

## Amsterdam University of Applied Sciences

### Análisis estratégico sobre el desarrollo de las líneas aéreas de bajo costo en México

Canseco González, Adriana Denisse; Zúñiga Alcaraz, Catya; Blanco Martínez, Luis

**DOI**

[10.21640/ns.v7i15.311](https://doi.org/10.21640/ns.v7i15.311)

**Publication date**

2015

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Nova Scientia

**License**

CC BY-NC

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Canseco González, A. D., Zúñiga Alcaraz, C., & Blanco Martínez, L. (2015). Análisis estratégico sobre el desarrollo de las líneas aéreas de bajo costo en México. *Nova Scientia*, 7(15), 343-363. <https://doi.org/10.21640/ns.v7i15.311>

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library:

<https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

*Revista Electrónica Nova Scientia*

Análisis estratégico sobre el desarrollo de las  
líneas aéreas de bajo costo en México  
Strategic analysis of Mexico's low-cost  
airlines development

**Adriana Denisse Canseco González<sup>1</sup>, Catya Zúñiga Alcaraz<sup>1</sup>  
y Luis Blanco Martínez<sup>2</sup>**

---

<sup>1</sup>Departamento de Logística y Dirección en la Cadena de Suministro, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla

<sup>2</sup>Departamento de Dirección de Organizaciones, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla

---

**México**

Adriana Denisse Canseco González. E-mail: [adrianadenisse.canseco@upaep.edu.mx](mailto:adrianadenisse.canseco@upaep.edu.mx)

## Resumen

**Introducción:** En las últimas décadas, las aerolíneas alrededor del mundo se han enfrentado a un constante crecimiento del mercado. Estas han hecho modificaciones significativas tanto en sus operaciones como en sus costos, que les ha permitido responder eficazmente dichos cambios, desarrollando un nuevo modelo de negocio llamado “de bajo costo”. Las aerolíneas de bajo costo han ido incrementando su participación en el mercado y se están posicionando como una notable alternativa para el viajero, tanto turista como de negocios a nivel mundial.

**Método:** El presente trabajo tiene como objetivo analizar las características y el desarrollo de las aerolíneas de bajo costo especialmente en México. Para dicho efecto, se presenta análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual permite identificar la situación real de las aerolíneas de bajo costo en México, tomando en consideración diversos factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades, minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

**Resultados:** Se obtuvo un diagnóstico inicial claro que permite tomar decisiones estratégicas acordes con los objetivos y políticas requeridas en la industria especialmente a aquellas empresas con actividad en aeropuertos de México.

**Conclusión:** Las aerolíneas de bajo costo ha beneficiado al pasajero, brindando posibilidades más viables para utilizar el transporte aéreo. Con este modelo de negocio, las personas pueden optar por omitir comodidades como alimentación, comodidad, elección de asiento, entre otros; por otro lado se obtiene un beneficio económico por medio de una tarifa más accesible.

**Palabras clave:** Aerolíneas de bajo costo, aeropuertos de México, modelo de negocio, industria aeronáutica, análisis FODA

*Recepción: 26-04-2015*

*Aceptación: 19-06-2015*

## Abstract

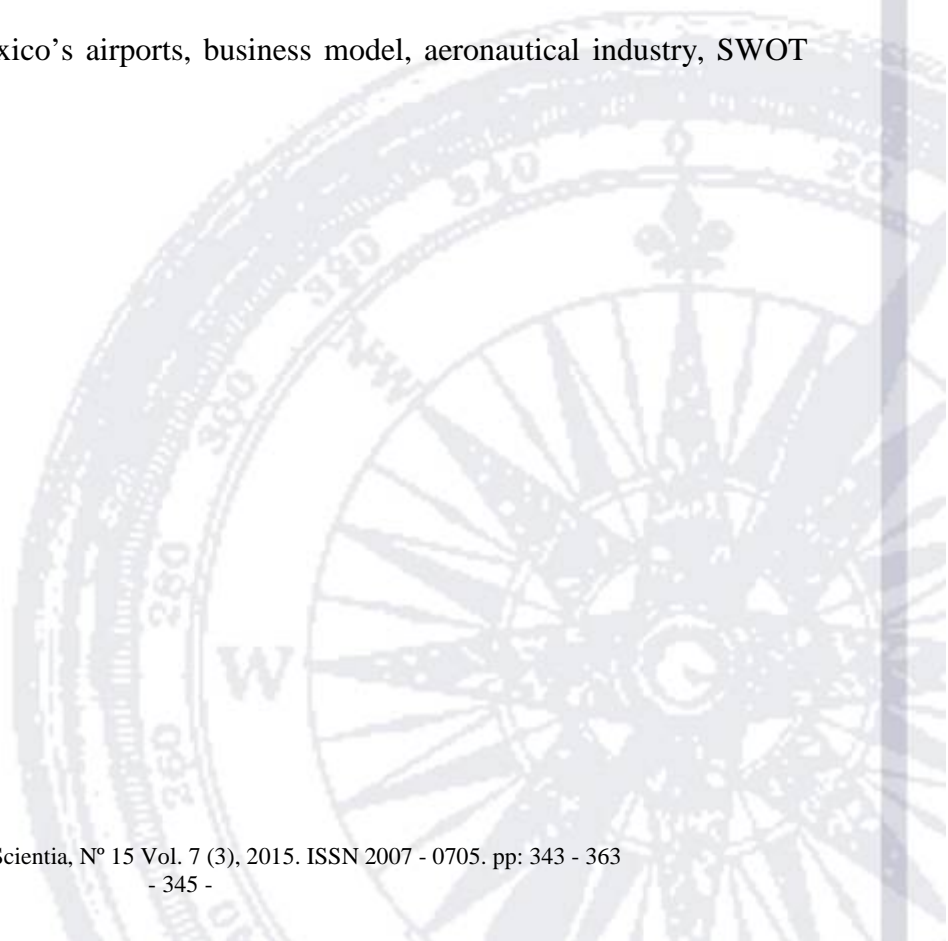
**Introduction:** In the last decades, the airline industry has been growing. Due to this increment, airlines have been revisiting diverse operations and its cost structure to overcome the worldwide demand which in turn has developed a new business model called “low cost carriers”. Low cost carriers have been incrementing its participation in the market and currently, they represent a key role for both tourist and business travelers all around the world.

