

**LA ESTRATEGIA COMO PARTE FUNDAMENTAL EN LA COMERCIALIZACIÓN
DE COMBUSTIBLE PARA AVIACIÓN EN COLOMBIA**

IVÁN DARÍO SABOGAL FORERO

20800027

DAVID MENDOZA BELTRAN

ASESOR DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

CAJICA

2016

LA ESTRATEGIA COMO PARTE FUNDAMENTAL EN LA COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLE PARA AVIACIÓN EN COLOMBIA

“La empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa”

Michael Porter

Resumen

En el presente escrito se realiza un análisis sobre el negocio de la distribución de combustibles de aviación en Colombia, partiendo del entendimiento de la planeación estratégica como soporte y herramienta fundamental para la consecución de objetivos organizacionales en las compañías, pasando por el estado actual de la industria aérea, su comportamiento a nivel mundial, destacando el crecimiento que ha tenido en los últimos años en el país, así como el impacto que tienen sobre las variables que afectan la economía y entendiendo el esquema de la distribución de combustibles en Colombia y los principales agentes que intervienen en ella. Adicionalmente se plasman algunas recomendaciones en materia de planeación estratégica para las compañías que intervienen en la comercialización y distribución.

Palabras claves. Planeación estratégica, distribución, estructura de costos, participación de mercado.

Abstract

In this brief it makes an analysis of the distribution business of aviation fuels in Colombia, based on the understanding of strategic planning as support and essential tool for achieving organizational objectives, through the current status of the airline industry, its behavior around the world, emphasizing in the growth experienced in last years in the country, as well as the impact on the variables that affect the economy and understanding the scheme of fuels distribution in Colombia and main actors involved in it. Additionally, some recommendations are expressed in strategic planning for companies involved in marketing and distribution.

Keywords. Strategic planning, distribution, cost structure, market share.

En Colombia y en general a nivel mundial el negocio de la distribución de combustibles de aviación depende en gran medida de la infraestructura y capacidad financiera que las compañías comercializadoras posean, variables que cobran una mayor relevancia en la medida que puedan ser utilizadas de una manera más eficiente y objetiva, lo que hace a su vez que se conviertan en una ventaja competitiva capaz de hacer frente a cualquier competidor. Sin embargo, esto no significa que los competidores más pequeños que no tengan acceso a estas ventajas, no puedan llegar a ser competitivos en este mercado, por lo que para estos casos, la elaboración y aplicación de una buena **planeación estratégica** hace que se pueda llegar a competir en un mercado donde las grandes compañías generalmente se quedan con la mayor participación.

Así mismo, es necesario que los directivos de las compañías tengan la visión clara del alcance que se le quiera dar la compañía, así como los objetivos estratégicos definidos siendo participes de su propia elaboración, con el fin de determinar el rumbo que se le quiera dar a la compañía a través de una serie de estrategias eficaces y que de un momento a otro puedan llegar a convertirse en exitosas.

Durante muchos años las compañías han estado en permanente definición de sus estrategias corporativas enmarcadas por un entorno competitivo, el cual permite poner al consumidor en el papel de juez y garante para que estas sean desarrolladas cada vez con más precisión y enfoque hacia ellos. Por esta razón, más empresas se enfocan en exigir a todos sus departamentos la participación activa en la elaboración de estrategias capaces de llegar a satisfacer las necesidades del cliente final.

En términos de estrategia, la **planeación** cobra un nivel de relevancia importante al momento de desarrollar una o varias estrategias, ya que es aquí donde se prepara el terreno para lograr los objetivos deseados y donde se cimientan las bases para que la compañía tenga un crecimiento sostenido a largo plazo, se logre identificar la ventaja o ventajas competitivas, se cuantifiquen sus recursos, su alcance y se lleguen a cumplir sus metas propuestas.

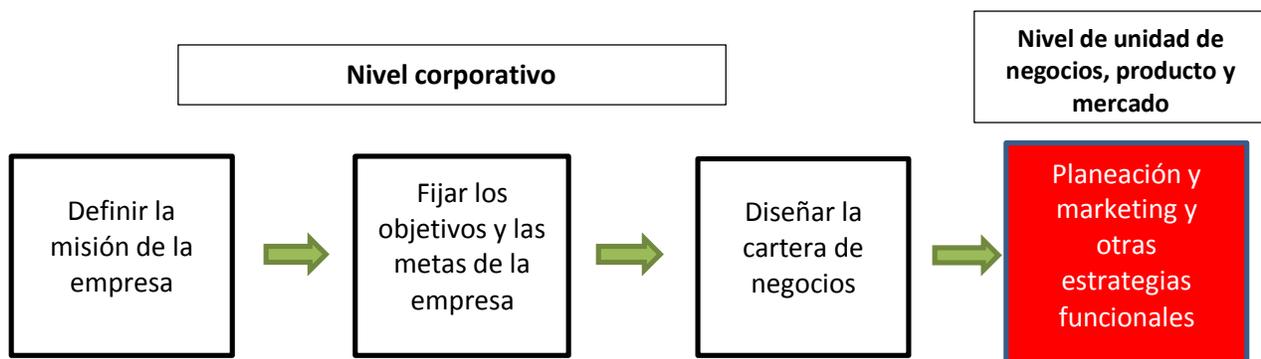
La planeación estratégica prepara el escenario para el resto de la planeación dentro de la empresa. Las compañías por lo general preparan planes anuales, planes a largo plazo y planes estratégicos. Los planes anuales y de largo plazo se ocupan de los negocios en curso de la empresa y de cómo mantenerlos. En contraste, el plan estratégico implica adaptar a la empresa para que aproveche las oportunidades de su entorno en constante cambio. (Kotler & Armstrong, 2009, p.38)

Si bien las compañías están en constante evolución para obtener una mayor participación de mercado, es importante resaltar que en la medida que se tenga un mayor conocimiento del objetivo estratégico de la organización, este aumento en la participación puede llegar a darse de una manera mucho más rápida o por lo menos visualizarse en un corto o mediano plazo, al lograr alinear a toda la organización para que trabaje en función de ese objetivo.

