

01167

10
2.9

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

"ANÁLISIS DEL SECTOR AERONÁUTICO DESDE UNA
PERSPECTIVA ESTRATÉGICA"

TESIS

Que para obtener el grado de
Maestra en Ingeniería
(Planeación)

PRESENTA:

Ing. Laura López Villarreal

Dirigida por: Dr. Servio Tulio Guillen B.

Diciembre de 1996.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**NO HAY NINGUNA RIQUEZA TAN GRANDE
COMO LA PROPIA SATISFACCIÓN.**

Swami Tilak

ANÁLISIS DEL SECTOR AERONÁUTICO DESDE UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1	
PROBLEMAS DE UNA ORGANIZACIÓN	
1.1 Introducción	5
1.2 Problemas tipo	6
1.3 Problemas de competencia	11
CAPÍTULO 2	
ANÁLISIS COMPETITIVO	
2.1 Introducción	16
2.2 Análisis estructural de los sectores industriales	16
2.3 Estrategias genéricas	18
Liderazgo general en costos	19
Diferenciación	19
Enfoque o alta segmentación	20
2.4 Cadena de valor y ventaja competitiva	21
2.5 Segmentación del mercado	21
2.5.1 Hipótesis de segmentación	22
2.5.2 Bases para la segmentación del sector	23

2.5.3	Vaiables de segmentación	25
2.5.4	Nuevos segmentos	25
2.5.5	Matriz de segmentación en el sector industrial	26
2.5.6	Segmentación del sector industrial y estrategia competitiva	27
2.5.7	Metodología para segmentar el mercado	29

**CAPÍTULO 3
ANÁLISIS DEL SECTOR AERONÁUTICO**

3.1	Introducción	31
3.2	Sector aeronáutico mundial	31
3.2.1	Impacto del tráfico aéreo sobre la economía mundial	31
3.3	Líneas aéreas a nivel mundial	34
3.3.1	Alianzas	36
3.4	Sector aeronáutico nacional	38
3.4.1	Aviación nacional	38
3.4.2	Competencia en las aerolíneas nacionales	39
3.5	Análisis estructural de Aeroméxico	42
3.5.1	Rivalidad entre competidores	43
3.5.2	Poder de negociación de proveedores	45
3.5.3	Poder de negociación de compradores	47
3.5.4	Amenaza de nuevas incorporaciones	47
3.5.5	Amenaza de servicios sustitutos	48

**CAPÍTULO 4
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO AÉREO**

4.1	Introducción	50
4.2	Objetivos del estudio	51
4.2.1	Método	52
4.2.1.1	Hipótesis	52
4.2.1.1	Tamaño de la muestra y método de la muestra	53

4.2.1.3 Instrumento	55
4.3 Resultados	55
4.3.1 Análisis de los resultados	56
4.3.1.1 Características del usuario medio	56
4.3.1.2 Razones del pasajero para viajar	60
4.3.1.3 Concepto del pasajero en referencia al servicio ofrecido	64

**CAPÍTULO 5
IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

5.1 Introducción	67
5.2 Definición	68
5.3 Estrategias del sector aeronáutico y de las aerolíneas para enfrentar la globalización	69
5.3.1 Implantación de la estrategia deseable	70
5.3.1.1 Construcción y mantenimiento	70
5.3.1.2 Autoridad aeronáutica	70
5.3.1.3 Apoyo al sector aeronáutico	72
5.3.1.4 Operaciones aeroportuarias	73
5.3.1.5 Líneas aéreas nacionales	73
5.3.1.6 Aeroméxico	76
CONCLUSIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXO A	85
ANEXO B	87
ANEXO C	90

RESUMEN

La finalidad de esta disertación es hacer un análisis del sector aéreo con base en la percepción de los pasajeros de las aerolíneas nacionales, para identificar sus demandas respecto del servicio y determinar, estrategias, de como satisfacerlas y con ello incrementar el mercado en este sector. El estudio se inicia definiendo qué se entiende por problema y los diferentes tipos de problemas que se pueden presentar en una organización, entre los cuales se le da especial atención a los problemas de competencia. Se presenta un análisis del ambiente general y organizacional de los factores que influyen en la competencia; se establece un procedimiento a seguir para el estudio de este tipo de situaciones. Se analiza el sector aeronáutico, a nivel internacional y nacional, durante los últimos años lo cual sirve de referencia para el resto del estudio. En la elaboración de este trabajo se llevó a cabo un estudio de mercado en diversas agencias de viajes y otros dos en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM), para encontrar características específicas de los usuarios y necesidades insatisfechas. Con esta información y haciendo uso de la metodología de Ingeniería de Sistemas y de un método para el manejo de la información, denominado técnica KJ, se desarrollan posibles estrategias de solución de los problemas encontrados, tanto en el sector aeronáutico como en las líneas aéreas nacionales, incluyendo específicamente a Aeroméxico. Se mencionan aspectos y situaciones importantes que no se tratan con gran amplitud por salir de los alcances de este estudio.