**Method:** To achieve this goal, a SWOT analysis is performed to identify the current situation of low cost carriers in Mexico, taking into account both internal and external environment factors to maximize strengths and opportunities within the sector while mimimazing the impact of their weaknesses and threats.

**Results:** An initial clear diagnosis was obtained that allows to take strategic decisions according to the objective and required policies within the industry, especially those with activities in Mexico’s airports.

**Conclusion:** Low-cost airlines have benefited the passenger by providing more viable possibilities to use air transportation. With this business model; people might skip amenities such as food, comfort, seat selection, among others; on the other hand they obtain economic benefits through affordable rates.

**Keywords:** Low cost airlines, Mexico’s airports, business model, aeronautical industry, SWOT analysis



## Introducción

En 1978, Estados Unidos comenzó el proceso de desregularización de mercado, donde las aerolíneas fueron libres de fijar precios y rutas a nivel doméstico. La liberalización del sistema de transporte aéreo en Estados Unidos (EE.UU.) y la Unión Europea (UE) se llevó a cabo entre 1987 y 1997, respectivamente. El objetivo de la liberación es eliminar barreras para los nuevos participantes, lo que permite el aumento del número de líneas aéreas, establecimiento de precios competitivos, incremento de rutas en el mercado y, recientemente el desarrollo de nuevos modelos de negocio tanto para las aerolíneas como para los grupos aeroportuarios, entre otros actores de la industria.

En México, hasta mediados de los años 80s, el sistema de transporte aéreo estaba fuertemente regulado por el gobierno que sostenía una competencia no equitativa, donde los servicios de transporte se llevaban a cabo por concesiones y permisos (Joskow y Noll, 1999). Dicha estrategia restringía la competencia económica, el desarrollo y crecimiento de empresas participantes en los mercados. No fue sino hasta los años 90s, que el sistema de transporte aéreo cambió debido a la implantación de medidas económicas de corte liberal, como la privatización de las empresas prestadoras de los servicios, la reducción de barreras de entrada a los mercados y la desregulación de las tarifas (Rico, 2010; Rico y Herrera, 2014).

La desregularización se inició mediante tres paquetes de medidas: el primero estableció que las compañías aéreas pudieran fijar sus tarifas libremente. El segundo se relacionó con la estandarización de las condiciones de operación de las compañías aéreas. Finalmente, el último paquete hizo referencia a los derechos de cabotaje, es decir, el derecho de operar vuelos domésticos en otros países (Bigné, Font, y Andreu, 2000).

La consecuencia más importante de la liberación y desregularización ha sido el crecimiento del sector, siendo visible recientemente en regiones como Estados Unidos y la Unión Europea. A partir de los 90s dichas regiones han impulsado fuertemente una mayor competitividad entre aerolíneas y empresas del sector. En 2013, la red mundial transportó 3.1 billones de pasajeros mediante 33 millones de vuelos programados. Diversos estudios sugieren que estas cifras casi se duplicarán para el 2030, representando un papel muy importante en la economía mundial (ICAO, 2014; AIRBUS, 2014; EUROCONTROL, 2014).

Dentro de los modelo de negocio que se ha potencializado en las últimas décadas, está el de las aerolíneas de bajo costo, introducido en 1949 por *Southwest*, perteneciente a la compañía



*Southwest Airlines*. Sus primeras rutas fueron Dallas-Houston, Dallas-San Antonio y San Antonio-Houston, en el Estado de Texas; las cuales dejaron una alta rentabilidad a la empresa. Para finales del 2010, en Estados Unidos, las líneas de bajo costo acapararon cerca del 35% del total de pasajeros transportados (FAA, 2011). En Europa se operan aproximadamente 60 líneas de bajo costo, originarias de 15 países representan un 25% del total de ocupación, con un promedio mundial de crecimiento del 4.6% (BANCOMUNDIAL, 2013). Las compañías de bajo costo alrededor del mundo, han jugado un papel importante en la extraordinaria expansión de la en el sector en el último cuarto de siglo. Para 2013, estas transportaron el 31% del total de pasajeros en el mundo (ICAO, 2014).

Este trabajo se orienta al análisis del comportamiento de las aerolíneas de bajo costo mexicanas a través del tiempo. En la Sección I se describe las características principales del modelo de negocios en las líneas de bajo costo. La Sección II analiza la evolución de las aerolíneas de bajo costo en el mundo. En la Sección III se enuncia el desarrollo de las aerolíneas de bajo costo en México. En la Sección IV se realiza el análisis FODA con el objetivo de analizar la situación de las aerolíneas de bajo costo en México. Finalmente, en la Sección V se presentan las conclusiones, recomendaciones y trabajo futuro.

### **Las aerolíneas de bajo costo en el mundo**

Las líneas de bajo costo, en su término en inglés “Low Cost Carriers (LCC)”, “No Frills” o “Discount Carriers” están actualmente consideradas como aerolíneas que ofrecen un servicio no tradicional, ya que el nuevo modelo de gestión y desarrollo comercial incurre en un menor costo para el pasajero (Romero y Cortés, 2006). El modelo LCC fue llevado a Europa en 1990, cuando el gobierno terminó los subsidios al sector aéreo, comenzando así el proceso de liberalización. En el mercado europeo, las LCC tuvieron gran expansión, debido a diversos factores como el uso del internet, lo que facilitó la venta de boletos a las aerolíneas. Su modelo de negocio estaba basado en la premisa de llevar al cliente de cualquier parte, a cualquier destino con el mínimo costo. En Europa operan aproximadamente 60 líneas de bajo costo, dominando el mercado *Ryanair*, *Easy Jet* y *Air Berlin*. En 2013, los pasajeros transportados por LCC ascendieron en España a 44 millones, en Francia a 60 millones, en Reino Unido a 115 millones, y en Portugal con 11 millones, lo que representó un 25% del total de pasajeros transportados, con un crecimiento en promedio del 4.6% (BANCOMUNDIAL, 2013).