Cuando una nueva compañía ingresa a un mercado, debe tener claro cuál va a ser su alcance, misión, visión y objetivos, adicionalmente dimensionar el tiempo de permanencia que va a estar en el negocio, esto es importante ya que se deben tener en cuenta todas las variables que puedan llegar a darse en un corto, mediano o largo plazo, así como el definir una estrategia clara donde

el determinar los objetivos ayudará a generar políticas, uso y disposición de los recursos, asegurando el: cómo, cuándo y a quién se le realizará la implementación de cada uno de los planes estratégicos definidos tanto comerciales como operativos.

Avanzando en la interpretación de la estrategia, este debe resultar de una planeación meticulosa apoyada en todas las áreas de una compañía, garantizando que todos y cada uno de los miembros conozca y tenga interiorizado el modo de cómo va a ser su implementación, siempre guiados por cada uno de los directivos encargados de las áreas involucradas, con el fin de garantizar el éxito de su ejecución.



Grafica No. 1. Pasos en la planeación estratégica. Kotler & Armstrong, 2009.

Fuente: Kotler & Armstrong. Fundamentos de Marketing

Como se ha dicho la planeación estratégica es el proceso que lleva a una compañía al éxito empresarial en un mercado determinado y parte del éxito radica en llevar a cabo cada uno de los procesos para su implementación tal como vemos definido en el gráfico anterior y del cual se desprenden los siguientes pasos para obtener un mejor direccionamiento corporativo:

1. Estrategia global
 - a. Declaración de la misión, visión y filosofía de negocio
 - b. Objetivos corporativos a largo plazo
 - c. Objetivos financieros
 - d. Organización y responsabilidades. (Alcance de las unidades de negocio)

2. Análisis de la situación actual
 - a. Fortalezas y debilidades
 - b. Oportunidades y amenazas
 - c. Revisión de la competencia
 - d. Revisión de clientes y consumidores

3. Objetivos y estrategias de mercado
 - a. Objetivo de ventas
 - b. Estrategia de targeting
 - c. Estrategia de branding
 - d. Estrategia de posicionamiento

4. Mix de mercado
 - a. Producto
 - b. Plaza
 - c. Precio
 - d. Promoción

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica hace parte fundamental de la permanencia en el mercado de una compañía, las estrategias utilizadas obtienen gran parte de su éxito en la capacidad de identificación del mercado objetivo y en especial a su propia segmentación, donde gracias a ello se logran definir planes de acción específicos para cada uno de los segmentos de negocio, los cuales ayudarán a que la implementación sea mucho más eficaz y precisa.

Un mercado consta de personas u organizaciones con deseos, dinero para gastar y la disposición de gastarlos. Sin embargo, en la mayoría de los mercados las necesidades de los compradores no son idénticas; por lo tanto, un solo programa de marketing para todo el mercado no tiene grandes probabilidades de éxito. Un programa razonable de marketing comienza por identificar diferencias del mercado. (Stanton, Etzel & Walker, 2007, p.171).

Comercialización de combustible

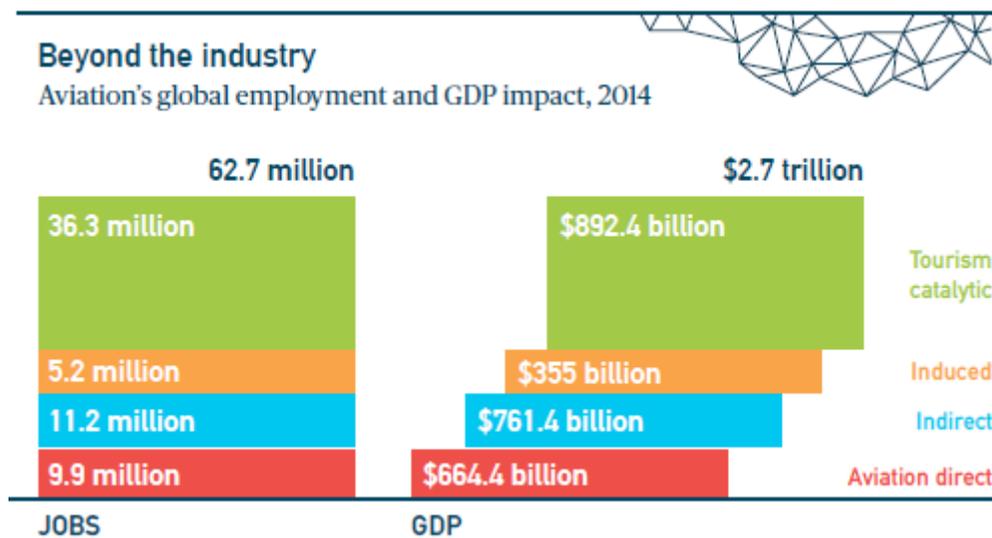
La comercialización del combustible en el mundo parte en 1850 cuando Abraham Gesner, geólogo canadiense, logra obtener un destilado a partir del carbón natural al cual denominó kerosene y cuyo uso fue destinado como fuente de iluminación a partir de materiales bituminosos, pero es a partir de 1859 cuando el coronel Edwin Drake en Pensilvania (EE.UU), descubre una napa de petróleo a una profundidad de 21 metros de la superficie utilizando una perforadora mecánica y un sistema de bombeo rudimentario, logra separar la kerosina que para esa época era comúnmente utilizada como combustibles para lámparas de iluminación y con esto ayudando a la creación de un verdadero mercado para el petróleo. En 1895 con la primera aparición del automóvil, es que la gasolina se convierte en el combustible más usado y por ende su comercialización se masifica.