INTRODUCCIÓN

Mi formación profesional fue en Ingeniería Aeronáutica en la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (ESIME), del Instituto Politécnico Nacional. Este campo de estudios, casi reservado al sector masculino me proporcionó, una orientación técnica profesional y una visión pragmática de mi actitud ante los acontecimientos sólitos. Mi objetivo inmediato al terminar la carrera profesional fue trabajar en una empresa de aviación donde pudiera poner en práctica mis conocimientos técnicos, sin embargo después de un tiempo de trabajar en el área técnica, mi interés se enfocó hacia los estudios de las estrategias de competencia encaminadas no sólo a la sobrevivencia de las organizaciones sino también a lograr entender la expansión del comercio internacional, donde predomina la tendencia hacia la globalización. Esta tendencia proviene de dos causas: de la desregulación de una parte importante de los mercados mundiales, y de las respuestas estratégicas de las empresas ante un escenario de mayor competencia, e interdependencia internacional. La inquietud de entender más a fondo estos acontecimientos me llevó a complementar mi formación académica con un enfoque social, ingresando a la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería (DEPFI) de la UNAM. La elaboración de esta tesis constituye una satisfacción personal al combinar dos temas de gran interés particular.

¿Cuál es la percepción de los pasajeros respecto al servicio aéreo? ¿Existen segmentos de mercado que las aerolíneas no han descubierto aún?. En México las líneas aéreas comerciales están en manos del sector privado, habiendo cinco líneas troncales, de las cuales más del 92% del tráfico está concentrado en tres compañías: Aerovías de México S.A. (Aeroméxico - AM), Compañía Mexicana de Aviación S.A. (Mexicana - MX) y Transportes

Aéreos Ejecutivos S.A. (Taesa - VX). En 1994 las aerolíneas enfrentaron problemas financieros muy fuertes pues sistemáticamente han estado operando con números rojos, así, AM y MX fueron las compañías con más alto porcentaje de pérdidas a nivel mundial ese año (Airlines Business, septiembre de 1995, p40). Debido a la grave recesión económica a nivel mundial ocurrida de 1990 a 1992, que afectó a la aviación mundial¹, dichas dificultades se han presentado con magnitudes variables en aerolíneas de otros países, algunas de las cuales han desaparecido, otras subsistido y otras que se encuentran en expansión.

Para sobrevivir en un ambiente de alta competencia, en un mundo caracterizado por una fuerte apertura comercial, que trae como consecuencia una tendencia a la globalización, las aerolíneas han estado formando alianzas estratégicas para ampliar sus mercados, mejorar el servicio y reducir costos compartiendo códigos, sistemas de reservaciones, etc. Estas alianzas les dan a las compañías presencia en diferentes mercados y les permite diversificar sus áreas de trabajo².

La formación de dichas alianzas entre aerolíneas está directamente relacionada con la creación de bloques económicos y comerciales entre países, como el de la Comunidad Económica Europea, el del sudeste asiático y el del Tratado de Libre Comercio en América (TLC), en proceso de formación. Esto hace que las alianzas dentro de los bloques tiendan a desarrollarse más que si no pertenecieran a ningún bloque.

Por razones de competencia, para que una compañía aérea sea atractiva como aliada es primordial que sus servicios sean competitivos, en el sentido en que los consumidores los prefieren sobre otros que sean considerados sustitutos (por ejemplo; servicios de transporte terrestre con tiempos de recorrido competitivos con el transporte aéreo, la privatización del

¹ Sarlo, O. y Corbran R. "El derecho aeronáutico ante la crisis económica, financiera y comercial de las compañías aéreas". XXIV Jornada Iberoamericana de Derecho Aeronáutico, del Espacio y de la Navegación Comercial, Universidad de Salamanca, p 191, oct. 1994.

² Cejas, M. "La crisis económica, financiera y comercial de las compañías aéreas (Dimensión, estadísticas, gastos fijos y variables, fines de la OACI y posibles soluciones)" XXIV Jornada Iberoamericana de Derecho Aeronáutico, del Espacio y de la Navegación Comercial, Universidad de Salamanca, p 170, oct. 1994.

sector ferrocarrilero, que sin duda mejorará sus servicios, etc.). Esta preferencia se producirá si el servicio en cuestión cuenta con características valoradas por los consumidores y es vendido en el lugar adecuado, en el momento oportuno, y su precio refleja el valor que los consumidores le asignan.

Desde los años setenta, las empresas en general han evolucionado en ambientes inestables, gran parte de esta situación es debida a la economía tanto mundial como del mismo país, así como a la intensa competencia que se ha manifestado, principalmente, por la llegada de competidores extranjeros, la rapidez de los cambios tecnológicos, los cambios en los gustos de los consumidores, entre otras causas.