En 2013, las aerolíneas de bajo costo en Asia y Australia acapararon el 50% del mercado, transportando a 292 millones de pasajeros al año. Entre 2003 y 2004, mercados como Singapur, Malasia, Tailandia y China iniciaron con el modelo LCC. En el año 2000, Australia, incursionó en el mercado con *Impulse* y *Virgin Blue airlines*. Posteriormente, se desarrollaron en Australia un conjunto de LCC orientadas a vuelos internacionales, principalmente con el mercado asiático como *Australian Airlines* y *Jetstar*. En la industria asiática *AirAsia*, *Bangkok Airways* y *Nok Air* son los principales exponentes (BANCOMUNDIAL, 2013).

En Latinoamérica, la participación de las Low Cost no es tan grande como en otras regiones del mundo, existen solo 6 aerolíneas de bajo costo, pero con una tasa de crecimiento del 6,1% anual (Kobeh, 2013). Brasil, México y Colombia encabezan la lista como los mercados más grandes de la región. El resto de los países de la región SAM<sup>1</sup>/CAM<sup>2</sup>, no ha logrado mantener el modelo de bajo costo. Brasil, es el país con el mercado más grande de las LCC en la región, cuenta con dos aerolíneas de bajo costo: *Gol* y *Azul* quienes conjuntamente tienen el 40% del mercado de ese país. En Colombia, por su parte, se encuentran *Easy Fly* y *VivaColombia*. Esta última es quien funge como principal representante de las aerolíneas de bajo costo en este país, manejando alrededor del 8% del mercado local. En México, las aerolíneas de bajo costo son tres: *Volaris*, *Interjet* y *VivaAerobus*, las cuales manejan el 60% de la ocupación total del mercado local (CAPA, 2013).

El éxito de las LCC se debe a que su modelo de negocios está basado en la reducción de los diversos costos que influyen en la tarifa para el pasajero (Binggeli y Pompeo 2002). Estos costos se pueden dividir en tres categorías (Belobaba, Odoni y Cynthia 2009). *Costos de operación de vuelo* (por sus siglas en inglés F.O.C<sup>3</sup>), que comprenden cerca del 54% del total de costos que incluyen las operaciones de vuelo, mantenimiento, depreciación y amortización, derivado principalmente por las fluctuaciones en los precios del combustible. Los *costos de operación del sistema* representan un 26%. Y los *costos de operación en tierra* que representan aproximadamente el 20% del total de los gastos.

Dado que el objetivo del modelo de negocios es la disminución de dichos costos, han aparecido ideas innovativas que han dado origen a las características principales del modelo de negocio de las LCC:

---

<sup>1</sup> Países de Suramérica (SAM): Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Surinam, Uruguay, Venezuela, Trinidad y Tobago, Aruba, Cudazo, Islas Malvinas y Georgias.

<sup>2</sup> Países del Caribe (CAM): Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.

1. Se ofrece solo vuelos cortos y frecuentes punto a punto. Se busca ofrecer vuelos directos entre el mayor par de ciudades posible. Es mayormente utilizada entre rutas con alta demanda, generalmente con poca o media distancia geográfica. De esta manera, además, esto contribuye a que los aviones estén la mayor parte del tiempo volando.
2. Venta de billetes directos a los clientes finales sin intermediarios. Dicha estrategia ayuda a minimizar los canales de distribución, de forma que entre menos participantes se tengan, los costos son menores.
3. Utilizan aeropuertos alternos o poco utilizados. Esta estrategia trae consigo diversos beneficios como: tasas aeroportuarias más bajas que en aeropuertos principales; menor congestión de tráfico aéreo, lo cual ayuda a reducir los tiempos de escala de las aeronaves y los retrasos.
4. Se ofrecen menos servicios de forma gratuita. La venta de servicios como el catering, asignación de asientos o facturación de equipaje, aumentan las ganancias de las aerolíneas al mismo tiempo que se reducen los costos finales. Los reembolsos y cambio en la reserva también están disponibles con un costo adicional.
5. Cuentan con una flota de aviones de un número reducido de modelos. Este es uno de los factores de éxito más importantes, ya que debido a esto se reducen costos de mantenimiento, reparación, operación, así como la formación de pilotos y mecánicos, entre otros.
6. Minimización del tiempo de “escala turn-around<sup>4</sup>”. Se propone un modelo de gestión de operaciones de “handling” o servicios a la aeronave con el tiempo más bajo posible. Lo cual es debido, en parte al uso de aeropuertos alternos.

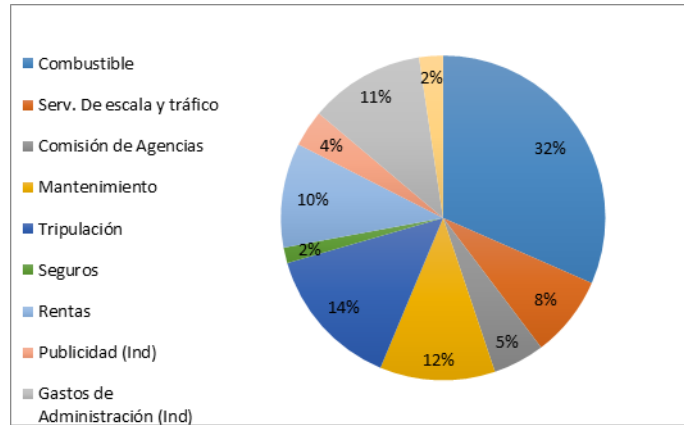
En México, la estructura de costos de cualquier aerolínea se basa en costos directos e indirectos, representa aproximadamente el 80% y 20%, respectivamente. Los costos de combustible, rentas y salarios representan el 60% del total de los costos. En la Figura 1 se observa el porcentaje promedio que cubre cada uno de los costos de las aerolíneas (ASA, 2013).

---

<sup>3</sup> Flight Operation Cost.

<sup>4</sup> El tiempo que pasa un avión desde que aterriza hasta que se vuelve a despegar. Dicho tiempo implica diversas actividades como, descarga de equipaje, servicios de mantenimiento, combustible o limpieza, re-cargas y salida, etc. AENA (2013).