Respecto a los combustibles para la aviación y su comercialización, no fue sino hasta finales de la segunda guerra mundial cuando se establecieron por primera vez normativas encaminadas a la producción y distribución del combustible de aviación, dependiendo de su origen y regidos por estándares americanos y británicos los cuales definirían en gran medida, las condiciones de calidad que debían tener los productos para el uso en las aeronaves militares.

Con el paso del tiempo los combustibles de aviación en el mundo fueron tomando una verdadera relevancia, al ser el transporte aéreo el medio de transporte con mayor auge en los últimos 40 años y con un importante crecimiento en Latinoamérica, donde Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela han sido los países con mayor número de kilómetros volados en líneas regulares y siendo Colombia en 1919 el primer país de la región en tener una línea comercial.

El transporte aéreo

En términos económicos el transporte aéreo en el mundo facilita el comercio internacional entre países, aumentando el acceso a nuevos mercados internacionales y permitiendo la globalización de la producción, tal como se evidencia en el último informe de ATAG sobre los beneficios de la aviación en el mundo.

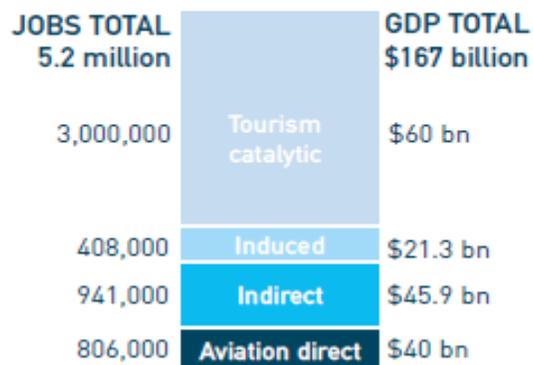


Grafica No. 2. Impacto de la aviación en el empleo mundial y en el PIB, 2014. ATAG, 2016.
Fuente: Informe ATAG (Air Transportation Action Group). Benefits Beyond Borders, 2016

Respecto a la gráfica anterior, en 2014 el transporte aéreo generó 62,7 millones de empleos en el mundo de los cuales 36,3 millones están relacionados con el turismo, 5,2 millones empleos inducidos (proveedores de uniformes de la tripulación y de ropa de cama de hoteles), 11,2 millones de empleos indirectos (proveedores de combustible de aviación, de partes de aeronaves, etc.) y 9,9 millones de empleos directos (empleados de aerolíneas, fabricantes de aeronaves,

manejo de equipo en tierra, etc.), contribuyendo a la economía mundial en ese año con un total de \$2,7 trillones de dólares lo que equivale al 3,5% del PIB mundial.

Total jobs and GDP supported by air transport in Latin America and the Caribbean, 2014



Grafica No. 3. Análisis regional Latinoamericano. ATAG, 2016.

Fuente: Informe ATAG (Air Transportation Action Group). Benefits Beyond Borders, 2016

Con relación a la economía latinoamericana el nivel de relevancia del transporte aéreo no es menor, teniendo en cuenta que en la región la participación es del 7,6% donde el aporte en número de empleos es de 5,2 millones de los cuales: 3 Millones se generan por turismo, 408 mil por empleos inducidos, 941 mil empleos indirectos y 806 mil empleos directos, aportando \$167 Billones de dólares al PIB de la región.

En Colombia el transporte aéreo hace parte de uno de los principales indicadores de crecimiento económico, ya que su participación está estrechamente relacionada con el turismo y las exportaciones del país lo que hace que cada vez que uno de estas variables presente alguna desviación, el sector se verá inmediatamente impactado a tal punto de tener repercusiones positivas o negativas.

El transporte aéreo del país en los últimos años ha presentado un crecimiento importante, ya que cada vez este medio de transporte ha venido siendo mucho más utilizado, en parte gracias a que los tiquetes aéreos han tenido una disminución notable, a la entrada de aerolíneas de bajo costo que han llegado a niveles incluso muy similares a los costos de transporte por carretera y al buen desarrollo general de la economía.

El tráfico de pasajeros y carga en los aeropuertos de Colombia registró un apreciable crecimiento en el 2015 frente al 2014, gracias a las inversiones realizadas por el Gobierno Nacional en materia aeronáutica y aeroportuaria en las terminales del país. El año pasado fueron movilizadas 34,1 millones de pasajeros, un 10,2 por ciento más frente al 2014, de los cuales 23,1 millones correspondieron a viajeros domésticos y 11 millones a internacionales. En tanto, fueron transportadas 770.000 toneladas de carga, con un incremento de 3,5 por ciento, de las cuales 179.000 correspondieron a carga nacional y 590.000 a internacional, indicaron cifras de la Aeronáutica Civil. Las inversiones aeronáuticas del Gobierno Nacional han estado enfocadas en equipos, radares y ayudas tecnológicas para la navegación aérea, que han mejorado la seguridad y disminuido los tiempos de movilización de pasajeros y carga. El año pasado, la Aeronáutica Civil registró 1,37 millones de operaciones aéreas, 1,2 por ciento más que en el 2014 y se presentó una

ocupación de 78,6 por ciento en las casi 48 millones de sillas ofrecidas por las aerolíneas. En el 2015 se entregó a los pasajeros casi 22.500 millones de pesos en compensaciones, representados en tiquetes, llamadas telefónicas, desayunos, almuerzos, cenas, refrigerios, millas, hospedaje y gastos de traslado, entre otros. (Presidencia de la Republica, 2016).