En el sector aeronáutico no se han hecho esperar los cambios en lo económico, lo financiero y lo comercial debido a que están estrechamente enlazados y son condiciones fundamentales en la evolución de una aerolínea, para llevar a cabo la gestión de dicha compañía, debido a que esta industria se caracteriza por un bajo nivel de rentabilidad³.

Según Porter⁴ los determinantes más importantes de la competitividad de un servicio son sus características intrínsecas, las añadidas por la compañía y la propaganda, los servicios complementarios y de posventa, el precio y las condiciones en que éste pueda ser pagado por el consumidor. Es entonces de fundamental importancia conocer las preferencias del pasajero sobre estos aspectos, en esta investigación se llevará a cabo este trabajo para finalmente proponer estrategias de solución en el incremento de la demanda de una línea aérea.

³ Folchi, M. "La crisis económica financiera y comercial de las compañías aéreas". XXIV Jornadas Iberoamericanas de Derecho Aeronáutico y del Espacio y de la Aviación Comercial. Universidad de Salamanca, oct. 1994.

⁴ Porter, M. "Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior". p55 CECSA 1991.

CAPÍTULO 1. PROBLEMAS DE UNA ORGANIZACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se hace una breve revisión de los problemas asociados a la planificación. Para ello se presenta una metodología, denominada Metodología de la Planeación, desarrollada en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería (DEPFI) de la UNAM. Dicha metodología, y en general el material en que se basa este capítulo, se encuentra en los Cuadernos de Planeación y Sistemas editados por la DEPFI⁵. Esta metodología establece una tipología de los problemas de planeación que se pueden presentar en la práctica.

A partir de la década de los 50's se han venido realizando mayores esfuerzos en varias disciplinas científicas para desarrollar metodologías de planeación debido a que actualmente los cambios tecnológicos en nuestro siglo han estado produciendo mayor riqueza, consumo, educación, comunicación y viajes que lo producido en todos los siglos anteriores. Ackoff⁶ afirma que: "la sociedad ha cambiado en sus esquemas básicos y todavía no sabe cómo responder rápida y efectivamente a esta crisis, y puede no aprender a hacerlo en su debido tiempo. En consecuencia, hay una necesidad urgente de modificar nuestra sociedad para incrementar su habilidad y aprender adaptarse". Por lo que en las circunstancias actuales del país, la acertada toma de decisiones a todo nivel en una empresa es una necesidad, dada la

⁵ Fuentes, A. y Sánchez, G. "Metodología de la planeación normativa". DEPFI, México, 1990.

Perales, S. y Fuentes, A. "Diagnóstico: Fundamentos, metodología y técnicas". DEPFI, México, 1991.

Fuentes, A. "El problema general de la planeación: pautas para un enfoque contingente". DEPFI, México, 1990.

⁶ Ackoff, R. "Rediseñando el futuro" p 5, Limusa, México, 1981.

rapidez con que se toman y la multiplicidad de los objetivos y atributos que deben considerarse para la misma.

Un error frecuente en planeación consiste en resolver correctamente un problema mal planteado, en vez de buscar una solución, aunque sea aproximada, del problema real. Por este motivo es importante definir el problema antes de intentar solucionarlo. No existe un enfoque de planeación que sea mejor para todos los tipos de problemas, sino más bien hay que plantear enfoques alternativos que se adapten a las características específicas del problema que se aborda. Fuentes⁷ indica que la planeación puede ser entendida como "aquella actividad por medio de la cual un sujeto busca cómo actuar sobre un objeto para cambiarlo (o conducirlo) de acuerdo con ciertos propósitos".

La tipología de los problemas de planeación considera los siguientes aspectos: la naturaleza del objeto, el carácter de la relación entre quienes intervienen y la manera en que el sujeto concibe al objeto y al cambio. Uno de los factores clave para alcanzar el éxito en la planeación es que exista la posibilidad de que el objeto pueda cambiar conforme a los propósitos planteados; sin embargo, por la manera en que a veces se elaboran los planes pareciera que este hecho se desconoce, ya que la planeación se practica como si toda consistiera en imaginar un panorama diferente: primero se hace una descripción superficial de los hechos, después se formulan los objetivos de cambio y finalmente se integra un programa de acción, para de esta forma romper con el irracional pasado y entrar a un futuro coherente y satisfactorio. Por lo anterior se presenta la necesidad de considerar: 1) el grado de complejidad del objeto, 2) la unicidad o la pluralidad de los participantes y 3) la postura que adopta el sujeto. Estos tres factores son los elementos sobre los que se construyen los problemas tipo.

⁷ Fuentes, A. "Un sistema de metodologías de planeación", p 2-7, Cuadernos de Planeación y Sistemas, México, 1995, DEPMI-UNAM.

