactados⁴



² CM significa Compañía Panameña de Aviación, S.A.

³ P5 significa AeroRepública, S.A.

⁴ Entre los cuales están Acuerdos para Compartir Costos y/o Ingresos u otros Acuerdos Financieros.

Adicional exponen que el objetivo de la concentración es prestar un mejor servicio y operar con mayor eficiencia, causándose beneficios pro-competitivos, así como a los pasajeros que viajan a, desde y a través de la República de Panamá; consideran que **El Acuerdo** sometido a verificación dará como resultado a un mayor flujo de tráfico de pasajeros entre **COPA y UNITED** fortaleciéndose el *Hub* de Las Américas de **COPA** en Panamá.

En el memorial, las firmas de abogados detallan que **El Acuerdo** entre **COPA y UNITED** sometido a la verificación previa de concentración económica tendrá vigencia y fecha efectiva de entrada en vigor a partir de la obtención del concepto favorable por parte de **LA AUTORIDAD**.

1.2 Descripción de la Concentración Económica

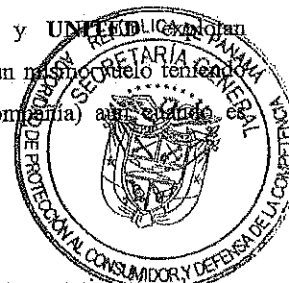
El Acuerdo entre **COPA y UNITED** contempla, entre otras cosas, lo siguiente: “tiende a expandir la cooperación entre ambas aerolíneas, para desarrollar una red integrada, aumentando el flujo de tráfico aéreo de pasajeros en aeronaves operadas por ambas transportistas, así como aumentar la cantidad y calidad del servicio aéreo disponible al público que viaja, mediante la celebración y mantenimiento de una relación de cooperación mucho más estrecha que incluirá la coordinación en la planificación de ruta e itinerario de todas sus redes globales de rutas; establecimiento de programas de mercadeo, publicidad y distribución conjunta; coordinación e integración de sus servicios de cargo; intercambio de información; establecimiento de incentivos a empleados y de ventas corporativas a través de metas de rendimiento conjuntas; coordinación para el establecimiento de precios, así como de inventario y gestión de rendimiento; códigos compartidos, coordinación de sus rutas operaciones físicas y programas de viajero frecuente⁵ oportunidad para compartir en el futuro sus ingresos y/o costos u otros acuerdos financieros.”

De igual manera, el memorial de solicitud detalla que **El Acuerdo** contempla, de forma específica, los siguientes elementos:

1. Código Compartido, a través del cual las **COPA y UNITED** operan conjuntamente determinadas rutas, vendidos asientos de un mismo vuelo teniendo dichos vuelos dos números distintos (uno para cada compañía) así como es operado por una sola de las aerolíneas.
2. Participación en el Programa Viajero Frecuente.⁶
3. Procedimientos y Asistencia Terrestre: a través de la armonización de sus operaciones físicas con respecto a componentes, operaciones, calidad, apariencia,

⁵ Las actividades marcadas con asterisco* son actividades llevadas a cabo como resultado del componente residual de la concentración económica **COPA-CONTINENTAL** (como predecesora de **UNITED**) que se modifica y reformula a través de la Segunda Enmienda al Contrato de Alianza Comercial entre las empresas **COPA y UNITED**.

⁶ Un programa de viajero frecuente se refiere a un plan de lealtad ofrecido por la gran mayoría de aerolíneas comerciales del mundo. Usualmente, los pasajeros de la aerolínea pueden inscribirse en dichos programas para acumular millas (kilómetros, puntos o segmentos) correspondientes a la distancia de los vuelos que realicen con la aerolínea a la que esté afiliado el programa o sus aliados.



condiciones de transporte y cualquier otro aspecto de las operaciones físicas como acuerden los Transportistas, así como la prestación servicios de asistencia bajo el ala en tierra por parte de **COPA a UNITED** en Panamá.

4. Reservaciones y Oficinas de Ventas: coordinando sus reservaciones y las funciones de las oficinas de ventas.
5. Carga: Coordinación e integración de sus servicios de carga en maneras que les permitan maximizar la utilización de sus redes de rutas global y recursos incluyendo el desarrollo conjunto de productos de carga exprés, uso conjunto de facilidades y terminales de carga, asistencia en tierra, coordinación de servicios de transporte y RFS, y la coordinación de estándares para productos y servicios de carga.
6. Coordinación de Ruta e Itinerario: Coordinación de la planificación de ruta e itinerario de todas sus redes globales de ruta y de sus empresas afiliados y transportistas regionales, que será monitoreada y ajustada de tiempo en tiempo para reflejar los requerimientos comerciales de ambas empresas, tendientes a maximizar las opciones de transporte, lograr una más eficiente asignación de recursos así como mejorar la rentabilidad.
7. Programas de Mercadeo: Coordinación de comisiones, publicidad, marketing y otras actividades en la medida que conjuntamente consideren beneficioso comercialmente.
8. Publicidad Conjunta: Promoción de la alianza como parte de sus esfuerzos ordinarios de publicidad.
9. Incentivos de Empleados y de Ventas Corporativas. Establecimiento de metas de rendimiento conjuntas por las transportistas de tiempo en tiempo; así como acondicionamiento de los programas de bonos de empleados para su aplicación no discriminatoria en segmentos en que se aplican códigos compartidos.
10. Intercambio de Información: a través del intercambio estudios de investigación de reservas (incluyendo cintas de datos de información de marketing), ingresos, tráfico, rentabilidad, costo y otra información en las áreas comunes de cooperación.
11. Venta Conjunta: por medio de la venta de asientos en las aeronaves de la otra transportista de una manera no discriminatoria y actuando como el agente principal de ventas ("GSA") de aquella transportista que retire su personal de ventas de un país en donde la otra transportista tiene presencia significativa.
12. Coordinación para el establecimiento de precios, inventario y Gestión de Rendimiento. Las Transportistas deberán consultar y coordinar para la fijación de precios, inventario y gestión de rendimiento con respecto a todos los servicios incluidos en sus respectivas redes. Sin limitar el rango de otras actividades



coordinadas las transportistas podrán, en la medida en que se consideren dicha coordinación beneficiosa comercialmente:

- a. Desarrollar, coordinar y ofrecer conjuntamente productos de tarifa, incluyendo tarifas corporativas y tarifas promocionales de venta al por menor que utilicen y mejoren las capacidades globales de la alianza;
 - b. Desarrollar, coordinar y preparar conjuntamente ofertas para negocios de grupo y negocios gubernamentales utilizando el horario global de la alianza;
 - c. Desarrollar y aplicar conjuntamente cargos de servicio auxiliares uniformes consistentes y políticas de cobranza (por ejemplo, exceso de equipaje, mascotas);
 - d. Coordinar métodos y procedimientos respecto al manejo de ingresos (por ejemplo, protección de pasajeros, chequeos falsos, prioridades de lista de espera); y
 - e. Desarrollar conjuntamente asignaciones de manejo de inventario.
13. Compartir ingresos y/o Costos u otros Acuerdos Financieros. Este componente abre la puerta para que las aerolíneas puedan en el futuro realizar acuerdos de aplicación para compartir ingresos y/o costos u otros acuerdos financieros similares en ciertas rutas sujeto a adiciones o excepciones como las transportistas puedan determinar mutuamente de tiempo a tiempo.

Adicional a lo antes descritos, se pudo observar que El Acuerdo entre COPA y UNITED contempla otros elementos que forman parte de la cooperación conjunta y están relacionados a la compra conjunta de equipo y servicios, así como aspectos correspondientes al manejo de carga, marcas y desarrollo de la alianza⁷.

1.3 Generales de los Agentes Económicos Involucrados en la Concentración Económica

Los agentes económicos involucrados en la solicitud de verificación previa de concentración económica son los siguientes:

- a) **COMPAÑÍA PANAMEÑA DE AVIACIÓN, S.A.**, sociedad anónima constituida bajo las leyes de la República de Panamá e inscrita a Folio 12086 de la Sección de Mercantil del Registro Público de Panamá.
- b) **UNITED AIRLINES, INC.**, sociedad debidamente organizada constituida bajo las leyes del Estado de Delaware, Estados Unidos y registrada en las oficinas del Registro Público de la República de Panamá como sociedad de capital bajo el Folio 525.



⁷ La Sección C de El Acuerdo contempla 17 numerales relacionados a la cooperación conjunta.

1.4 Generales de los Representantes Legales o Mandatarios de los Agentes Económicos Participantes en la Concentración Económica

- **PEDRO HEILBRON**, portador de la cédula de identidad personal [REDACTED] residente en la ciudad de Panamá, Presidente Ejecutivo y Representante Legal de **COPA**.
- **TOMAS NEWTON BOLLING**, en su condición de Vice-Presidente y Consejero Legal Adjunto de **UNITED**.

1.5 Términos en que se Presenta la Concentración Económica para la Emisión de Concepto

La solicitud de verificación previa expresa que la concentración como ha sido contractualmente convenido en la alianza **COPA** y **UNITED** y cuya entrada en vigencia está condicionada a la obtención del concepto favorable de **LA AUTORIDAD**, es como anteriormente se ha señalado: “prestar un mejor servicio y operar con mayor eficiencia, maximizando plenamente los diversos beneficios pro-competitivos; así como con beneficios sustanciales para los pasajeros que viajan a, desde y a través de la República de Panamá incluyendo la ampliación de las rutas a través de la coordinación de las redes de rutas complementarias de cada aerolínea, tarifas más bajas en los itinerarios de conexión debido a la reducción de la doble marginalización, beneficios mejorados a los miembros del programa de viajero frecuente de cada transportista, y por último, pero no menos importante, el Segundo Acuerdo de Alianza dará lugar a un mayor flujo de tráfico de pasajeros entre **COPA** y **UNITED** que viajan por detrás/más allá de la Ciudad de Panamá, lo cual fortalecerá el *Hub* de las Américas de **COPA** en Panamá, ayudando así a sostener y aumentar los beneficios económicos que el *Hub* crea para Panamá, y al fortalecerse este *Hub* en Panamá, ello ayudará a que **COPA**, sea más competitiva contra las alianzas **LATAM/American** y **Aeroméxico/Delta** así como contra otras aerolíneas, generándose localmente miles de empleos adicionales y la prestación de servicios auxiliares a la industria aeronáutica, contribuyendo así al desarrollo económico nacional.”

“Además, del poco o nulo riesgo a la competencia, hay múltiples beneficios para los consumidores de las dos líneas aéreas, así como para la economía de Panamá con la aplicación de la alianza **COPA** y **UNITED**, dentro las que se encuentran:

- Ampliación del número de pares de ciudades (origen-destino) que pueden servir las aerolíneas.
- Tarifas más bajas en los itinerarios de conexión debido a la reducción de la doble marginalización.
- Nuevo servicio de una sola parada entre la Ciudad de Panamá y los destinos en los Estados Unidos, Asia y el Pacífico Sur.



- Ahorros para los pasajeros que utilizan **COPA** y **UNITED** en las rutas actuales y en las nuevas rutas proyectadas.
- Beneficios mejorados a los miembros del programa de viajero frecuente de cada línea aérea.
- Fortalecimiento y crecimiento del *Hub* de COPA en Panamá, esto generará empleos a la economía panameña.
- Mejoramiento de la competitividad de COPA en Panamá, esto generará empleos a la economía panameña.
- Mejoramiento de la competitividad de COPA frente a sus principales rivales, LATAM en América Latina y AMERICAN en E.U.A.
- Mejoramiento de la competitividad de UNITED frente a AMERICAN en sus destinos a E.U.A.
- Aumento del poder de negociación de **COPA** y **UNITED** ante sus proveedores, que redundará en menores costos operativos y mejores tarifas para los consumidores.”

Con base al objetivo planteado los apoderados legales de **COPA** y **UNITED** solicitan el concepto favorable de dicha concentración económica, manifestando que la misma no tiene el efecto de disminuir, restringir, dañar o impedir, de manera irrazonable, la libre competencia económica y la libre concurrencia respecto de bienes o servicio igual, similar o sustancialmente relacionado⁸ en la República de Panamá. Por el contrario, dicha concentración económica permitirá “el incremento de la producción o la distribución de bienes y/o servicios para el mercado domésticos o internacional, fomenta el progreso técnico o económico, o impulsa el desarrollo competitivo de una industria o sector”.

1.6 Actuación de LA AUTORIDAD

Una vez recibida la solicitud de verificación previa de concentración económica el día 21 de diciembre de 2016, LA AUTORIDAD efectuó una revisión preliminar de los documentos y pruebas aportadas por **COPA** y **UNITED**, de conformidad con el artículo 21 del Decreto Ejecutivo 8-A y de conformidad con La Guía.

Mediante Resolución No. 001-17 de 6 de enero de 2017⁹, LA AUTORIDAD requirió a **COPA** y **UNITED** la siguiente información y documentos:

1. Explique detalladamente cómo se da el control individual o conjunto en esta alianza comercial.
2. ¿Cuáles son las ubicaciones de los Hub de **UNITED** por orden de prelación?
3. Tomando en cuenta que el aeropuerto de Tocumen (PTY) opera en Nivel 1, en qué nivel operan los aeropuertos de Nueva York (EWR y JFK)

⁸ Artículo 21, Ley No. 45 de 31 de octubre de 2007.

⁹ Resolución que consta en el Tomo III del Expediente No. CE-004-16 de 21 de diciembre de 2016.



4. ¿Cuál es el mecanismo de asignación de *Slot* en los aeropuertos de Tocumen (PTY) y New York (EWR y JFK)?
5. ¿Cómo están asignados los *Slots* actualmente por aerolínea tanto en Tocumen (PTY) como en New York (Newark EWR y John F. Kennedy JFK)?
6. Desglose detallado de la ruta Panamá – Nueva York que incluya las frecuencias, horarios de salida, llegada, etc., tanto de **COPA** como de **UNITED**.
7. Cuadro que refleje los precios cobrados promedios (clase económica, ejecutiva, negocios, etc.) tanto por **COPA** como por **UNITED** en la ruta Panamá – Nueva York en los últimos cinco (5) años.
8. Actualmente ¿qué opciones (rutas e itinerarios) tiene un pasajero que quiera tomar un vuelo de Panamá directo hacia los Estados Unidos (todos los aeropuertos)?
9. Suministrar el primer acuerdo Alianza COPA-CONTINENTAL debidamente traducido al idioma español.
10. ¿Cuáles son las principales diferencias entre los acuerdos, alianzas, contratos, etc, que mantiene **COPA** actualmente con Aeromexico, Asiana Airlines, Avianca, Gol, Iberia, KLM, Tame, **UNITED**, Air France, Cubana de Aviación, Emirates, Lufthansa, en relación al acuerdo que está siendo sometido a consideración?
11. La industria para el tema de acuerdos, alianzas, contratos, etc, entre aerolíneas mantiene algún estándar, parámetros, etc.; que sean básicos a la hora de realizar este tipo de acciones.
12. ¿Cómo se manejará **El Acuerdo** entre **COPA** y **UNITED** en términos de las facultades que tendrá el comité designado para administrar la implementación y operación de este acuerdo?

Posteriormente, se procedió a solicitar aclaración sobre la documentación aportada mediante la Resolución No. DNLC-HCE-004-17 de 21 de febrero de 2017 sobre la siguiente:



- **Pregunta 1 y 10:** Se observa en las respuestas, que hacen referencia a que las aerolíneas coordinarán rutas y horarios con el fin de “*maximizar las opciones de transporte marítimo y de pasajero*”¹⁰. Aclarar por qué hacen mención al transporte marítimo.
- **Pregunta 5:** ¿Cuáles son los actuales *slots* (franja horaria) de salida y llegada de la aerolínea **COPA** en el Aeropuerto JFK en vuelos desde y hacia Panamá?
- ¿Cómo se determinaron los actuales horarios de salidas y llegadas de la aerolínea **UNITED** en el Aeropuerto EWR en vuelos desde y hacia Panamá?
- **Pregunta 6:** En los vuelos indicados con asteriscos se indica que están disponibles únicamente en temporada alta. Por ejemplo, en los vuelos originados en Panamá, el vuelo 832 de CM y el vuelo 1215 de UA y en los vuelos originados en Nueva York CM 833 y UA 1214. ¿Las aerolíneas CM y UA mantienen el derecho de los

¹⁰ Resolución que consta en el Tomo IV del Expediente No. CE-004-16 de 21 de diciembre de 2016.

¹¹ En ambas respuestas lo mencionan a manera de ejemplo, en la respuesta 1 (ii) y en la respuesta 10 (i).

horarios de salida y llegada para los vuelos disponibles en temporada alta, en fechas en que no sea dicha temporada alta?

- ¿Cuáles son los periodos de temporada alta de CM y UA?
- ¿Los números indicados en los días de operación corresponden a lunes (1), martes (2)...domingo (7)?
- ¿En la frecuencia qué significa,3X?
- En las columnas de salida y llegada de los vuelos de Panamá a Nueva York y viceversa, entendemos que se refieren a tiempo basados en un sistema de 24 horas, por ejemplo, en el vuelo CM 831, de Nueva York a Panamá, la salida 14:25 significa que sale a las 2:25 p.m. hora de Nueva York y, en un vuelo de Panamá a Nueva York UA 1022 la salida 9:30 significa 9:30 a.m. ¿Es correcto este entendimiento? En caso de no serlo, favor aclarar.
- ¿Qué ocurre, por ejemplo, si en el vuelo CM 803, no puede salir a las 8:55?
- ¿Qué ocurre, por ejemplo, si en el vuelo CM 803, no puede llegar a las 14:34?
- ¿Qué ocurre, por ejemplo, si en el vuelo CM 804, no puede salir a las 18:18?
- ¿Qué ocurre, por ejemplo, si en el vuelo CM 804, no puede llegar a las 23:35?
- ¿Qué ocurre, por ejemplo, si en el vuelo UA 1021, no puede salir a las 14:50?
- ¿Qué ocurre, por ejemplo, si en el vuelo UA 1021, no puede llegar a las 20:05?
- ¿Qué ocurre, por ejemplo, si en el vuelo UA 1022, no puede salir a las 9:30?
- ¿Qué ocurre, por ejemplo, si en el vuelo UA 1022, no puede llegar a las 14:40?

Por último, **COPA y UNITED** el día 13 de marzo de 2017 entregan a **LA AUTORIDAD** documento que omitieron involuntariamente en el memorial que da respuestas a la segunda ronda de preguntas solicitadas mediante la Resolución DNLC-HCE-004-17 de 21 de febrero de 2017.

Una vez cumplida la etapa de solicitud y entregada completa la información, se procedió a emitir la Resolución No. 005-17 de 14 de marzo de 2017, mediante la cual se declaró que los interesados habían cumplido con la entrega de los documentos solicitados, por lo que el término de los sesenta (60) días para resolver la solicitud comenzaron a contarse a partir del día 14 de marzo de 2017, venciendo el día 12 de mayo de 2017 la emisión de concepto sobre la presente operación de concentración económica por parte de **LA AUTORIDAD**.

1.7 Marco Legal

De conformidad con el artículo 1 de la Ley 45, su objetivo es proteger y asegurar el proceso de libre competencia económica y la libre concurrencia, erradicando las prácticas monopolísticas y otras restricciones en el funcionamiento eficiente de los mercados de bienes y servicios. De acuerdo a la Ley 45, **LA AUTORIDAD** es competente para investigar y sancionar las prácticas prohibidas en esta Ley.



La Ley 45 es de aplicación en todo el territorio nacional y en general para todas las concentraciones económicas que puedan afectar la economía de la República de Panamá. En términos generales podemos mencionar que son objeto de revisión todas aquellas concentraciones que puedan afectar el mercado panameño. Lo fundamental es que los productos o servicios sean comercializados dentro del territorio nacional.

De igual manera, la Ley 45 recoge las normas que incumben al control de las concentraciones económicas, dándole a **LA AUTORIDAD** la responsabilidad de la verificación previa, concretamente al Director Nacional de Libre Competencia. Veamos:

“Artículo 99. Funciones específicas del Director Nacional de Libre Competencia. Además de las funciones generales previamente establecidas para los Directores Nacionales, corresponderá al Director Nacional de Libre Competencia el ejercicio de las siguientes funciones:

- 1...
- 2...
3. Conocer, a petición de parte, de los procesos de verificación de concentraciones económicas, conforme a las disposiciones de la presente Ley.”

Tal cual se desprende de la norma anterior, el Director Nacional de Libre Competencia tiene la función de brindar el concepto favorable, condicionarlo o negarlo; razón por la cual deberán analizarse todos los presupuestos que establece la Ley 45, el Decreto Ejecutivo 8-A y La Guía, normas que integran el escenario jurídico que debe ser tomado en cuenta al momento de tomarse una decisión con respecto a una concentración económica.

En ese orden de ideas, cabe señalar que el artículo 23 de la Ley 45, establece el concepto de verificación previa, indicando lo siguiente:

“Artículo 23. Verificación Previa. Antes de surtir sus efectos las concentraciones podrán ser notificadas y sometidas, por el agente económico interesado, a la verificación de la Autoridad”.



COPA y UNITED, a través de sus respectivos apoderados legales sometieron a verificación previa la concentración económica que resulte de la coordinación y planificación de redes, frecuencias, rutas, itinerarios, activos y en cierta medida de precios, y la integración de servicios de carga e intercambio de información, como ha sido contractualmente convenido entre **COPA** y **UNITED** mediante la celebración de **El Acuerdo** cuya vigencia y fecha efectiva de entrada en vigor está sujeta a la obtención del concepto favorable de **LA AUTORIDAD**.

El objetivo de la verificación previa ante este despacho por parte de **COPA y UNITED**, es obtener un concepto favorable y operar válidamente en el territorio nacional a fin de no ser impugnada posteriormente por **LA AUTORIDAD** ante los Tribunales especializados en la materia, salvo que la información proporcionada por el solicitante haya sido falsa o incompleta, tal como lo establece el artículo 24 de la Ley 45 que señala:

“Artículo 24. Efectos de la Verificación. Las concentraciones que hayan sido verificadas, y cuenten con el concepto favorable de la Autoridad podrán operar válidamente y no podrán ser impugnadas posteriormente por razón de los elementos verificados, salvo cuando dicho concepto favorable se hubiera obtenido con base en información falsa o incompleta proporcionada por el agente interesado.”

Desde el momento en que es solicitada la verificación previa a **LA AUTORIDAD, COPA y UNITED** se someten al procedimiento administrativo que realizará la Dirección Nacional de Libre Competencia, cuyo análisis podrá concluir que se otorgue concepto favorable, condicionar o negar el concepto de aprobación de la concentración económica propuesta. El procedimiento lo establece el artículo 110 de la Ley 45, que indica:

“Artículo 110. Procedimiento de verificación. En todos los casos en que la Autoridad verifique una concentración económica, seguirá el procedimiento siguiente:

1. El agente económico interesado hará la notificación correspondiente por escrito, la que se acompañará con copia del acto jurídico de que se trate, señalando los nombres o razones sociales de las partes involucradas, sus estados financieros del último ejercicio fiscal, su participación en el mercado pertinente y los demás datos que sean necesarios para conocer la transacción.
2. La Autoridad podrá requerir datos o documentos adicionales, dentro de los veinte días calendario siguientes al recibo de la notificación.
3. A partir de la fecha de recibo de la notificación o de la fecha en que se reciban los datos o documentos adicionales, según fuera el caso, la Autoridad tendrá un plazo de hasta sesenta días calendario para emitir su resolución. Si este plazo venciera sin que se haya emitido resolución, se entenderá aprobada la concentración.
4. La resolución de la Autoridad deberá estar debidamente motivada y fundamentada en la ley.
5. La resolución favorable de la Autoridad sobre la concentración económica no implica un pronunciamiento sobre la realización de otras prácticas monopolísticas prohibidas por la ley.
6. La Autoridad podrá rechazar una solicitud de verificación cuando



esta resulte obviamente inconducente o cuando haya emitido concepto anteriormente sobre la misma verificación.”

Para emitir concepto, **LA AUTORIDAD** tiene un término de sesenta (60) días calendarios para pronunciarse, contados a partir del recibo completo de toda la información solicitada, de lo contrario, de no haber pronunciamiento, se entenderá como aprobada la concentración económica. Consecuentemente, deberá tomar en cuenta los parámetros y elementos que se establecen en las normas de defensa de la competencia, antes citadas, a fin de realizar una evaluación sobre el cambio estructural que tendrá el mercado a partir de la operación comercial, en el caso bajo análisis, a pesar que cada una de las aerolíneas mantendrá la misma estructura accionaria y no hay adquisición de acciones entre las partes involucradas, se considera que la operación involucra una fusión consistente en una alianza para la coordinación de ciertas decisiones y compartir ciertos activos entre **COPA** y **UNITED** en el desarrollo de la actividad conjunta.

Para tal efecto, se deben evaluar los distintos aspectos económicos y jurídicos que componen el entorno de esta alianza comercial, así como la posible afectación que cause al mercado panameño, concretamente en lo que se refiera al aspecto de la competencia y las posibles restricciones que puedan suceder a partir de dicha concentración económica.

Entre los elementos que serán contemplados en el análisis son: el mercado pertinente en el que se desenvuelven los agentes económicos que se concentrarán; los participantes en el mismo, los niveles de concentración, las condiciones de entrada, la rivalidad existente; de cara a poder determinar si la concentración económica tiene efectos restrictivos sobre la libre competencia y la libre concurrencia en los mercados pertinentes afectados.

Una vez evaluados todos los elementos relacionados con la concentración económica propuesta por **COPA** y **UNITED**, se determina si la concentración económica obtiene por parte de **LA AUTORIDAD** un concepto favorable, un concepto condicionado o el rechazo de la misma.

El artículo 25 de dicho Decreto Ejecutivo 8-A, establece que **LA AUTORIDAD** podrá condicionar su decisión sobre la concentración económica, para que se ajuste a la Ley 45. Podrá igualmente sujetar la realización de la concentración económica, a las siguientes medidas correctivas:

“Artículo 25

...

1. Abstenerse de realizar o llevar a cabo una determinada conducta.
2. Enajenar u otorgar a terceros derechos sobre determinados activos materiales, intangibles, partes sociales o acciones.
3. Modificar, transferir o eliminar una determinada línea de producción.



4. Modificar o eliminar cláusulas de los actos, convenios o contratos que pretendan celebrar.
5. Poner a disposición de competidores la capacidad de producción o la capacidad logística.
6. Ofrecer garantías del traslado de beneficios en eficiencia a los consumidores.
7. Contratar un auditor que controle el cumplimiento de las condiciones.
8. Cualesquiera otras condiciones o medidas correctivas que estime pertinentes con el objeto de eliminar los efectos anticompetitivos de la concentración.”

Cabe destacar que el mencionado artículo 25, también señala que no se podrán decretar medidas correctivas que no estén directamente vinculadas a la corrección de los efectos de la concentración económica sometida a verificación previa.

En vista de todo lo antes enunciado, pasaremos a examinar los distintos elementos que se desarrollan en La Gufa.

PARTE I. ALCANCE Y CONTROL DE LA CONCENTRACIÓN ECONÓMICA

El ámbito de la regulación de concentraciones económicas está determinado por su aplicación a sectores de actividad, su alcance territorial y su alcance temporal.

1. SECTORES DE ACTIVIDAD

En aquellos casos de fusiones y adquisiciones que requieran la aprobación concurrente de alguna entidad diferente a **LA AUTORIDAD** (como en el caso del sector bancario), el visto bueno a dicha concentración económica por parte de un ente regulador sectorial no implica que la mencionada operación no sea violatoria de la Ley 45, y por lo tanto puede ser sometida a la evaluación correspondiente por parte de **LA AUTORIDAD**. Existe un regulador del sector aeronáutico en Panamá, pero como se indica, las aprobaciones que requiera la operación bajo análisis de parte del regulador sectorial, no los exime de someterse al proceso de verificación previa o de oficio que realiza **LA AUTORIDAD**.