Cuadro 1.2 Pasajeros nacionales por empresa								
Operación regular y no regular								
EMPRESA	Comparativo acumulado							
	Enero - Marzo 2016			% PART	Enero - Marzo 2015			% Var.
	Regular	No Regular	Total		Regular	No Regular	Total	
TOTAL	5.546.344	203.912	5.750.256	100,00%	5.073.899	205.529	5.279.428	8,92
Avianca	3.259.640	108.102	3.367.742	58,57%	3.031.979	89.348	3.121.327	7,89
Lan Colombia	955.084	8.249	963.333	16,75%	876.438	4.466	880.904	9,36
Fast Colombia	744.308		744.308	12,94%	587.292		587.292	26,74
Satena	219.416		219.416	3,82%	222.646	3.666	226.312	-3,05
Easy Fly	216.337	952	217.289	3,78%	211.355		211.355	2,81
Copa Airlines Colombia	77.222		77.222	1,34%	69.578		69.578	10,99
Aer. Antioquia	74.337		74.337	1,29%	74.611		74.611	-0,37
Helicol		12.416	12.416	0,22%		17.092	17.092	-27,36
Transporte Aereo de Col.		13.272	13.272	0,23%		10.891	10.891	21,86
Searca		15.917	15.917	0,28%		32.105	32.105	-50,42
Aliansa		4.528	4.528	0,08%		3.256	3.256	39,07
Aerovanguardia		2.776	2.776	0,05%		3.331	3.331	-16,66
Ara		3.237	3.237	0,06%		2.615	2.615	23,79
Sarpa		6.113	6.113	0,11%		11.267	11.267	-45,74
Hangar Uno		3.393	3.393	0,06%			0	
Otras	0	24.957	24.957	0,43%	0	27.492	27.492	-9,22

Tabla No. 1. Pasajeros nacionales por empresa en Colombia. Operación regular y no regular. Marzo 2016.

Fuente: Aerocivil, Marzo 2016

Cuadro 1.4 Pasajeros Internacionales por Empresa												
Operación Regular y no regular												
Aerolínea	Comparativo acumulado											
	Enero - Marzo 2016					% PART	Enero - Marzo 2015					% Var.
	Regular		No Regular		Total		Regular		No Regular		Total	
	Salidos	Llegados	Salidos	Llegados			Salidos	Llegados	Salidos	Llegados		
TOTAL	1.463.635	1.365.729	13.672	9.087	2.852.123	100,0%	1.317.215	1.236.160	13.276	13.620	2.580.271	10,54%
Avianca	433.373	401.105	5.041	5.579	845.098	29,63%	382.927	360.814	11.935	12.668	768.344	9,99%
Copa Airlines Colombia	203.187	184.815			388.002	13,60%	185.129	164.422			349.551	11,00%
Aerogal	84.886	87.431			172.317	6,04%	98.494	95.977			194.471	-11,39%
American	70.070	64.411			134.481	4,72%	61.303	55.612			116.915	15,02%
Taca	61.960	58.859	0		120.819	4,24%	57.889	55.948			113.837	6,13%
Jetblue	62.096	58.920			121.016	4,24%	57.132	54.728			111.860	8,19%
Lan Colombia	52.183	49.467	549	559	102.758	3,60%	45.617	46.978	517	515	93.627	9,75%
Fast Colombia	45.430	41.730			87.160	3,06%	28.281	26.451			54.732	59,25%
Spirit Airlines	37.615	36.843			74.458	2,61%	41.112	37.633			78.745	-5,44%
Lan Airlines	37.957	35.405			73.362	2,57%	33.766	31.349			65.115	12,67%
United Airlines	35.715	33.039			68.754	2,41%	34.046	31.120	272	0	65.438	5,07%
Taca International Airlines S.A.	31.761	29.733			61.494	2,16%	29.565	26.091		127	55.783	10,24%
Delta	32.830	28.768			61.598	2,16%	22.815	19.190			42.005	46,64%
Lan Peru	32.414	30.749		58	63.221	2,22%	44.537	41.839			86.376	-26,81%
Iberia	33.285	27.739			61.024	2,14%	27.268	24.170			51.438	18,64%
Aeromexico	26.448	25.391			51.839	1,82%	18.221	17.786			36.007	43,97%
Copa	25.885	24.268			50.153	1,76%	19.195	19.482			38.677	29,67%
Lufthansa	20.977	17.992			38.969	1,37%	20.942	19.306			40.248	-3,18%
Air France	21.443	19.421			40.864	1,43%	19.433	17.770			37.203	9,84%
Interjet	18.982	19.410			38.392	1,35%	15.260	14.759			30.019	27,89%
Lacsa	18.265	16.732	97		35.094	1,23%	25.038	26.413	351	112	51.914	-32,40%
Aerol. Argentinas	13.384	12.035			25.419	0,89%	11.902	11.224			23.126	9,92%
Klm	11.352	10.782			22.134	0,78%					0	/0
Avior Airlines	9.162	10.815			19.977	0,70%					0	/0
Air Canada	10.220	8.654			18.874	0,66%	10.282	8.975			19.257	-1,99%
Tame	7.291	7.279			14.570	0,51%	4.614	4.942			9.556	52,47%
Air Panama	6.584	6.694			13.278	0,47%	3.834	3.866			7.700	72,44%
Conviasa	3.946	5.558	110	115	9.729	0,34%	9.503	11.323			20.826	-53,28%
TAM	3.971	3.217			7.188	0,25%					0	/0
Insel Air	3.104	2.952			6.056	0,21%	2.893	2.577			5.470	10,71%
TAP Portugal	4.811	2.655			7.466	0,26%	4.908	3.980			8.888	-16,00%
Air Transat			4.376		4.376	0,15%					0	/0
Aerpostal			1.769	2.086	3.855	0,14%					0	/0
Aviateca	1.283	956			2.239	0,08%					0	/0
Cubana	660	772	0	0	1.432	0,05%	674	818			1.492	-4,02%
Oceanair	777	778	0	0	1.555	0,05%	635	617	0	0	1.252	24,20%
Inselair Aruba	328	354			682	0,02%					0	/0
Otras	0	0	1.730	690	2.420	0,08%	0	0	201	198	399	*

Tabla No. 2. Pasajeros Internacionales por empresa. Operación regular y no regular. Marzo 2016.

Fuente: Aerocivil, Marzo 2016.