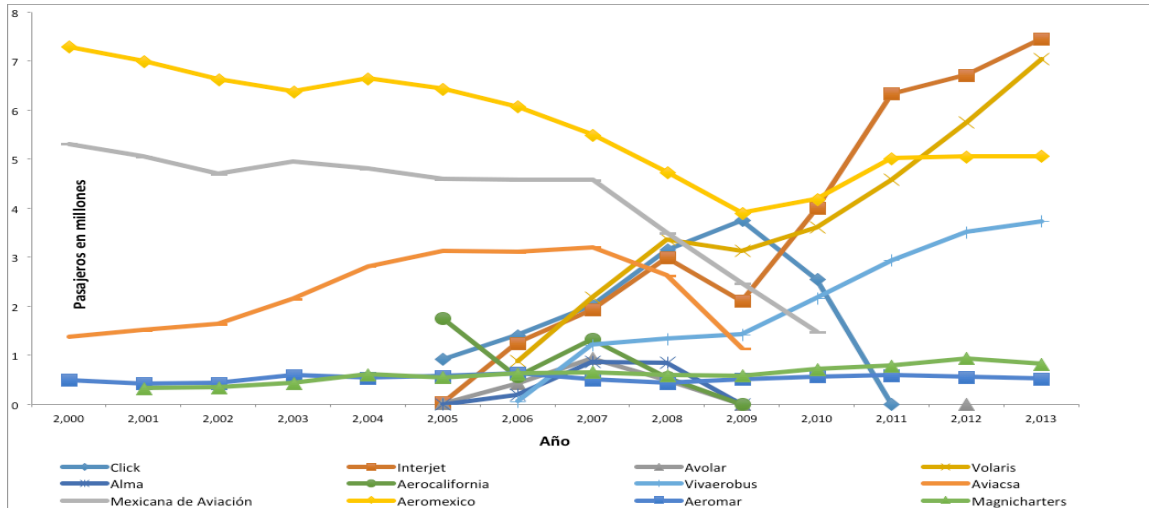


**Figura 1.** Estructura de costos de aerolíneas mexicanas.  
Elaboración propia. Fuente Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), 2013.

### Evolución de las aerolíneas de bajo costo en México

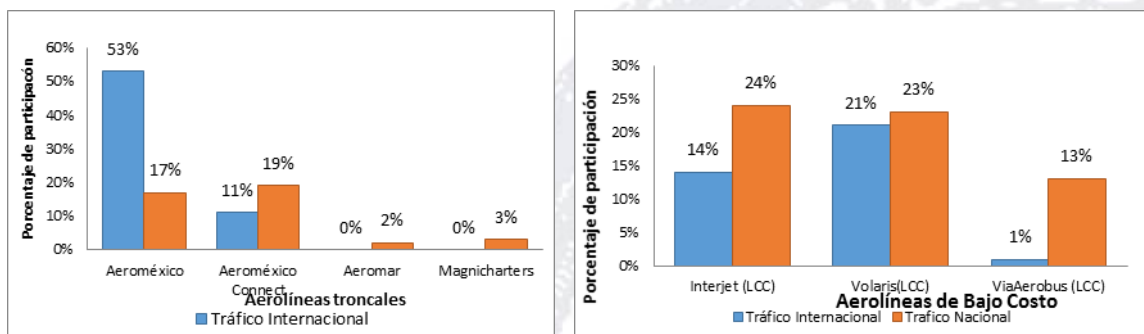
En 1921 se otorgó la primera concesión a la compañía *Mexicana de Transportación Aérea, S.A.* para establecer un servicio regular de pasajeros, correo y carga aérea en la ruta México-Tampico-Matamoros y México San Luis Potosí-Salttillo-Monterrey-Laredo. La siguiente concesión fue para Mario Buimne, Williams L. Mallorz y George L. Rihi, quienes integraron la compañía *Mexicana de Aviación*. En 1932, se conforma *Aeronaves de México*, compañía de capital mexicano, que inició sus servicios el 14 de septiembre de 1934, para la ruta México-Acapulco (DGAC, 2010).

En México, el transporte aéreo de pasajeros se limitaba hasta hace unos años a las aerolíneas troncales o bandera. Los líderes tradicionales del mercado desde los años 30s han sido *Aeromexico* y *Mexicana*, superando los 5 millones de pasajeros transportados al año entre el 2000 al 2005. Pero a partir del 2005, sus cifras comenzaron a disminuir, transportando cerca de 4 millones de pasajeros por año. Como ha sucedido en las otras regiones del mundo, el modelo de servicio tradicional en las aerolíneas mexicanas, fue afectado por la llegada en 2005 de las nuevas aerolíneas de bajo costo, como se aprecia en la Figura 2. El esquema de funcionamiento de supresión de costos de operación, abrió un nuevo segmento en el mercado. En su primer año, las LCC acapararon el 5.5% del mercado total, con una tasa de creciendo del 6% anual, obteniendo para el 2013, cerca del 60% del mercado de transporte de pasajeros en México (DGAC, 2013).



**Figura 2.** Desarrollo de las aerolíneas mexicanas.  
Elaboración propia. Fuente SCT (2013)

Las LCC mexicanas rápidamente representaron una nueva opción para los viajeros domésticos, por la accesibilidad, rapidez y confiabilidad, según las estadísticas anuales de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en 2014. El total de pasajeros transportados por aerolíneas en vuelos nacionales en el 2013, fue de 30 millones aproximadamente, el 60% de esta cifra fueron acaparados por las líneas de bajo costo (*Interjet* 24%, *Volaris* 23%, *Vivaerobus* 12%). *Interjet* y *Volaris*, transportaron cerca de 500 mil pasajeros al mes. *Aeroméxico* (incluyendo *Aeroméxico Connect*), es la aerolínea troncal con mayor participación, adjudicándose el 36% de tráfico nacional y el 64% de internacional (ver Figura 3).