2. ALCANCE TERRITORIAL

La Ley 45 se aplica a todas las concentraciones económicas que puedan afectar la economía de la República de Panamá, ya sea que los agentes económicos o unidades que se concentren realicen las actividades de producción o procesamiento dentro o fuera del territorio nacional; siempre y cuando los productos y servicios sean comercializados dentro del territorio nacional. La tentativa de concentración económica bajo análisis está bajo el alcance territorial que establece la Ley 45, toda vez que los agentes económicos **COPA y UNITED**, realizan actividades dentro del territorio nacional de la República de Panamá.

3. ALCANCE TEMPORAL



La tentativa de concentración económica bajo análisis se encuentra bajo el alcance temporal de la Ley 45, toda vez que antes de surtir sus efectos ha sido notificada y sometida por los agentes económicos involucrados a la verificación previa de **LA AUTORIDAD** conforme al artículo 23 de la Ley 45.

Las concentraciones económicas que hayan sido verificadas, y cuenten con el concepto favorable, no pueden ser impugnadas posteriormente por **LA AUTORIDAD**, salvo cuando la resolución esté sustentada sobre la base de información falsa o incompleta proporcionada por los agentes económicos involucrados (artículo 24 de la Ley 45). En el último caso, se trata la concentración como una concentración no verificada y, podrá ser impugnada si al momento de declararse como no verificada, está dentro de los 3 años de haberse efectuado (artículo 25 de la Ley 45)

PARTE II. CONCEPTO DE CONCENTRACIÓN ECONÓMICA

La Ley 45 define en el **artículo 21** el concepto de concentración económica:

“Artículo 21. Concepto y prohibiciones. Se entiende por concentración económica la fusión, la adquisición del control o cualquier acto en virtud del cual se agrupan sociedades, asociaciones, acciones, partes sociales, fideicomisos, establecimientos o activos en general, que se realice entre proveedores o potenciales proveedores, entre clientes o potenciales clientes, y otros agentes económicos competidores o potenciales competidores entre sí.”

Los dos conceptos centrales para calificar una negociación como concentración económica en los términos de la Ley 45 son la adquisición de control y agrupación.

El concepto de agrupación se desprende de la definición de agente económico que prevé el artículo 9 de la Ley 45, que considera un solo agente económico al conjunto de las personas jurídicas de derecho privado que estén controladas por un mismo grupo económico. En el ámbito de la Ley 45, el parámetro clave para determinar cuáles entidades, directa o indirectamente, vinculadas a un agente económico forman parte del grupo económico correspondiente, es la tenencia de control.

1. CONTROL

El control resulta de los derechos, contratos u otros medios que, por sí mismos o en su conjunto, y teniendo en cuenta las circunstancias de hecho y de derecho confieren la posibilidad de ejercer una influencia decisiva sobre las actividades de una empresa y en particular La Guía establece:

“... ”

- a) derechos de propiedad o de uso de la totalidad o de una parte de los activos de una empresa;



b) derechos o contratos que permitan influir decisivamente sobre la composición, las deliberaciones o las decisiones de los órganos de una empresa.”

La posibilidad de influir decisivamente en las actividades de una empresa puede establecerse o adquirirse a través de acuerdos entre accionistas, contratos de administración y otros arreglos contractuales que involucren corporaciones, sociedades, alianzas estratégicas, combinaciones y otras entidades que puedan conferir la influencia en las decisiones gerenciales de otra empresa, constituyen concentraciones a la luz de los parámetros de la Ley 45.

En el caso bajo estudio, a pesar que cada una de las aerolíneas mantendrá la misma estructura accionaria y no hay adquisición de acciones entre las partes involucradas, se considera que la operación involucra una fusión consistente en una alianza para la coordinación de ciertas decisiones y compartir ciertos activos entre **COPA** y **UNITED** en el desarrollo de una actividad conjunta.

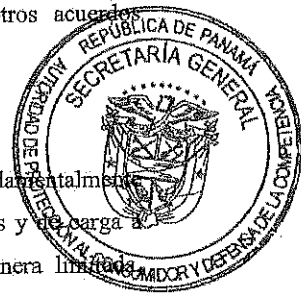
Al analizar el alcance de **El Acuerdo** entre **COPA** y **UNITED** este despacho concluye que dada las circunstancias de hecho y de derecho, los miembros de esta alianza se ejercen una influencia decisiva conjunta permanente en la puesta en funcionamiento de los aspectos comerciales del contrato de alianza.

Particularmente, la alianza **COPA** y **UNITED** incluirá la coordinación en la planificación de ruta e itinerario de todas sus redes globales de ruta; establecimiento de programas de mercadeo, publicidad y distribución conjunta; coordinación e integración de sus servicios de cargo; intercambio de información; establecimiento de incentivos a empleados y de ventas corporativas a través de metas de rendimiento conjuntas; coordinación para el establecimiento de precios, así como de inventario y gestión de rendimiento; códigos compartidos, coordinación de sus operaciones físicas y programas de viajero frecuente*¹²; oportunidad para compartir en el futuro sus ingresos y/o costos u otros acuerdos financieros.

2. MODALIDADES DE CONCENTRACIONES ECONÓMICAS

La alianza comercial **COPA** y **UNITED** es una operación horizontal, fundamentalmente porque ambas ofrecen los servicios de transporte internacional de pasajeros y de carga a diferentes destinos, primordialmente de manera complementaria. De manera limitada compiten en una ruta en particular, Panamá-Nueva York¹³.

Por lo tanto, se trata de una concentración económica entre agentes económicos competidores partícipes de **El Acuerdo** consistente en una alianza comercial para la



¹² Las actividades marcadas con asterisco * son actividades llevadas a cabo como resultado del componente residual de la concentración económica **COPA-CONTINENTAL** (como predecesora de **UNITED**) que se modifica y reformula a través del Segundo Acuerdo de Alianza Modificado y Reformulado por y entre **UNITED** y **COPA**.

¹³ En la definición del mercado pertinente se identifica esta ruta.

coordinación de ciertas decisiones y compartir ciertos activos entre **COPA** y **UNITED** en el desarrollo de una actividad conjunta.

Sobre el particular, el “Estudio sobre el mercado aéreo de transporte de pasajeros en Latinoamérica¹⁴ del profesor Aldo González¹⁵, del Departamento de Economía de la Universidad de Chile, en el punto 7.2. Impacto competitivo de las Alianzas, señala que:

“Conceptualmente, el análisis competitivo de acuerdos aéreos es similar al llevado a cabo para examinar una fusión. No obstante, hay algunas diferencias. Las fusiones transforman dos entidades independientes en una sola y por lo tanto se presupone que todas las decisiones de la nueva compañía responden a un objetivo común. Los acuerdos entre aerolíneas, por su parte, abarcan solamente ciertos ámbitos de la actividad comercial u operativa de las compañías. Así, cada compañía sigue tomando sus decisiones de modo individual, salvo en aquellas variables en que se decide actuar de modo conjunto.”

En el mismo sentido, en noticia del 20 de septiembre de 2016, el diario digital de Chile “El Mostrador” en su titular resalta que: “TDLC¹⁶ manda señal a LATAM: Acuerdos de alianza con Iberia, British Airways y American van a ser analizados como si fueran fusión”.¹⁷

En atención a lo anterior, conceptualmente el análisis de competencia de un acuerdo de alianza, es de naturaleza similar al de una fusión, lo que da pie a que se pueda realizar el análisis, siguiendo las directrices de La Guía.

2.1 TIPOS DE ALIANZAS

El sector aéreo es quizás, por su naturaleza y tipo de negocio, el sector de actividad económica donde se celebran un mayor número de alianzas de todo tipo para hacer sus operaciones más eficientes y con ello competir ofreciendo más alternativas para los consumidores de sus servicios.

2.1.1 Alianzas Globales

A nivel global (Cuadro N° 1), existen tres (3) grandes alianzas aéreas *World Sky Team* y *Star Alliance* (esta última a la que pertenecen **COPA** y **UNITED**), con mucho menor nivel de cooperación y combinación de recursos al que se pretende alcanzar con la alianza **COPA** y **UNITED** que se analiza.



CUADRO N° 1 PRINCIPALES ALIANZAS AÉREAS A NIVEL MUNDIAL

¹⁴ El estudio puede encontrarse completo en la dirección web del Centro Regional de Competencia para América Latina <http://www.crcal.org/guias-y-estudios/estudios/estudios-de-sector?start=5>.

¹⁵ La hoja de vida del profesor Aldo González puede encontrarse en la página web de la Universidad de Chile en la dirección <http://www.econ.uchile.cl/es/academico/agonzalez>.

¹⁶ Tribunal de Defensa de la Libre Competencia de Chile.

¹⁷ La noticia completa puede leerse en <http://www.elmostrador.cl/mercados/2016/09/20/tvlc-manda-senal-a-latam-de-que-acuerdos-de-alianza-con-iberia-british-airways-y-american-van-a-ser-analizados-como-si-fueran-fusion/>.

ALIANZA	ONE WORLD	SKYTEAM	STAR ALLIANCE
Miembros	15	20	28
Inicio	1999	2000	1996
Aerolíneas Latinoamericanas	LATAM	Aerolíneas Argentinas, Aeroméxico	Avianca -Copa

Fuentes: <http://www.staralliance.com/es/member-airlines>
<https://cs.oneworld.com/member-airlines/overview>
<http://www.skyteam.com/es/about/>

2.1.2 Alianzas Bilaterales

Distinta a las alianzas globales mencionadas anteriormente, existen alianzas bilaterales (o multilaterales) que involucran diferentes niveles de coordinación, cooperación y combinación de activos y recursos, que, dependiendo de sus características contractuales particulares, requieren mayor escrutinio o aprobación de las entidades regulatorias en las jurisdicciones aplicables.

En ese sentido, en el punto 7 del estudio del Profesor Aldo González se define las alianzas bilaterales como acuerdos de cooperación comercial entre aerolíneas¹⁸ en los cuales se comparten activos, se prestan servicios mutuamente y se emprenden operaciones en forma conjunta. La alianza COPA y UNITED cumple con estas condiciones.

También señala que:

“Estos acuerdos surgen como forma de ampliar la red de servicios ofrecidos por las aerolíneas o reducir la exposición al riesgo de una compañía al ofrecer un nuevo servicio o desarrollar un nuevo producto. Los acuerdos entre aerolíneas otorgan distintos tipos de ventajas competitivas a las partes asociadas como asimismo beneficios a los consumidores finales.”¹⁹



Hay distintos modelos de cooperación o tipos de alianzas bilaterales que pueden darse entre distintas empresas del sector aéreo. La Comisión Federal de Competencia Económica de México (COFECE) publicó en septiembre de 2016, un análisis del caso donde expone los principales puntos del acuerdo conjunto de cooperación entre Delta y Aeroméxico para sus vuelos entre México y Estados Unidos²⁰. En ese análisis se presentan los siguientes tipos de modelos de cooperación, con distintos niveles de profundidad, que existen entre las aerolíneas:

- **Acuerdos interlineales:** una aerolínea comercializa los boletos de otra para que el usuario viaje con sólo un boleto entre dos puntos. Con esto se evita que el viajero compre boletos por separado, que deba recoger y registrar equipaje en los puntos de conexión. Sin embargo, cada tramo del

¹⁸ La definición está enfocada al sector aéreo, aunque hay una definición genérica del término “alianza” que aplica a todos los sectores de negocios.

¹⁹ González, Aldo. Op. Cit. El estudio citado no tiene numeradas las páginas.

²⁰ El resumen del caso puede encontrarse en la dirección web

<https://www.cofece.mx/cofeca/images/Promocion/Historias/AMX-DELTA-v2.pdf>

itinerario está sujeto a contratos distintos de transportación con cada aerolínea.

- **Códigos compartidos:** son formas de cooperación más integradas que la anterior. En este caso, una aerolínea comercializadora ofrece boletos de un vuelo operado por otra, pero bajo su propio código designado; de esta forma, el contrato de transporte ya es sólo entre la comercializadora y el pasajero. Con ello, las aerolíneas que comparten código maximizan su cobertura de red, incrementan la oferta de rutas y obtienen beneficios comerciales y operativos.
- **Alianzas aéreas internacionales:** cada miembro celebra acuerdos bilaterales de código compartido con los demás miembros de la alianza, así como acuerdos recíprocos que permiten acceso a cada una de sus salas en los aeropuertos, beneficios de viajero frecuente, mayores conexiones y ventas a sus pasajeros comunes.
- **Acuerdos de cooperación conjunta (JCA por sus siglas en inglés)** pueden dar por la vía accionaria o contractual. Implica compartir ingresos, costos y beneficios, además de una coordinación de redes, frecuencia de aeronaves y precios en un cierto mercado como si las aerolíneas hubieran fusionado.



Como se puede observar, hay distintos tipos de alianzas entre aerolíneas que varían en la profundidad y el alcance de la cooperación entre competidores que se llevan a cabo, siendo que para algunas de ellas se requiere la correspondiente evaluación de las autoridades de competencia, mientras que, para otras, dicha evaluación no es necesaria.

Muchas aerolíneas tienen acuerdos interlineales y acuerdos de códigos compartidos, que pueden ser los más comunes. De hecho, **COPA** y **UNITED** mantienen varias alianzas estratégicas.²¹

2.1.3 Alianzas Estratégicas de COPA

COPA y sus socios estratégicos ofrecen de manera conjunta, conveniencia e integración en la experiencia de viaje. Las alianzas de código compartido, les permiten brindarle un servicio consistente sin importar cuál sea el destino final del viajero. En todos los vuelos de la aerolínea miembro de *Star Alliance*, se pueden acumular millas del programa de viajero frecuente *ConnectMiles*.

2.1.4 Star Alliance

²¹ Las Alianzas de COPA están en la dirección web <https://www.copaair.com/es/web/guest/alianzas>
Las Alianzas de UNITED están en la dirección web
<https://www.united.com/cms/es/marketing/customadmin/promotions/pages/airlinepartners.aspx>

Star Alliance es la red de aerolíneas más grande e importante del mundo, operando más de 18,500 vuelos diarios a 1,316 aeropuertos en 192 países. *Star Alliance* cuenta con 27 de las aerolíneas más importantes del planeta para ofrecerle conveniencia, comodidad y eficiencia.

Si es miembro de *ConnectMiles*, usted puede acumular y redimir millas en todos los vuelos de las aerolíneas que pertenecen a *Star Alliance*.

Si usted es miembro de un programa de viajero frecuente de las aerolíneas miembro de *Star Alliance*, también podrá acumular millas viajando con **COPA**.

2.1.5 UNITED

Tras la fusión entre Continental Airlines y **UNITED**, **COPA** y **UNITED** continúan la estrecha alianza comercial existente desde 1998 para mantener la amplia gama de beneficios que ambas les ofrecen a sus pasajeros en las Américas y el mundo.

COPA y **UNITED** trabajan muy de cerca para desarrollar un producto y servicio unificado y estándar. A través del *Hub* de las Américas de **COPA** en Panamá, pasajeros de ambas aerolíneas pueden, de manera cómoda y rápida, conectar desde y entre las principales ciudades de Latinoamérica.

- **COPA Club**

Para la conveniencia de sus pasajeros, **COPA** opera un elegante **COPA Club** en alianza con **UNITED** en el aeropuerto internacional de Tocumen en la ciudad de Panamá, en el aeropuerto internacional Las Américas en Santo Domingo y en el aeropuerto internacional La Aurora en la ciudad de Guatemala.

- **Calidad de servicio y beneficios a bordo**

COPA y **UNITED** trabajan juntos para ofrecerles a sus pasajeros una mayor cantidad de beneficios a bordo de sus vuelos tales como Clase Ejecutiva y otros programas y servicios.

2.1.6 Otras aerolíneas afiliadas

Con estas aerolíneas **COPA** también ofrece el beneficio de código compartido.

- **Aero México**

Fundada en 1934, AeroMéxico (www.aeromexico.com) y **COPA** han creado un acuerdo de código compartido que ofrece vuelos de conexión con código compartido a través del *Hub* de las Américas de **COPA** y conectan toda Latinoamérica con múltiples destinos clave a través de todo el país de México:

- **KLM**

KLM Royal Dutch Airlines (www.klm.com), inició su servicio de transporte de pasajeros en 1919. Con sede en Amsterdam, Holanda, es hoy en día la cuarta aerolínea más grande de



Europa y opera una extensa gama de servicios internacionales y de la región europea desde su centro de conexiones en el aeropuerto Schiphol de Amsterdam.

KLM dispone de diversas compañías afiliadas, como KLM cityhopper (KLC) que opera bajo el código de KLM. Copa Airlines y KLM han formado una extensa alianza comercial que ofrece vuelos de conexión con código compartido a través del *Hub* de las Américas en la ciudad de Panamá y el centro de conexiones de KLM en Amsterdam hacia ciudades a lo largo de Latinoamérica, Europa, África y el Medio Oriente.

- **GOL**

A partir de agosto de 2005, **COPA** y **GOL** Líneas Aéreas Inteligentes S.A. (www.voegol.com.br), dos de las empresas líderes de la aviación latinoamericana, inician una alianza comercial. El **Acuerdo** representa importantes beneficios para los pasajeros conjuntos de ambas empresas, ya que facilita mayores opciones de vuelos y conexiones entre Brasil y el *Hub* de las Américas de **COPA** en Panamá.

Inicialmente, la alianza comercial se enfoca en conectar los vuelos operados por **GOL** entre Rio de Janeiro y Sao Paulo con los vuelos operados por **COPA** entre Sao Paulo y Panamá. Posteriormente, las empresas trabajan para ampliar el alcance de su cooperación a más destinos en Brasil y Latinoamérica.

- **CUBANA**

COPA y Cubana de Aviación (www.cubana.cu), mantienen un importante acuerdo de código compartido en vuelos operados por **COPA** entre Panamá y La Habana.

2.1.7 Alianzas Estratégicas de **UNITED**

UNITED tiene alianzas estratégicas con Aer Lingus, Aeromar, Air Dolomiti, Air Cape Air, Edelweiss, Eurowings, Germanwings, Great Lakes Airlines, Hawaiian Airlines, Island Air, Jet Airways, Silver Airways.

En el caso que nos ocupa, la alianza **COPA** y **UNITED** tiene muchas de las características de un acuerdo de cooperación conjunta. En primer lugar, se da por la vía contractual, no hay compra, venta o intercambio de acciones. Hay una coordinación de redes, frecuencias, activos y en cierta medida precios. Sin embargo, no se comparten ingresos, costos y beneficios; sino que existen transacciones (cobros y pagos) entre compañías, es por ejemplo cuando diferentes filiales de un mismo grupo económico realizan transacciones comerciales entre sí.

La alianza **COPA** y **UNITED**, es la última manifestación de una larga y continua relación entre **COPA** y **UNITED** (a través de su predecesora Continental) que no se ha mantenido estática en el tiempo. La misma relación entre las aerolíneas se ha visto modificada en su naturaleza, degradándose en profundidad quedando sujeta a un número residual de



elementos como consecuencia de la desinversión de Continental Airlines en COPA y a la fusión de Continental Airlines con UNITED.²²

3. CONCENTRACIONES PROHIBIDAS POR LA LEY 45

Según el artículo 27 de la Ley 45, las concentraciones económicas podrán ser prohibidas si cumplen algunas de las siguientes presunciones:

“Artículo 27. Presunciones. Para los efectos de la verificación que debe conducir la Autoridad, se presumirá que la concentración tiene un objeto o efecto prohibido por esta Ley cuando el acto o la tentativa:

1. Confiera o pueda conferir, al fusionante, al adquirente o al agente económico resultante de la concentración, el poder de fijar precios unilateralmente o de restringir sustancialmente el abasto o suministro en el mercado pertinente, sin que los agentes competidores puedan, efectiva o potencialmente, contrarrestar dicho poder.
2. Tenga o pueda tener por objeto desplazar a otros competidores existentes o potenciales, o impedirles el acceso al mercado pertinente.
3. Tenga por objeto o efecto facilitar sustancialmente, a los participantes en dicho acto o tentativa, el ejercicio de prácticas monopolísticas prohibidas.

Estas presunciones podrán desvirtuarse aportando al efecto pruebas en contrario.”



Es importante recalcar un concepto ampliamente aceptado y utilizado en la jurisprudencia relacionada con temas de política de competencia. No se prohíben las concentraciones económicas por el simple hecho de aumentar la participación de mercado de las empresas que se concentran o porque se incrementan los índices de concentración económica, sino porque el poder de mercado que se adquiere puede ejercerse a futuro, afectando con ello la competencia existente previa a la concentración económica.

4. INMUNIDAD ANTITRUST (ANTIMONOPOLIO) EN EL SECTOR AÉREO

²² COPA inició su alianza estratégica con la aerolínea estadounidense Continental Airlines firmando un extenso acuerdo de alianza para compartir código, mercadeo conjunto, intercambios técnicos y otras iniciativas de cooperación entre las aerolíneas, incluyendo también un componente de inversión minoritaria por parte de Continental Airlines en acciones de COPA, que obtuvo la inmunidad antimonopolio emitida por el Departamento de Transporte (DOT) desde 2001.

Con posterioridad a la desinversión de Continental Airlines en el capital social de COPA, por la venta de las acciones que dicha aerolínea mantenía en COPA, y a la fusión de Continental Airlines con United Airlines, la relación COPA y UNITED modificó su naturaleza, degradándose en profundidad, y manteniéndose, hasta este momento, en un número residual de componentes incluyendo acuerdos de código compartido, programa de viajero frecuente, acceso recíproco a salas, asistencia en tierra y asuntos de marcas. Por consiguiente, a pesar de que COPA y UNITED (a través de su predecesora Continental Airlines) gozan actualmente de una concesión de inmunidad antimonopolio del DOT, luego de la desinversión como se explicó anteriormente, dichas líneas redujeron la cooperación entre ellas de manera que actualmente no participan en ninguno de los tipos de coordinación que requerían dicha inmunidad antimonopolio otorgada por el DOT (por ejemplo, coordinación de precios, capacidad). No obstante lo anterior, ambas líneas aéreas han considerado conveniente retomar en cierta medida la relación de cooperación y coordinación más profunda que probó ser exitosa en su momento con la antecesora Continental, por lo cual se somete el Segundo Acuerdo de Alianza Modificado y Reformulado a la verificación previa de LA AUTORIDAD.

Existe una figura jurídica en la legislación de los Estados Unidos de América (E.U.A.) que no se ha desarrollado como tal en la legislación panameña, es la Inmunidad *Antitrust* (Antimonopolio), conocida como *Antitrust Immunity* (ATI) por sus términos en inglés. Este es un tema relevante en el análisis de la alianza COPA y UNITED y por este motivo se incluye en éste análisis.

En ese sentido, las aerolíneas que pretendan suscribir un acuerdo de alianza que pudiera considerarse violatorio a las leyes de competencia de E.U.A., porque se podrán concertar precios u otras variables comerciales, pueden, solicitar al Departamento de Transporte (DOT por sus siglas en inglés) una inmunidad antimonopolio.

Sin embargo, esta inmunidad, en el sector aéreo, no es dada por el *Federal Trade Commission* (FTC), sino por el DOT.

“La revisión de inmunidad antimonopolio por parte del DOT contempla un análisis en dos etapas. Primero, el DOT determina si el acuerdo bajo análisis elimina o disminuye substancialmente la competencia en las rutas.

Si lo anterior se cumple, el DOT no debería aprobar el acuerdo a menos que se encuentre que: i) el acuerdo es fundamental para satisfacer las necesidades de transporte y responde al interés públicos y; ii) no exista una alternativa para satisfacer dicha necesidad que a su vez, genere menores efectos anticompetitivos. Si el DOT considera que el acuerdo no reduce significativamente la competencia y es consistente con el interés público, entonces este debería aprobarla.”²³

En el sitio web²⁴ puede verse un cuadro actualizado al 17 de mayo de 2016 de todos los ATI activos e inactivos. Además, están los ATI vigentes (Cuadro N°2) entre las aerolíneas que participan en las tres más grandes alianzas internacionales que se han mencionado previamente.

CUADRO N° 2
ATI VIGENTES ENTRE AEROLÍNEAS QUE PARTICIPAN EN LAS
PRINCIPALES ALIANZAS AÉREAS INTERNACIONALES

SKYTEAM	STAR ALLIANCE	ONEWORLD	OTHER
---------	---------------	----------	-------



²³ Cfr. González, Aldo. Op. Cit.

²⁴ En la dirección web <https://cms.dot.gov/sites/dot.gov/files/docs/160517%20-%20ATI%20Immunized%20Alliances%20updated.pdf>

Delta/ Air France- KLM/ Alitalia/ Czech/ Korean	United/ Air Canada/ Brussels/ Lufthansa/ Swiss/ Austrian/ SAS/ LOT/ TAP	American/ Lan Airlines/ Lan Peru**	SAS/ Icelandair
Delta/ Virgin Atlantic*/ Air France-KLM/ Alitalia	United/ Air New Zealand	American/ British Airways/ Iberia/ Finnair/ Royal Jordanian	Delta/ Virgin Australia
* Not a member of SkyTeam	United/ Asiana	American/ Japan Air Lines	
	United/ All Nippon Airways	** Affiliate of LAN but not a member of	

Fuente: DOT.

Uno de los ATI activos es el de **UNITED** con **COPA**, cuyo texto completo está en el sitio web.²⁵ Este ATI fue solicitado originalmente por **CONTINENTAL** y **COPA**, siendo aprobado. Pero luego de la aprobación del DOT, y como producto de la fusión entre **CONTINENTAL** y **UNITED**, resultando **UNITED** como la aerolínea sobreviviente, pasa la inmunidad a tener vigencia entre **COPA** y **UNITED**. La información general de referencia ofrecida por el DOT la presentamos a continuación:

“United – Copa

Filed: December 22, 2000

Docket: DOT-OST-2000-8577

Final Order: Order 2001-5-1 (May 3, 2001)

Notes: The case was originally filed by Continental Airlines. United, upon merging with Continental, retained the antitrust immunity with approval from DOT in a route transfer proceeding”.



Como el análisis que hace el DOT es de la afectación a la competencia del acuerdo, se describen los principales puntos de la Orden de Aprobación del Acuerdo de Alianza entre **COPA** y **CONTINENTAL** (la “Orden de Aprobación”) que llevaron al DOT a conceder la ATI.

En primer lugar, es importante señalar todos los elementos que incluyó **El Acuerdo de Alianza entre COPA y CONTINENTAL** y que fueron detallados, analizados y aprobados por el DOT. Estos fueron: Coordinación de horarios de vuelos, de redes de rutas y planificación de rutas; el establecimiento de programas conjuntos de comercialización, publicidad y redes de distribución así como códigos compartidos; la armonización de sistemas de información internos existentes, incluyendo precios, inventario, gestión de rendimiento, reservas, venta de entradas, mantenimiento, reportes financieros y de distribución; pueden compartir ingresos; coordinación de sus operaciones físicas y de sus

²⁵ En la dirección web <https://www.regulations.gov/document?D=DOT-OST-2000-8577-0013>

programas de viajero frecuente. En resumen, el acuerdo de Alianza entre **COPA** y **CONTINENTAL** permitió operar esencialmente como una sola empresa, manteniendo cada aerolínea sus identidades individuales en relación con la propiedad y el control. Como se puede apreciar, son esencialmente las mismas actividades y uso de activos que comprenden **El Acuerdo** entre **COPA** y **UNITED** sometida a la verificación de esta Autoridad.

La Orden de Aprobación emitida en el 2001 señaló también todos los beneficios que resultarían para el consumidor, para la competencia y para las aerolíneas, según en su momento fueron planteados por las solicitantes.