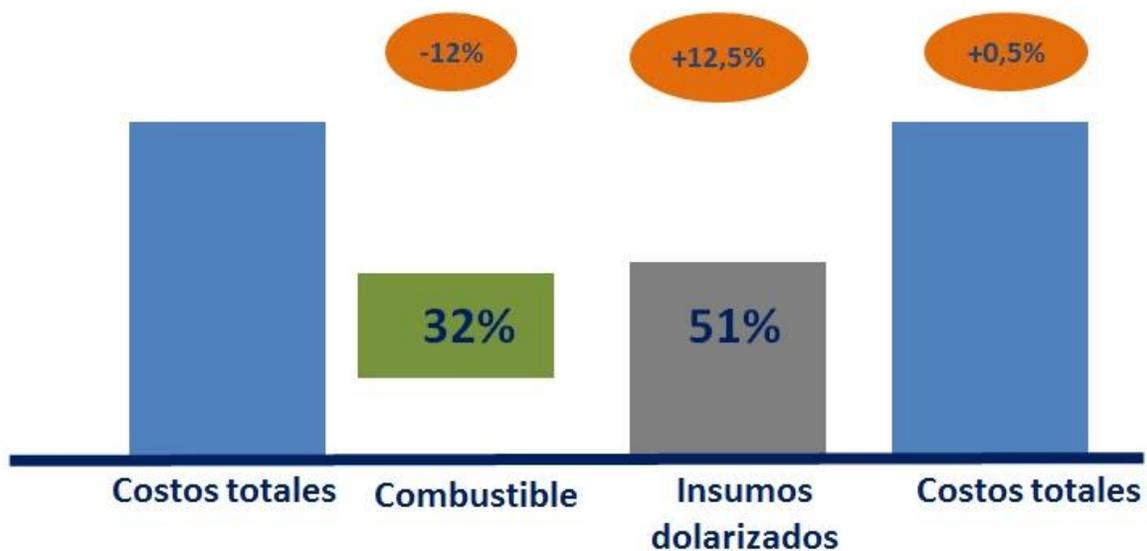
En las tablas No.1 y No.2 se muestra la participación que tienen las aerolíneas de pasajeros en el mercado colombiano, tanto en vuelos domésticos o nacionales como en vuelos internacionales, donde se destaca la aerolínea colombiana Avianca como líder en ambos segmentos, contando con el mayor número de pasajeros transportados entre enero y mayo de 2016, seguido de la aerolínea Lan Colombia en cuanto a pasajeros movilizadas dentro del país y Copa Airlines Colombia respecto a los pasajeros movilizadas fuera de Colombia.

En cuanto al mercado del transporte aéreo en Colombia, este se encuentra distribuido principalmente en tres de las principales aerolíneas de América Latina y el Caribe: Avianca - Sinergy, LATAM Airlines y Copa Colombia que junto con la aerolínea de bajo costo Viva Colombia, dos aerolíneas regionales Easyfly, ADA (Aerolínea de Antioquia) y la compañía de economía mixta (estado y privada) Satena, ofrecen una competitiva oferta de tarifas y niveles de servicios que han hecho más asequible el servicio de transporte aéreo dentro del país. Según IATA (2015) “En el 2014 Colombia se ubicó como el segundo país de la región más barato en el valor del tiquete por kilómetro, en una comparación con Brasil, Argentina, Perú, Chile y Ecuador”.

Estructura de costos de las aerolíneas.

Para las aerolíneas no es un secreto que el mayor porcentaje de sus costos de operación radican en el combustible, de acuerdo con datos de ATAC (2015) “dentro de los costos de operación de las aerolíneas comerciales y de carga, el combustible representa cerca del 32% de este valor”, lo que hace que este rubro sea constantemente monitoreado por todas las compañías

de aviación y que adicionalmente en algunos casos se ve impactado aún más con la tasa de cambio, ya que el precio del combustible en Colombia se encuentra dolarizado y que para el caso del Jet A1 (principal combustible en la aviación) está determinado por una metodología que es regida por la influencia del mercado internacional denominado Platt's, para cuyo cálculo se utilizan las variaciones del precio del crudo, tomando como referencia el precio de este en el golfo de México.



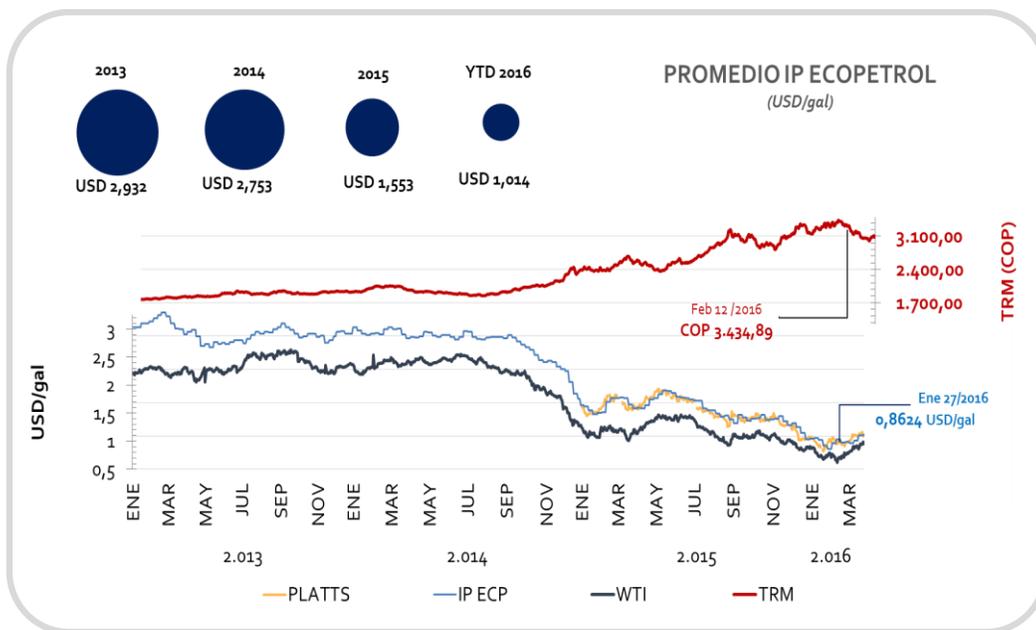
Grafica No. 4. Distribución de estructura de costos de las aerolíneas, Febrero 2016.