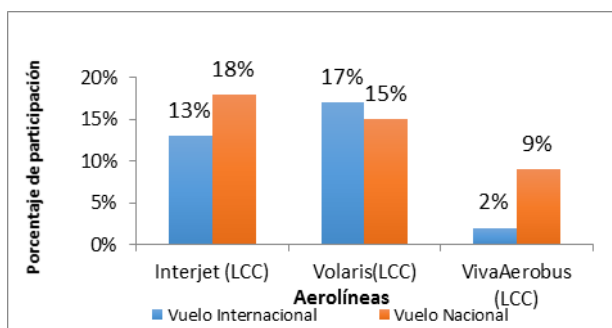


**Figura 3** Tráfico de pasajeros por aerolínea en México, 2013.  
Elaboración propia. Fuente STC (2014)

Entre 2008 y 2009 cuatro de las siete aerolíneas de bajo costo que iniciaron actividades en 2005 cerraron operaciones por diversas circunstancias. En 2008, *AeroCalifornia* y *Avolar*, fueron suspendidas al tener adeudos por concepto de uso del espacio aéreo nacional. En noviembre del

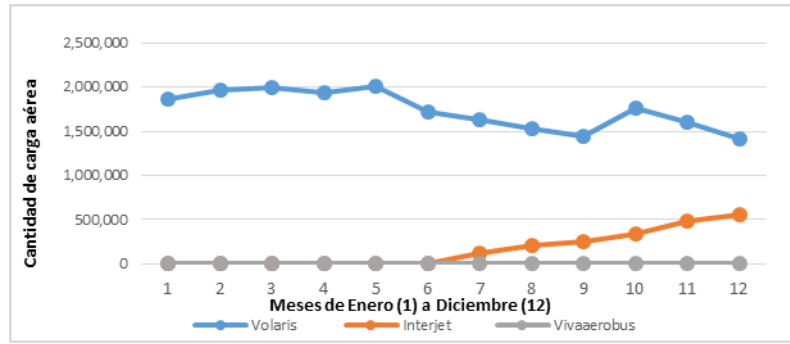
mismo año Alma de México cerró sus operaciones debido a la crisis económica y de recesión que atravesó México, además de los altos precios del combustible en ese año.

En 2010, *Click* (antes *Aerolínea Azteca*), y *Mexicana* declaran el cierre de operaciones por no poder mantener sus flujos financieros al corriente. Desde la suspensión de las operaciones de Grupo Mexicana; las aerolíneas *Interjet*, *Volaris* y *VivaAerobus*, incrementaron su participación en el mercado doméstico en 8.5%, 7.6% y 2.4% respectivamente. El competidor más fuerte de las aerolíneas antes mencionadas es *Aeromexico Connect* con un 32% de participación, acaparando casi el doble de la actividad de las LCC. En términos de pasajeros transportados, *Interjet* creció de un 13.9% en 2010 a un 22.4% en 2012; *Volaris* creció de un 13.7% a un 21.3% en el mismo periodo; y, la participación de *VivaAerobus* pasó de un 10.3% a un 12.7%, (DGAC, 2014). Cabe señalar que *Interjet* y *Volaris* han crecido en el mercado nacional e internacional, mientras que el mercado de *VivaAerobus* se ha centrado en vuelos nacionales, ver Figura 4.



**Figura 4.** Distribución de vuelos en 2013 en las LCC.  
Elaboración propia. Fuente STC (2014).

A pesar que el transporte de carga no es una característica representativa en el modelo de negocio de las LCC, es practicado por algunas aerolíneas LCC mexicanas. La Figura 5 ilustra el comportamiento del transporte de carga de *Volaris* e *Interjet*. Como se aprecia en la Figura, *Volaris* transportó carga todos los meses del año 2013, *Interjet* comenzó a manejar carga a partir de Junio de 2013.



**Figura 5.** Carga aérea por mes de las LCC en 2013.  
Elaboración propia. Fuente DGAC (2013)

### Análisis FODA para Rutas de Bajo Costo Mexicanas

Para entender el comportamiento y situación de las aerolíneas de bajo costo en México, se realiza un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas). En 1965, Igor Ansoff fue el responsable de introducir el FODA (SWOT en inglés) por primera vez al análisis de opciones estratégicas en su libro: “Corporate Strategy: An Analytic Approach for Growth and Expansion”. El análisis FODA es una herramienta que permite evaluar la situación interna y externa de una empresa o mercado. Esta técnica se enfoca en el análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. La técnica necesita del análisis de los distintos tipos de elementos que componen el funcionamiento interno de la industria y que pueden tener implicaciones en su desarrollo, estos pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la organización, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros (Ponce, 2007).

Se utiliza esta técnica para analizar de una forma integral la industria aeronáutica en México debido a existen variables endógenas y exógenas que intervienen día a día en el desenvolvimiento del sector. El análisis FODA consta de dos partes: una interna, que examina los recursos y la forma de hacer las cosas al interior de la empresa o mercado y sobre los cuales se tiene algún control. La parte externa considera las relaciones con eventos que rodean a la empresa, de los cuales se tiene poco o nulo control.

El objetivo del FODA es convertir los datos del que se obtiene de información primaria o secundaria; una vez procesada se procede con la elaboración de un plan para la toma de



decisiones. Dentro de sus ventajas del análisis FODA están la claridad de poder resumir y acalrar cualquier problemática dentro del sector estudiado, el costo de tiempo y recursos empleados ya que puede hacerlo cualquier persona e implica poco tiempo de ejecución. Por otro lado, las desventajas de este análisis son la simplicidad de presentarlo críticamente o no enfocarlo a los objetivos de la empresa y la necesidad de una investigación adicional, porque se necesita una imagen completa para saber como trabajan las debilidades y oportunidades con respecto a la competencia (Díaz, 2005).

### **Fortalezas**

Las fortalezas son las características y capacidades internas de una organización, que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia. Para las LCC mexicanas son:

*Efectiva política de venta directa.* Se evitan los intermediarios mediante la venta directa de boletos por Internet, lo que reduce costos administrativos. Además de contar con políticas de marketing muy eficientes.

*Crecimiento sostenido.* La industria del transporte aéreo, es una de las industrias con mayor crecimiento, no sólo por el crecimiento demográfico, sino también debido a un aumento a la propensión a volar. De acuerdo al estudio publicado, se estima un crecimiento de la industria aérea mundial en cuanto a tráfico de pasajeros durante los próximos 20 años, con una tasa promedio anual del 5%, en América Latina con un crecimiento no tan lejano, de un 6.5% (ICAST 2012).

*Flota de aviones homogéneos y de reciente adquisición.* Se reduce significativamente el número de la flota por aviones nuevos y del mismo tipo; reduciendo costos administrativos y de mantenimiento a mediano y largo plazo.

*Ocupación estacional.* La posibilidad de atender los destinos turísticos de demanda estacional, genera crecimiento económico a través del turismo nacional e internacional.

### **Debilidades**

Las debilidades son las características y capacidades internas de la organización que no contribuyen al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables, pero se tiene control sobre ellas, y al mismo tiempo son relevantes para la empresa.