1.2 PROBLEMAS TIPO

Para armar el mapa de enfoques alternos a la planeación comprensiva se requiere determinar el grado de complejidad del objeto, así como la pluralidad de los que intervienen en el proceso como factores condicionantes. La planeación comprensiva contempla las siguientes actividades: a) analizar la situación para definir los problemas por atender, b) formular los objetivos del plan, c) identificar el conjunto de opciones posibles, d) analizar las ventajas y desventajas de cada opción para definir la más conveniente, y e) desarrollar la alternativa preferida para su implantación (fig. 1.1).

Esta forma de planeación se califica como comprensiva porque en ese proceso se busca atender toda la problemática, la cual debe quedar debidamente sustentada, tener en cuenta los distintos tipos de objetivos, plantear el mayor número de opciones y predecir las diferentes consecuencias de cada una. Este estilo de planeación demanda y genera una gran cantidad de información.

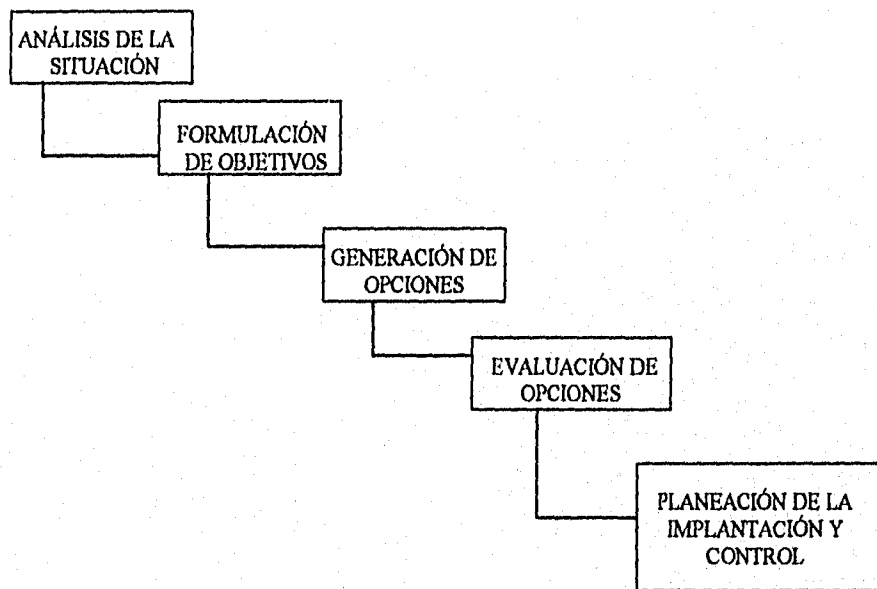


FIGURA 1.1 METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN COMPRESIVA.

En cuanto a la postura que adopta el sujeto, si bien se reconoce su gran importancia, el estudio de su influencia sale de los marcos establecidos por distintos autores que se incluyen en el estado del arte.

La postura del sujeto.- La manera en que el sujeto concibe al objeto y al cambio, es de tal importancia que en ocasiones constituye el elemento determinante en la elección del enfoque a seguir⁸.

La planeación tiene orígenes diversos: la necesidad de resolver un problema específico, el interés por aprovechar alguna oportunidad o examinar alguna propuesta prometedora, entre otros; en cada uno de los cuales es claro que debe variar el procedimiento a seguir, pues el problema para el planificador es hacer imágenes que sean probables, pues de ellas dependerán en gran parte el diseño de acciones, el costo y el éxito del plan.

Christensen⁹ plantea que las diversas teorías de la planeación responden a distintas condiciones de incertidumbre, de donde Fuentes (ref. 3) sugiere delinear un enfoque contingente que contemple las diferentes fases del proceso de solución de problemas. La primera fase en la solución de un problema es definirlo, para lo cual parte de la noción de que todo problema es la discrepancia entre lo que se tiene y lo que se desea (fig. 1.2). Para pasar de uno a otro hay que ser explícitos en los medios de que se dispone (fig. 1.3).

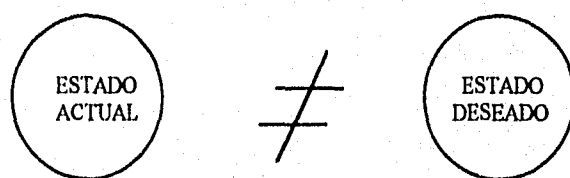


FIGURA 1.2 NOCIÓN GENERAL DE UN PROBLEMA.

⁸ Fuentes, A. "Un sistema de metodologías de planeación". p 5-5, Cuadernos de Planeación y Sistemas, México, 1995, DEEFI-UNAM.

⁹ Christensen, K. "Coping with uncertainty in planning", Journal of the American Planning Association, p 51, 1:63.73, 1985.