En la III Parte de la Orden de Aprobación el DOT hace un resumen de su decisión, donde considera que la alianza propuesta aumentaría la competencia en general y permitiría a las compañías aéreas prestar un mejor servicio y permitirles operar con mayor eficiencia. También consideró que era improbable que el acuerdo de Alianza **COPA** y **CONTINENTAL**, sujeta a ciertas condiciones, redujera sustancialmente la competencia en cualquier mercado pertinente.

Por otro lado, señaló también que el Acuerdo de Alianza **COPA** y **CONTINENTAL**, permitiría a los solicitantes maximizar plenamente los diversos beneficios pro-competitivos y pro-consumidores asociados con la alianza.

El punto V en la Orden de Aprobación del DOT se presenta la aprobación del Acuerdo de Alianza **COPA** y **CONTINENTAL**. En primer lugar, expone la importancia del Acuerdo de Cielos abiertos existente entre Panamá y Estados Unidos.

El DOT señaló que el mercado E.U.A. - Panamá está gobernado por un acuerdo de cielos abiertos que elimina las barreras a nuevos entrantes. Este acuerdo de cielos abiertos reconoce el valor de las redes de líneas aéreas y brinda la oportunidad a las líneas aéreas y alianzas competidoras de ofrecer sus servicios en este régimen liberalizado.

El DOT continuó en el sustento de su Orden de Aprobación señalando que examinó y constató importantes beneficios para los consumidores y la competencia derivados de los acuerdos de cielos abiertos y de los cambios estructurales que han ocurrido en el sistema mundial de aerolíneas, por ejemplo, las alianzas. Plantea que el propósito de la solicitud de **COPA** y **CONTINENTAL** es permitir a los socios ampliar y profundizar su alianza de código compartido para lograr mayores eficiencias operativas y continuar la expansión de sus redes de rutas de forma más integrada y coordinada.

Al final del sustento de la Orden de Aprobación ²⁶ el DOT señala que: "Encontramos que la alianza propuesta proporcionaría beneficios públicos importantes. Estamos de acuerdo con la afirmación de los solicitantes que el acuerdo propuesto es favorable a la competencia y favorable al consumidor y ofrecerá al público que viaja una mayor variedad de destinos y rutas competitivas. También constatamos que es improbable que el Acuerdo de Alianza

²⁶ Ibid. Pág. 7



COPA y **CONTINENTAL**, condicionada, redujera sustancialmente o eliminara la competencia en cualquier mercado relevante.”

La Orden de Aprobación igualmente contiene un punto de temas de interés público, donde explica que las alianzas son importantes para la competencia en las conexiones desde y hacia otros lugares. Por ejemplo, en el caso de Panamá, como el Aeropuerto Internacional de Tocumen es el *Hub*²⁷ de **COPA**, hay muchos pasajeros que viajan desde otros países, hacen escala en Panamá y se dirigen a otros Estados en los E.U.A. Su destino final no es Panamá, pero escogen la conexión más conveniente a sus intereses para desplazarse hacia los E.U.A. y de hecho ese es el claro caso de la ruta Ciudad de Panamá-Nueva York en que alrededor del 87% de los pasajeros no se originan o tienen su destino en Panamá, sino que son pasajeros en tránsito como veremos más adelante.

En la parte Resolutiva de la Orden de Aprobación que está al final se establecen algunas condiciones a las líneas aéreas para obtener la ATI²⁸. Las principales son:

- Que **CONTINENTAL** y **COPA** se retiren de participar en cualquier actividad o conferencias de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA por sus siglas en inglés) que discuta cualquier propuesta para fijar tarifas, tasas o cargos aplicables entre los Estados Unidos y Panamá, y/o entre los Estados Unidos y cualquier otro país, cuyas líneas aéreas designadas participen en acuerdos similares y que hayan obtenido una ATI por el DOT.
- Insta a **COPA** a hacer un informe con base en una Encuesta del itinerario completo del Origen-Destino donde el pasajero debe señalar el itinerario completo de su viaje (similar a los datos de la encuesta de Origen-Destino ya reportados por **CONTINENTAL**). El registro completo del itinerario se define como el itinerario completo del pasajero desde el origen hasta el destino, en contraposición al registro abreviado que se hace usualmente en los viajes.

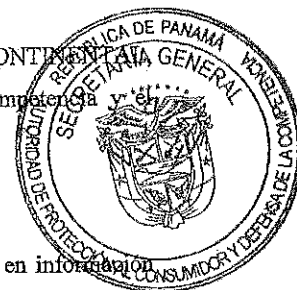
Importante señalar que la ATI fue concedida por el DOT a **COPA** y **CONTINENTAL**, encontrándose que este Acuerdo de Alianza es beneficioso para la competencia y el consumidor.

PARTE III. LA METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS ECONÓMICO

Este análisis se basa, tal como indicáramos al inicio de esta Resolución, en información suministrada por la firma de abogados **GALINDO, ARIAS Y LÓPEZ** actuando en calidad de apoderados especiales de **COPA** y **ARIAS, FÁBREGA Y FÁBREGA** firma de abogados actuando en calidad de apoderados especiales de **UNITED.**, por medio de memorial presentado el día veintinueve (21) de diciembre de 2016 e información y documentos presentados posteriormente a solicitud de **LA AUTORIDAD** a través de las

²⁷ Un *Hub* es un centro de conexión, es un aeropuerto que una aerolínea usa como punto de transferencia para cubrir sus destinos.

²⁸ Cfr. Orden de Aprobación. Pág. 14.



Resoluciones No. 001-17 de 6 de enero de 2017 y No. DNLC-HCE-004-17 de 27 de febrero de 2017.

Para comprender las siglas que identifican las ciudades, al igual que códigos que se mencionan en el documento, se tiene el cuadro N° 3.



**CUADRO N°3
CÓDIGOS DE ALGUNAS CIUDADES DE AMÉRICA Y CÓDIGOS DE AEROLÍNEAS**

CÓDIGOS DE ALGUNAS CIUDADES DE AMÉRICA				CÓDIGOS DE AEROLÍNEAS			
CÓDIGO	NOMBRE DE CIUDAD	CÓDIGO	NOMBRE DE CIUDAD	CÓDIGO	AEROLÍNEA	CÓDIGO	AEROLÍNEA
ASU	Asunción	MBJ	Montego Bay	4M	LATAM Argentina	KX	Cayman Airways
ATL	Atlanta	MCO	Orlando	A3	Aegean Airlines	LA	LAN
AUA	Aruba	MDE	Medellin	AA	American Airlines	LH	Lufthansa
AXM	Armenia	MEX	Mexico	AC	Air Canada	LO	Lot Polish
BAQ	Barranquilla	MGA	Managua	AF	Air France	LR	Lacsa
BGA	Bucaramanga	MIA	Miami	AI	Air India	LX	SWISS
BNA	Nashville	MSY	New Orleans	AM	Aeromexico	LY	El Al Israel Airlines
BOG	Bogota	MTY	Monterrey	AR	Aerolineas Argentinas	MS	Egyptair
BOS	Boston	MVD	Montevideo	AS	Alaska Airlines	NH	ANA
BWI	Baltimore	NAS	Nassau	AV	Avianca	NK	Spirit
CCS	Caracas	NYC	New York	AZ	Alitalia	NZ	Air New Zealand
CLO	Cali	ORD	Chicago	BA	British America	OB	Boliviana de Aviación
CUN	Cancun	PAP	Port-au-Prince	BR	Eva Air	OS	Austrian
DCA	Washington, D.C.	PEI	Pereira	BW	Caribbean Airlines	OU	Croatia Airlines
DEN	Denver	POS	Trinidad and Tobago	CA	Air China	OZ	Asiana
DFW	Dallas	PTY	Panamá	CI	China Airlines	QF	Qantas
EWR	Newark	PUJ	Punta Cana	CM	Copa	QR	Qatar Airways
FLL	Fort Lauderdale	SAL	El Salvador	CO	Continental	SA	South African
GDL	Guadalajara	SAP	San Pedro Sula	CU	Cubana de Aviación	SK	Scandinavian Airlines
GRU	Sao Pablo	SCL	Santiago	CX	Cathay Pacific	SN	Brussels Airlines
GUA	Guatemala	SDQ	Santo Domingo	CZ	China Southern Airlines	SQ	Singapore Airlines
GYE	Guayaquil	SJO	San Jose	DL	Delta	SU	Aeroflot
IAD	Washington DC	SJU	San Juan	EK	Emirates	TA	Taca
IAH	Houston	STI	Santiago de los Caballeros	EQ	Tame	TG	Thai Airways
KIN	Kingston	SXM	St. Maarten	EY	Ethihad	TK	Turkish
LAS	Las Vegas	TGU	Tegucigalpa	G3	Gol	TP	Tap Portugal
LAX	Los Angeles	TPA	Tampa	HR	Hanh Air	UA	United
LIM	Lima	UIO	Quito	IB	Iberia	UP	Bahamasair
LIR	Liberia	YUL	Montreal	JJ	Tame	US	US Airways

CÓDIGOS DE ALGUNAS CIUDADES DE AMÉRICA				CÓDIGOS DE AEROLÍNEAS			
CÓDIGO	NOMBRE DE CIUDAD	CÓDIGO	NOMBRE DE CIUDAD	CÓDIGO	AEROLÍNEA	CÓDIGO	AEROLÍNEA
MAO	Manaos	YYZ	Toronto	JL	Japan Airlines	UX	Air Europa
				JP	Adria Airways	VS	Virgin Atlantic
				KE	Korean Air	XL	Líneas Aéreas Nacionales Del Ecuador
				KL	KLM		

Fuente: Estudio económico presentado en la solicitud de verificación previa.

1. MERCADO PERTINENTE

El mercado es el conjunto de productos y áreas geográficas en que la competencia entre las empresas es más directa. La definición de un mercado es el proceso de identificación del conjunto de productos, de agentes económicos (compradores y productores) y áreas geográficas que efectivamente limitan las decisiones referentes a precios y cantidades de una empresa, esto es, del grupo de productos y áreas geográficas que determinan la oferta de productos sustitutos más cercanos.

El mercado pertinente se determinará en términos de los bienes o servicios (de ahora en adelante simplemente productos) que lo componen (dimensión del producto) y del área geográfica para la cual la venta de estos productos es económicamente viable (dimensión geográfica).

El mercado pertinente tiene dos dimensiones: mercado producto y mercado geográfico que se analizan en los siguientes puntos.

1.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO PRODUCTO

Los agentes económicos que suscriben El Acuerdo COPA y UNITED, se dedican desde/hacia Panamá al negocio de transporte aéreo nacional (COPA) e internacional COPA y UNITED; al transporte aéreo de carga nacional (COPA) e internacional COPA y UNITED, servicio aéreo de correo expreso nacional e internacional (COPA), vuelos Charters (COPA)²⁹. Ambas aerolíneas están autorizadas por la Autoridad de Aeronáutica Civil (AAC) para ofrecer estos servicios en la República de Panamá.

Los servicios que brindan una o las dos compañías en Panamá son:

- Transporte aéreo internacional de pasajeros
- Transporte aéreo local de pasajeros
- Transporte aéreo internacional de carga
- Transporte aéreo local de carga



²⁹ Un vuelo charter es el nombre que se le da al viaje en el que una compañía aérea arrienda una de sus aeronaves a fin de realizar un viaje especial para un grupo de personas, a fin de no tener que someterse a los horarios y destinos oficiales de una aerolínea.

- Servicio aéreo de correo expreso nacional
- Servicio aéreo de correo expreso internacional
- Vuelos Charters



Se analiza *a prima facie* cada uno de estos servicios para determinar si hay un cambio en la estructura del mercado después de la aplicación de la alianza **COPA** y **UNITED**. Además, se realiza un análisis en algunos casos para determinar si cada uno es un mercado pertinente distinto o existen sustitutos cercanos a esos servicios.

- **Transporte aéreo internacional de pasajeros:** es un servicio que brindan ambas aerolíneas y es el objetivo principal del negocio de **COPA** y **UNITED**. Este servicio es la razón principal de la alianza **COPA** y **UNITED** y es el mercado pertinente que *prima facie* se vería más afectado de manera que será analizado con mayor énfasis. El transporte internacional terrestre y marítimo de pasajeros no es sustituto del transporte aéreo internacional de pasajeros. De hecho, hay mucha jurisprudencia internacional en ese sentido. Esto es ampliado más adelante donde se hace el análisis detallado y se presentan las referencias internacionales que así lo validan.

Mercados que en principio no se ven afectados de manera directa por la alianza **COPA** y **UNITED**.

- **Transporte aéreo local de pasajeros:** Solamente **COPA** participa en este mercado, por lo tanto, no se ve afectada su estructura. Sin embargo, cabe señalar que en este mercado pertinente, hay algunos países que en ciertos casos han señalado que existe sustitución del transporte aéreo por el transporte ferroviario o terrestre a nivel local. Esto es principalmente en algunas ciudades de Europa por los excelentes medios de comunicación, vías terrestres y vías ferroviarias que existen. Para el caso de Panamá, por ser un país pequeño podría también haber alguna sustitución por parte del transporte de pasajeros vía terrestre, no así por vía ferroviaria (salvo a la ciudad de Colón) dada la inexistencia de este medio de transporte a nivel nacional. No obstante ello no es relevante para propósitos de este análisis ya que **UNITED** no participa en este mercado, por lo cual no se reflejan cambios en su estructura.
- **Transporte aéreo internacional de carga:** es un servicio que brindan ambas aerolíneas, pero no es su objetivo principal de negocio ni son participantes dominantes en el mismo. Hay líneas aéreas que se dedican principalmente al transporte aéreo de carga. Aun cuando **COPA** mueve alrededor del 7% de la carga en Panamá, **UNITED** tiene una participación muy marginal en el transporte aéreo de carga. En el punto de estructura de mercado, se presenta el porcentaje que representa cada una y cómo cambia muy levemente la participación porcentual en este mercado pertinente específico.

- **Transporte aéreo local de carga:** Solamente **COPA** participa en este mercado, por lo tanto, no se ve afectada la estructura de este mercado específico. En este mercado pertinente sí la jurisprudencia determina en ciertos casos que hay sustitución del transporte aéreo por el transporte ferroviario o terrestre. Esto es principalmente en Europa por los excelentes medios de comunicación, vías terrestres y vías ferroviarias que existen. Para el caso de Panamá, por ser un país pequeño podría haber alguna sustitución por parte del transporte de carga vía terrestre, no así por vía ferroviaria (salvo la Ciudad de Colón) dada la inexistencia de este medio de transporte a nivel nacional. No obstante ello no es relevante para propósitos de este estudio ya que **UNITED** no participa en este mercado y no se presentan cambios en su estructura.
- **Servicio aéreo de correo expreso nacional:** es ofrecido solamente por **COPA** a un solo destino, la ciudad de David. Este es un servicio de correo oneroso donde el cliente está interesado que su documentación o paquete llegue a su destino en el menor tiempo posible (el mismo día o al día siguiente a más tardar según la hora en la que se solicita). El servicio que brindan los Correos Nacionales de Panamá no son sustitutos de este servicio por el tiempo de arribo del envío.
- **Servicio de correo expreso internacional:** es ofrecido solamente por **COPA**. Igual al correo expreso nacional, este es un servicio de correo prioritario y costoso donde el cliente está interesado que su documentación o paquete llegue a su destino en el menor tiempo posible (el mismo día o al día siguiente a más tardar, según la hora en la que se solicita y el lugar de destino) y con altos niveles de seguridad.
- **Vuelos Charters:** Desde Panamá solamente **COPA** ha realizado este tipo de vuelos. En la cuadro N°4 pueden verse los vuelos Charters que ha realizado **COPA** desde y hacia Panamá en los últimos cinco años. Tomar nota que las primeras tres representan la ciudad de origen y las siguientes tres la ciudad de destino.

CUADRO N°4
VUELOS CHARTERS REALIZADOS POR COPA LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS

ORIGEN-DESTINO	AÑO	CANTIDAD
PTYCUN	2010	3
CUNPTY	2010	2
PTYMGA	2011	1
MGAPTY	2011	1
MBJPTY	2011	1
PTYMBJ	2011	1
LIRPTY	2012	2
PTYSJO	2012	1



AUAPTY	2012	1
PTYLIR	2012	1
PTYSEA	2013	1
SEAPTY	2013	1
PTYCJS	2016	26
PTYSJD	2016	3
SJDPTY	2016	2
PTYTRU	2016	1
PTYNAS	2016	1

Fuente: COPA

Nota: En el Cuadro N°3 de los códigos de las ciudades líneas atrás, está el significado de cada sigla

Luego de presentados los diferentes tipos de servicios que brindan una o las dos líneas aéreas, es importante mencionar que cada uno de estos mercados productos en realidad está compuesto por distintos mercados pertinentes, ya que la combinación de origen-destino, es la que define el mercado pertinente. Si cambia alguna de las dos variables (origen o destino) ya estamos ante otro mercado pertinente.

Cada uno de los servicios que brindan las líneas aéreas en Panamá, que se definen al inicio del punto Definición de Mercado producto, es un mercado producto distinto. Además, cada mercado producto tiene un mercado geográfico distinto, según la ruta de origen y destino de cada uno (esto se amplía más adelante en el informe), esto quiere decir que en realidad hay muchos mercados pertinentes. Hay uno por cada mercado producto y cada mercado geográfico (combinación origen-destino).

Por la gran cantidad de mercados pertinentes que existen, se profundiza sólo en los mercados que en realidad pueden verse afectados por **El Acuerdo entre COPA y UNITED**, que a la postre son los relevantes en el análisis de la concentración económica. Por este motivo, el análisis a continuación se enfoca en el **mercado de transporte aéreo internacional de pasajeros** (principalmente en la ruta donde compiten), que es el que sufre una afectación en su estructura de mercado y además es el principal negocio de las aerolíneas.

1.1.1 SUSTITUIBILIDAD POR EL LADO DE LA DEMANDA

El análisis sobre la posibilidad de los consumidores de sustituir los productos analizados por otros se elabora bajo este encabezado. En general, dos productos son sustitutos cuando sus consumidores pueden y están dispuestos a modificar las cantidades que demandan de cada producto en respuesta a una variación en los precios relativos entre los dos productos.

- **Visión, estrategia y comportamiento de los oferentes**





La misión de **COPA** se define como: “Ser la aerolínea líder en la aviación latinoamericana y la conexión preferida a través de Panamá al unir las principales ciudades del Norte, Centroamérica y el Caribe”.

La estrategia general de **COPA** proporcionada por personal de la aerolínea se define como: “Seguir creciendo de manera rentable y mejorar su posición en la aviación latinoamericana al proporcionar una combinación de servicio superior al cliente, horarios convenientes y tarifas competitivas, a la vez que mantiene los costos competitivos. Más específicamente, **COPA Airlines** busca ampliar sus redes aumentando las frecuencias ya existentes y añadiendo nuevos destinos, así como aprovechar las oportunidades que emanan de Copa Colombia a través de una variedad de iniciativas, incluyendo la expansión de las rutas internacionales de Copa Colombia, capitalizando la intercambiabilidad de aeronaves con **COPA Airlines** e integrando aún más la red de rutas **COPA Airlines- Copa Colombia.**”

La misión de **UNITED** es el transporte de personas y carga a través de sus redes y operaciones regionales con derecho de tráfico globales claves en América del Norte, Asia-Pacífico, Europa, Oriente Medio, África y América Latina. **UNITED** tiene una de las redes de rutas globales más completas del mundo. **UNITED** es la filial principal y de propiedad total de United Continental Holdings, Inc. (“UCH”).

UNITED y **UNITED EXPRESS** operan más de 4.500 vuelos diarios a 339 aeropuertos en los cinco continentes. En 2015, **UNITED** y **UNITED EXPRESS** operaron más de 1,5 millones de vuelos con más de 140 millones de clientes. **UNITED** se enorgullece de tener la red de rutas más completa del mundo, incluyendo los *Hubs* ubicados en la parte continental de E.U.A. en Chicago, Denver, Houston, Los Ángeles, Nueva York / Newark, San Francisco y Washington, DC. **UNITED** opera más de setecientos veinte (720) aviones de largo recorrido, y este año, la aerolínea anticipa recibir veintiún (21) nuevos aviones Boeing, incluyendo 737NGs, 787s y 777s, así como seis (6) aviones Airbus A319 usados. La aerolínea es miembro fundador de *Star Alliance*, que presta servicio a ciento noventa y dos (192) países a través de veintiocho (28) aerolíneas miembros.

El mercado objetivo de ambas empresas, es todas las personas que necesitan viajar de un origen a un destino, sin importar el objetivo del viaje ni el nivel socioeconómico. Ambas empresas tienen servicios y tarifas económicas, pero también brindan servicios para clientes de primera clase y de negocios que están dispuestos a pagar un mayor precio por ciertas facilidades y beneficios adicionales que no tienen las personas que viajan en clase económica.

Hay aerolíneas de bajo costo (“Low Cost Carriers” o “LCC’s”), que han surgido en los últimos años captando una parte importante del mercado, que se enfocan en las personas que no les interesa ni valoran ciertos beneficios adicionales, sino que priorizan, al momento de escoger una aerolínea, por el precio del pasaje aéreo que ofrece. Este tipo de aerolíneas no tienen interés en captar a los clientes Premium que se trasladan principalmente por

viajes de negocios o incluso por viajes de placer, pero siendo personas con un nivel económico alto.

Como ejemplo de aerolíneas de bajo costo que operan en la región tenemos a Volaris, Viva Colombia, Spirit y Wingo.

El 10 de noviembre de 2016, en el diario La Prensa de Panamá puede leerse que: "Latam Airlines anuncia que ahora será aerolínea de bajo costo"³⁰. En algunos puntos relevantes de la noticia podemos leer que:

Latam Airlines, la mayor firma aérea comercial de América Latina, anunció el miércoles un nuevo modelo de negocios para sus vuelos domésticos en la región, con el que busca aumentar sus pasajeros transportados mediante tarifas hasta un 20% más baratas.

Como la frecuencia de vuelo en la región continúa siendo muy inferior a países como Estados Unidos o Inglaterra, Latinoamérica tiene aún mucho potencial de crecimiento", dijo Enrique Cueto, presidente ejecutivo de Latam Airlines.

"Es por esto, que con el nuevo modelo de viaje se espera aumentar hasta 50% los pasajeros transportados al 2020", agregó.

El nuevo modelo, en línea con la tendencia de otras aerolíneas, implica que el pasajero elegirá la tarifa según el tipo de viaje que realicen, así como servicios adicionales que estos requieran: viajar únicamente con equipaje de mano sin costos adicionales o agregar maletas en bodega.

Al costo de los pasajes se podrán sumar servicios de comida, bebida o la selección del asiento a través de cualquier dispositivo de telefonía móvil.

Este es un modelo de negocio en el que han surgido nuevas aerolíneas y otras tradicionales se han reconvertido a este nuevo modelo. Importante notar que el Presidente Ejecutivo de Latam Airlines señala que Latinoamérica tiene mucho potencial de crecimiento. Cabe mencionar que esta aerolínea es uno de los principales competidores de COPA. Estos dos factores serán retomados en el análisis de las condiciones de rivalidad en el mercado pertinente de transporte aéreo.

- **Sustituibilidad utilizando otros medios de transporte, costos y tiempo de transacción**

En la definición del mercado producto se menciona que los otros medios de transporte (marítimo, terrestre, ferroviario) no son sustitutos del transporte aéreo de pasajeros

³⁰ La noticia completa puede leerse en http://www.prensa.com/economia/Latam-principal-competidor-COPA-Airlines_0_4618038155.html. Interesante notar que en la dirección html no está el título de la noticia, sino "Latam-principal-competidor-COPA-Airlines".



principalmente por la diferencia en tiempo y precios entre estos distintos medios de transporte. Al respecto la jurisprudencia internacional señala:

El 13 y 14 de septiembre de 2011 en Bogotá, Colombia se llevó a cabo el Foro Latinoamericano de Competencia donde en la sesión IV el tema de fondo fue “Asuntos de competencia en el Sector de Transporte Aéreo”. En la contribución de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC) de Argentina se presentaron las principales conclusiones a las que se llegaron en tres casos.

Por ejemplo, el numeral 8 de la contribución de la CNDC se afirma que:

“En forma coincidente con estándares de análisis internacionales, la CNDC consideró a los servicios de transporte aéreo entre un punto de origen y otro de destino como un mercado relevante en sí mismo, es decir “por ruta”, y separó al transporte aéreo de los demás medios de transporte, básicamente por el diferencial en tiempo de traslado, diferencias en precios y calidad.”

Esta definición del mercado pertinente es apoyada por la literatura, las instituciones y la jurisprudencia internacional. En E.U.A. el criterio utilizado por el DOT en el análisis de las fusiones en el sector aéreo ha sido definir el mercado pertinente como el servicio de transporte aéreo de pasajeros en cada una de las rutas que comunican un par de ciudades. La Unión Europea utiliza el mismo estándar.³¹

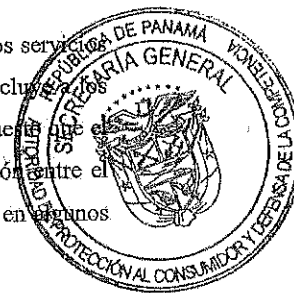
En otro caso, la CNDC en el análisis de la Concentración Económica entre Aeroandina y Líneas Aéreas Privadas Argentinas (LAPA, S.A.) en su Resolución del 24-4-2003³² señala que:

“36. En diversos dictámenes esta comisión ha establecido que los servicios de transporte aéreo constituyen un mercado en sí mismo que excluye a los otros medios de transporte como parte del mismo. Esto es así puesto que el diferencial de precios y tiempos de viaje es tal que la sustitución entre el transporte aéreo y el resto de los medios de locomoción impide en algunos casos y limita en otros² la sustitución en la demanda (...)

2. A tal efecto se ha considerado el hecho de que la diferencia entre los precios del transporte aéreo y el terrestre, así como los tiempos que demanda el trayecto, se acentúan a medida que se incrementan las distancias de viaje. En los tramos cortos la sustitución entre ambos medios de transporte sería posible, aunque imperfecta, dependiendo esto último del tipo de consumidor. ... A su vez, la diferenciación se vuelve más significativa en los casos de las rutas internacionales. Por lo tanto, se trate.

³¹ En las notas al pie 3 y 4 de los puntos 138 y 139 de la Resolución de la CNDC que analiza la concentración Iberia-British Airways hay gran cantidad de referencias a jurisprudencia de E.U.A. y de la Unión Europea.

³² La Resolución completa puede encontrarse en la dirección web http://www.mecon.gov.ar/CNC/dictamenes/39_1_000343.pdf



de vuelos de cabotaje o internacionales, el mercado debe incluir exclusivamente al transporte aéreo³³.

La nota 2 del párrafo 36 de la Resolución antes descrita, da pie a lo mencionado en el punto mercado producto, en lo relativo al transporte aéreo local de pasajeros y de carga, donde en ciertos países o ciudades, puede darse una sustitución en viajes de cortas distancias. Sin embargo, es categórico al afirmar que en el transporte aéreo internacional de pasajeros se debe incluir exclusivamente al transporte aéreo.

• Vuelos directos vs Vuelos indirectos

Un vuelo con escala presenta una desventaja con relación al vuelo directo debido al mayor tiempo que involucra el viaje. Puede existir embarque y desembarque si hay cambio de avión, lo cual es una molestia adicional, pero en muchos casos el pasajero espera en el mismo avión.