Fuente: Reportaje Así impactan el petróleo y el dólar a la aviación, 2015. Revista Dinero

Así mismo y de acuerdo a la gráfica No.4, dentro de los demás costos involucrados en la estructura de las aerolíneas, el 51% se encuentran dolarizados (combustible, arriendo de las aeronaves, depreciación, costos financieros), el 29% de los costos tienen una mezcla de dólares y

pesos (mantenimiento, servicios aeronáuticos, servicios al pasajero, seguros), mientras que el 21% de los costos se realizan en pesos.

Con relación a los precios del Jet A1, Jet Fuel o JP como es conocido el combustible para aviación y tal como se mencionaba anteriormente este depende directamente del comportamiento de la tasa de cambio y del precio internacional del barril del petróleo WTI, en la siguiente grafica se puede ver el comportamiento del precio del Jet A1, TRM (Tasa Representativa del Mercado) y WTI.



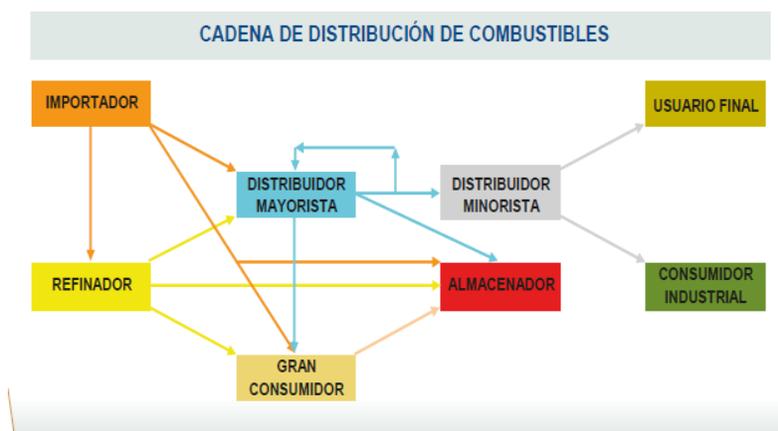
Grafica No. 5. Comportamiento de precios IP Ecopetrol, Platts, WTI, TRM, Mayo 2016.

Fuente: Organización Terpel S.A, 2016.

Si bien las perspectivas de crecimiento de la aviación en el país son buenas, cabe resaltar que las aerolíneas hoy en día están monitoreando cada vez más de cerca sus costos de operación, así exista el beneficio de la disminución del precios del combustible dado por el bajo precio del barril del petróleo, el incremento de la tasa representativa de mercado hace que este beneficio no sea visto como tal teniendo en cuenta que el 51% de sus costos de mantenimiento se encuentran dolarizados.

La distribución de combustibles en el país

En Colombia la distribución de los combustibles está condicionada debido a que solamente existe un único productor del producto en el país: Ecopetrol S.A. lo que hace que los distribuidores se encuentren sujetos a que solamente puedan adquirir el producto a este único proveedor y deban estar regidos a sus políticas de precios y de tipos de entrega del producto, lo que en muchas ocasiones puede llevar a incrementos en los precios no justificados o inconvenientes tales como demoras en entregas o incluso sobre costos no estipulados.



Grafica No. 6. Cadena de distribución de combustibles, Diciembre 2013.

Fuente: Cadena del petróleo. UPME Unidad de Planeación Minero Energética, 2013

Para entender un mejor el funcionamiento de la distribución de combustible en el país, en el grafico anterior se puede identificar como está compuesta la cadena de distribución de los combustibles en Colombia, donde después de realizado el proceso de refinación, los diferentes productos son conducidos a través de varios medios de transporte (poliducto, carro - tanque, etc.) hasta las plantas de abastecimiento, para después continuar con la distribución mayorista realizada por diferentes empresas privadas y finalmente llegar a la distribución minorista representada por las estaciones de servicio.

En cuanto al mercado de los combustibles en Colombia en la siguiente grafica se muestra la distribución por tipo de producto para el año 2014:

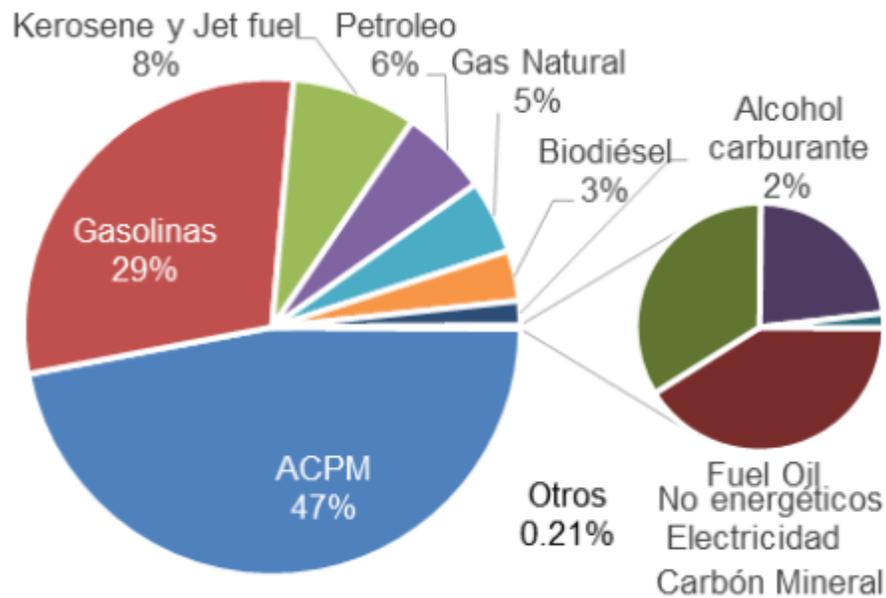


Grafico No. 7. Distribución mercado de combustibles. 2014.