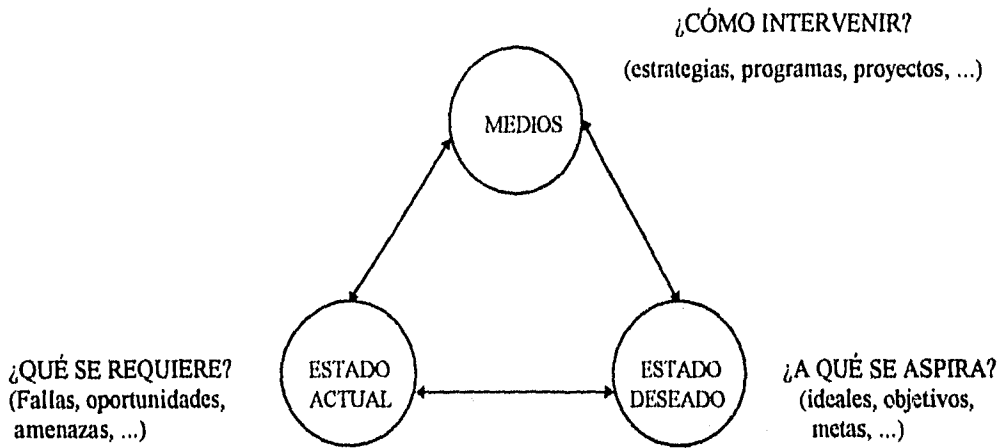


FIGURA 1.3 ESTRUCTURA BÁSICA DE UNA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

Un caso particular es cuando existe virtual certeza acerca de la situación actual, se conocen los objetivos y se dispone de algún medio confiable para actuar.

Las organizaciones enfrentan diversos tipos de problemas, los cuales se clasifican de acuerdo con el mayor o menor grado de duda en cuanto a los fines que se persiguen, los medios que es posible aplicar y las características del sistema bajo estudio. De acuerdo con la importancia relativa de estas dudas, se formulan cuatro problemas tipo, que se muestran en la figura 1.4, dependiendo de si estas dudas se asocian a las necesidades específicas que se tienen y los resultados que se buscan, la planeación tenderá a centrarse en una estructura problemática que da lugar a estos problemas tipo.

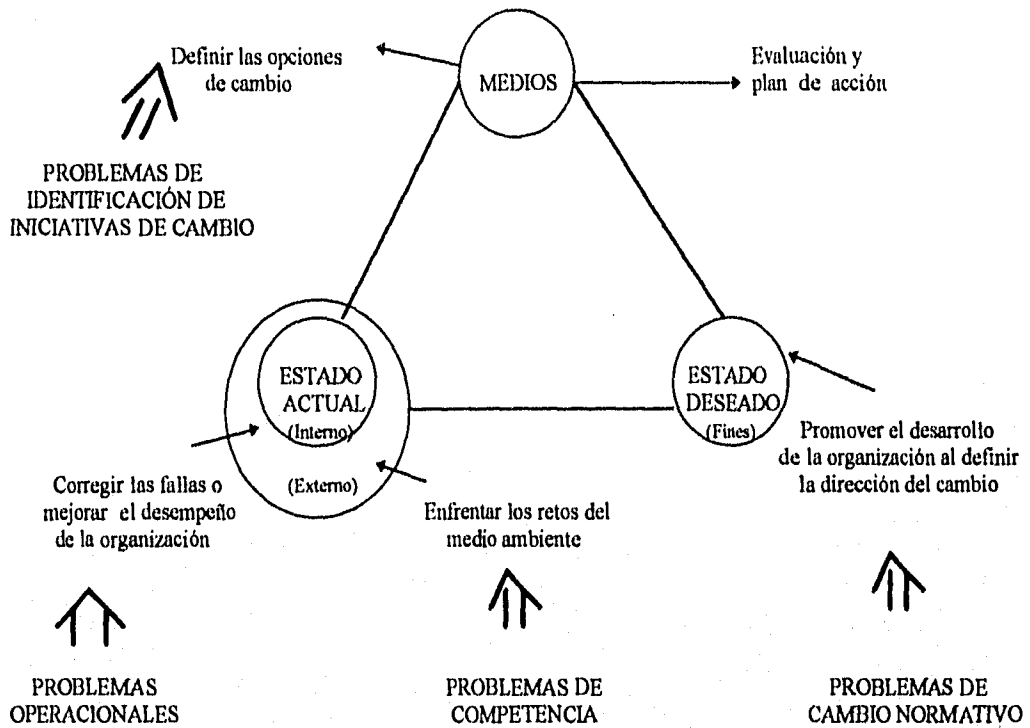


FIGURA 1.4 ESTRUCTURA BÁSICA DE UNA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y PROBLEMAS ASOCIADOS.