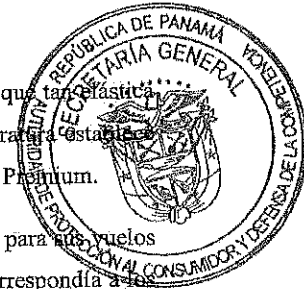
En el caso de Europa, la jurisprudencia nos dice que en algunos casos se han considerado los vuelos indirectos como sustitutos de los vuelos directos y en otros casos no. Según las características y condiciones de cada aeropuerto involucrado, además del tiempo adicional que dura el viaje para el pasajero.

Sin embargo, la importancia del tiempo de espera ha disminuido a través de los últimos años, existiendo un gran número de pasajeros que no les importa esperar si obtienen una mejor tarifa. Esto se debe principalmente a la crisis económica que viven en E.U.A. y Europa desde el 2008, lo cual ha obligado a las personas a ahorrar lo máximo posible en sus viajes de turismo y familiares, que son la mayoría de personas que ocupan un avión durante un viaje.

Otra variable que afecta en la sustitución entre vuelo directo e indirecto es que tan elástica es la demanda ante un cambio en el precio (elasticidad demanda). La literatura establece que las tarifas aéreas son bastante elásticas, sobre todo en los segmentos No Premium.

En el caso del Acuerdo conjunto de cooperación entre Delta y Aeroméxico, para sus vuelos entre México y E.U.A., COFECE determinó que: "el mercado relevante correspondía a los servicios de transporte aéreo regular de pasajeros entre México y EUA a través de redes conformadas por vuelos directos e indirectos (mercado aéreo transfronterizo) Definido el mercado relevante, la Comisión realizó la identificación de posibles sustitutos en esos mercados y determinó que el servicio de transporte aéreo regular de pasajeros prestado entre un origen-destino, no puede ser sustituido por el servicio que se presta entre otras combinaciones de pares de rutas donde el origen, el destino o ambos, son distintos. Es decir, desde el punto de vista de la demanda, los consumidores interesados en viajar – por ejemplo – entre México y Nueva York, difícilmente encontrarán como sustituto un vuelo entre Guadalajara y Nueva York."³³

³³ Op. Cit. COFECE, página 4



- **Diferenciación según tipo de cliente: Premium (Ejecutivos) vs No premium (turistas, visitas a familiares)**

Existen varios tipos de pasajeros que utilizan el servicio de las líneas aéreas. Cada uno tiene características y prioridades distintas. El profesor Aldo González en su estudio³⁴ lo define muy bien al señalar que:

“En general la industria aérea divide a los usuarios en dos grupos. El segmento de negocios y el de turista u ocio. La diferencia entre ambos grupos es la diferente sensibilidad ante variables como precio de los pasajes, tiempo de vuelo, facilidad de conexiones y flexibilidad horaria entre otros. Los pasajeros del segmento de negocios serían menos sensibles al precio y más sensibles al tiempo de vuelo, puntualidad, restricciones en los pasajes que aquellos del segmento turista.

Aunque ambos tipos de pasajeros podrían emplear el mismo vuelo, los impactos de una fusión pueden diferir entre grupos, debido por ejemplo a la distinta elasticidad precio de la demanda que tienen.”

La CNDC en su Resolución de la concentración económica de las líneas aéreas LAN-TEP-TAM³⁵ en la página 5 hace referencia al caso UNITED/CONTINENTAL, donde se explican las características de los clientes Premium y no Premium:

“En el caso UNITED/CONTINENTAL, la Comisión perfeccionó esta terminología para distinguir entre dos categorías principales de clientes de vuelos de largo recorrido: (i) clientes “Premium”, que suelen viajar por motivos de negocios, exigen una flexibilidad significativa en relación con sus billetes y los servicios en vuelo y en tierra y suelen pagar mayores precios; y (ii) clientes “no Premium” que viajan fundamentalmente con fines de ocio, no requieren flexibilidad en sus reservas y son más sensibles al precio, y en consecuencia normalmente no están dispuestos a pagar precios más elevados a cambio de servicios adicionales. La investigación del mercado en dicho supuesto demostró que la frontera entre una y otra categoría se va desdibujando a medida que evolucionan las necesidades.”

COPA sólo tiene dos modelos de aviones.

- Embraer 190 en dos configuraciones:
 - 10 asientos en clase ejecutiva / 84 asientos en clase económica
 - 12 asientos en clase ejecutiva / 88 asientos en clase económica
- Boeing 737 en 3 configuraciones:
 - B737-700 con 12 asientos en clase ejecutiva / 112 asientos en clase económica
 - B737-800 con 16 asientos en clase ejecutiva / 144 asientos en clase económica



³⁴ Op. cit. López, Aldo.

³⁵ La Resolución puede encontrarse en la página web de la CNDC. <http://www.mecon.gov.ar/cndc/>

• B737-800P con 16 asientos en clase ejecutiva / 138 asientos en clase económica

Para las rutas en E.U.A. por lo general solo se utiliza el Boeing 737, pero en algunos casos por temas de demanda se utiliza el Embraer 190.

Los asientos Premium, que son los de Clase Ejecutiva, en ninguno de los modelos y configuraciones, representa más del 12% del total de asientos. Es decir, la gran mayoría de los asientos están destinados a pasajeros de clase económica, pasajeros más sensibles a los precios principalmente, que otro tipo de variables como el tiempo, servicios en vuelo, servicios en tierra, entre otros.

- **Diferenciación por tipo de aerolínea: Servicio completo vs bajo costo**

Sobre este tipo de aerolíneas el profesor Aldo González en su estudio³⁶ menciona que:

“Existen también oferentes que proveen servicio solamente a un segmento de los pasajeros como son las aerolíneas de bajo costo. La pregunta relevante es si estos operadores son incluidos dentro del mismo mercado relevante que las compañías que transportan usuarios del segmento de negocios.

La forma en que las aerolíneas segmentan el mercado entre ambos tipos de usuarios es mediante la discriminación de precios de tercer grado. Es decir, ofrecen precios y condiciones de la prestación – como flexibilidad, clase de asiento, etc., diferenciados de modo de lograr la autoselección deseada.

Como no es posible evitar el arbitraje entre tipos de clientes, existe competencia indirecta entre las ofertas dirigidas hacia ambos segmentos. Es decir, si los precios a pasajeros de clase turista deben reducirse significativamente por razones exógenas, clientes naturales del segmento de negocios pueden preferir comprar en clase turista. Como reacción, la aerolínea deberá ajustar su oferta destinada al segmento de negocios, reduciendo también la tarifa.”

Discriminación de precios de tercer grado, es cuando la empresa cobra diferentes precios a diferentes grupos de consumidores. Es uno de los tipos de discriminación más utilizados en varios tipos de industria, entre ellas la aérea, otros medios de transporte, salas de cine.

En el caso del Acuerdo conjunto de cooperación entre Delta y Aeroméxico, para sus vuelos entre México y E.U.A., COFECE determinó que:³⁷

“En cuanto a la clasificación de las aerolíneas para el transporte aéreo regular de pasajeros, entre las tradicionales y las denominadas de bajo costo,

³⁶ Ibid. López, Aldo.

³⁷ Op. Cit. COFECE, página 4.



se consideró que sí existe sustitución entre ellas, al ofrecer esencialmente el mismo servicio.”

Este tipo de aerolíneas están en el mismo mercado que las líneas aéreas que brindan servicio completo y compiten férreamente con ellas por captar ese segmento de mercado de pasajeros, No Premium que se ha señalado previamente.

Por ejemplo, en América Latina encontramos las siguientes líneas aéreas de bajo costo: Azul, Gol, Webjet, Easyfly, Viva Colombia, Wingo³⁸, Interjet, Volaris, entre otras.³⁹

Específicamente en Panamá operan Viva Colombia, Spirit y Wingo, al igual que JetBlue y Southwest como potenciales aerolíneas entrantes al mercado.

En E.U.A. encontramos las siguientes líneas aéreas de bajo costo: Spirit Airlines, JetBlue, Southwest, USA 3000 Airlines, Sun Country Airlines, Frontier Airlines, entre otras.⁴⁰

• Sustitución De Rutas

Las diferentes rutas no son sustitutas entre sí, salvo excepciones de localidades que estén muy cercanas. Como explicaba la resolución de COFECCE antes citada, si una persona quiere ir a un destino (ya sea por negocios, placer o motivos familiares) no es sustituto un vuelo que va a otra ciudad. Esto es aceptado por la jurisprudencia internacional. Por ejemplo, la Resolución de la CNDC ya citada señala que.⁴¹

En el ámbito de los servicios de transporte aéreo regular de pasajeros, las autoridades de competencia han considerado que las definiciones de mercado de producto y geográfico deben basarse en el enfoque “punto de origen/punto de destino” o “enfoque OD”, según el cual, cada combinación de un punto de origen y un punto de destino constituye un mercado de producto y geográfico distinto desde el punto de vista de la demanda.

Como cada combinación origen-destino es un mercado pertinente distinto, nos concentraremos en las diferentes rutas que brindan **COPA** y **UNITED** hacia y desde ciudad de Panamá, que es el mercado geográfico afectado por la alianza **COPA** y **UNITED**.

Si analizamos el listado de los 85 destinos que parten del Aeropuerto Internacional de Tocumen vemos que **UNITED** solo tiene como destino desde Panamá a Newark (con una frecuencia semanal de 7 vuelos) y Houston (con una frecuencia semanal de 14 vuelos).

³⁸ Wingo es la nueva aerolínea propiedad de COPA Holdings que inició operaciones el 1 de diciembre de 2016 para hacerle frente a otras compañías de bajo costo como Viva Colombia y Air Panamá.

³⁹ Tomado de <http://vuelosbaratosbaratos.com/lineas-aereas-de-bajo-costo-en-latinoamerica>

⁴⁰ Tomado de Compass Lexecon, Beneficios del Acuerdo de Alianza entre COPA y UNITED, página 37.

⁴¹ Op. Cit. Resolución CNDC.



Ninguno de los dos destinos de **UNITED** son destinos también de **COPA**. Puede decirse que **COPA** y **UNITED** son líneas aéreas complementarias. **COPA** tiene una gran cobertura a ciudades de Sur América y el Caribe, lo cual no tiene **UNITED**. Por otro lado, **UNITED**, tiene una excelente cobertura en Norte América, mientras **COPA** tiene una cobertura limitada.

Si analizamos los destinos de **COPA** hacia las diferentes ciudades de E.U.A. encontramos que hay un vuelo hacia Nueva York con una frecuencia semanal de 28 vuelos. El aeropuerto en Nueva York que utiliza **COPA** es el John Fitzgerald Kennedy (JFK) en el área de Queens, Estado de Nueva York.

Si analizamos las rutas con base en el aeropuerto de destino no existe coincidencia en ningún destino entre **COPA** y **UNITED**. Podríamos pensar que no cambia la estructura de mercado de esta ruta. No obstante, una realidad, es que las personas que quieren desplazarse hacia la ciudad de Nueva York utilizan vuelos dirigidos al aeropuerto JFK, pero también vuelos dirigidos al aeropuerto de Newark (EWR), el cual está en el Estado de New Jersey. Esto se amplía cuando se aborde el punto relacionado al mercado geográfico.

En el boletín de septiembre de 2016, COFECE en la sección de análisis de casos, se presenta un resumen del análisis hecho respecto al Acuerdo conjunto de cooperación entre Delta y Aeroméxico para sus vuelos entre México y E.U.A. En la página 4 está la siguiente redacción:

“En el caso de los aeropuertos de Nueva York, sí se encontró sustitución entre el Newark Liberty (EWR) y el John F. Kennedy (JFK). Es decir, los consumidores que buscan un vuelo desde Nueva York a la Ciudad de México, podrían acudir a cualquiera de los dos aeropuertos para satisfacer sus necesidades de transportación aérea.”



Análogamente es posible considerar, que aquellos consumidores que busquen un vuelo desde Nueva York a la ciudad de Panamá o viceversa, encuentren que cualquiera de los dos aeropuertos en Nueva York, les sea indiferente a la hora de adquirir el servicio, básicamente porque son sustitutos entre sí, estos aeropuertos.

La ruta Ciudad de Panamá – Ciudad de Nueva York, sería la ruta que pudiera verse afectada de manera directa en la operación, ya que antes de la operación los consumidores cuentan con dos opciones para viajar a Nueva York, y después de la concentración, solo pudieran contar con una opción, por lo cual se estaría ante una reducción de la oferta a los consumidores.

En otras palabras, la ruta Ciudad de Panamá – Ciudad de Nueva York, es la única en la que hay traslape entre las dos aerolíneas, por lo cual es donde se realiza el análisis con mayor énfasis.

Contrario a lo que pudiese pensarse, la ruta Ciudad de Panamá – Ciudad de Nueva York no es de las más relevantes en el Aeropuerto Internacional de Tocumen. En la página 58 de la Memoria del Aeropuerto, está el movimiento de pasajeros por región y ciudad en el 2015. Sur América representa el 42.30% de pasajeros, seguido por Norte América con 29.11%. Nueva York representa solo el 2.10% del total y Newark el 1.09%. Hay ciudades con mayores porcentajes como: Bogotá (5.78%), Miami (5.29%), San José (5.19%), Habana (3.72%), Cancún (3.63%), Caracas (3.3%), Lima (3.1%), México D.F. (3.17%), Santiago de Chile (3.04%), Santo Domingo (2.82%), Orlando (2.78%), Quito (2.58%), Medellín (2.56%) y Sao Paulo (2.51%). Lo que estaría indicando, que los destinos con mayor número de pasajeros, salvo dos excepciones, se encuentran en Latinoamérica.

Tomando en consideración que dos productos son sustitutos cuando sus consumidores puedan y estén dispuestos a modificar las cantidades que demandan de cada producto en respuesta a una variación en los precios relativos, y que la elasticidad de la demanda en tarifas aéreas son bastantes elásticas, sobre todo en los segmentos No Premium, es de esperarse que ante variaciones significativas en los precios, los pasajeros, sobre todo los de segmento no Premium, (que son la mayoría), estén dispuestos a viajar en la ruta Panamá-Nueva York utilizando aerolíneas que cubran la ruta haciendo escalas, al igual que aerolíneas de bajo costo, básicamente porque existe sustitución entre ellas, al ofrecer esencialmente el mismo servicio.

1.1.2 SUSTITUIBILIDAD POR EL LADO DE LA OFERTA

La sustitución en la oferta es la posibilidad de que una empresa que vende un producto determinado pueda comenzar a fabricarlo y venderlo a corto plazo sin tener que realizar inversiones significativas para adaptar sus instalaciones productivas.

Dado éste concepto, en éste punto se valora la posibilidad que una línea aérea ofrezca una nueva ruta en un corto plazo sin hacer inversiones significativas.

En el Cuadro N°5 está la evolución del número de aerolíneas, operaciones de pasajeros y operaciones de carga de los últimos siete años. Se nota un constante incremento en los dos primeros indicadores en los últimos cuatro años.

Las operaciones de carga han disminuido producto de la caída del comercio internacional, básicamente por la crisis económica en E.U.A. y Europa, que son las regiones en el mundo con mayor intercambio comercial, principalmente por transacciones entre ellos e importaciones provenientes de los principales proveedores asiáticos (China, Japón, Corea, Taiwán, Hong Kong).

**CUADRO N° 5
RESUMEN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES
DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL DE TOCUMEN**

Año	Aerolíneas en operación	Operaciones de pasajeros	Operaciones de carga
2009	31	70,454	7,654



2010	29	73,401	8,014
2011	27	83,306	7,809
2012	36	100,018	7,966
2013	37	111,144	8,321
2014	39	121,777	7,891
2015	41	129,722	7,299

Fuente: Memoria Anual 2015 del Aeropuerto Internacional de Tocumen, S.A.



Haciendo el análisis sobre la sustituibilidad por el lado de la oferta, se puede decir que todos los años aumentan las líneas aéreas que utilizan el Aeropuerto Internacional de Tocumen. De manera que, sujeto a lo dispuesto en el acuerdo de cielos abiertos entre Estados Unidos de América y la República de Panamá sobre los derechos de tráfico, que se amplía más adelante, se tiene que:

- Las líneas aéreas de bandera estadounidense que ya operan fuera de Panamá no tienen que hacer grandes inversiones, más hacer el trámite y cumplir los requisitos legales que exige la AAC para ingresar en el mercado panameño. Esto se amplía en el punto Barreras a la Entrada.
- Por otro lado, otras líneas aéreas locales o estadounidenses que ya utilizan el aeropuerto de Tocumen en otras rutas, pueden brindar el servicio hacia nuevas rutas, incluyendo la ruta de Ciudad de Panamá – Ciudad de Nueva York que es la única donde hay coincidencia entre **COPA** y **UNITED**. Existe una factible competencia potencial a corto plazo como se analiza más adelante en la sección de condiciones de rivalidad.

Desde el punto de vista de la sustituibilidad por el lado de la oferta, se tiene que las líneas aéreas estadounidenses no tendrían mayores problemas para operar en aquellas rutas que las condiciones del mercado así lo requieran, apoyados principalmente en las directrices del tratado de el acuerdo de cielos abiertos entre Estados Unidos de América y la República de Panamá sobre los derechos de tráfico.

1.2 DEFINICIÓN DE MERCADO GEOGRÁFICO

La definición de mercado geográfico, es la segunda dimensión necesaria para delimitar el mercado pertinente. En particular, se busca determinar el ámbito espacial dentro del cual compiten los productos identificados en la delimitación del mercado producto, en términos de precios, disponibilidad y calidad. Si al producirse variaciones en los precios de los productos los demandantes pudieran trasladar su consumo hacia la adquisición de productos provenientes de otras áreas geográficas, los productores localizados en esas áreas geográficas entrarían dentro del mercado pertinente a ser considerado. Así, la definición del mercado pertinente debería incluir a los fabricantes del mismo producto ubicados en otras áreas geográficas, así como a aquellos productos hacia los cuales los consumidores se cambiarían en respuesta a una variación en los precios relativos de los mismos.

En el caso del transporte aéreo, al ser un medio de transporte, la dimensión geográfica tiene mayor relevancia, ya que es parte intrínseca del mercado producto.

Por otro lado, en el caso que analizamos significa que si en una ruta origen – destino las líneas aéreas que brindan el servicio elevan los precios, los consumidores utilizarán rutas alternativas. Podrán partir de otro aeropuerto de origen cercano o ir a otro aeropuerto de destino cercano, ya sea en la misma ciudad o en una ciudad limítrofe. La otra alternativa es que en lugar de utilizar un vuelo directo usarán un vuelo a escalas, para llegar al mismo destino.

El mercado geográfico, en el caso del transporte aéreo internacional de pasajeros, estaría definido por una combinación origen – destino. Esta es la conclusión también a la que han llegado varias agencias de competencia alrededor del mundo. Por ejemplo, la CNDC de Argentina en el análisis de la Concentración Económica entre Aeroandina y LAPA, S.A. en su Resolución del 24-4-2003 señala que:

“37. El ámbito espacial en el cual una operación debe analizarse está constituido por la ruta que une dos puntos geográficos, el de origen y el de destino. Tal definición es la que la Comisión ha venido utilizando para analizar otras operaciones de concentración económica en correspondencia a su vez, con la definición utilizada en la experiencia internacional.”



1.2.1 Sustitución entre aeropuertos

Este análisis se realiza específicamente en la ruta Ciudad de Panamá – Ciudad de Nueva York, donde está la única ruta donde las empresas que suscriben la alianza **COPA** y **UNITED** coinciden.

Señala la jurisprudencia Europea,⁴² hay sustituibilidad entre aeropuertos, si el aeropuerto secundario se encuentra a una hora conduciendo en automóvil o como máximo a 100 km de distancia. En el caso argentino, citado en otros puntos del documento, señalan que depende de las características de la demanda (clientes que utilizan los aeropuertos) y servicios que brinda (vuelos locales, internacionales de corta o larga distancia).

1.2.2 Aeropuertos internacionales en la República de Panamá

La República de Panamá tiene cinco aeropuertos internacionales, el movimiento de pasajeros por aeropuerto el último año ordenado descendientemente se muestra a continuación:⁴³

1. Aeropuerto Internacional de Tocumen, Provincia de Panamá, Movimiento de pasajeros en 2015: 13,434,673
2. Aeropuerto Internacional Enrique Malek, Provincia de Chiriquí, Movimiento de pasajeros en 2015: 260,603

⁴² Caso COMP/M.4439 Ryanair/Air Lingus

⁴³ Cfr. Memoria del Aeropuerto Internacional de Tocumen (AITSA), página 16.

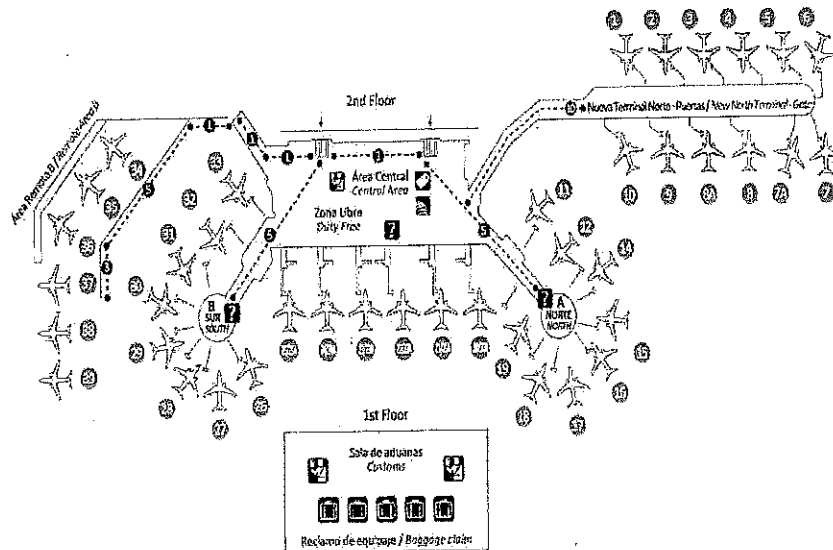
3. Aeropuerto Internacional Panamá Pacífico, Provincia de Panamá, Movimiento de pasajeros en 2015: 132,205
4. Aeropuerto Internacional Scarlett Martínez, Provincia de Coclé, Movimiento de pasajeros en 2015: 37,759.
5. Aeropuerto Internacional Enrique Jiménez, Provincia de Colón, Sin Operaciones.

Además de los cinco (5) aeropuertos internacionales antes citados, los cuales son administrados por Aeropuerto Internacional de Tocumen, S.A., en la ciudad de Panamá, opera el Aeropuerto Internacional Marcos A. Gelabert, el cual es administrado por AAC.

El principal aeropuerto de nuestro país, en movimientos internacional de pasajeros es el Aeropuerto Internacional de Tocumen.



FIGURA 1
AEROPUERTO INTERNACIONAL DE TOCUMEN



En la Memoria del 2015, se menciona que dicho aeropuerto brinda los siguientes servicios:⁴⁴

- Servicio en tierra para aeronaves (*groundhandling*)
- Servicios de alimentación para aeronaves
- Carga y Courier • Limpieza de Aeronaves
- *FBOs* (*Fixed Base Operator* por sus siglas en inglés)

Servicios No Aeronáuticos como:

- Servicio para pasajeros VIP
- VIP Lounge
- Arrendadoras de automóviles
- Transporte
- Otras ofertas de comercios y tiendas de perfumes, cosméticos, licores, artículos de electricidad, electrónica, juguetería, chocolaterías, joyerías y relojería, ropa, artículos de cuero restaurantes, foodcourt, cafeterías, spas y bares.



1.2.3 Aeropuertos internacionales en la ciudad de Panamá

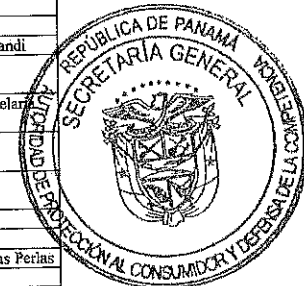
En el Cuadro N°6 se refleja la información de todos los aeropuertos nacionales e internacionales de la República de Panamá para referencia, con su código IATA, coordenadas (latitud y longitud), provincia y ubicación regional exacta.

CUADRO N°6 AEROPUERTOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ

⁴⁴ Ibid, página 17.