*Ámbito limitado de actuación.* Las aerolíneas de bajo costo dan prioridad a los destinos turísticos de mayor afluencia, dejan un gran segmento de mercado sin cubrir. Además, manejan pocos destinos internacionales, por lo tanto no tienen mucha experiencia en vuelos trasatlánticos ni intercontinentales.

Además, aunque las LCC han hecho un esfuerzo importante por incursionar en nuevas rutas dentro de México, muchas de éstas han sido imposibles de mantener. Actualmente, se cuenta con alrededor de 30 rutas en uso de 153 que existen en el país. Esto es debido, a la baja conectividad que existe en el país y los altos gastos que genera la incursión en nuevas rutas. Dichos gastos son normalmente asumidos por la aerolínea inversora, hay pocas o nulas ayudas gubernamentales y los grupos aeroportuarios existentes no hacen excepciones en sus tarifas.

*Percepción de los clientes.* Muchos usuarios de aerolíneas, pueden pensar que tienen menor seguridad en el aire por el hecho de viajar en vuelo barato. Por ejemplo, existen quejas sobre los gastos extras (exceso en peso de equipaje, cargos de gestión, asignación de asientos, facturación, etc.), falta de seguimiento post-venta. La cadena de valor es disminuida porque no se cuenta con centros de atención respecto a aerolíneas grandes. Esto es importante, ya que la confianza y fidelidad del cliente es frágil. Las LCC ofrecen menos servicios a menor costo, los detalles en la atención y servicios como demoras y cancelaciones son importantes en la percepción del usuario en cualquier compañía.

*Carga limitada (mercancías).* Existen límites en peso y volumen permitido para carga de un avión. Aunque en los recientes años las LCC están incursionando en el mercado de carga. Existen limitaciones por capacidad de carga total del avión, por las dimensiones de las puertas de las bodegas, estándares en el tipo de embalaje, condiciones de accesos y medidas que no ha permitido que el modelo de negocio LCC desarrolle este tipo de negocio también.

*Alta tasa de deterioro.* Las compañías aéreas tienen una alta tasa de deterioro, más que la mayoría de otras industrias. Una vez que el vuelo se inicia, un asiento vacío se pierde y no hay impuesto para recabar.

*Saturación de aeropuertos principales.* La saturación de los aeropuertos tradicionales de México, incluyendo el aeropuerto internacional de la ciudad de México, Cancún y Guadalajara, tiene diversas implicaciones para las aerolíneas de bajo costo que lo operan. Entre ellas podemos mencionar el alto precio de las tasa aeroportuarias, retrasos en las operaciones lado aire y tierra.

*Mala conectividad entre la red aeroportuaria.* La utilización de aeropuertos regionales o secundarios, es decir, aquellos no mueven más de un millón de pasajeros al año, es una de las características de las líneas de bajo costo en el mundo. En el caso de México, de acuerdo al Plan de Desarrollo 2013-2018, en el sistema aeroportuario mexicano, solo en el 22% de los aeropuertos poseen una buena conectividad. Considerando estos como estratégicos por la cantidad de usuarios y carga que transporta.

### **Oportunidades**

Las oportunidades son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, para fin del presente estudio se contemplan los principales factores que son:

*Internet.* El creciente del uso de tecnologías de información (TIC's) permite a las LCC un contacto directo con los usuarios, utilizando este canal para transmitir información y realizar la compra – venta de una manera más fácil y rápidamente, con una consecuente disminución de costos.

*Link-up.* Hacer alianzas estratégicas con otros operadores de servicios de transporte, por ejemplo líneas de autobuses o taxis. La coordinación de los horarios con otras compañías pueden ofrecer a los clientes un servicio que les permita mejor conectividad con aeropuertos regionales, lo que a su vez, puede aumentar significativamente el volumen de pasajeros transportados.

*Utilización de aeropuertos regionales y/o secundarios.* Debido que los aeropuertos regionales y secundarios manejan tarifas aeroportuarias más bajas a los principales. Dicha estrategia significan una amplia oportunidad de disminución de costos además un uso eficiente de los recursos aeroportuarios ya disponibles, que permiten ampliar la eficiencia de la red del sistema aeroportuario de las LCC.

En México existen aeropuertos que trabajan al mínimo de su capacidad mientras otros se encuentran saturados. Entre los aeropuertos con mayor flujo de operaciones y pasajeros se encuentran el aeropuerto internacional de la ciudad de México, Cancún y Guadalajara, Monterrey, Tijuana y Los Cabos, los cuales concentran el 66% del transporte de nacional, y alrededor del 64% del transporte internacional, lo cual implica la falta de aprovechamiento de recursos existentes (SCT, 2014).

*Desarrollo de un modelo híbrido.* Como se ha mencionado, la carga aérea no es una de las características principales de las LCC, y aunque en los recientes años estas aerolíneas en México han intentado penetrar en este sector, su manejo de carga no es significativo. El incursionar en carga es una oportunidad de acercar nuevos segmentos de mercado, dándole una ventaja sobre otras aerolíneas en la industria, al hacer los vuelos más rentables.

*Aumento en el número de destinos.* Los viajeros son cada vez más exigentes y buscan medios de transporte rápidos, cómodos y seguros. Dada la naturaleza geográfica en México, existe la oportunidad de atraer clientes provenientes de otros medios de transporte, con un consecuente aumento en el número de destinos existentes. Además, existe la oportunidad de un incremento de destinos a nivel internacional debido al sector turístico. Puede representar una expansión continua, tanto para viajeros de ocio como de negocios.

*Destinos turísticos mal atendidos.* Muchos operadores turísticos están deseosos de optar por una alternativa diferente a la de la empresa dominante, (aerolíneas de bandera). Lo que es una oportunidad para ampliar el mercado de las aerolíneas de bajo costo.

*Tecnología.* El uso de la tecnología en el servicio actual puede aumentar los ingresos debido a mejoras en el servicio para el cliente, tales como el acceso a internet para operaciones de compra, reserva y facturación, así como en otros productos de valor añadido, con una estrategia de servicios incluidos por cierto tiempo y/o pago por uso del mismo.

*Alianzas estratégicas.* La creación de una red organizada entre, aerolíneas y el sector no aeroportuario, puede aprovecharse. El servicio de catering gratuito, al eliminarse, es una oportunidad para crear alianzas con bares y restaurantes del aeropuerto, ya que gran parte de las ganancias aeroportuarias se obtienen de dicho sector.