Fuente: Proyección de la demanda de combustibles en el sector transporte en Colombia Revisión Marzo 2015. UPME Unidad de Planeación Minero Energética, 2015.

En la gráfica anterior puede evidenciarse que la participación del combustible de aviación dentro de la canasta de los combustibles que se consumen en Colombia, representa el 8%, si bien la participación de este combustible es menor comparada con los combustibles terrestres, este porcentaje no es nada nada despreciable en términos de volumen, ya que según cifras de Terpel S.A “el consumo de combustible de aviación en el país es alrededor de 37.5 Millones de galones / Mes”

Considerando ahora, que en Colombia el combustible de aviación representa el 8% del mercado de los combustibles y en términos de volumen un total de 37.5 millones de galones mensuales, las compañías comercializadoras de este producto ven el mercado de la aviación, una oportunidad de negocio bastante importante, más aun teniendo en cuenta que la industria ha tenido un crecimiento importante en los últimos años gracias a los bajos precios del petróleo, la alta demanda de pasajeros, el fortalecimiento económico de la economía del país y la eficiencia de las aerolíneas.

Actualmente en el país la comercialización de combustibles para la aviación está centrada en algunos proveedores, dentro de los que se encuentran los distribuidores mayoristas que como agentes de la cadena pueden comprar directamente al productor (Ecopetrol) y dentro de los que se destacan las compañías Chevron Petroleum Company y Organización Terpel S.A.

Adicionalmente se encuentran las Estaciones de Servicio de Aviación o distribuidores, los cuales se encargan de realizar la entrega directamente en los aeropuertos del país y cuya obligación es estar certificados ante el Ministerio de Minas y Energía, destacando las siguientes compañías:

AGENTE DE LA CADENA
AERO SANIDAD AGRICOLA S EN C - ASA
AEROFULL LTDA.
AVIACOM S.A.S
BIOMAX S.A.
BREDE PEREZ HERNAN ALBERTO
CHEVRON EXPORT S.A.S.
CHEVRON PETROLEUM COMPANY
COMBUSTIBLES Y TRANSPORTES HERNANDEZ S.A.
DISTRIBUIDORA VANGUARDIA CIA LTDA.
DRUMMOND LTD.
ENERGIZAR S.A.
EXXONMOBIL DE COLOMBIA S.A.
FASTER FUEL E.U. S.A.S.
FUERZA AEREA COLOMBIANA
GLOBE AIR FUEL LTDA.
ICARO DIECISIETE S.A.S.
META PETROLEUM CORP. SUCURSAL COLOMBIA
OCCIDENTAL DE COLOMBIA LLC
ORGANIZACION TERPEL S.A.
SERVIAVIACION EL AEROPUERTO No. 1 CIA LTDA.
SERVICOMBUSTIBLES AEREOS DEL CASANARE - SEDCA S.A.
TECNIAEREAS DE COLOMBIA LTDA.

Tabla No. 3. Agentes de la Cadena. SICOM. Marzo 2016.

Fuente: SICOM sistema de Información de Combustibles Líquidos, Marzo 2016.

De las anteriores compañías constituidas como Estaciones de Servicio de Aviación, en Colombia actualmente la participación en el mercado de combustible de aviación se encuentra distribuido principalmente entre las siguientes compañías:

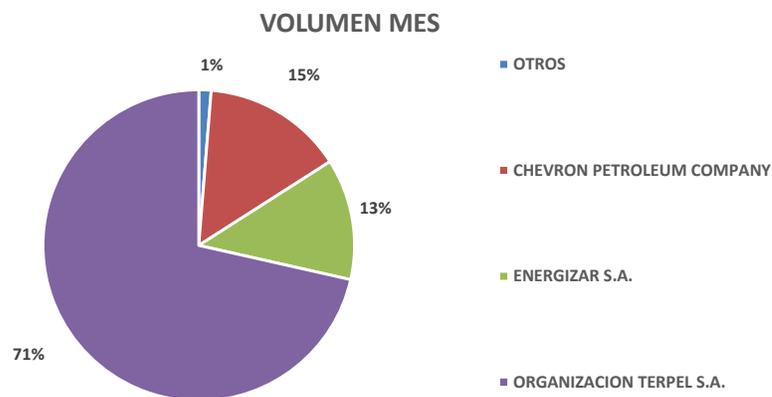


Grafico No. 8. Distribución mercado de combustibles por compañía. 2016.

Fuente: Autoría propia basada en ventas reportadas por Ecopetrol 2016.

Se destaca Organización Terpel S.A. con la mayor participación de mercado y presencia en 19 aeropuertos del país, seguido de Chevron Petroleum Company con presencia en 2 aeropuertos y la compañía Energizar con presencia en 20 aeropuertos. Adicionalmente existen compañías comercializadoras que en la mayoría de los casos son de representación internacional y son conocidas como Trader o *Reseller*, las cuales funcionan como intermediarias en la comercialización realizando alianzas estratégicas con compañías mayoristas para realizar la reventa del combustible.

Teniendo en cuenta que las compañías comercializadores de combustible de aviación están en continua búsqueda de nuevos negocios, generalmente estas enfocan sus objetivos estratégicos dependiendo de su capacidad financiera, infraestructura y/o presencia regional o multiregional, esto con el fin de delimitar cual va a ser su alcance y su enfoque su comercial. Así por ejemplo compañías como Organización Terpel teniendo la mayor participación de mercado en Colombia, puede basar su estrategia en su infraestructura, gracias a que cuenta con presencia en la mayor cantidad de aeropuertos del país tanto de característica internacional como regional o incluso compañías como Chevron Petroleum Company que pueden soportar su estrategia gracias a su capacidad financiera y fuerte presencia internacional en el negocio de los hidrocarburos.