AEROPUERTO	IATA	LATITUD	LONGITUD	PROVIN- CIA	UBICACIÓN
Aeropuerto Internacional Bocas del Toro	BOC	9°20' 0" N	82° 15' 1" W	Bocas Del Toro	Bocas Del Toro
Aeropuerto Internacional Capt. Manuel Niño	CHX	9° 27' 0" N	82° 31' 1" W	Bocas del Toro	Changuinola
Aeropuerto Álvaro Berroa		8°46' 09" N	82° 39' 41" W	Chiriquí	Volcán
Aeropuerto Internacional Enrique Malek	DAV	8° 23' 0" N	82° 26' 1" W	Chiriquí	David
Aeropuerto Las Lajas	AML	8° 14' 0" N	82° 52' 0" W	Chiriquí	Puerto Armuelles
Aeropuerto Capt. Scariett Martínez		8° 22' 52" N	80° 07' 48" W	Coeló	Río Hato
Aeropuerto Penonomé		8°30' 0" N	80° 21' 37" W	Coclé	Penonomé
Aeropuerto Enrique A. Jiménez	ONX	9°21' 0" N	79° 52' 0" W	Colón	Colón
Aeropuerto Bahía Piñas	BFO	7° 35' 0" N	78°11' 0" W	Darién	Bahía Piñas
Aeropuerto Caladonia	CDE	8° 14' 0" N	77° 20' 0" W	Darién	Caladonia
Aeropuerto El Real	ELB	8° 7' 0" N	77° 43' 0" W	Darién	El Real
Aeropuerto Garachiné	GHE	8° 5' 0" N	78° 20' 0" W	Darién	Garachiné
Aeropuerto Jaqué	JOE	7° 31' 5" N	78° 8' 59" W	Darién	Jaqué
Aeropuerto La Palma	PLP	8° 22' 0" N	78° 8' 0" W	Darién	La Palma
Aeropuerto Miraflores		8° 20' 07" N	78° 07' 52" W	Darién	Miraflores
Aeropuerto Sambú	SAX	8° 2' 5" N	78° 12' 6" W	Darién	Sambú
Aeropuerto Tupilá		8° 27' 0" N	78° 34' 0" W	Darién	Tupilá
Aeropuerto Yaviza	PVV	8° 10' 0" N	77° 40' 6" W	Darién	Yaviza
Aeropuerto Alonso Valderrama	CTD	7° 59' 0" N	80° 24' 1" W	Herrera	Chitré
Aeropuerto Achutupo	ACU	8° 26' 0" N	77° 57' 0" W	Kuna Yala	Achutupo
Aeropuerto Ailigandí	AIL	9° 13' 04" N	78° 1' 59" W	Kuna Yala	Ailigandí
Aeropuerto Cartí	CTE	9° 19' 0" N	79° 6' 0" W	Kuna Yala	Cartí
Aeropuerto Corazón de Jesús	CZJ	9° 27' 05" N	78° 34' 59" W	Kuna Yala	Corazón de Jesús
Aeropuerto El Porvenir	PVE	9° 35' 0" N	79° 0' 0" W	Kuna Yala	El Porvenir
Aeropuerto Mamitupo	MPI	9° 11' 0" N	77° 59' 0" W	Kuna Yala	Mamitupo
Aeropuerto Mulatupo	MPP	8° 56' 0" N	77° 46' 0" W	Kuna Yala	Mulatupo
Aeropuerto Narganá	NGN	9° 4' 0" N	78° 1' 0" W	Kuna Yala	Narganá
Aeropuerto Ogobsooum		9° 08' 05" N	77° 56' 59" W	Kuna Yala	Ogobsooum
Aeropuerto Playón Chico	PYC	9° 18' 0" N	78° 15' 0" W	Kuna Yala	Playón Chico
Aeropuerto Puerto Obaldía	PUE	8° 41' 0" N	77° 32' 0" W	Kuna Yala	Puerto Obaldía
Aeropuerto Río Alzucar	RIZ	9° 25' 0" N	78° 36' 0" W	Kuna Yala	Río Alzucar
Aeropuerto Río Sidra	RSI	9° 19' 0" N	79° 17' 0" W	Kuna Yala	Río Sidra
Aeropuerto Ticoantiki	TJC	9° 25' 0" N	78° 29' 0" W	Kuna Yala	Ticoantiki
Aeropuerto Tubalá	TUW	8° 55' 0" N	77° 42' 0" W	Kuna Yala	Tubalá
Aeropuerto Ustupu	UTU	9° 25' 0" N	78° 36' 0" W	Kuna Yala	Ustupu
Aeropuerto Wannukandi	NBL	9° 15' 26" N	78° 7' 03" W	Kuna Yala	Wannukandi
Aeropuerto Augusto Vergara		7° 51' 25" N	80° 16' 34" W	Los Santos	Guarare
Aeropuerto Candelaria		7° 43' 57" N	80° 08' 26" W	Los Santos	La Candelaria
Aeropuerto Capt. Justiano Montenegro		7° 33' 25" N	80° 01' 2" W	Los Santos	Pedasi
Aeropuerto Tonosí		7° 25' 05" N	80° 25' 59" W	Los Santos	Tonosí
Aeropuerto Alex H. Bosquez (Calzada Larga)		9° 09' 55" N	79° 32' 42" W	Panamá	Chilibre
Aeropuerto Chame		8° 35' 20" N	79° 53' 23" W	Panamá	Chame
Aeropuerto Contadora	OTD	8° 37' 0" N	79° 02' 0" W	Panamá	Arch. Las Perlas
Aeropuerto Internacional de Tocumen	PTY	9°4' 0" N	78°23' 0" W	Panamá	Panamá
Aeropuerto Internacional Marcos A. Gelabert	PAC	8°58' 0" N	79° 33' 0" W	Panamá	Panamá
Aeropuerto Internacional Panamá-Pacífico (Howard)	BLB	8°54' 53" N	79° 35' 58" W	Panamá	Panamá Pacífico
Aeropuerto Isla San José		8° 15' 44" N	79° 04' 40" W	Panamá	Arch. Las Perlas
Aeropuerto Isla Viveros	IVI	8° 28' 18" N	79° 00' 02" W	Panamá	Arch. Las Perlas
Aeropuerto Río Tigre	RIT	9° 15' 0" N	78° 30' 0" W	Panamá	Río Tigre
Aeropuerto San Miguel	NMG	8° 27' 0" N	78° 55' 0" W	Panamá	Arch. Las Perlas
Aeropuerto Arená		7° 22' 14" N	80° 50' 47" W	Veraguas	Mariato
Aeropuerto Coiba		7° 31' 05" N	81° 41' 59" W	Veraguas	Coiba
Aeropuerto Rubén Cantú	SYP	8° 5' 03" N	80° 56' 43" W	Veraguas	Santiago
Aeropuerto Santa Fe	SFW	8° 32' 0" N	81° 5' 0" W	Veraguas	Santa Fe

Fuente: Georgia Tech Logistics Innovation & Research Center de la Ciudad de Panamá



En la ciudad de Panamá, se identifican dos aeropuertos internacionales, aparte de Tocumen, el aeropuerto Marcos A. Gelabert y el aeropuerto Panamá Pacífico. Para analizar la sustitución entre estos aeropuertos, respecto a Tocumen, se hace necesario conocer la distancia entre los mismos. Para ello utilizamos el sitio www.distanciasentre.com. Este sitio nos indica que la distancia entre el Aeropuerto Internacional de Tocumen y el Aeropuerto Internacional Marcos A. Gelabert es de 29 Km o 29 minutos conduciendo.⁴⁵ La distancia

45 Información obtenida en la dirección del sitio web <http://www.distanciasentre.com/pa/distancia-entre-aeropuerto-internacional-de-tocumen-y-aeropuerto-marcos-a-gelabert-panama/DistanciaHistoria/351061.aspx>

entre el aeropuerto de Tocumen y el aeropuerto Panamá Pacífico es de 36 Km o 34 minutos conduciendo.⁴⁶

Aunque esos tiempos son los que señala el sitio web, sabemos que en Panamá esto depende de la hora, ya que, aunque se utilice para llegar de un aeropuerto al otro, el corredor sur, corredor norte, puede haber tráfico y demorarse más del tiempo considerado normal. No obstante, ambos aeropuertos están a menos de 100 km y en condiciones normales a menos de una hora de conducción.

El Aeropuerto Internacional Marcos A. Gelabert⁴⁷ es un aeropuerto que hoy en día solo brinda servicio principalmente hacia Colombia (Medellín y Armenia) y Costa Rica (San José),⁴⁸ aunque tiene capacidad para servir a otras rutas. Hoy día es utilizado por la aerolínea Air Panamá.

El Aeropuerto Panamá Pacífico es un aeropuerto internacional, pero hoy día solo brinda servicio hacia Colombia principalmente, aunque tiene capacidad para servir a otras rutas. Hoy día es utilizado por la aerolínea Viva Colombia y desde diciembre de 2016 inició operaciones la aerolínea Wingo.

Este aeropuerto era anteriormente el aeropuerto de la base militar de *Howard*, desde donde había vuelos hacia E.U.A, al igual que operaban una gran cantidad de aeronaves militares que requieren pistas de gran longitud como la de Tocumen⁴⁹. Es decir, existe una competencia potencial que puede surgir en este aeropuerto al igual que en el aeropuerto Internacional Marcos A. Gelabert, aunque en este último con algunas limitantes en la autonomía de las aeronaves. Pero dada las condiciones actuales, no se vislumbran que estos aeropuertos puedan operar en el corto plazo como sustitutos, del Aeropuerto Internacional de Tocumen, sobre todo en la ruta Ciudad de Panamá – Ciudad de Nueva York.

Las facilidades que tienen los aeropuertos internacionales en la Ciudad de Panamá (Cuadro N°7), consideradas como variables que pueden convertirse en barreras a la entrada, en el sentido de si no son suficientes para soportar la entrada de nuevas aerolíneas, son las siguientes:



CUADRO N°7

⁴⁶ Información obtenida en la dirección del sitio web <http://www.distanciasentre.com/pa/distancia-entre-panama-pacifico-y-aeropuerto-internacional-de-tocumen/DistanciaHistoria/325562.aspx>

⁴⁷ Hay que tener presente que, por aspectos técnicos, relacionados al largo de la pista por ejemplo, este aeropuerto pudiera no ser un sustituto en un momento dado del aeropuerto de Tocumen, básicamente porque si fuera necesario utilizar una aeronave con suficiente autonomía para alcanzar ciertos destinos, esta aeronave pudiera no operar en éste aeropuerto, fundamentalmente porque no cuenta con un largo de pista lo suficientemente apto para aeronaves de cierto tamaño.

⁴⁸ Información tomada de <https://airpanama.com/destinos-panama.html>

⁴⁹ El aeropuerto de Tocumen cuenta con dos pistas, una con una longitud de 3,050 metros y otra de 2,632 metros, el aeropuerto Panamá pacífico tienen una pista con una longitud de 2,591 metros.

FACILIDADES DE LOS AEROPUERTOS INTERNACIONALES EN LA CIUDAD DE PANAMÁ

AEROPUERTO	PISTAS	FACILIDADES	HANGAR	COUNTERS
Tocumen	2	40 posiciones (34 posiciones de contacto y 6 posiciones remotas)	1 hangar (COPA)	52
Panamá Pacífico	1	N/A (hay 1 puerta de Ingreso y 1 de salida, se usan escaleras manuales)	4 hangar	7
Marcos A. Gelabert	1	10 posiciones. Tiene dos salas; una con entrada y salida de pasajeros nacionales y otra con entrada y salida de pasajeros internacionales.	4 hangar de aviación general y 128 hangar privados	1 counter para la aerolínea comercial y 1 counter de la AAC

Fuente: Aeropuerto Internacional de Tocumen S.A. y AAC.

Otra de las variables a tener presente en los aeropuertos son los *slot*, este se puede definir como el intervalo de tiempo del que dispone un avión para ejecutar una determinada operación o maniobra, en otras palabras, es el turno o permiso que tiene un avión para despegar y aterrizar. Una vez concedido el *slot*, los controladores aéreos reservan el espacio aéreo durante ese turno.

El *slot* es una facilidad primordial en los aeropuertos y puede convertirse en una barrera a la entrada si no hay suficientes *slots* para atender la demanda de un aeropuerto. Cuando se analizan las barreras a la entrada, se analizará en mayor detalle sobre este punto.

El hangar bajo ciertas condiciones, pueden ser una facilidad primordial y convertirse en barreras a la entrada, sobre todo cuando son limitados y no hay espacio para poder guardar aeronaves, generalmente las de grandes dimensiones.

Los *Counters* son los mostradores que tienen las líneas aéreas en los aeropuertos para atender sus pasajeros, hacer los trámites con sus documentos (pasaporte, boletos) y registrar las maletas (de mano y que irán en bodega).

1.2.4 Aeropuerto Internacional de Tocumen

En la memoria del Aeropuerto Internacional de Tocumen, S.A (2015), puede verse en la página 15 que:

“En la actualidad, el Aeropuerto Internacional de Tocumen conecta a nuestro país con 85 destinos internacionales en más de 30 países de Norte, Sur, Centroamérica, el Caribe y Europa, lo que generó en el año fiscal 2015 más de 140,000 operaciones comerciales registradas y más de 13.4 millones de pasajeros.”



Más adelante en la página 62 dicha memoria explica el concepto de operaciones:

“Las operaciones contemplan el número total de aterrizajes y despegues de aeronaves, las cuales registran un crecimiento de 4.6% en el año 2015. Se destacan los siguientes tipos de operaciones en el Aeropuerto Internacional de Tocumen:

- El movimiento de aeronaves comerciales representa el 91.5% del total de las operaciones registradas en la terminal aérea.
- El movimiento de aeronaves de carga representa el 5.4%
- Las operaciones de aviación general el 1.2%
- Las operaciones de misión oficial el 1.3%”

La gran mayoría de los usuarios de este Aeropuerto son las líneas aéreas comerciales.

1.2.5 Aeropuertos Internacionales que brindan servicios a la ciudad de Nueva York

Sirviendo a toda el área metropolitana contigua Nueva York/ Nueva Jersey se encuentran los aeropuertos internacionales John F. Kennedy (JFK) y La Guardia LGA (ambos en la ciudad de Nueva York en el área de Queens) así como el aeropuerto el aeropuerto de la ciudad de Newark en el vecino estado de Nueva Jersey.

- **El Aeropuerto Internacional JFK** fue inaugurado el 1 de julio de 1948, es uno de los más transitados de E.U.A. Junto con los aeropuertos de Newark y La Guardia, sirve a toda el área metropolitana de Nueva York y Nueva Jersey. Opera con vuelos domésticos e internacionales a todo el mundo. Más de 56.8 millones de pasajeros lo transitaron en 2015.

Las facilidades con las que cuenta son las siguientes:

Cantidad de terminales: 6 - Terminales 1, 2, 4, 5, 7 y 8, abiertas las 24 horas.

Un tren gratuito (*AirTrain*) conecta todas las terminales entre los estacionamientos y las instalaciones de alquiler de autos.



- **El Aeropuerto Internacional LGA** fue inaugurado el 15 de octubre de 1939, también es uno de los más transitados de Estados Unidos. Opera con destinos domésticos y vuelos internacionales a Canadá. Sin embargo, vuelos internacionales de otras partes del mundo pueden ir a otras ciudades en E.U.A. y de allí conectarse con Nueva York.

Las facilidades con las que cuenta son las siguientes:

Cantidad de terminales: 4 - Terminales A (*Marine Air Terminal*), B (*Central Terminal Building*), C y D, abiertas las 24 horas. Las terminales están conectadas entre sí y con los estacionamientos mediante un servicio de autobuses gratuitos. Las terminales C y D, además, se vinculan a través de una pasarela. El tráfico anual de pasajeros en el 2015 fue de más de 31.4 millones de personas.

- **El Aeropuerto Internacional Liberty Newark (EWR)** fue inaugurado el 1° de octubre de 1928, es uno de los más modernos de E.U.A. Brinda el servicio al Estado de New Jersey y a toda el área de Nueva York, junto con los aeropuertos JFK y La Guardia. Opera con vuelos domésticos y destinos internacionales en todos los continentes.



Las facilidades con las que cuenta son las siguientes:

Cantidad de terminales: 3 - Terminales A, B y C. Abiertas las 24 horas. El servicio gratuito *AirTrain* conecta las terminales entre sí y con los estacionamientos. El Tráfico anual de pasajeros fue alrededor de 37.5 millones de personas en el 2010.

En sus vuelos hacia la ciudad de Nueva York COPA utiliza el aeropuerto JFK, mientras que UNITED utiliza el aeropuerto EWR. Además, American Airlines utiliza el aeropuerto de Miami y Delta Airlines el aeropuerto de Atlanta; ambas desde estos aeropuertos conectan a sus pasajeros hacia Nueva York utilizando el aeropuerto LGA. También está la aerolínea de bajo costo Spirit, la cual utiliza el aeropuerto de Fort Lauderdale en Florida conectando a sus pasajeros hacia Nueva York utilizando los aeropuertos LGA o EWR.

Por otra parte, Southwest Airlines; aerolínea de bajo costo en E.U.A., tiene las tarifas más bajas comparada con sus competidores, según algunas publicaciones consultadas, y, de acuerdo a un estudio reciente encargado por dicha aerolínea, se identificó a Ciudad de Panamá como uno de los destinos latinoamericanos más atractivos para lanzar un nuevo servicio sin escalas desde su nueva terminal internacional en Houston.⁵⁰

En lo relativo a los *Hub* de las aerolíneas, COPA tiene el suyo en el aeropuerto internacional de Tocumen, UNITED tiene su *Hub* en el aeropuerto de Houston, Delta Airlines en el aeropuerto de Atlanta, American Airlines en el Aeropuerto de Miami, Spirit en los aeropuertos de Fort Lauderdale y Detroit, y Southwest Airlines es el aeropuerto de Houston.

Para analizar la sustitución entre los aeropuertos en la ciudad de Nueva York, se sigue la misma metodología y se utiliza la misma fuente de información, utilizada en el caso de la Ciudad de Panamá. La distancia entre el Aeropuerto JFK y el aeropuerto LGA es de 15 Km o 19 minutos conduciendo. La distancia entre el aeropuerto JFK y el aeropuerto EWR es de 53 Km o 46 minutos conduciendo. La distancia entre el aeropuerto LGA y el aeropuerto EWR es de 50 Km o 41 minutos conduciendo.⁵¹

Los tres aeropuertos son internacionales, están dentro del rango de distancia y tiempo, según la jurisprudencia europea, por lo tanto, pueden considerarse sustitutos entre sí en el destino "Ciudad de Nueva York".

Considerando todo lo anterior, el mercado geográfico en la ruta donde coinciden COPA y UNITED son los vuelos con origen en la Ciudad de Panamá (específicamente el Aeropuerto Internacional de Tocumen) y con destino la ciudad de Nueva York (incluyendo los aeropuertos internacionales JFK, LGA y EWR). Incluyendo aquellos vuelos hechos en forma indirecta, es decir con escalas, pero que tengan el origen en Panamá y destino Nueva York.

⁵⁰ Cfr. Op. Cit. Compass Lexecon. Página 20.

⁵¹ Información tomada de la web <http://www.distanciasentre.com>

Por todo lo anterior, este despacho concluye que el único mercado pertinente que es afectado por la alianza **COPA** y **UNITED** es el definido como: servicios de transporte aéreo regular de pasajeros entre la Ciudad de Panamá (aeropuerto de Tocumen) y la Ciudad de Nueva York (aeropuertos JFK, LGA, EWR).

2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PARTICIPANTES EN EL MERCADO PERTINENTE

Cada una de las rutas representa un mercado producto pertinente en sí mismo, las empresas que ofrecen estos servicios son las líneas aéreas. En el Cuadro N°8 se detallan las líneas aéreas que existen en Panamá con autorizaciones emitidas por la AAC para dar el servicio de transporte aéreo de pasajeros.

CUADRO N°8
LISTA DE AEROLÍNEAS DE PASAJEROS POR AEROPUERTO

AEROPUERTO INTERNACIONAL DE TOCUMEN	
AEROLÍNEAS DE PASAJEROS⁵² (SERVICIOS REGULAR)	AEROLÍNEAS COMERCIALES
Copa Airlines	Copa Airlines
Aero República	KLM
United Airlines	Iberia
American Airlines	Air France
Avianca	Aero República
KLM*	American Airlines
Iberia*	Delta
SBA	Condor
Delta	United
Lacsa	Lacsa
Taca	Aerogal
Air France*	SBA
Conviasa	Aeroméxico
Aerogal	TACA
Spirit	Avianca
Ayior Airlines	Aruba Air
Aruba Airlines	Air Canada

⁵² Nota: Emirates obtuvo certificado de explotación sin embargo no ha iniciado vuelos desde o hacia Panamá.



AEROPUERTO INTERNACIONAL DE TOCUMEN	
AEROLÍNEAS DE PASAJEROS ⁵² (SERVICIOS REGULAR)	AEROLÍNEAS COMERCIALES
Venezolana	Avior
Aerpostal	SERVICIOS CHARTER
Laser Airlines	Aeroméxico
Condor*	Air Transat
Air Canada	Copa Airlines
Lufthansa*	
Turkish Airlines*	



Fuente: Preparado por GALA con información del Aeropuerto Internacional de Tocumen, S.A. y la web.
 * Estas aerolíneas no compiten en los mismos mercados de transporte de pasajeros que COPA

En principio una aerolínea que no cuente con las respectivas autorizaciones otorgada por la AAC, no puede brindar el servicio de transporte aéreo hacia o desde Panamá. En el caso de la ruta Panamá Nueva York, se tendría como participantes del mercado pertinente a las líneas aéreas estadounidenses que ya conectan a E.U.A y Panamá, (COPA, UNITED, American Airlines, Delta, Spirit) apoyadas principalmente en las directrices del tratado de el acuerdo de cielos abiertos entre E.U.A. y la República de Panamá sobre los derechos de tráfico.

3. EFECTOS DE LA ALIANZA COPA y UNITED EN EL MERCADO

Para abordar el análisis de las presunciones establecidas en el artículo 27 de la Ley 45, es necesario estudiar la conformación del mercado antes y después de la concentración económica. Los análisis de concentración del mercado, barreras a la entrada y dinámica de competencia, servirán de base para concluir si a raíz de la concentración económica se propicia una situación en la cual la entidad resultante de la concentración tendría la capacidad de imponer unilateralmente los precios y las condiciones de competencia en el mercado afectado por la misma, si la nueva conformación del mercado incrementa el costo de acceso por parte de nuevos competidores, o si a partir de la concentración se crean condiciones favorables para la realización de prácticas monopolísticas.

3.1 ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES ESTRUCTURALES DEL MERCADO

3.1.1 Mercado de transporte aéreo internacional de pasajeros

Ambas empresas ofrecen el servicio de transporte aéreo internacional de pasajeros; en ésta sección se realizan los cálculos de la participación de mercado e índices de concentración económica de este mercado

En la Tabla N° 1 está la cantidad de pasajeros que volaron de Panamá a Nueva York por Aeropuerto y Aerolínea desde enero de 2012 hasta agosto de 2016. El porcentaje que aparece al lado de cada valor se refiere a la participación de mercado con base en el total de pasajeros que viajaron en la ruta Panamá - Nueva York, fundamentalmente por ser la ruta donde se identifica traslape en la concentración económica. Igualmente se calcula la participación de mercado de cada aerolínea.

TABLA N° 1





[Redacted Table]

Fuente: Estudio económico presentado en la solicitud de verificación previa.

Hay que tener presente que la participación porcentual de **UNITED** se incrementa significativamente en el 2013 en el aeropuerto de Newark (EWR) pasando de [redacted] a [redacted] del total de pasajeros que viajaron a Nueva York (NYC) desde Panamá (PTY) porque en ese año **UNITED** completó la fusión operativa con **CONTINENTAL**. De la revisión de dicha tabla se observa que existe información de la antigua **CONTINENTAL** hasta el año 2012 solamente. Esta concentración económica, que fue aprobada por las Autoridades de Competencia de E.U.A. y Europa, aumentó la concentración del mercado aéreo.

En la confección de la tabla, se contempla las líneas aéreas que tuviesen más de [redacted] del total (que es una cantidad bastante baja) de pasajeros en algún año. Las que no cumplen esta condición se agrupan en un renglón denominado "Otras" (líneas aéreas). Podemos ver que 7 líneas aéreas cumplen la condición que establecimos: CM, UA, AA, AM, AV, DL, CO (se incluye porque en el 2012 tenía una participación elevada en el aeropuerto EWR). En lo que va del 2016 el renglón de Otras representa solamente [redacted] del total.

En la Tabla N°3 se presenta la cantidad de pasajeros que volaron de Panamá a Nueva York agrupados por Aerolínea desde enero de 2012 hasta agosto de 2016 (antes de la aplicación de la alianza COPA y UNITED). Esta tabla es similar al anterior, pero solo un renglón por cada línea aérea.

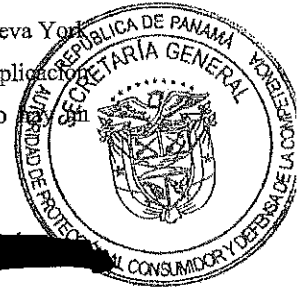


TABLA N° 3

[Redacted table content]

Fuente: Estudio económico presentado en la solicitud de verificación previa.

Las aerolíneas con mayor participación de mercado en la ruta de Panamá a Nueva York en orden son: UNITED [redacted], COPA [redacted] y AMERICA [redacted]. Lo que estaría indicando que el mercado antes de la operación, se encuentra concentrado.

En la Tabla N°4 está la cantidad de pasajeros que volaron de Panamá a Nueva York agrupados por aerolínea desde enero de 2012 hasta agosto de 2016 (asumiendo que ya se ha aplicado la alianza COPA y UNITED). Esta tabla es similar al anterior, pero se suman los pasajeros de COPA y UNITED, la cual sería la estructura del mercado asumiendo la aplicación la alianza COPA y UNITED.

TABLA N° 4

[Redacted table content]

Fuente: Estudio económico presentado en la solicitud de verificación previa.

Después de la alianza, las dos aerolíneas tendrían un [REDACTED] del mercado, seguidas por AMERICAN con [REDACTED]. La elevada participación de mercado de las aerolíneas participantes en la alianza COPA y UNITED significa que podrían tener un poder de mercado. Sin embargo, este supuesto poder depende de las características de los pasajeros que vuelan desde Panamá, entre los cuales están aquellos que tomaron originalmente en Panamá con destino a Nueva York (que serían los menos) y los pasajeros que se encuentran en conexión con destino a Nueva York.



3.1.2 ÍNDICES DE CONCENTRACIÓN ECONÓMICA

De acuerdo con la Teoría Económica, la intensidad de la competencia en un mercado está directamente relacionada con el número de firmas que participan en el mercado y del grado de desigualdad entre ellas. La medición del tamaño relativo entre las empresas que participan en un mercado y la intensidad de la competencia que puede darse dentro del mismo, se realiza a través de indicadores llamados índices de concentración.

El grado de concentración es función del número de empresas participantes en un mercado y de sus respectivas cuotas de mercado. En consecuencia, este indicador permite aproximar cuánto poder podría ostentar una determinada empresa dentro del mercado objeto de análisis.

Un elevado grado de concentración en el mercado pertinente o un incremento significativo en el mismo como consecuencia de la concentración económica, no constituye por sí misma una justificación para que la concentración sea calificada como nociva para la competencia.

No obstante ello, si el grado de concentración en el mercado pertinente no presenta niveles demasiado elevados después de la operación, podrá preverse que la concentración económica no elimina o amenaza la existencia de cierta dinámica de competencia dentro del mismo.

El grado de concentración se estima a partir de ciertos índices. Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) y el Índice de Dominancia (ID). Hay que tener presente, que si bien es cierto se calculan dos índices, se dará mayor atención al Índice de Dominancia.

Para trabajar con los umbrales, se seguirán las siguientes pautas:

- a) Cuando ID tenga un valor superior a 0.25 (independientemente de que haya aumentado o disminuido) la evaluación de la concentración requiere completar las secciones siguientes de esta metodología.
- b) Cuando ID aumenta pero su valor posterior a la concentración es menor o igual a 0.25, no se impugnará la concentración, excepto en casos de que existan razones flagrantes para suponer que la operación persigue objetivos contrarios a la competencia.

c) Cuando ID no aumenta y después de la concentración es menor o igual a 0.25, no se proseguirá con el análisis y no se impugnará la concentración.

Para estimar la concentración en el mercado, se realiza el cálculo de las participaciones de mercado de las empresas que conforman el mercado pertinente.

La Tabla N°5 refleja la cantidad de pasajeros que volaron de Panamá a Nueva York agrupados por aerolínea en el año 2015 (antes de la aplicación la alianza COPA y UNITED), al igual que el cálculo de los índices HHI e ID para el año 2015, se realizó el cálculo para este año, básicamente por el ser el año que se cuenta con información completa para los doce meses.



TABLA N° 5

[Redacted table content]

Índice de Herfindahl (HHI)= [Redacted]
Índice de Dominancia (ID)= [Redacted]

Fuente: Estudio económico presentado en la solicitud de verificación previa.

El ID del 2015 es [Redacted] este valor está por encima de [Redacted] planteado en los umbrales, de manera que deben completarse las siguientes secciones de la metodología de análisis de concentraciones económicas. Este valor solo ratifica lo antes señalado: el mercado pertinente definido ya está concentrado.

[Redacted text block]

TABLA N° 6

[Redacted table content]

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Índice de Herfindahl (HHI) [REDACTED]
Índice de Dominancia (ID) [REDACTED]

Fuente: Estudio económico presentado en la solicitud de verificación previa.



[REDACTED]

La Guía señala que en los mercados donde el ID es mayor de [REDACTED] se debe continuarse con el análisis de la operación, razón por la cual, se continúa con el análisis de la concentración.

3.2 CONDICIONES DE ENTRADA AL MERCADO (BARRERAS A LA ENTRADA)

A nivel mundial, el mercado de transporte aéreo en general cuenta con regulaciones por diferentes razones: administrativas, operativas, de seguridad, recursos limitados, eficiencias, entre otras. El mercado aéreo panameño no escapa a esta realidad, y presenta regulaciones que son atendidas principalmente por el regulador sectorial AAC.

A manera de introducción a las condiciones de entrada al mercado, se describen las libertades del aire, concepto esencial y ligado a los derechos de tráfico aerocomerciales que se intercambian entre los países.

3.2.1 Libertades del Aire

Este es un concepto muy importante y clave en lo relacionado con las barreras a la entrada, es importante conocer cuáles son las diferentes libertades del aire que existen y sus principales características.

En el Estudio sobre el Mercado aéreo de transporte de pasajeros en Latinoamérica se explican muy bien estos conceptos.⁵³

“Los instrumentos que aplican los países para restringir la operación de aerolíneas extranjeras en su mercado interno son diversos. En primer lugar, se encuentran el sistema de libertades del aire establecido por la Convención de Chicago (1944), mediante el cual un país otorga derechos a compañías de terceros países a realizar distintos tipos de operaciones aéreas que involucren el territorio local.

⁵³ Op.cit. González, Aldo.

La Convención de Chicago clasifica las autorizaciones para operar vuelos dentro de un país y entre países de acuerdo al sistema de libertades del aire. Existen nueve libertades, las que varían desde las más básicas hasta las más avanzadas o aperturistas en términos comerciales. Estos permisos aéreos se negocian entre países a través de acuerdos bilaterales y usualmente en base al principio de reciprocidad. Estas libertades con sus características son:

Primera Sobre volar un país sin aterrizar en él.