*Subcontratación de servicios.* Por otro lado, las LCC minimizan costos al subcontratar los servicios de mantenimiento de aeronaves y handling. Esto significa un área de oportunidad para el desarrollo de otro sector del país, al subcontratar los servicios de una segunda empresa que aporten el avión y el piloto. Manteniendo así, la marca del contratista, la tripulación de cabina; generando mercadotecnia, minimizando costos.

## **Amenazas LCC**

Las amenazas son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante. Entre las amenazas más importantes para las LCC mexicanas son:

*Condiciones de vuelo.* La reserva del billete por Internet o vía telefónica supone la plena aceptación de los términos y condiciones del mismo, por medio de un enlace que la compañía manda o tiene en su web, o se especifica vía telefónica. Sin embargo, muchos usuarios no tienen conocimiento de este, aunque los términos pueden ser importantes para ellos (anulaciones, cambios, seguros, tratos especiales, entre otros).

*Alta volatilidad del combustible.* El precio del petróleo crudo y el aero-combustible es muy sensible al cambio de diversos factores en la situación internacional. Entre 2011 y 2012, el precio del petróleo representaba entre el 15% y 39% de los gastos de operación. (CEPAL, 2008).

*Amenaza de entrada de nuevos competidores.* La liberalización del mercado a nivel global y la apertura de los espacios aéreos han permitido la proliferación de LCC en México, ya que en la mayor parte de las barreras a la entrada para nuevos competidores prácticamente desaparecieron. Aunque en los primeros años, se produjo una sobreoferta, al estabilizarse el mercado algunas empresas salieron por pérdidas promoviendo con esto la entrada de nuevos competidores y alianzas estratégicas.

*Altos costos.* En México las LCC mantienen el uso de aeropuertos principales, por lo que corren el riesgo de que sus costos por operaciones se incrementen considerablemente, lo cual se refleja en la tarifa final al usuario. Otros aspectos derivados del uso de los aeropuertos principales son: falta de slots disponibles para aterrizar/despegar, saturación de la capacidad aeroportuaria, tanto en el lado aire como en el lado tierra, lo que a su vez se traduce en retardos en las llegadas y salidas, costos laborales altos, aumento en la contaminación en la región, entre otros. Además, como se mencionó en la sección II, estos costos pueden verse afectados por crisis financieras como sucedió entre 2007-2008; crisis sanitarias como la influenza y por supuesto por las recesiones económicas.

*Nuevas políticas gubernamentales.* La intervención del gobierno puede llevar a la proliferación de nuevas reglas costosas, que impidan una libre competencia comercial o impidan prácticas desleales en ciertas operaciones de las aerolíneas. Esto debido a que cada gobierno se reserva el control de su espacio aéreo, fija las condiciones de tráfico y las tarifas internas. La asociación internacional del transporte aéreo (IATA, por sus siglas en inglés) a través de los años ha perdido fuerza en su función original como ente regulador de las tarifas internacionales; actualmente los precios fijados por la IATA se han transformado en tarifas "sugeridas" más que



obligatorias, flexibilizando a las autoridades gubernamentales para normalizar la aprobación de los cuadros tarifarios de las empresas aéreas.

El gobierno también puede poner límites en puntos de acceso internacional, debido a recesiones económicas, el elevado precio del petróleo, o incluso los conflictos sociales, pueden provocar una alta sensibilidad del mercado aéreo internacional.

La Tabla I proporciona un resumen de la información recabada en el presente análisis FODA. Dicho análisis sirve para evidenciar la relación interna entre las fortalezas y debilidades de las aerolíneas de bajo costo y los diversos agentes que pueden intervenir directa e indirectamente en el mercado.

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p>Efectiva política de venta directa. Crecimiento sostenido Flota de aviones homogéneos y de reciente adquisición Ocupación estacional</p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p>Ámbito limitado de actuación Percepción de los clientes Carga limitada (mercancías) Alta tasa de deterioro Saturación de aeropuertos principales Mala conectividad en aeropuertos secundarios</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p>Internet. Link-up. Utilización de aeropuertos secundarios. Creación modelo híbrido. Ampliación de rutas. Destinos turísticos mal atendidos. Tecnología. Alianzas estratégicas Subcontratación de servicios.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>Condiciones de vuelo. Alta volatilidad del combustible. Amenaza de entrada de nuevos competidores. Altos costos. Nuevas políticas gubernamentales</p>

**Tabla 1.** Sumario del análisis FODA para aerolíneas de bajo costo. Elaboración propia.



## Conclusiones y recomendaciones

En los últimos años el transporte de pasajeros ha tenido una demanda que se ha ido incrementando constantemente año con año. Esta situación aunada a la liberalización y globalización ha permitido el desarrollo de un modelo de negocio en México y el mundo. Sin embargo, la estrategia de penetración aerolíneas de bajo costo, necesita esforzarse para poder crecer al mismo ritmo que se ha visto en Europa o Estados Unidos.

Actualmente la competencia que ejerce las aerolíneas de bajo costo ha beneficiado al pasajero, brindando posibilidades más económicas de acceder a viajar en avión. Con este modelo de negocio, las personas pueden optar por omitir comodidades como lo son la alimentación, confort, elección de asiento, entre otros; pero obteniendo un beneficio económico por medio de tarifas más accesibles. Dado que el sector aéreo se mueve en un entorno bajo variados e intensos cambios competitivos, las LCC necesitan mejorar sus estrategias de mercado a nivel internacional, ya que a nivel global su crecimiento está en auge y las LCC internacionales comenzarán a surtir mercados latinos.

El presente trabajo de investigación, desarrolla un análisis del desarrollo y características de las aerolíneas de bajo costo mexicanas y así como sus principales destinos ofertados con el fin de estudiar el crecimiento que han tenido. Dicho análisis se presenta mediante la metodología FODA, que nos permite conformar un cuadro de la situación actual del sector de bajo costo en México, permitiendo así obtener un diagnóstico inicial preciso que permite tomar decisiones estratégicas acordes con los objetivos y políticas necesarias.