Conclusiones

Las compañías aéreas están expuestas a la volatilidad de los precios de los combustibles, lo que hace que el factor de decisión de compra para la escogencia de un proveedor, este basado principalmente en el menor precio este que ofrezca.

La planeación estratégica es una herramienta fundamental para que una compañía pueda llegar a cumplir sus objetivos, pero el éxito de su implementación depende de que toda la organización se encuentre enterada y alineada con los procedimientos y políticas encaminadas a la consecución de los mismos.

El impacto que genera el precio del combustible de aviación al ser el 32% de la estructura de costos de las aerolíneas, hace que las compañías aéreas estén en constante búsqueda de ahorros que permitan minimizar estos impactos, desde la adquisición de aeronaves con tecnologías de ahorro en consumos de combustible, hasta incluso reestructuraciones empresariales.

Las compañías comercializadoras de combustible en Colombia ven en la aviación una oportunidad de crecimiento y expansión, gracias a que es un mercado que se ubica en el ámbito internacional y adicionalmente a nivel mundial ha presentado un crecimiento sostenido.

La distribución de combustible en Colombia es completamente dependiente de un solo productor, es decir, que cualquier disposición que este tome respecto a la distribución del producto, modificándola o cambiando las condiciones normales, impactará directamente en los distribuidores y clientes finales.

Recomendaciones

El poder de negociación que tienen las aerolíneas debe ser uno de los factores a tener en cuenta dentro del análisis estratégico de una compañía distribuidora de combustible de aviación. Las compañías aéreas actualmente presentan una dinámica de negocio enfocada al fortalecimiento y apalancamiento mediante alianzas estratégicas, fusiones o incluso venta de su participación accionaria, esta situación hace que por economías de escala las aerolíneas soliciten precios muchos más bajos y mejores beneficios, de ahí la importancia de identificar mediante una rigurosa planeación estratégica, las necesidades requeridas por esto clientes y el beneficio puede generar a la compañía distribuidora.

Si bien las grandes aerolíneas generan un volumen importante por consumos de combustible, no necesariamente significa que sean las que mayores ingresos generan a las compañías distribuidoras de combustible, ya que dado su alto poder de negociación obtienen precios más bajos, por lo tanto, una de las estrategias que los distribuidores deben evaluar es la posibilidad de llegar al mercado de aerolíneas más pequeñas, las cuales pueden llegar a generar un ingreso más alto con volumen menor y considerando que existirá un menor riesgo al tener la cartera más atomizada.

El hecho de que los pequeños distribuidores de combustible de aviación no cuenten con grandes recursos financieros o con una gran infraestructura en aeropuertos, esto no debe ser impedimento para el ingreso a nuevos mercados, ya que dentro de su planeación estratégica debe

contemplarse la posibilidad de realizar alianzas o asociaciones que permitan llegar penetrar nuevos mercados.

Los indicadores financieros juegan un papel fundamental en las evaluaciones de los clientes actuales y/o potenciales para los distribuidores, ya que si bien la industria ha presentado un importante crecimiento a lo largo de la historia ha estado marcada por enormes pérdidas, lo que hace que no se deba perder de vista el comportamiento económico de las compañías aéreas.

Después de abordar la planeación estratégica como herramienta que permite ubicar el objetivo de una compañía, en el negocio de la comercialización de combustible, es necesario que esta planeación siempre deba estar monitoreándose, ya que su éxito depende de la pronta identificación de situaciones que puedan desviar el camino para la consecución de objetivos, más aun en un mercado que está en permanente evolución.

Referencias Bibliográficas

Armstrong, G., Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*

Ciudad de Mexico, Pearson Educación

Stanton, W., Etzel. M., Walker, B. *Fundamentos de Marketing*

Mexico D.F., McGraw Hill Interamericana.

ATAG Air Transport Action Group. *Benefits Beyond Borders*. (2016). Recuperado de

http://aviationbenefits.org/media/149649/abb_global_summary.pdf

Aerocivil. *Estadísticas operacionales*. (2016). Recuperado de

<http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/BolPubAnte/Paginas/BolMensTraficoAerop.aspx>

Salcedo, G. (2015, 25 de diciembre). Así impactan el petróleo y el dólar a la aviación. *Dinero*.

Recuperado de

<http://www.dinero.com/empresas/articulo/impacto-del-precio-del-petroleo-del-dolar-aerolineas/206174>

Presidencia de la Republica. (2016). *Tráfico de pasajeros y carga crece en el 2015 en aeropuertos de Colombia gracias a inversiones del Gobierno*. Recuperado de

<http://es.presidencia.gov.co/noticia/Trafico-de-pasajeros-y-carga-crece-en-el-2015-en-aeropuertos-de-Colombia-gracias-a-inversiones-del-Gobierno->

SICOM. Listado Agentes de la Cadena Autorizados. (2016). Recuperado de

<http://www.sicom.gov.co/noticias.shtml?apc=d1E1--&x=2393>

UPME Unidad de Planeación Minero Energética. (2013). *Cadena del petróleo*. Recuperado de

http://www.upme.gov.co/Docs/CadenadelPetroleo_sp.pdf

UPME Unidad de Planeación Minero Energética. (2015). *Proyección de la demanda de combustibles en el sector transporte en Colombia Revisión Marzo 2015*. Recuperado de

http://www.sipg.gov.co/sipg/documentos/Proyecciones/2015/Proy_Demanda_Mar2015.pdf

Salcedo, G. (2015, 13 de enero). Competitividad, clave para la industria aérea en el 2015.

Portafolio. Recuperado de

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/competitividad-clave-industria-aerea-2015-32546>

Organización Terpel. (2016). *Infograma*