Segunda Realizar un aterrizaje sin motivo comercial (escala técnica).

Tercera Transportar pasajeros desde el país de origen hacia otro país.

Cuarta Transportar pasajeros desde otro país al propio.

Quinta Transportar pasajeros entre dos países distintos en un vuelo originado en el propio país.

Sexta Transportar pasajeros entre dos países distintos realizando escala en el propio país.

Séptima Transportar pasajeros entre dos países distintos en un vuelo que no pasa por el país propio.

Octava Transportar pasajeros entre dos destinos de otro país en un vuelo originado en el propio país.

Novena Transportar pasajeros entre dos destinos de otro país en un vuelo que no fue originado en el propio país.

Las dos primeras libertades son de carácter operativo, mientras que las que se encuentran entre la tercera y la novena son las de relevancia comercial. Las libertades de tercera y cuarta, que permiten realizar un vuelo directo con un tercer país, son otorgadas en forma conjunta y en general con escasas restricciones.

Las libertades que van desde la quinta a la séptima, y que permiten transportar pasajeros entre dos países distintos al propio, son las más valoradas en términos de apertura pues permiten a las compañías aéreas explotar las ventajas de la operación en red.

El mercado aéreo se estructura en base a una red de conexiones, por lo tanto el acceso a los distintos aeropuertos para dejar y tomar pasajeros es crucial para la eficiente operación de las aerolíneas. Por esta misma razón, los países con alto nivel de tráfico y ubicación geográfica estratégica son reacios a conceder estas libertades pues abren a la competencia rutas que de otra forma serían cautivas para sus aerolíneas locales.

Finalmente se encuentran las libertades asociadas al cabotaje: octava y novena. Mediante estos permisos las aerolíneas extranjeras pueden, sin constituir empresas locales ni



subsidiarias, dar servicio dentro del mercado doméstico de un determinado país. Estas autorizaciones son las menos comunes de observar.”

La libertad de aire que existe entre dos países dependerá de lo que señale el tratado bilateral negociado. Hay más aperturas en unos convenios que en otros⁵⁴ pero usualmente, y es el caso de Panamá, aplica la reciprocidad. Según el país de origen de la nueva línea aérea puede ser más fácil o difícil su entrada al mercado panameño.

También existen algunos convenios multilaterales. Panamá tiene convenios de varios tipos, que se abordan más adelante en otro punto.

3.2.2 Barreras legales y regulatorias

Este tipo de barreras pueden existir en casi todos los mercados, aunque muchas veces no son barreras, sino requisitos que el Estado solicita a todas las empresas. En el caso que nos ocupa tenemos:



3.2.2.1 Permisos y restricciones reglamentarias. Requisitos de Nacionalidad

Los países usualmente restringen las operaciones de líneas aéreas extranjeras en su mercado interno.

En términos generales, en la República de Panamá, el acceso al mercado por parte de empresas extranjeras de transporte aéreo internacional de pasajeros está sujeto a:

- **Restricciones de acceso tipo cuantitativo (derechos de ruta)** negociadas en los acuerdos internacionales de aviación (bilaterales o multilaterales) en que se establecen limitaciones de la cantidad de transportistas, rutas, frecuencias y tráfico a las empresas extranjeras que pretendan acceder al mercado panameño.
- **Permisos reglamentarios** emitidos por la AAC al tenor de la Ley 21 de 29 de enero de 2003, así como de los Reglamentos de la Aviación Civil de Panamá (RACP), que se emiten tanto a transportistas de otras nacionalidades como a empresas transportistas panameñas. (Certificado de Explotación).

Por otro lado, el acceso al mercado por parte de empresas nacionales que pretendan dedicarse al transporte aéreo internacional de pasajeros está sujeto a:

- **Restricciones de nacionalidad relacionados a la propiedad y el control de aerolíneas** de transporte internacional de pasajeros, en caso de que el potencial competidor decidiera aplicar como "transportista panameño".
- **Restricciones de acceso tipo cuantitativo (derechos de ruta)** negociadas en los acuerdos internacionales de aviación (bilaterales o multilaterales) en que se establecen limitaciones a la cantidad de transportistas, rutas, frecuencias y tráfico de transportistas panameños que pretendan acceder a otros mercados.

⁵⁴ Guatemala otorga a todos los países la tercera, cuarta y quinta libertades del aire para servicios aéreos comerciales internacionales, regulares y no regulares. No exige reciprocidad, hay una apertura unilateral.

- **Permisos reglamentarios** emitidos por la AAC al tenor de la Ley 21 de 29 de enero de 2003, así como de los Reglamentos de la Aviación Civil de Panamá (RACP). (Certificado de Explotación y Certificado de Operación)

En la Ley 21 de 29 de enero de 2003 se detallan los requisitos para obtener las autorizaciones necesarias para brindar el servicio de transporte aéreo en los aeropuertos de la República de Panamá, específicamente en los artículos 70, 75 y 83 de dicha Ley, que a la letra dicen:

“Artículo 70: Naturaleza: La organización de los servicios aéreos de Panamá se estructura con fundamento, entre otros factores, en lo siguiente:

1. Los intereses supremos del Estado y del usuario.
2. La equidad y reciprocidad.
3. La satisfacción de los requisitos del comercio interno e internacional en materia de transporte
4. El fomento del turismo.
5. La creación de empleos.
6. El ingreso de divisas.
7. La contribución al desarrollo nacional.
8. La prestación de servicios a la defensa nacional.



Artículo 75: Certificados de operación y explotación. Corresponde a la Autoridad de Aeronáutica Civil el otorgamiento de los certificados de explotación y operación, para lo cual deberá determinarse si el pretendido explotador u operador, posee los medios técnicos y recursos financieros necesarios para presta los servicios, para luego fijar las condiciones generales y las especificaciones particulares que el titular debe cumplir en vista de la seguridad de la operación propuesta. Le corresponde igualmente ejercer la inspección y vigilancia para que tales servicios se presten de forma segura y eficiente.

La Autoridad de Aeronáutica Civil podrá expedir certificados de explotación provisional, sujetos a las disposiciones establecidas en los Reglamentos.

Artículo 83: Transporte aéreo internacional. Los explotadores nacionales tendrán acceso al transporte aéreo internacional con arreglo a los acuerdos internacionales con los demás estados y en la medida en que ofrezcan garantías suficientes de capacidad administrativa, técnica y financiera para prestar tales servicios.

A falta de Acuerdos o Convenios Internacionales, el acceso se ajustará al principio de equitativa reciprocidad y de acuerdo con lo establecido en el artículo 70 de la presente Ley.

La Autoridad de Aeronáutica Civil no concederá derechos aerocomerciales a empresas extranjeras si no está garantizada la debida reciprocidad por parte del gobierno respectivo”.

Estos requisitos son exigencias legales por cuestiones administrativas y de seguridad principalmente, que existen en la mayoría de países. Por lo cual pueden ser considerados como elementos naturales en este tipo de actividad, es decir, barreras a la entrada propias de la industria. Por ejemplo, como se muestra en la Figura 10 del estudio de Compass Lexecon, durante la última década, numerosas compañías distintas de Copa y United han entrado o expandido el servicio a Panamá, incluyendo las antes mencionadas compañías de bajo costo como Viva Colombia y Spirit, así como la entrada transatlántica de Air France / KLM y Lufthansa. En total, estadísticas de Compass Lexecon señalan que el promedio diario de asientos internacionales a Panamá por parte de otras aerolíneas distintas del Copa o del United ha aumentado en más de 250% desde 2006 y en más del 75% en los últimos tres años.⁵⁵, lo que deja en evidencia que efectivamente las compañías pueden superar mayor problemas estas este tipo de barreras.

3.2.3 Limitaciones por el número de *slots* (facilidad esencial)

El acceso a las facilidades aeroportuarias es esencial para que las aerolíneas puedan prestar el servicio de transporte de pasajeros, carga y correo expreso entre ciudades. Los requisitos requeridos por las líneas aéreas para su operación comercial son: los espacios horarios de aterrizajes y despegues (*slots*), el manejo y transporte de carga y/o equipaje, los mostradores de atención a pasajeros en los aeropuertos, así como las puertas de embarque para los pasajeros. El grado de ocupación de cada aeropuerto puede constituir una barrera a la entrada al mercado de prestación de servicios de transporte aéreo desde y hacia ese aeropuerto.

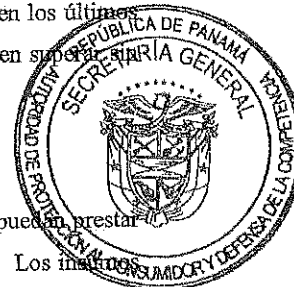
A ese respecto, la IATA establece una clasificación de aeropuertos por niveles según grado de ocupación que son:

Nivel 1: Son aquellos aeropuertos que, durante todo el tiempo, la capacidad de la infraestructura aeroportuaria es capaz de acomodar la demanda de vuelos y de usuarios.

Nivel 2: Son los aeropuertos que presentan potencial de congestión en algunas horas del día, semanas o estaciones del año. Los problemas derivados de la falta puntual de capacidad pueden ser solucionados a través de medidas de gestión de la autoridad aeroportuaria.

Nivel 3: Son aeropuertos cuya capacidad no es suficiente para satisfacer la demanda de vuelos por un período relevante de tiempo y además no es factible expandir la infraestructura en el corto plazo, ni implementar medidas de gestión para controlar la congestión. Es en estos aeropuertos que IATA recomienda que se apliquen planes especiales de asignación y manejo de *slots*.⁵⁵

⁵⁵ Op. Cit, Compass Lexecon, página 14.



El Aeropuerto Internacional de Tocumen, es un aeropuerto Nivel 1⁵⁶. En la Política de IATA en relación a la definición y funciones de los diferentes entes involucrados en la operación de un aeropuerto Nivel 1, se tiene que:

“DEFINICIÓN DE AEROPUERTO DE NIVEL 1

Un aeropuerto de Nivel 1 es aquel donde la capacidad de la infraestructura aeroportuaria es por lo general suficiente para satisfacer la demanda de los usuarios del aeropuerto en cualquier franja horaria.

FUNCIÓN DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS

Las compañías aéreas que operen o tengan la intención de operar en un aeropuerto de Nivel 1 deberán comunicar debidamente sus operaciones previstas a su agente de asistencia en tierra designado, así como al gestor aeroportuario o al agente de recopilación de datos (si se ha nombrado uno). Las operaciones en los aeropuertos de Nivel 1 no se tratarán en la SC.

FUNCIÓN DE LOS AEROPUERTOS

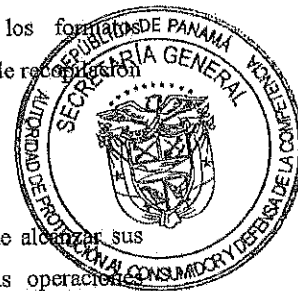
El gestor aeroportuario de un aeropuerto de Nivel 1 deberá supervisar la demanda de la infraestructura aeroportuaria y, cuando sea necesario, aumentar la capacidad para satisfacer dicha demanda. Asimismo, será responsable de colaborar con los agentes de asistencia en tierra y otras agencias para evitar restricciones que puedan afectar a las operaciones de las compañías aéreas. El gestor aeroportuario podrá pedir información a las compañías aéreas sobre las operaciones previstas en los formatos especificados. En algunos casos, podrá nombrar a un agente de recopilación de datos para que asuma esta tarea.

FUNCIÓN DE LOS AGENTES DE ASISTENCIA EN TIERRA

Corresponderá a los agentes de asistencia en tierra la obligación de alcanzar sus propios acuerdos con el gestor aeroportuario para gestionar las operaciones previstas. Los agentes de asistencia en tierra tendrán la responsabilidad principal de velar por que no se creen restricciones innecesarias debido a una planificación deficiente o a la presencia de recursos inadecuados en sus propias operaciones⁵⁶.

El hecho que el Aeropuerto Internacional de Tocumen este catalogado en Nivel 1, significa que no hay limitaciones operativas o de facilidades para su crecimiento. No hay ningún

⁵⁶ En la web de IATA www.iata.org puede consultarse el listado de todos los aeropuertos del mundo que son Nivel 2 o 3. Los aeropuertos que no aparecen en ese listado es porque son Nivel 1, los cuales no tienen ningún problema de capacidad en ninguna hora ni ninguna fecha.



impedimento para que más aerolíneas utilicen este aeropuerto o las que lo usan aumenten las frecuencias o incluso incluyan nuevos destinos en su oferta de servicios.

Además, siendo que el Aeropuerto Internacional de Tocumen está clasificado de acuerdo a los estándares de seguridad e inspecciones de la *Federal Aviation Administration* (FAA por sus siglas en inglés) en los E.U.A. como Aeropuerto Internacional Categoría 1, las líneas aéreas provenientes de la República de Panamá pueden iniciar o continuar el servicio a los Estados Unidos de una manera normal y participar en arreglos recíprocos de reparto de códigos con los transportistas estadounidenses.

En atención a ello, aun cuando no es una barrera existente a la entrada, es importante mencionar que la posibilidad de incrementar frecuencias, iniciar nuevos vuelos, entrar nuevas aerolíneas, realizar acuerdo de códigos compartidos con respecto a aerolíneas que vuelen a los Estados Unidos de América desde Panamá está ligada al mantenimiento de dicha categoría bajos los estándares de la FAA.

La relevancia del tema en relación a la categoría de nivel que tenga un aeropuerto, se puede ver claramente cuando COFECE, en el caso que se ha mencionado previamente, relacionado al acuerdo conjunto de cooperación entre Delta y Aeroméxico para sus vuelos entre México y Estados Unidos; decidió condicionar esta operación, siendo una de las principales razones del condicionamiento que el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México es Nivel 3.⁵⁷ Básicamente porque los competidores de las dos líneas aéreas no podían rivalizar ofreciendo nuevas frecuencias o rutas, porque ya habían sido asignados todos los *slots* existentes y no había capacidad de crecimiento.

3.2.4 Ampliación del Aeropuerto Internacional de Tocumen

Tomando en consideración que Tocumen es Nivel 1, y que producto del crecimiento en el corto plazo pudiera subir de categoría, el gerente general en la memoria del 2015.⁵⁸ manifiesta lo siguiente:

“Se ha desarrollado y presentado el plan maestro hasta el año 2035, que incluye la construcción del Terminal 2 (en ejecución), Terminal 2 Fase II y las Terminales 3 y 4, al igual que una tercera pista, planes que están sustentados en las proyecciones de crecimiento del tráfico de aeronaves y pasajeros.

La obra constructiva de la denominada Terminal 2 (T2) registra un avance estimado del 53 por ciento y se espera esté abierta al público a finales del año 2017, ésta proyectará al país como una nación moderna y consolidada. El Aeropuerto de Tocumen como en un centro internacional de conexiones.

En la Página 14 leemos.⁵⁹

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Cfr. Página 5 de la Memoria del Aeropuerto Internacional de Tocumen.

⁵⁹ Ibid.



“... Panamá posee una de las más avanzadas infraestructuras aeroportuarias de América Latina.

Tocumen es el hogar de una de las más importantes líneas aéreas de la región, y además posee más de 24 otras líneas operando activamente. En la actualidad, este aeropuerto posee 34 puertas de abordaje y 6 remotas, y una capacidad para mover a más de 13 millones de pasajeros anuales. Tocumen se encuentra en un proceso de expansión sin precedentes.

... está en ejecución el Proyecto de la Terminal Sur o T2, cuya apertura incorporará 22 puertas de abordaje adicionales y permitirá atender a más de 18 millones de pasajeros.”

Más adelante, en la Página 21 se explica en detalle que:

“La nueva expansión del Aeropuerto Internacional de Tocumen ha planeada para aumentar la capacidad de 12 a 25 millones de pasajeros al año, reforzando el papel de Tocumen como el gran Húb de las Américas.

La nueva T2 representa una inversión de B/. 780.0 millones, que incluye 20 puertas de contacto adicionales y 8 posiciones remotas. El edificio incluye un área de 85.000 m² de los cuales aproximadamente 9000 m² corresponden a áreas de retail, una nueva zona de aparcamiento y un nuevo boulevard de acceso al aeropuerto entre otros.”

Según noticia leída en los diarios nacionales se espera que a partir de 2017 se empiece a utilizar gradualmente algunas puertas de la nueva T2 y que para marzo de 2018 esté funcionando plenamente.⁶⁰

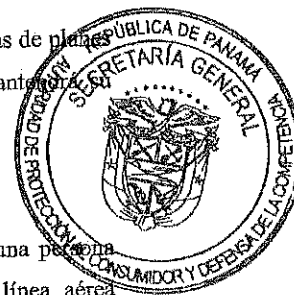
En la página 21 de la Memoria se explican el conjunto de inversiones, dentro del Plan Maestro, que se harán:

- Proyecto de Reparación de la calle Hotel y umbral de la pista 03L/21R
- Proyecto de Recarpeteo pista 03L/21R (Proyecto Multianual).
- Construcción de 4 posiciones remotas para aeronaves • Ampliación de calles de rodaje (*taxiway*) terminal norte (Diseño Luis Berger)
- Diseño y Construcción de tres tanques de combustible JET A1 de 25,000 BBL • Ultra AOIS and *Enterprise Service Bus* SSA and Ultra
- Ultra *MultiAirport*, *UpgradeUltraCute*, LDCS, *PaxMax*
- Análisis y Diseño de Red Multipropósito - todo AITSA (WAN/LAN, WIFI, IBS) y Modeló de Negocio
- Implementación de Red WiFi Multi-Aeropuertos
- Proyecto de Quioscos (Cuss) -Auto Servicio de Chequeo de Pasajeros

⁶⁰ Cfr. Semanario Capital Financiero de mayo de este año.



Luego de todos estos hechos, situaciones actuales reales, proyecciones estimadas de planes futuros, está bastante claro que el Aeropuerto Internacional de Tocumen mantendrá su categoría Nivel 1.



3.2.5 Acceso a canales de distribución

En el mercado de transporte aéreo de pasajeros, hay muchas formas como una persona puede comprar un boleto aéreo: en una agencia de viajes, en la propia línea aérea (físicamente, por teléfono y por Internet), en un sitio web (un buscador u otra empresa que venda boletos aéreos).

Las líneas aéreas tienen acceso a estos canales de distribución, no existen exclusividades o restricciones en el sentido que solo venden boletos de ciertas líneas aéreas; son tan importantes los buscadores en el mercado aéreo, que se han convertido en el principal medio de búsqueda de precios de los boletos que se desean adquirir, al igual que el medio para poder comprar los mismos.

Otro insumo indispensable son los sistemas computarizados de reserva, los cuales exhiben en las pantallas de los buscadores y de las agencias, las alternativas de vuelo de las distintas aerolíneas.

El acceso a estos sistemas puede obstaculizarse y constituirse en una barrera a la entrada si existe un alto grado de integración vertical entre alguno de los servicios anteriores y las aerolíneas dominantes en las rutas. Un riesgo similar de exclusión ocurre si las condiciones de comercialización entre las compañías dominantes y los canales de venta inducen a estos últimos a concentrar sus ventas en las primeras aerolíneas.⁶¹

De acuerdo a información obtenida de los representantes de **COPA** y **UNITED** no están integradas verticalmente en cuanto al sistema de reserva ya que utilizan el sistema HPE SHARES. Es importante explicar que el sistema HPE SHARES es administrado y operado por Hewlett Packard Enterprises, que es una entidad independiente de **COPA** y **UNITED**.

3.2.6 Programas de Viajeros Frecuentes (PVF)

Estos programas pueden considerarse una barrera a la entrada para ciertas líneas aéreas porque los pasajeros privilegiarán las líneas aéreas que están dentro de la misma red que utilizan por encima de las otras líneas aéreas. Es decir, se puede convertir en una barrera a la salida de los pasajeros, en el sentido que no querrán dejar de volar con la red con la que usualmente lo hacen para no perder sus puntos o millas acumuladas⁶².

COPA y **UNITED** pertenecen a Star Alliance, que es la red más grande del mundo con 28 miembros.⁶³ Ofrece conexiones a más de 1,000 destinos en 170 países.

⁶¹ Op. Cit. González, Aldo.

⁶² Algo similar es lo que hacen gran cantidad de negocios con los sistemas de puntos por cada dólar de compra que existe en Panamá. Lo que se busca es fidelidad del consumidor y que no vaya a la competencia para no perder sus puntos, los cuales vencen e incluso algunos se pierden si no hace una compra mínima cada tres meses, por ejemplo

⁶³ Ver todos los miembros en la dirección web <http://www.staralliance.com/es/member-airlines>

Entre los miembros que operan en Panamá están, por ejemplo: Avianca y Air Canadá. Una ventaja que estén estas dos aerolíneas en Star Alliance y que operan en Panamá es que en el caso hipotético que **COPA** y/o **UNITED** incrementen las tarifas de sus vuelos a Nueva York los pasajeros pueden utilizar estas otras aerolíneas y no perder las millas acumuladas en Star Alliance.

Aunque una realidad es que muchos pasajeros tienden a viajar con cualquiera de las tres grandes redes, e incluso otros ni siquiera toman en cuenta la variable de los programas de viajero frecuente, frente a la conveniencia de buscar precios más económicos.

Ello se refleja en el estudio sobre el mercado aéreo de transporte de pasajeros en Latinoamérica,⁶⁴ cuando el autor señala:

“Se debe tener en consideración la heterogeneidad entre los pasajeros de una ruta respecto a la valoración de los PVF. Según señala la experiencia, los viajeros del segmento Premium son quienes privilegian de los PVF. Mientras que los pasajeros más sensibles al precio, no se ven afectados en su elección de aerolínea por la posibilidad de cobrar premios posteriormente.”



Según esa afirmación, para los clientes no Premium, que son la mayoría, no es una variable relevante al momento de tomar la decisión, si la aerolínea está en la red que usualmente utilizan. Es decir, sería una barrera a la entrada que pueden superar nuevas líneas aéreas no pertenecientes a ninguna red, como las aerolíneas de bajos costos, por ejemplo. De hecho, este tipo de aerolíneas son las que han demostrado mayor crecimiento en los últimos años.⁶⁵

3.2.7 Posicionamiento de marca

Otra barrera común en los mercados es el posicionamiento de la marca. En el caso de las líneas aéreas hay clientes Premium que valoran la marca, los beneficios adicionales, comodidades y ventajas; sin importarles el precio. Pero estas características no son primordiales para los clientes No Premium que buscan principalmente el menor precio. El análisis es similar al de los PVF.

Una realidad en nuestro país es el posicionamiento de **COPA**, principalmente por ser una línea aérea panameña de trayectoria internacional que cotiza incluso en la bolsa de Nueva York.

UNITED, aunque es una línea aérea de E.U.A. también es conocida por los pasajeros que viajan a E.U.A. por la calidad de su servicio y trayectoria profesional. **UNITED** también cotiza en la bolsa de Nueva York. Su marca no está tan posicionada en Panamá como la de **COPA**.

3.2.8 Integración Vertical

⁶⁴ Op. Cit. González, Aldo.

⁶⁵ Solo hay que escribir “aerolíneas de bajo costo son las que más crecen 2016” en Google y se encuentran gran cantidad de noticias de diferentes países sobre el crecimiento de las aerolíneas de bajo costo.

En el mercado aéreo que nos ocupa, no se identifica integración vertical hacia arriba, hay dos grandes proveedores principales de aeronaves, aunque no son los únicos⁶⁶, Boeing y Airbus. Aun cuando UNITED fue propiedad de Boeing hace muchos años, al momento ninguno de los dos proveedores opera sus propios aviones, sino que los vende a las líneas aéreas.

Se puede decir que hay cierta integración hacia abajo ya que las líneas aéreas tienen sus propios canales de distribución (venden boletos en sus oficinas, por teléfono, página web). Esto lo tienen casi todas las líneas aéreas en el mundo.

Los principales costos de las líneas aéreas son: combustible, tarifas a pagar a los aeropuertos, mantenimiento de las aeronaves y alimentación. COPA y UNITED no son dueñas de distribuidoras de combustible, ni de aeropuertos, ni de compañías de alimentación. Tienen sus propios ingenieros y técnicos para ciertos servicios de mantenimiento de las aeronaves y otra parte del mantenimiento es realizada por un tercero (*outsourcing*). La tendencia hoy día en las empresas, de todo tipo, es contratar a terceros para realizar gran cantidad de funciones que no son el núcleo (*core*) de su negocio.

La Guía sobre la verticalización señalan que:

“El grado de integración de la cadena productiva puede ser una barrera a la entrada en la medida en que aumente los costos de entrada de competidores potenciales. Tales costos aumentan a medida en que la única opción de entrada involucre inversiones en etapas de la cadena productiva distinta de la que pretende operar el entrante potencial la (verticalización). Las relaciones contractuales entre las empresas que se concentran y sus clientes en virtud de su temporalidad, la sofisticación del producto o por condiciones de exclusividad, tienden a crear vínculos estables entre oferentes y demandantes, lo cual podría dificultar el potencial competitivo de los restantes participantes en el mercado.”

En el caso de la verticalización hacia abajo que existe en las líneas aéreas, no se asume como una barrera a la entrada, básicamente por la ausencia de exclusividades, no hay una sola forma de poder entrar al mercado, la existencia de múltiples canales de distribución que no controla ninguna línea aérea.



3.2.9 ¿Son estos requisitos barreras a la entrada?

Pueden ser considerados requisitos, barreras a la entrada insuperable en el mercado de las líneas aéreas. Al respecto Christian Manuel Posso Suárez, economista de la Universidad del Valle, Cali, Colombia, en su escrito denominado “Caracterización de las barreras a la entrada: un estudio para la industria caleña 1994-2002”⁶⁷. En el marco teórico señala que:

⁶⁶ Copa también tiene entre sus proveedores a Embraer.

⁶⁷ El estudio puede encontrarse en la dirección web http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_3/5.pdf

“Podemos encontrar definiciones diferentes del concepto de barreras a la entrada. La más reconocida es la de Bain (1965): cualquier cosa que permita que las firmas establecidas ganen beneficios por encima de lo normal, sin la amenaza de entrada de empresas nuevas. Stigler ofrece una definición alternativa basada en la asimetría de costos entre las firmas establecidas y las entrantes (Tirole, 1988). Von Weizsäcke’s, citado por Tirole (1988), señala que una barrera a la entrada es el costo que se produce en la firma naciente cuando busca entrar en una industria, pero no es un costo que se genere en las firmas ya existentes en la industria y a su vez, implica una distorsión en la asignación de recursos desde el punto de vista social.

...

Bain creó un modelo al que denominó Limit Pricing, el cual representaba una política de precios que buscaba imponer un precio sobre el cual la entrada para una nueva empresa pudiera ser atractiva; por lo tanto, las firmas ya establecidas no estarían interesadas en superar este límite, es decir, bajo algunas circunstancias, las firmas establecidas pueden sostener un precio tan bajo que desaniman la entrada.”

Tal como cita Posso Suárez sobre la definición emitida por Joe Bain, existen barreras a la entrada cuando hay un precio en el mercado que no fomenta la entrada de nuevas empresas. Este no es el caso del mercado de las compañías aéreas, ya que los últimos tres años han entrado 13 aerolíneas al mercado y han salido solamente cinco (5). Sus nombres por orden alfabético con las fechas de entrada y salida son:

CUADRO N° 9
AEROLÍNEAS ENTRANTES Y SALIENTES EN PANAMÁ
2013-2016

ENTRANTES	SALIENTES
Aeroméxico (2015)	Aruba Air (2016)
Air Canada (2014)	Boliviana de Aviación (2016)
Air France (2013)	Cayman Airways (2015)
Aruba Air (2014)	Tame (2014)
Boliviana de Aviación (2014)	TAP Portugal (2016)
Cayman Airways (2013)	
Laser Airlines (2014)	
Lufthansa (2016)	
TAP Portugal (2014)	
Turkish Airlines (2016)	
Venezolana (2016)	
Viva Colombia (2014)	



ENTRANTES	SALIENTES
Wingo (2016)	

Fuente: OAG⁶⁸.