Después de la difícil situación financiera a la que se enfrentó la industria en 2008, la empresa dominante en el mercado fue *Interjet*, seguida por *Aeroméxico* y *Volaris*, y con *VivaAerobus* con una participación relativamente marginal, mejorando o incluso compitiendo con aerolíneas troncales. Sin embargo, el comportamiento de entrada y salida de las aerolíneas de bajo costo desde 2005 no ha sido estable, pues solo el 42% se han mantenido en el mercado. La permanencia promedio en el dicho mercado fue en promedio de 3 años. Lo que significa que permanecer en el mercado de LCC no es fácil.

También es importante destacar que las LCC mexicanas deben levantar barreras que impidan el ingreso de nuevos competidores y logrando la fidelización con el cliente, puesto que el fenómeno de las líneas aéreas de bajo costo no ha producido solamente cambios en el sector aéreo, sino que también ha influido significativamente en las tendencias y desarrollo del sector

turístico. Por ello se recomienda no centrar las ventas en en el mercado turístico, sino aplicar su mercado para así tener una mejor demanda.

En cuanto al transporte de pasajeros, el número de pasajeros transportados entre 2005 y 2014 se ha incrementado año con año. Cabe destacar que número de aerolíneas que han conformado el segmento LCC es pequeño, ya que el máximo número que han estado en el mercado fue de siete y el mínimo de tres, por lo que no se ha desarrollado como tal una gran competencia en el sector de bajo costo. Sin embargo, las aerolíneas de bajo costo representan actualmente un 60% del total de pasajeros transportados en el México. Sin embargo, las LCC han podido identificar valiosos nichos en el mercado, donde se encuentra competencia. Los destinos que manejan son muy demandantes, centrándose en los aeropuertos con mayor demanda turística como Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, Guadalajara, Cancún, Monterrey y Tijuana. Sin embargo, la utilización de estos aeropuertos puede significar un aumento en costo, sí sus tarifas aeroportuarias aumentan. Es por esto que las LCC necesitan replantear sus estrategias para poder utilizar aeropuertos cercanos con baja utilización, creando conexiones, alianzas o fusiones que las aerolíneas tradicionales no manejen y favoreciendo así al usuario final.

Como se ha expuesto en el presente estudio, el transporte de carga no ha alcanzado una condición relevante dentro del sector de las LCC mexicanas, aunque a partir de Julio del 2013, diversos actores han tratado de incursionar en este segmento.

### **Trabajo Futuro**

Se pretende ampliar el presente trabajo de investigación mediante un modelo de simulación de la red aeroportuaria mexicana en las que las aerolíneas de bajo costo operan. Se analizará el comportamiento de los destinos con mayor número de operaciones del sector de las aerolíneas de bajo costo en México así como potenciales destinos. Se propone como caso de estudio, el análisis de las rutas (origen-destino) desde los principales aeropuertos de movilización turística en el país. Posteriormente, se analizan algunos posibles escenarios de la ampliación de nuevas rutas que podría beneficiar a las compañías de bajo costo mexicanas, al sistema aeroportuario mexicano y a la región.

### **Agradecimientos**

Los autores agradecen tanto al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) como a

la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) por haber financiado este trabajo.

## Referencias

- AENA (2013) Estrategia logística de España, 25 Noviembre 2013, Gobierno de España, Ministerio de fomento. Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea. Recuperado el Mayo 2015 de <http://www.fomento.gob.es>
- AIRBUS (2014). Global Market Forecast 2014-2033. Recuperado el 2014, de <http://www.airbus.com>.
- ASA (2014). Estadística Operacional de los Aeropuertos de la Red ASA. Aeropuertos y Servicios Auxiliares
- BANCOMUNDIAL. (2013). Banco Mundial. Recuperado en 2014, de Transporte aéreo: <http://datos.bancomundial.org/indicador/IS.AIR.PSGR>
- Belobaba, P., Odoni, A., y Cynthia, B. (2009). The Global Airline Industry. United Kingdom: Wiley.
- Bigné, E., Font, X., y Andreu, L. (2000). Análisis y Estrategias de Desarrollo en Destinos Turísticos. España: ESIC.
- Binggeli, U., y Pompeo, L. (2002). Hyped hopes for Europe's low-cost airlines. The McKinsey Quarterly (4).
- CAPA. Center of Aviation. (2013). Low Cost Airlines - LCC Outlook: Who will be the winners and losers?
- CEPAL (2008). Panorama social de América Latina. CEPAL, pág. 240-260. ISBN 9789213232163.
- DGAC. (2013). Estadísticas Operacional Mensual por Aerolíneas. Dirección General de Aeronáutica Civil.
- Díaz, L. (2005) Análisis y Planteamiento con aplicaciones a la organización. Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica, 2005.
- EUROCONTROL (2014). Datos y Estadísticas históricas. European Organisation for the Safety of Air Navigation.
- FAA. (2011). U.S. Federal Aviation Administration. Recuperado el 2014, de [http://www.faa.gov/data\\_statistics/](http://www.faa.gov/data_statistics/)
- ICAO. (2014). International Civil Aviation Organization. Obtenido de ICAO: <http://www.icao.int/>
- ICAST. (2012). Boeing Current Market 2012-2031. Obtenido de Information Centre for Aerospace Science and Technology.
- Interjet. (2013). Interjet. Recuperado el 2014, de Interjet: [interjet.com.mx](http://interjet.com.mx)
- Joskow, P., y Noll, R. (1999). Regulación Económica Durante la Década de los Ochenta.
- Kobeh, R. (2013). Cuadragésimo aniversario de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil. ICAO.

- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- Rico, O. (2010). Potencial De La Distancia De Viaje Como Distribución Espacial Del Transporte Mexicano. Revista Transporte y Territorio N° 2, Universidad de Buenos Aires. ISSN 1852-7175
- Rico, O & HerrerA (2014). Situación Actual de los Mercasos del Aerotransporte Comercial Mexicanas. Publicación técnica 422.
- Romero, J., y Cortés, F. (2006). Consideraciones y perspectivas de la estrategia de bajo costo. Aplicación al sector hotelero. Boletín económico del ICE N° 2871.
- SCT. (2012). Anuario estadístico. Dirección General de Aeronáutica Civil.
- Vivaerobus. (2013). Recuperado el 2014, de [Viavaerobus.com.mx](http://Viavaerobus.com.mx)