Las características típicas de estos tipos de problemas son:

Problemas operacionales: Este tipo de problema de planeación tiene como propósito corregir fallas o introducir mejoras que se juzguen pertinentes. Se debe entonces indagar en el sistema las causas de esas deficiencias, para de ahí definir las correcciones o ajustes que conviene aplicar.

Problemas de competencia: En este tipo de problema la planeación tiene como finalidad hacer frente a los retos y oportunidades que ofrece el medio ambiente.

Problemas de cambio normativo: En este tipo de problema la planeación se concibe como el medio para promover el desarrollo de la organización, por lo que el énfasis se pone en la definición de la dirección del cambio, esto es, en el diseño de los objetivos o fines del sistema, después de lo cual se estudia cómo darles cumplimiento.

Problemas de identificación de iniciativas de cambio: En este tipo de problema, gracias a la experiencia que se tiene, se supone un conocimiento de las áreas en las que se requiere actuar y de los objetivos que se buscan, y se establecen el conjunto de alternativas que se consideran pertinentes.

Los problemas operacionales, de competencia y de cambio normativo corresponden a situaciones en las que el estímulo y las metas de la planeación son esencialmente diferentes, mientras que los problemas de identificación de iniciativas de cambio corresponden a casos en las que ya se cuenta con algún avance en la solución.

Este trabajo considera en lo sucesivo únicamente problemas de competencia, en los cuales la planeación tiene como finalidad hacer frente a los retos y oportunidades que ofrece el medio ambiente.

1.3 PROBLEMAS DE COMPETENCIA

Nuestra época se ha caracterizado por fuertes y frecuentes cambios, así como por una competencia cada vez más intensa; el éxito o fracaso de las organizaciones está

condicionado en un creciente grado por su habilidad para aprovechar y responder a los retos que se presentan.

Para identificar las oportunidades y amenazas que en el tiempo cabe esperar, en los problemas de competencia se tiene como primera tarea explorar el medio ambiente y el mercado en que se opera. Este trabajo se complementa con un análisis interno en el que se especifican las fortalezas y debilidades críticas de la organización en estudio. De este análisis se deberá obtener un marco para idear las estrategias que ayudarán a mejorar la competitividad de la empresa, en este caso se recomienda una segmentación de mercado que permita identificar nichos en los que la empresa puede tener alguna ventaja competitiva.

Se debe analizar el ambiente general, que es el estudio de una organización donde se consideran todos los factores externos e internos que pueden influir en su desarrollo; para lo cual primero es conveniente hacer la distinción entre el ambiente general y el ambiente operativo de la organización, como se muestra en la figura 1.5.

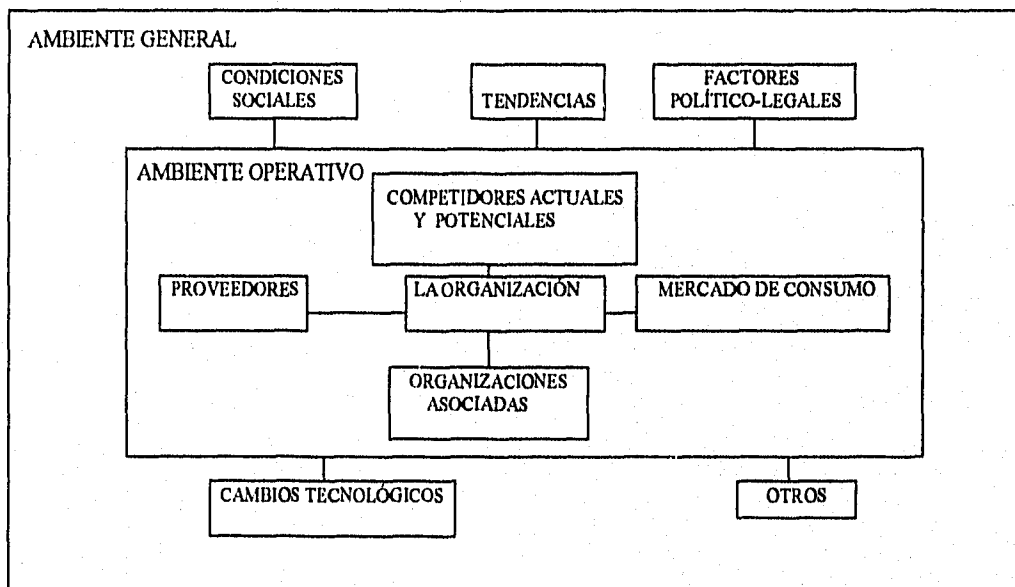


FIGURA 1.5 AMBIENTE GENERAL Y OPERATIVO DE LA ORGANIZACIÓN.