Aunque los requisitos que solicita la AAC son numerosos, es importante aclarar que los requisitos no son de por sí necesariamente barreras a la entrada. Los requisitos son solicitados para garantizar la operación y seguridad de los aeropuertos de la República de Panamá.

Analizando la definición de Stigler basada en la asimetría de costos entre las firmas establecidas y las entrantes, es posible señalar que tampoco son significativos estos costos. Hay muchas compañías internacionales que ya tienen el conocimiento del negocio y se han hecho un nombre a nivel internacional, así que no sería para ellas costoso ingresar al mercado panameño.

El reconocimiento de la marca puede ser una barrera a la entrada fácilmente superada por una empresa internacional, mucho más con la divergencia de inversionistas y población extranjera que hay en nuestro país y que se ha incrementado en los últimos años por la situación económica de Europa, Venezuela, Colombia y la gran cantidad de mega proyectos que se están ejecutando.

Por otro lado, las líneas aéreas que ya operan en Panamá que cuenten con la flota adecuada y las autorizaciones para otras rutas, pero no para la ruta de Panamá - Nueva York, tampoco tendrán unos costos superiores significativos comparados con las aerolíneas ya establecidas que ofrecen dicha ruta. Solo tendrían que pedir la autorización de la AAC y cumplir algunos otros requisitos, porque muchos ya los tienen por haber hecho el trámite de autorización ante la AAC para ofrecer el servicio de transporte aéreo internacional. Actualmente hay 25 compañías aéreas de pasajeros operando en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, con vuelos a más de 85 destinos.⁶⁹

Por lo anterior señalado, este despacho no identifica barreras a la entrada, más allá de las naturales para este tipo de industrias, no se identifican elementos que pudieran ser barreras a la entrada producto de la operación, que no puedan ser superados por cualquier agente económico que decidiera en un momento incursionar en este mercado.

3.3 CONDICIONES DE RIVALIDAD

COPA manifiesta que sus principales rivales son varios, dependiendo del área geográfica, estos son: American Airlines en el Caribe y Miami; Delta Airlines en todo E.U.A. y LATAM y Avianca en Sur América.

⁶⁸ Es una compañía de inteligencia de aviación que brinda información y aplicaciones digitales precisas, oportunas y prácticas a compañías aéreas, aeropuertos, organismos gubernamentales y agencias de viajes de todo el mundo, para profundizar ver <https://www.oag.com/lat>

⁶⁹ Cfr. Memoria del AITSA del 2015, página 14-15.

LATAM surge de la fusión de LAN Airlines, S.A., TEP Chile, S.A. y TAM, S.A. Actualmente es la mayor línea comercial de América.⁷⁰ Para el área de América es el mayor competidor de **COPA**. En cuanto al mercado de Estados Unidos, como hay varias líneas aéreas, cada una con un *Hub* en un Estado específico de los E.U.A. son varios los competidores, siendo los principales, pero no los únicos, American Airlines y Delta Airlines.

Líneas atrás se menciona un estudio encargado por Southwest Airlines, donde se identificó a la Ciudad de Panamá como uno de los destinos latinoamericanos que la compañía considera atractivos para lanzar un nuevo servicio sin escalas desde su nueva terminal internacional en Houston. Este es un competidor potencial importante, tanto para **COPA** como para **UNITED**.

De manera similar, JetBlue, otra aerolínea de bajo costo, ha expandido rápidamente su presencia en América Latina y actualmente atiende tres destinos en Colombia (Bogotá, Cartagena y Medellín), así como en Ciudad de México, Cancún, San José y Quito. Esta línea aérea también ha manifestado que está considerando ampliar sus servicios a toda la región centroamericana y atender a mercados como Guatemala, Panamá y Nicaragua.⁷¹ Es decir, sería otro rival importante para **COPA** principalmente.

Los principales competidores de **UNITED** dependen del área geográfica. En los Estados Unidos de América, sus principales competidores son Delta Airlines, Southwest Airlines, American Airlines, Alaska Airlines, JetBlue Airways, Spirit Airlines, Frontier Airlines, Allegiant Air, Hawaiian Airlines y Virgin America. Fuera de los Estados Unidos de América, sus principales competidores dependerán nuevamente del área geográfica. Para las rutas entre E.U.A. a Panamá, sus principales competidores son American Airlines, Delta Airlines, Spirit Airlines, Aeroméxico, Copa Airlines y Avianca Airlines.

La competencia en el sector del transporte aéreo se da en función de muchas variables, entre ellas: los cambios de la tecnología y servicios ofrecidos, las condiciones de la demanda; las variables económicas que modifican las perspectivas del mercado, su riesgo y volatilidad; la disponibilidad de la infraestructura necesaria para operar y las condiciones de entrada al mercado.

3.3.1 Probabilidad de ejercicio del poder de mercado

En esta sección se analiza, si dadas las condiciones actuales del mercado aéreo en Panamá es posible el ejercicio de poder de mercado que se ve incrementado como resultado de la futura aplicación de la alianza **COPA** y **UNITED**. Esta sección tiene gran relevancia, puesto que como se ha mencionado, luego de analizados los mercados pertinentes, en casi ningún mercado origen-destino resultan **COPA** y **UNITED** con un poder de

⁷⁰ Cfr. La Frensa 10 de noviembre de 2016

⁷¹ Op. Cit. Compass Lexecon, página 20.



después de la aplicación de la alianza **COPA y UNITED**. La única excepción es el transporte aéreo de pasajeros en la ruta Ciudad de Panamá – Ciudad de Nueva York.

3.3.2 Acuerdos bilaterales y multilaterales firmados con Panamá en materia de transporte aéreo

En el Cuadro N°10 se presentan todos los tratados bilaterales y multilaterales que Panamá ha firmado relacionados con transporte aéreo. Es importante resaltar y ampliar varios puntos por su relevancia en cuanto a las condiciones de rivalidad.



**CUADRO N°10
ACUERDOS FIRMADOS POR PANAMÁ DE TRANSPORTE AÉREO POR TIPO
DE ACUERDO SEGÚN PAÍS**

PAÍS	BILATERAL	MULTILATERAL
Argentina	Acuerdo Bilateral sobre Servicios Aéreos (Ley 34 de 2007)	N/A
Brasil	Acuerdo Bilateral sobre Servicios Aéreos (Ley 7 de 2008)	Convenio Multilateral de Cielo Abierto (CLAC)
Colombia	N/A	Convenio Multilateral de Cielo Abierto (CLAC)
Costa Rica	Acuerdo Bilateral sobre Servicios Aéreos (Ley 111 de 2013, pendiente de Nota de Costa Rica)	N/A
Cuba	Acuerdo Bilateral sobre Servicios Aéreos (Ley 45 de 2008)	Acuerdo Multilateral sobre Transporte Aéreo de Cielo Abierto (AEC)
Chile	Convenio de Transporte Aéreo Ley 76 de 1998	Convenio Multilateral de Cielo Abierto (CLAC)
Estados Unidos y Puerto Rico	Acuerdo de Transporte Aéreo Ley 63 de 1998	N/A

PAÍS	BILATERAL	MULTILATERAL
Guatemala	Acuerdo sobre Servicios Aéreos entre sus Respectivos Territorios y más allá de los mismos Ley 30 de 2002	1. Convenio Multilateral de Cielo Abierto (CLAC) 2. Acuerdo Multilateral sobre Transporte Aéreo de Cielo Abierto (AEC)
Honduras	N/A	Convenio Multilateral de Cielo Abierto (CLAC)
Jamaica	Acuerdo Bilateral sobre Servicios Aéreos (Ley 5 de 2001)	Acuerdo Multilateral sobre Transporte Aéreo de Cielo Abierto (AEC)
México	Convenio sobre Transporte Aéreo Ley 51 de 1996	N/A
Nicaragua	Acuerdo sobre Transporte Aéreo Ley 72 de 1998	Acuerdo Multilateral sobre Transporte Aéreo de Cielo Abierto (AEC)
Paraguay	Acuerdo de Transporte Aéreo Ley 48 de 2005	Convenio Multilateral de Cielo Abierto (CLAC)
Perú	Acuerdo sobre Transporte Aéreo Ley 26 de 2004	N/A
República Dominicana	Acuerdo de Servicios Aéreos Ley 75 de 2011	Convenio Multilateral de Cielo Abierto (CLAC)
Uruguay	Acuerdo sobre Servicios Aéreos (Ley 70 de 1998)	Convenio Multilateral de Cielo Abierto (CLAC)
Venezuela	Acuerdo de Servicios Aéreos (Ley 88 de 2013)	Acuerdo Multilateral sobre Transporte Aéreo de Cielo Abierto (AEC)

Fuente: Estudio económico presentado en la solicitud de verificación previa



En primer lugar, quiénes lo conforman, cuál su origen y qué incluye el Acuerdo Multilateral de Cielos Abiertos (CLAC):⁷²

“Durante el año 2010, en el seno de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC), se constituyó un Grupo Ad Hoc para que propusiera a la Región un “Acuerdo Multilateral de Cielos Abiertos”;

⁷² El texto completo puede consultarse en <http://www.jac.gob.pa/politica-aerocomercial/acuerdo-multilateral-de-cielos-abiertos-clac.html>

integrado por Chile, Brasil, Costa Rica, Cuba, Guatemala, Panamá y República Dominicana.

El proyecto fue elaborado por Chile sobre la base de un texto preparado originalmente por Panamá, teniendo presente el modelo de convenio multilateral de corte liberal elaborado en la última Conferencia Mundial de Transporte Aéreo de la OACI, del año 2003, y los aportes recibidos de parte de Brasil, Guatemala, República Dominicana y Uruguay, los que en gran medida fueron incorporados al proyecto.

El texto del proyecto se aprobó en la XIX Asamblea de la CLAC, en noviembre de 2010. El acuerdo consta de un Preámbulo y 40 artículos, haciendo alusión a las siguientes materias:

Derechos de tráfico: otorga plenos derechos de tráfico entre los Estados Partes y con terceros países, esto es, hasta la sexta libertad. En párrafos separados se otorga la séptima libertad para los servicios de carga exclusiva; la séptima libertad para los servicios combinados de pasajeros y carga; derecho a cabotaje, esto es, la octava y novena libertad.

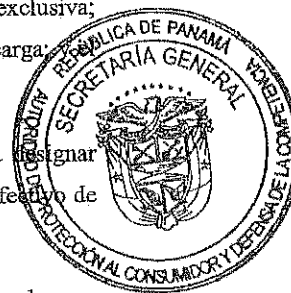
Designaciones: prevé la múltiple designación de empresas. Para designar empresas aéreas no se exige la propiedad sustancial y el control efectivo de las mismas.

Capacidad: las Partes permiten que las líneas aéreas designadas sean las que determinen libremente la capacidad de los servicios de transporte aéreo internacional que ofrecen, basándose en consideraciones comerciales propias del mercado.

Tarifas: las líneas aéreas designadas podrán fijar libremente sus tarifas para el transporte aéreo, basándose en consideraciones comerciales de mercado.

En general, el Acuerdo contempla todas las facilidades y oportunidades comerciales propias de los Acuerdos liberales en materia de: venta y comercialización de servicios de transporte aéreo, conversión de divisas y transferencia de ganancias, empleo de personal no nacional, acceso a los servicios locales, utilización de los servicios de escala, acuerdos de código compartido y de cooperación entre compañías aéreas, cambio de capacidad en la ruta, contratos de utilización de aeronaves y uso de otros modos de transporte. Por último, el Acuerdo al incluir el derecho a hacer cabotaje, se orienta hacia el cielo común latinoamericano, tal como ya lo ha hecho la Unión Europea donde las empresas aéreas de todos los Estados miembros de la Unión pueden hacer cabotaje en los demás países de Europa.

El proyecto incluye el derecho a formular reservas, en la convicción que ello constituye una ventaja porque probablemente facilitará la ratificación y la



adhesión al Acuerdo. Se tuvo presente, por otra parte, que las reservas que se formulen al firmar, ratificar o adherir al Acuerdo se pueden levantar en cualquier momento, lo que otorga flexibilidad a esta fórmula.

Por último, en materia de derechos de tráfico se otorgan plenos derechos de tráfico entre los Estados Partes y con terceros países, esto es, hasta la sexta libertad. En párrafos separados se otorga la séptima libertad para los servicios de carga exclusiva; la séptima libertad para los servicios combinados de pasajeros y carga; y el derecho a cabotaje, esto es, la octava y novena libertad.”



El concepto de “cielos abiertos” hace referencia al mantenimiento de acuerdos bilaterales o multilaterales de transporte aéreo donde se liberalizan los mercados del transporte aéreo de los países firmantes y se minimiza la intervención gubernamental en los servicios de pasajeros, carga y combinados ya sean regulares o chárter.

El DOT, en el sustento de la Orden de Aprobación del Acuerdo de Alianza COPA – CONTINENTAL antes citada, señala que ha examinado y constatado importantes beneficios para los consumidores y la competencia derivados de los acuerdos de cielos abiertos y de los cambios estructurales que han ocurrido en el sistema mundial de aerolíneas, por ejemplo, las alianzas.

En el CLAC es clave notar que otorga plenos derechos de tráfico entre los Estados Partes y con terceros países, esto es, hasta la sexta libertad. Esto facilita las condiciones de rivalidad y la entrada de competidores potenciales. De los firmantes del CLAC el país con mayor población y número de pasajeros aéreos es Brasil. La población actual de Brasil es de más de 210 millones de habitantes.⁷³

3.3.3 Rutas que impiden el ejercicio del poder de mercado

Muchos de estos pasajeros de Brasil vuelan hacia Nueva York a través de COPA. ¿Qué pasaría si COPA o UNITED elevan las tarifas en esta ruta específica? Tomando en consideración las opciones que tienen los pasajeros para ésta ruta, es de esperarse que ante un eventual cambio de precios que se aleje de los precios de mercado en la ruta Río de Janeiro – Ciudad de Panamá – Nueva York, los pasajeros no lo harían por esta línea aérea, sino por otra.

Al utilizar uno de los buscadores disponibles en internet (www.expedia.com) para conocer las opciones que se tienen en la ruta Río de Janeiro a Nueva York, se identifica que la misma puede realizarse a través de otras aerolíneas tales como: LATAM, American Airlines, Delta Airlines, Aerolíneas Argentinas, Avianca y GOL, entre otras. Es decir, hay muchas aerolíneas que compiten en esta ruta.

¿Por qué esta ruta Río de Janeiro – Nueva York compite con COPA y UNITED en la ruta Ciudad de Panamá – Nueva York? En promedio en un vuelo de COPA desde o hacia

⁷³ Tomado de <http://countrymeters.info/es/Brazil>

cualquier destino, solamente el [REDACTED]⁷⁴ tiene como Origen o Destino Panamá, el resto de pasajeros vienen de otros orígenes y conectan con Ciudad de Panamá (por ser el Aeropuerto Internacional de Tocumen el *Hub* de COPA). Esto quiere decir que si el trayecto Ciudad de Panamá - Nueva York se encarece porque **COPA** y **UNITED** tratan de ejercer su poder de mercado, el trayecto Río de Janeiro - Nueva York a través de **COPA** (que hace escala en Ciudad de Panamá) se encarecerá y los habitantes de Río de Janeiro utilizarán otras de las más de seis alternativas para desplazarse. Con esto **COPA** y **UNITED** perderían pasajeros y tendrían que bajar sus precios. Es decir, no pueden ejercer su poder de mercado. Además, como se indica en el estudio de Compass Lexecon⁷⁵, siendo que Delta se promociona como la línea aérea N°1 de Nueva York desde donde sirve a 130 destinos a nivel mundial, un incremento de las tarifas de vuelos directos por parte de **COPA** y/o **UNITED** generaría condiciones interesantes, para que de Delta valorara su reentrada en la ruta Nueva York-Panamá que iniciara en el 2007 y abandonara en el 2008 luego de la crisis financiera.

El análisis descrito aplica para las demás rutas de **COPA** con pasajeros que su trayecto origina antes de Panamá y vuelan a otros destinos, distintos que Panamá. No obstante, la única ruta donde hay coincidencia entre **COPA** y **UNITED**, como se ha mencionado, es en la de Ciudad de Panamá a Nueva York; que es la única ruta donde los índices reflejan algún grado de concentración.

El Estudio de Compass Lexecon hace un análisis importante para reforzar y entender cómo están distribuidos, con base en su origen, los pasajeros en un vuelo típico de **COPA** de Ciudad de Panamá a Nueva York (aeropuerto JFK).



FIGURA N°2

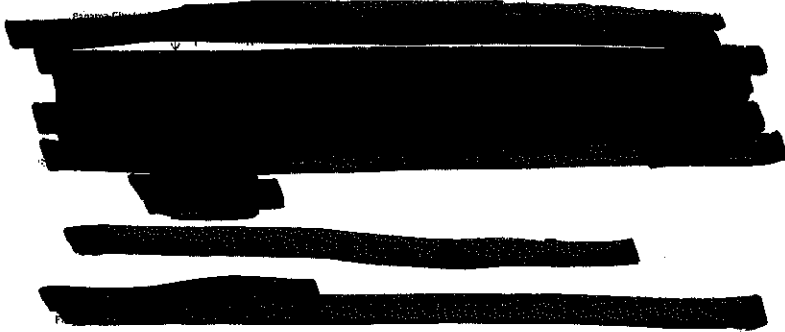
[REDACTED]



⁷⁴ Op. Cit. Compass Lexecon, página 11.

⁷⁵ Ibid. Página 45.

⁷⁶ Ibid. Página 41.



Fuente: Figura 23 en la página 42 del Estudio de Compass Lexecon.

Con la distribución que explican los autores en esta ruta, es de esperarse que, si COPA aumenta los precios en este trayecto, los pasajeros, cuya mayoría vienen de otros destinos, buscarían otras alternativas. Esas otras alternativas, con otros operadores, en principio impiden el ejercicio del poder de mercado. Los pasajeros de Nueva York a Ciudad de Panamá y regreso, cuentan con diferentes líneas aéreas alternativas para hacer este trayecto, compañías aéreas tales como: American, Delta, Avianca, Aeroméxico, Spirit y otras.⁷⁷

La República de Panamá ha suscrito acuerdos en materia de aviación con 18 países (entre tratados bilaterales o multilaterales). Es decir, que aerolíneas de estos países con los que se han firmado Acuerdos de Cielos Abiertos, no tienen restricciones para brindar o ampliar sus servicios en la República de Panamá, según lo estipulado en cada Acuerdo.

En ese sentido, en el caso de la CNDC donde se analizó la concentración económica entre Aeroandina y Líneas Aéreas Privadas Argentinas (LAPA, S.A.) del 24-4-2003 se señala que:

40. Por último corresponde destacar que existe una importante cantidad de compañías aéreas de países de la región del resto de América Latina, Estados Unidos y Europa que, sujetos a las autorizaciones estatales correspondientes, se encontrarían en condiciones de ofrecer el servicio entre las ciudades indicadas.

Esta concentración fue aprobada por la CNDC en todas las rutas analizadas.

Bajo el supuesto que COPA y UNITED tuviesen poder de mercado en más de una ruta, el análisis sería muy similar. La ruta Ciudad de Panamá – Otro destino, tendría importantes sustitutos de otras líneas aéreas si COPA y UNITED decidieran aumentar los precios, por ejemplo. Básicamente porque el Aeropuerto Internacional de Tocumen, al estar en Nivel 1, y por la ampliación que se tienen en marcha se espera que se mantenga en ese nivel, aunado a la gran cantidad de Acuerdos de Cielos Abiertos firmados por la República de Panamá.

⁷⁷ Ibid. Página 44. Ver figura 24 en el estudio Compass Lexecon.



se tendrían mayores problemas para que otras aerolíneas al ver lo atractivo de “x” o “y” ruta hicieran los ajustes necesarios para ingresar a esos mercados.

Regularmente cuando se dan concentraciones en el sector aéreo, se tiene presente el nivel de operación de los aeropuertos, al igual que los competidores existentes en el mercado, básicamente porque si el aeropuerto está en un nivel 2 o 3, las posibilidades de ingreso de nuevos competidores, o el incremento de frecuencias de los competidores existentes se ven limitados por temas físicos de capacidad instalada, (limitación de *slots*) que no se resuelve tan fácilmente.

El Cuadro N° 11 refleja las posibles rutas involucradas y los competidores potenciales por línea aérea que parten del Aeropuerto de Internacional de Tocumen hacia otros destinos, con el nombre del país y la frecuencia semanal. Al ser el Aeropuerto Internacional de Tocumen el *Hub* de COPA, ésta línea aérea es su mayor usuario.



**CUADRO N° 11
DESTINO Y FRECUENCIA, SEGÚN AEROLÍNEA (TOCUMEN)
2016**

AEROLÍNEA	DESTINO	PAÍS	FRECUENCIA SEMANAL
Avior	Valencia	Venezuela	4
Avior	Barcelona	Venezuela	3
American Airlines	Miami	USA	21
Air Canada	Toronto	Canada	3
Air France	Paris	Francia	5
Aeromexico	Mexico DF	Mexico	7
Avianca	Bogota	Colombia	21
Avianca	San Salvador	El Salvador	7
Avianca	San Jose	Costa Rica	20
Delta Airlines	Atlanta	USA	6
Iberia	Madrid	España	6
KLM	Amsterdam	Holanda	7
Lufthansa	Frankfurt	Alemania	5
Spirit Airlines	Fort Lauderdale	USA	3
Laser	Caracas	Venezuela	7
Santa Barbara	Caracas	Venezuela	7
Turkish Airlines	Istanbul	Turquía	3
United Airlines	Newark	USA	7

AEROLÍNEA	DESTINO	PAÍS	FRECUENCIA SEMANAL
United Airlines	Houston	USA	14
Conviasa	Caracas	Venezuela	12
Venezolana	Caracas	Venezuela	6
Venezolana	Maracaibo	Venezuela	7
Copa Airlines	San Andres	Colombia	7
Copa Airlines	Asunción	Paraguay	14
Copa Airlines	Aruba	Aruba	9
Copa Airlines	Barranquilla	Colombia	14
Copa Airlines	Bucaramanga	Colombia	4
Copa Airlines	Bogota	Colombia	57
Copa Airlines	Boston	USA	6
Copa Airlines	Brasilia	Brasil	5
Copa Airlines	Belice	Belice	2
Copa Airlines	Caracas	Venezuela	24
Copa Airlines	Chiclayo	Peru	2
Copa Airlines	Cali	Colombia	26
Copa Airlines	Belo Horizonte	Brasil	5
Copa Airlines	Cordoba	Argentina	7
Copa Airlines	Cartagena	Colombia	18
Copa Airlines	Canoun	Mexico	38
Copa Airlines	Curazao	Curazao	4
Copa Airlines	David	Panama	19
Copa Airlines	Buenos Aires	Argentina	17
Copa Airlines	Fort Lauderdale	USA	4
Copa Airlines	Guadalajara	Mexico	7
Copa Airlines	Georgetown	Guyana	4
Copa Airlines	Rio de Janeiro	Brasil	14
Copa Airlines	Sao Paulo	Brasil	28
Copa Airlines	Guatemala	Guatemala	28
Copa Airlines	Guayaquil	Ecuador	31
Copa Airlines	Habana	Cuba	42
Copa Airlines	Holguin	Cuba	2
Copa Airlines	Washington	USA	14
Copa Airlines	New York	USA	28



AEROLÍNEA	DESTINO	PAÍS	FRECUENCIA SEMANAL
Copa Airlines	Kingston	Jamaica	4
Copa Airlines	Las Vegas	USA	7
Copa Airlines	Los Angeles	USA	21
Copa Airlines	Lima	Peru	35
Copa Airlines	Liberia	Costa Rica	2
Copa Airlines	Manaus	Brasil	4
Copa Airlines	Maracaibo	Venezuela	7
Copa Airlines	Montego Bay	Jamaica	4
Copa Airlines	Orlando	USA	26
Copa Airlines	Medellin	Colombia	38
Copa Airlines	Mexico DF	Mexico	35
Copa Airlines	Managua	Nicaragua	21
Copa Airlines	Miami	USA	34
Copa Airlines	New Orleans	USA	4
Copa Airlines	Monterrey	Mexico	4
Copa Airlines	Montevideo	Uruguay	11
Copa Airlines	Nassau	Bahamas	3
Copa Airlines	Chicago	USA	7
Copa Airlines	Port Au Prince	Haiti	4
Copa Airlines	Pereira	Colombia	10
Copa Airlines	Porto Alegre	Brasil	7
Copa Airlines	Puerto España	Trinidad y Tobago	1
Copa Airlines	Punta Cana	República Dominicana	2
Copa Airlines	Recife	Brasil	2
Copa Airlines	Rosario	Argentina	7
Copa Airlines	San Salvador	El Salvador	14
Copa Airlines	San Pedro Sula	Honduras	7
Copa Airlines	Santiago	Chile	35
Copa Airlines	Santo Domingo	República Dominicana	33
Copa Airlines	San Francisco	USA	14
Copa Airlines	San Jose	Costa Rica	63
Copa Airlines	San Juan	Puerto Rico	14
Copa Airlines	Santa Clara	Cuba	3
Copa Airlines	Santiago de los Caballeros	República Dominicana	4



AEROLÍNEA	DESTINO	PAÍS	FRECUENCIA SEMANAL
Copa Airlines	Sint Maarten	Sint Maarten	4
Copa Airlines	Tegucigalpa	Honduras	7
Copa Airlines	Tampa	USA	4
Copa Airlines	Quito	Ecuador	28
Copa Airlines	Valencia	Venezuela	7
Copa Airlines	Santa Cruz de la Sierra	Bolivia	11
Copa Airlines	Montreal	Canada	4
Copa Airlines	Toronto	Canada	5

Fuente: OAG.

En el año 2015, se incluyeron nuevos destinos hacia otras ciudades desde el Aeropuerto Internacional de Tocumen, estos son: Nueva Orleans, Puebla, San Francisco y Villahermosa.⁷⁸

3.3.4 Acuerdo bilateral entre Panamá y E.U.A.

Panamá firmó un Tratado bilateral de transporte aéreo con los E.U.A. el 8 de mayo de 1997 y fue aprobado por la entonces Asamblea Legislativa mediante la Ley 63 del 15 de octubre de 1998.⁷⁹

El dicho Tratado en el artículo 3 se señala que:

“Cada Parte tendrá derecho a designar las líneas aéreas que desee para realizar el transporte aéreo internacional de conformidad con el presente Acuerdo y a retirar o alterar dichas designaciones.

...

... la otra Parte concederá las debidas autorizaciones y permisos con un mínimo de demora administrativa,...”

Se detallan en este artículo las condiciones que deben cumplirse para que las autorizaciones y permisos se otorguen con un mínimo de demora administrativa.⁸⁰

De igual manera, el artículo 8, numeral 7, del Tratado menciona varios aspectos relacionados con Oportunidades Comerciales, indicando que:

“Al explotar u ofrecer los servicios autorizados en las rutas acordadas, cualquier línea designada de una parte podrá concertar arreglos cooperativos de comercialización, por ejemplo, arreglos de fletamiento parcial, de códigos compartidos o de arrendamiento.”

⁷⁸ Cfr. Memoria 2015 del Aeropuerto Internacional de Tocumen, S.A. página 71.

⁷⁹ El tratado completo puede verse en la dirección web <http://docs.panama.justia.com/federales/leyes/63-de-1998-oct-28-1998.pdf>

⁸⁰ Para el detalle de las condiciones consultar el artículo 3 de la Ley.



Esto facilita cualquier tipo de acuerdo de alianza entre líneas aéreas de ambos países.

También hay un artículo sobre Competencia Leal (11) donde por ejemplo menciona que:

“Cada Parte permitirá una oportunidad justa y equitativa a las líneas aéreas designadas de las dos Partes para que compitan por el transporte aéreo internacional al que se refiere el presente Acuerdo.

Cada Parte permitirá que cada línea aérea designada fije la frecuencia y capacidad del transporte aéreo internacional que ofrezca según consideraciones comerciales del mercado.⁸¹

Las condiciones que plantea el acuerdo bilateral con E.U.A al ser analizadas en lo relativo a la ruta Ciudad de Panamá-Nueva York, donde se identifica un poder de mercado de la alianza, permiten a este despacho en principio concluir que COPA o UNITED no tendrían los incentivos necesarios para poder ejercer un posible abuso de mercado en contra de otras aerolíneas de una de las partes, ya que El Acuerdo permite la entrada de otros competidores sin mayores problemas.

En el caso de Panamá por ejemplo, la AAC tendría que permitir que otras aerolíneas que cumplan los requisitos previamente establecidos, y soliciten frecuencias otorgar las mismas sin mayores problemas, tal como lo establece El Acuerdo. Aerolíneas de E.U.A, como American Airlines, Delta Airlines o Spirit Airlines, que ya vuelan desde Panamá, podrían sin mayores problemas y si así lo desearan solicitar frecuencias, en el caso hipotético que COPA o UNITED limitaran sus frecuencias (para crear escasez y aumentar los precios) o simplemente aumentar los precios en la ruta Ciudad de Panamá – Nueva York., por ejemplo.

Si situaciones hipotéticas como las planteadas se llegasen a concretar, lo que al final se esperaría, sería que las aerolíneas de E.U.A que operan en Panamá, o incluso nuevas aerolíneas de E.U.A. (Southwest Airlines⁸²) estarían dispuestas a brindar el servicio de transporte aéreo de pasajeros entre Ciudad de Panamá – Nueva York, atraídas por condiciones de comercialización favorables. Lo cual neutralizaría un eventual abuso de poder de mercado de la alianza COPA y UNITED.

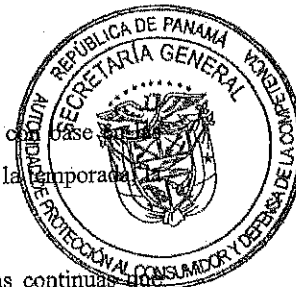
3.3.5 Información pública y transparente de tarifas aéreas

En el mercado aéreo las tarifas son dinámicas y cambian continuamente en base a políticas de precios de las aerolíneas, las cuales dependen básicamente de la temporada, competencia, la demanda y la oferta.

Hay una gran rivalidad entre las aerolíneas, esto lo vemos en las ofertas continuas que hacen y promociones por correo electrónico y redes sociales.

⁸¹ Op. Cit. Para profundizar ver el acuerdo. En el Anexo 1 hay una sección sobre Rutas.

⁸² Actualmente vuela a Costa Rica, pero no vuela a Panamá. Es una aerolínea de bajo costo con gran crecimiento en los E.U.A.



Uno de los sectores económicos donde hay más información pública y metabuscadores⁸³ en la web de las mejores tarifas es el sector turismo, principalmente en cuanto a lo que se refiere a hoteles y viajes aéreos. Hay muchos metabuscadores, en la web⁸⁴ dentro de los cuales se encuentran: Momondo, Kayak, Skyscanner, Trabber, OnetwoTrip. Fuera de estos hay muchos más, además de buscadores tradicionales como Expedia, Edream, Rumbo, Lastminute, Atrapalo, Destinia, entre otros.

Es muy fácil para un pasajero de Panamá o de otro país que quiere viajar hacia Estados Unidos o cualquier otro destino, encontrar alternativas a **COPA** o **UNITED**. Lo que limita al menos en forma teórica, un eventual ejercicio de poder de mercado en la ruta Ciudad de Panamá – Nueva York.

3.3.6 Probabilidad de realizar prácticas colusorias

Debido a la gran cantidad de oferentes, canales de comercialización e intermediarios existentes en el mercado aéreo, es poco probable la realización de prácticas colusorias de fijación de tarifas o de otra variable de competencia con terceros operadores aéreos. Es de esperarse que si se diese una coordinación entre aerolíneas líderes del mercado, los demás competidores (líneas aéreas tamaño mediano o las de bajo costo) harían una importante función de rivalizar y crear competencia. Es decir, en un caso hipotético, podría existir la posibilidad, pero dada las condiciones del mercado, es de esperarse que esto no se pueda materializar.

En el ATI otorgado por el DOT a CONTINENTAL (asumido después por UNITED) y COPA en las condiciones se especifica que CONTINENTAL y COPA se retiren de participar en cualquier actividad o conferencias de la IATA que discuta cualquier propuesta para fijar tarifas, tasas o cargos aplicables entre los Estados Unidos y Panamá, y/o entre los Estados Unidos y cualquier otro país, cuyas líneas aéreas designadas participen en acuerdos similares y que hayan obtenido una ATI por el DOT. Lo que estaría indicando, que el acuerdo trae de manera directa, directrices en el sentido de evitar conductas anticompetitivas.

La Guía, especifica tres situaciones en las que la rivalidad no es efectiva: la ausencia de proveedores alternativos, en mercados sin productos sustitutos y verticalización. En el mercado aéreo sujeto a análisis, no se identifican estas condiciones básicamente porque hay proveedores alternativos (las otras compañías aéreas), hay productos sustitutos (las otras rutas haciendo conexión o por otra vía para llegar a Nueva York) y la ausencia de verticalización (las aeronaves son producidas por agentes económicos distintos, aunque se identifica algo de verticalización aguas abajo, porque las aerolíneas tienen sus propios canales de distribución, no se considera propiamente una rivalidad efectiva, básicamente porque aparte de esos canales que controlan las aerolíneas,



⁸³ Un metabuscador es un buscador de buscadores. Lo que hará es ofrecernos la lista de resultados web de diferentes buscadores y de las propias aerolíneas en una misma web. Normalmente un metabuscador nos ahorrará tiempo y permitirá comparar precios sin tener que hacer múltiples búsquedas.

⁸⁴ En la dirección <http://www.losapuntedelviajero.com/2014/02/5-de-los-mejores-buscadores-de-vuelos-analisis.html>

existen múltiples canales de distribución que estas no controlan y que juegan un rol importante a la hora del consumidor valorar información para tomar la decisión de consumo).

No se identifica un producto distinto al transporte aéreo que pueda sustituirlo de forma perfecta⁸⁵, como sí ocurre en otros mercados, pero los mismos servicios (transporte aéreo) de otros proveedores (líneas aéreas) son sustitutos perfectos.

Por otro lado, en relación al uso de del código compartido para concertar precios González Aldo, nos dice:

“En términos concretos el código compartido podría actuar como elemento facilitador de la colusión entre las aerolíneas en el tramo donde se traslapan y puede también debilitar la rivalidad competitiva entre las aerolíneas.

El temor colusivo se sustenta en el hecho que el acuerdo puede ser la puerta de entrada para que las aerolíneas se coordinen también en precios o número total de asientos ofrecidos. Este argumento no posee un fundamento económico, pues no explica cómo la coordinación propia del código compartido puede hacer más sustentable un equilibrio colusivo, respecto a la situación sin código compartido”⁸⁶

Hay que tener presente que los carteles (acuerdos colusorios) son inestables por naturaleza. Puede ser difícil mantenerlo en el tiempo porque hay incentivos a violar el acuerdo⁸⁷. Es por ello, como se ha mencionado previamente, que para el ejercicio del poder de mercado, es escasa la probabilidad de realizar prácticas colusorias por parte de **COPA y UNITED**.

Este despacho no identifica que producto de la concentración económica se afecten las condiciones de rivalidad del mercado. La presencia de proveedores alternos, productos sustitutos, la ausencia de verticalización, la gran cantidad de canales de comercialización, el nivel 1 de aeropuerto de Tocumen aunado a los múltiples tratados de cielos abiertos firmados por la República de Panamá, no dan espacio para afectaciones en las condiciones de rivalidad del mercado.

PARTE IV. BENEFICIOS ECONÓMICOS

Los beneficios económicos normalmente se desarrollan cuando se identifica alguna de las presunciones del artículo 27 de la Ley 45, es por ello que la Guía señala que:

“Cuando una concentración económica genere una estructura de mercado en la que prevalezca un alto grado de poder sustancial, eleve el nivel de barreras a la entrada o facilite la realización de prácticas monopolísticas,

⁸⁵ En la definición del mercado pertinente, se establece que el transporte terrestre, ferroviario y marítimo no son sustitutos del transporte aéreo.

⁸⁶ Op. Cit. González, Aldo.

⁸⁷ En ese caso, en política de competencia se conoce como Acuerdos o Carteles a la conducta donde hay fijación de precios o de otra variable de competencia por parte de los agentes económicos que conforman el mercado pertinente.



genera un costo social. Sin embargo, una concentración también puede conducir a beneficios para el mercado, aún cuando se disminuya o lesione el grado de competencia dentro del mismo.

De allí que una vez que se ha determinado que una concentración cumple con alguna de las presunciones del artículo 27 de la Ley debe examinarse si también puede conducir a beneficios que no se aportarían al mercado por ningún otro medio y que podrían ser suficientes para que en términos de eficiencia se genere una ganancia neta para la sociedad. Por lo tanto, no habría de calificarse la operación como prohibida porque se convertiría en un vehículo para mejorar el funcionamiento del mercado.”

La alianza **COPA y UNITED** genera cierto grado de concentración según los índices, pero al analizar las barreras de acceso y los elementos que caracterizan la dinámica de rivalidad en el mercado, es poco probable que ese grado de concentración conduzca a que los miembros del acuerdo logren crear poder sustancial en el mercado pertinente, generando barreras a la entrada o a propiciar condiciones favorables a la realización de conductas monopolísticas en el mercado. Por lo cual, no sería necesario entrar a analizar el tema de las eficiencias económicas que contrarresten el posible ejercicio de poder de mercado de las líneas aéreas. No obstante, se realiza el análisis.

Cualquier amenaza para el mercado aparece a partir de cierto grado de concentración en el mercado, el cual es estimado por medio de los índices de concentración que se han explicado previamente. En esos casos, es necesario completar el análisis de las barreras de acceso y de los elementos que caracterizan la dinámica de rivalidad en el mercado, para poder concluir si la concentración económica conduce a la conformación de una posición de dominio, al levantamiento de barreras a la entrada o a propiciar condiciones favorables a la realización de conductas monopolísticas en el mercado. Para sintetizar esas apreciaciones, se han establecido ciertos valores de los indicadores de concentración en función de los cuales se elimina la necesidad de completar las fases subsiguientes del análisis.

Los beneficios económicos o eficiencias, para ser considerados como un atenuante a la afectación de la competencia, deben ser específicos de la alianza **COPA y UNITED**. Su magnitud (valor en Balboas) y posibilidad de ocurrencia debe ser verificada por medios razonables. En el caso que nos ocupa, esto no es necesario, básicamente porque no se cumple el supuesto de afectación a la competencia.

No obstante, se desarrolla un análisis cualitativo de los beneficios que se obtendrán de la aplicación de la alianza **COPA y UNITED**. Además, se hace referencia al Estudio de Compass Lexecon, donde se cuantifican los beneficios para los consumidores derivados de la aplicación de esta alianza.

1. Eficiencias que generan los acuerdos de alianza



Las eficiencias que generan un acuerdo de alianza pueden ser:

“En la industria aérea, las posibles ganancias de eficiencia generadas por una fusión se pueden clasificar en aquellas que afectan la función de producción o la oferta y las que impactan la demanda.

Dentro de las primeras se cuentan la reducción de precios de insumos y de comisiones producto del mayor poder negociador que logra la compañía al fusionarse y las economías de escala y alcance causadas por la ampliación del tamaño de red. A la segunda categoría pertenecen los beneficios percibidos por los pasajeros debido a un mayor número de opciones de desplazamiento, como incremento en las frecuencias y destinos.

El incremento en el volumen de negocios, le confiere a la firma fusionada un mayor poder de negociación, vis a vis sus proveedores de insumos, como por ejemplo los servicios de catering, combustible, seguros, sistemas computarizados de reserva y agencias de viajes.”⁸⁸

Conceptualmente los dos tipos de eficiencias son válidas, aunque las autoridades de competencia y de protección al consumidor tienden a enfocarse en mayor medida en las que impactan la demanda, ya que beneficia a los consumidores. Las eficiencias mencionadas por Gonzalez Aldo en el párrafo anterior, dadas las condiciones muy particulares del mercado analizado, es de esperarse de manera racional, que se desarrollen en gran medida.

2. Visión de los beneficios esperados por cada aerolínea respecto a la alianza COPA y UNITED

Representantes de COPA manifiestan que:

“Para COPA la aplicación de la alianza COPA y UNITED implica retornar, en cierta medida, niveles de integración con una línea aérea de primer nivel y de gran tamaño como existiera con anterioridad a la desinversión de Continental en COPA, asociación estratégica que vio fortalecer de manera significativa el Hub de las Américas, generando un mayor tráfico de pasajeros en tránsito y catapultando a COPA, otrora eminentemente local, como una importante aerolínea con enfoque regional.

Otros beneficios importantes para COPA están relacionados con los costos operativos, por el mejor poder adquisitivo en negociaciones con vendedores de aviones y aseguradores que se desprende de la alianza expandida, que en el pasado tuvo impacto significativo en rentabilidad de la aerolínea y su capacidad de la mantener una flota relativamente joven y eficiente”.

Para UNITED los beneficios que se decantarán con la alianza COPA reflejan en el estudio de Compass Lexecon:

⁸⁸ Op. Cit. González, Aldo.



“Se producirán beneficios sustanciales a los pasajeros que viajan a, desde y a través de Panamá incluyendo (entre otras cosas): (1) un nuevo servicio coordinado en miles de ciudades-par que ninguna transportista pueda servir exclusivamente utilizando su propio red; (2) tarifas más bajas en los itinerarios de conexión debido a la reducción de doble marginalización, (3) un nuevo servicio coordinado de una escala entre la Ciudad de Panamá y 84 destinos en los Estados Unidos, Asia y el Pacífico Sur; y (4) beneficios mejorados a los miembros del programa de viajero frecuente de cada transportista (“FFP”, por sus siglas en inglés).



Además, encontramos que **El Acuerdo** plantea poco o ningún riesgo de daño competitivo a los consumidores. Esto se debe a que las redes de Copa y United son casi totalmente complementarias y, por lo tanto, las Partes ofrecen servicios sin escalas que se superponen en sólo una ciudad-par. Asimismo, en la ciudad-par en la que las Partes ofrecen servicio sin escalas que se superponen (Ciudad de Panamá – Nueva York) es improbable que un aumento hipotético de tarifas unilateral por las Partes como resultado de la no objeción de ACODECO sea rentable por la abundancia de competencia actual y potencial, incluyendo competencia de conexión y la amenaza de entrada con servicios sin escala por varias transportistas, incluyendo transportistas de bajo costo.

Por último, es importante destacar que debido a que **El Acuerdo** dará lugar a un mayor flujo de tráfico entre **COPA** y **UNITED** de pasajeros que viajan por detrás/más allá de la Ciudad de Panamá (por ejemplo, a destinos en América Latina como Lima, Quito o São Paulo), **EL Acuerdo** fortalecerá el *hub* de **COPA** en PTY, ayudando así a sostener y aumentar los beneficios sustanciales que el *hub* crea para Panamá. Como se explica en detalle en la Sección 2, Panamá goza de servicios aéreos de la más alta calidad (por ejemplo, servicios sin escala a más destinos, servicios con mayor frecuencia, mayor capacidad de asientos per cápita, etc.) de cualquier país de América Latina, un hecho que se atribuye al *hub* de **COPA** en PTY. Las tarifas entre los Estados Unidos y Panamá están también entre las más bajas de cualquier país dentro de América Latina. Al incrementar el flujo de tráfico sobre PTY, el Acuerdo ayudará a Copa a mantener y hacer crecer su *hub*, resultando en (con el tiempo) aún más destinos directos para los viajeros panameños, aumento de frecuencias en rutas existentes sin escala y más horarios beneficios para los pasajeros locales.

Además, la capacidad que se añade para soportar el flujo adicional en Panamá que permitirá **El Acuerdo** (por ejemplo, Cartagena-Ciudad de Panamá- Los Ángeles-Fresno) continuará ejerciendo presión declinante sobre las tarifas locales (por ejemplo, Ciudad de Panamá- Cartagena y Ciudad de Panamá- Los Ángeles). Además, al fortalecer el *hub* de **COPA** en Panamá, **El Acuerdo** ayudará a que **COPA** sea más competitiva contra LATAM/American (el mayor competidor entre América Latina y Estados Unidos) y Aeroméxico/Delta y ayudará a sostener

y ampliar los beneficios económicos sustancial que el *hub* genera o apoya, incluyendo miles de empleos locales, dentro de la economía panameña.”⁸⁹

3. Beneficios señalados por el DOT en su Orden de Aprobación del ATI entre CONTINENTAL (UNITED) y COPA

Por otro lado, el DOT en su Orden de Aprobación, detalla los beneficios que se obtendrían del Acuerdo de Alianza entre COPA y Continental en la III Parte donde hace un resumen de su decisión. Consideró que la alianza propuesta aumentaría la competencia en general y permitirá a las compañías aéreas prestar un mejor servicio y permitirles operar con mayor eficiencia. También consideró que es improbable que el Acuerdo de Alianza entre COPA y Continental, sujeto a ciertas condiciones⁹⁰, reduzca sustancialmente la competencia en cualquier mercado relevante.

Señala que dicho Acuerdo de Alianza permitirá a los solicitantes maximizar plenamente los diversos beneficios pro-competitivos y pro-consumidores asociados con la alianza.⁹¹ Más adelante menciona que el Acuerdo de Alianza redundará en beneficios económicos para el pasajero que utiliza los servicios de las dos líneas aéreas y para la Economía de Panamá.

Es pues previsible pensar que, al retomar la alianza en los términos en que fuera aprobada por el DOT, la aplicación de la alianza COPA y UNITED traerá consigo los beneficios mencionados en la Orden de Aprobación del DOT.

4. Reducción de la doble marginalización

Este es uno de los mayores beneficios económicos y eficiencias que favorecen al consumidor producto exclusivamente de la alianza COPA y UNITED como ha sido modificado y reformulado. De acuerdo al estudio de Compass Lexecon:

“Los economistas han demostrado a través de una serie de estudios empíricos publicados que cada grado sucesivo de integración entre aerolíneas internacionales (es decir, el código compartido, una alianza básica de comercialización y una alianza inmunizada) permite a los proveedores reducir la ineficiencia de precios conocida como “doble marginalización”. El hecho de que ATI reduzca la doble marginalización más allá de lo que se puede lograr a través de acuerdos básicos de código compartidos, que a su vez provoca tarifas más bajas para conectar a los pasajeros que utilizan los recursos de la red de ambas compañías, ha sido reconocido por los responsables políticos de todo el mundo.”⁹²

5. Otros Beneficios según Estudio de Compass Lexecon

⁸⁹ Op.cit. Compass Lexecon, págs. 3 y 4.

⁹⁰ Ya fueron explicadas en un punto anterior.

⁹¹ Cfr. Orden de Aprobación citada en la parte III, pág. 4.

⁹² Op. Cit. Compass Lexecon, páginas 1 y 2.



En atención al Resumen de Hallazgos del Estudio de Compass Lexecon, los principales beneficios que se esperan encontrar con la aplicación de la alianza COPA y UNITED son:⁹³



- Ampliación del número de pares de ciudades (origen-destino) que pueden servir las aerolíneas. Hay ciudades que actualmente ninguna de las compañías puede servir solamente con su propia red.
- Tarifas más bajas en los itinerarios de conexión debido a la reducción de la doble marginalización.⁹⁴
- Nuevo servicio de una sola parada entre la Ciudad de Panamá y 84 destinos en los Estados Unidos, Asia y el Pacífico Sur.
- Ahorros para todos los pasajeros que utilizan **COPA** y **UNITED** en las rutas actuales y en las nuevas rutas proyectadas.
- Beneficios mejorados a los miembros del programa de viajero frecuente de cada línea aérea.
- Fortalecimiento y crecimiento del *Hub* de **COPA** en Panamá, esto generará empleos a la economía panameña.
- Mejoramiento de la competitividad de **COPA** frente a sus principales rivales, **LATAM** en América Latina⁹⁵ y **AMERICAN** en E.U.A.
- Mejoramiento de la competitividad de **UNITED** frente a **AMERICAN** en sus destinos a E.U.A.
- Aumento del poder de negociación de **COPA** y **UNITED** ante sus proveedores, que redundará en menores costos operativos y mejores tarifas para los consumidores.

En el Estudio de Compass Lexecon se detalla la explicación de cada uno de estos beneficios con base en cálculos propios y de literatura internacional. Hay referencias a varios estudios muy completos que han hecho incluso análisis de datos de panel para determinar el efecto de los códigos compartidos, ATI y alianzas en el mercado aéreo.⁹⁶

Sobre el beneficio de ampliación del número de pares de ciudades (origen-destino) que pueden servir las aerolíneas el Estudio de Compass Lexecon estima que:

“Individualmente, **COPA** y **UNITED** pueden servir 854 y 14,904 pares de ciudades entre América Latina y el resto del mundo, respectivamente. Sin embargo, al combinar sus redes, las Partes pueden prestar servicios a 23,184 pares de ciudades entre América Latina y el resto del mundo (es decir, 7,860 más de lo que las Partes pueden servir individualmente). Estos “nuevos” pares de ciudades (que conectan a pasajeros que viajan desde ciudades originadas antes del *Hub* de **COPA** en Ciudad de Panamá hasta destinos más allá del *Hub* de **UNITED** en los Estados Unidos) incluyen 6,120 pares de ciudades entre Estados Unidos / Canadá

⁹³ Cfr. Compass Lexecon. Páginas 3 y 4.

⁹⁴ Ibid. Página 25.

⁹⁵ Teniendo presente que **LATAM** anunció el 9 de noviembre de este año que será línea aérea de bajo costo, así que competirá aún más fuerte con **COPA** por el segmento no Premium, que son la mayoría de pasajeros.

⁹⁶ Ver Whalen, W.T., 2007. “A panel data analysis of code sharing, antitrust immunity and open skies treaties in international aviation markets”. *Review of Industrial Organization* 30, 39-61.

y América Latina; así como 6,120 pares de ciudades entre América Latina y destinos fuera de los Estados Unidos (incluyendo 930 pares de ciudades transatlánticas y 810 pares de ciudades transpacíficas).⁹⁷



El impacto positivo que se genera en el número de rutas que cubren actualmente el número que abarcarían luego de la aplicación de la alianza **COPA** y **UNITED**, ofreciendo nuevas alternativas a los consumidores de Panamá y del resto del mundo. En el Estudio hay varios mapas muy representativos (figuras 6, 17, 19, 20 y 21) de los destinos cubiertos actualmente por cada línea aérea y los destinos que cubrirán después de la aplicación de la alianza **COPA** y **UNITED**. Con la aplicación de la alianza **COPA** y **UNITED** se crearán 84 nuevos destinos desde la Ciudad de Panamá a través de **COPA**.⁹⁸

Los pasajeros que viajen entre Estados Unidos y otros países de Sur y Centro América generarán aproximadamente 5 millones de Balboas en ahorros anuales adicionales, mientras que los pasajeros que viajan entre América Latina (excluyendo Panamá) y puntos fuera de los Estados Unidos generaría aproximadamente 0,6 millones de Balboas en ahorros anuales adicionales.⁹⁹

PARTE V. CALIFICACIÓN DE LA ALIANZA COPA Y UNITED

Luego de realizado el análisis de competencia de acuerdo a La Guía, este despacho concluye que la aplicación de la alianza **COPA** y **UNITED**, no afecta la competencia en el mercado pertinente definido. Solo hay un cambio significativo de la estructura de mercado en la ruta de la ciudad de Panamá a la Ciudad de Nueva York. En este mercado pertinente, es el único donde los índices HHI e ID aumentan de valor, indicando un aumento de la concentración de mercado, sin embargo, por la ausencia de barreras a la entrada (que sean insuperables) y por diferentes razones, entre las cuales están: los diferentes acuerdos bilaterales y multilaterales de transporte aéreo que mantiene Panamá, la existencia de líneas aéreas de bajo costo, las posibilidades de utilizar rutas alternas (vuelos con escala), la existencia de metabuscadores, no se identifica de manera racional la posibilidad que ese grado de concentración conduzca a que los miembros del acuerdo logren crear poder sustancial en el mercado pertinente definido, al levantamiento de barreras a la entrada o a propiciar condiciones favorables a la realización de conductas monopolísticas en el mercado.

Se identifican múltiples beneficios para los consumidores de las dos líneas aéreas, así como para la economía de Panamá con la aplicación de la alianza **COPA** y **UNITED**, dentro de las que se encuentran: aumento de destinos y frecuencias, reducción de costos, fortalecimiento del *Hub* de **COPA** en el Aeropuerto Internacional de Tocumen.

⁹⁷ Op. Cit. Compass Lexecon, página 30.

⁹⁸ Op. Cit. Compass Lexecon, página 31.

⁹⁹ Op. Cit. Compass Lexecon, página 37.

En la alianza COPA y UNITED no se identifican presunciones en atención al artículo 27 de la Ley 45. No se identifica un incumplimiento de la prohibición contenida en el artículo 21 de la Ley 45, por lo cual El Acuerdo sometido a verificación previa, de la forma que ha sido presentado, no estará disminuyendo, restringiendo, dañando o impidiendo, de manera irrazonable, la libre competencia económica y la libre concurrencia en el mercado.

Que en virtud de lo anterior, esta Dirección Nacional de Libre Competencia,

RESUELVE:

PRIMERO: OTORGAR, concepto favorable a la concentración económica entre COMPAÑÍA PANAMEÑA DE AVIACIÓN, S.A. y UNITED AIRLINES, INC.; consistente en la Segunda Enmienda al Contrato de Alianza Comercial.

SEGUNDO: ADVERTIR que LA AUTORIDAD podrá, en cualquier momento, verificar e impugnar la presente concentración económica, cuando tenga indicios de que el presente concepto favorable fue obtenido con base en información falsa o incompleta proporcionada por los agentes económicos interesados.

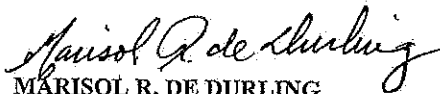
TERCERO: La presente resolución es susceptible del recurso de apelación ante el Administrador General de LA AUTORIDAD, la que podrá ser interpuesta dentro del término de cinco (5) días hábiles contados a partir de su notificación.

FUNDAMENTO DE DERECHO: Ley 45 de 31 de octubre de 2007, Decreto Ejecutivo N° 8-A de 22 de enero de 2009, Resolución N° A-31-09 de 16 de julio de 2009 que desarrolla y aprueba La Guía para el Control de las Concentraciones Económicas.

Notifíquese y Cúmplase.



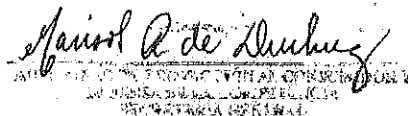
HARMODIO A. CEDENO ESPINOSA
Director Nacional de Libre Competencia, Encargado



MARISOL R. DE DURLING
Secretaria General



Esta documentación es fiel copia de su original



Fecha: Ocho (8) de Mayo de 2017