Ambiente General.- El ambiente en general comprende aquellos factores y elementos que, sin formar parte del sector de la organización, son una importante fuente de oportunidades y amenazas, por el impacto que tienen sobre el ambiente operativo, pues su influencia moldea y reconfigura el sector en que se compete. En la figura 1.6 se muestran algunos de los elementos del ambiente general. Para definir oportunidades y amenazas que pueden surgir, el análisis del ambiente general consiste en extrapolar tendencias, elaborar escenarios de la evolución de ciertos fenómenos e identificar discontinuidades o la ocurrencia de ciertos eventos, y después establecer cuál es el impacto que se prevé en cualquiera de las partes del ambiente operativo o en la propia organización.

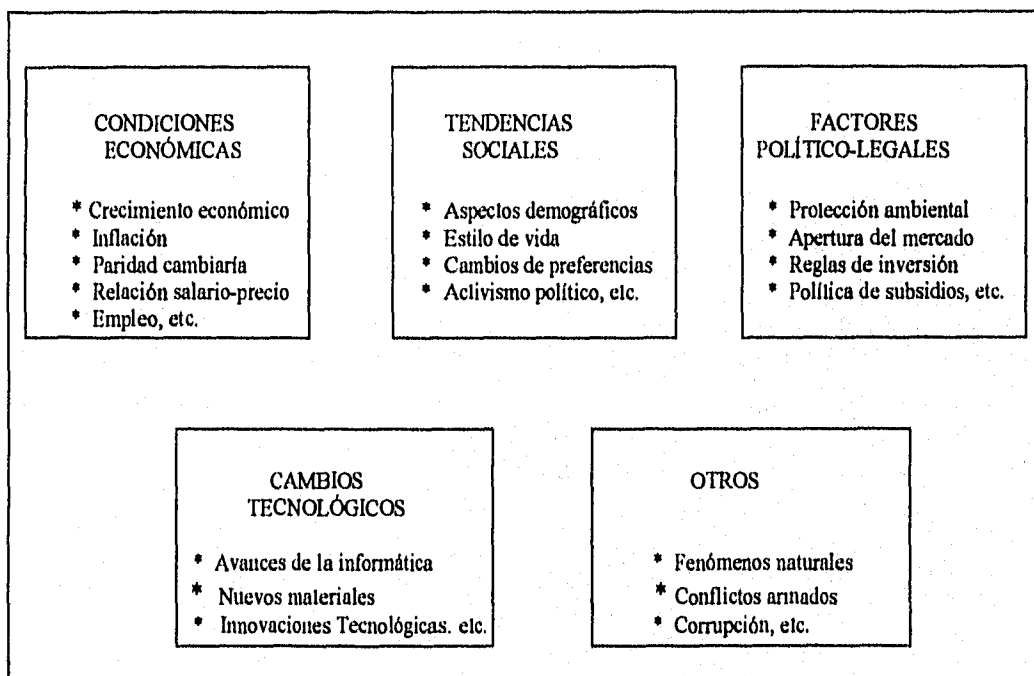


FIGURA 1.6 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GENERAL.

Ambiente operativo.- El ambiente operativo incluye proveedores, organizaciones asociadas, el mercado de consumo, así como aquellos elementos con los que el sistema rivaliza (competidores actuales y potenciales), cuyas características, comportamiento y cambio son de gran importancia para definir cómo y en qué se puede competir (figura 1.7).

El análisis ambiental se complementa con un análisis interno para definir las fortalezas y debilidades críticas de la organización, lo que lleva a estudiar el nivel y la calidad de los recursos de que dispone, las destrezas que se han logrado desarrollar y todo aquel otro aspecto que contribuya o vaya en contra de la capacidad competitiva de la organización de manera significativa.

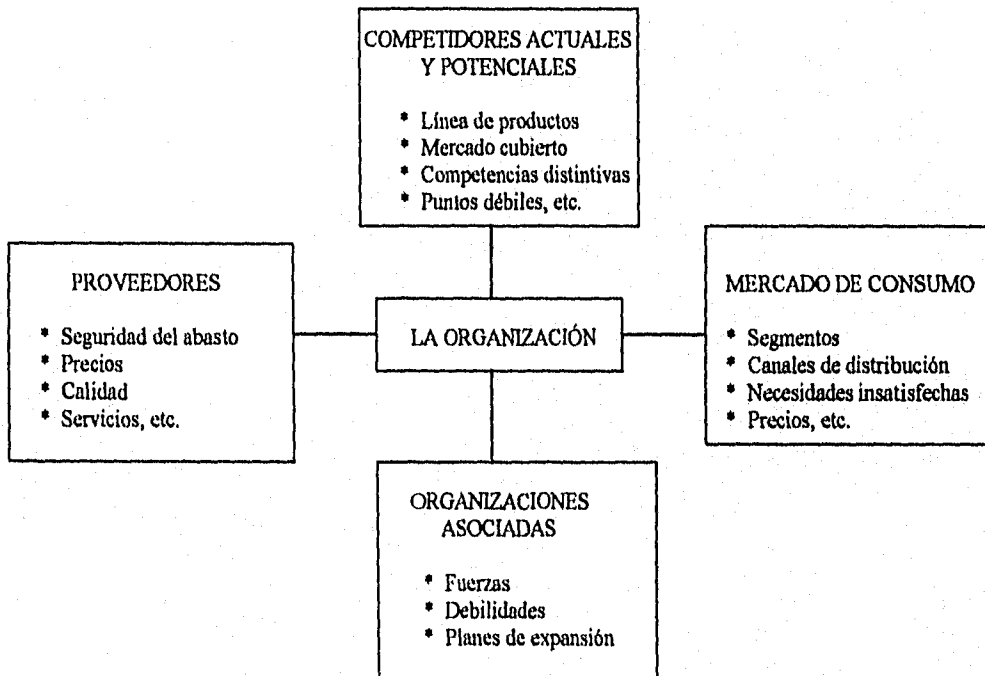


FIGURA 1.7 AMBIENTE OPERATIVO DE LA ORGANIZACIÓN.

Se puede afirmar que la habilidad, para efectuar un buen análisis del ambiente operativo, llamado también *análisis estructural del sector industrial*¹⁰, es la clave del éxito o fracaso de la empresa. De este análisis se deberán determinar las actividades de una empresa que puedan contribuir a mejorar su desempeño, como innovaciones, el desarrollo de una cultura cohesiva dentro de la empresa y una buena implantación de las mejoras en los servicios.

De acuerdo con Porter¹¹ dos cuestiones son las relevantes para decidir la estrategia competitiva. La primera es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. La segunda cuestión son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro del sector. No existen reglas que garanticen la elección de una estrategia competitiva exitosa, aunque esto implica posicionar a la empresa en el mercado de modo que maximiza el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores. Se deduce que un aspecto central de la formulación de la estrategia es el análisis perceptivo del competidor. Por esto es importante realizar un análisis estructural de los sectores industriales, con el fin de entender cómo las organizaciones, a través de sus estrategias, pueden influir en el ambiente tanto general como operativo. Debido a que si una empresa puede conformar su estructura, puede entonces cambiar el atractivo de su sector industrial.

Este análisis competitivo se considera en el siguiente capítulo, donde en términos generales, las fuerzas y debilidades de los competidores podrán evaluarse examinando la posición del competidor con respecto a cinco fuerzas competitivas.

¹⁰ Porter, M. "Estrategias competitivas. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia". p24. CECSA, México, 1982.

¹¹ Porter, M. "Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior". p19, CECSA, México, 1985.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS COMPETITIVO

2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se analizan las cinco fuerzas competitivas que considera Porter (1982) para determinar la utilidad del sector y la ventaja competitiva de la empresa. También se estudia la manera en que un sector puede segmentarse con propósitos estratégicos, incluyendo la forma de crear y sostener la ventaja competitiva de la organización. Se describen los factores que definen la segmentación del sector, los cuales sirven para construir e interpretar la correspondiente matriz de segmentación.

2.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LOS SECTORES INDUSTRIALES¹²

La elaboración de las estrategias competitivas se basa en el análisis estructural del sector, el cual según Porter¹³ debe considerar cinco fuerzas fundamentales. La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente. La estrategia de un sector industrial tiene una fuerte influencia porque determina las reglas del juego competitivo así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la organización.

¹² Siguiendo la terminología de Porter, en los "sectores industriales" se incluyen las empresas de servicios.

¹³ Porter, M. "Estrategias competitivas, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" p34, México 1982.

El primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. La posición de una empresa dentro de un sector industrial depende de las cinco fuerzas competitivas básicas que señala Porter, las cuales determinan la capacidad de la organización dentro de su sector industrial porque influyen los precios, costos y la inversión requerida de las empresas en un sector. Estas cinco fuerzas son, ver figura 2. 1:

- 1) El poder de negociación de proveedores,
- 2) El poder de negociación de compradores,
- 3) La amenaza de nuevas incorporaciones,
- 4) La amenaza de servicios sustitutos y
- 5) La rivalidad entre competidores existentes.

El usuario influye en los precios que puede cargar la empresa, por ejemplo cuando existe la amenaza de una posible sustitución. El poder de compradores también puede influir en los costos y la inversión, debido a que, por ejemplo los usuarios poderosos demanden servicios costosos. El poder de negociación de proveedores influye en el costo de las materias primas y otros insumos. La rivalidad entre los competidores influye en los precios, así como en los costos asociados a la competencia, y se refleja en áreas como la propia planta, el desarrollo del producto, publicidad y fuerza de ventas. Además las compañías existentes en el sector industrial están compitiendo, en un sentido amplio, con empresas que producen artículos sustitutos, es decir productos que puedan desempeñar la misma función que el producto hecho por éstas. La amenaza de entrada coloca un límite en los precios y conforma la inversión requerida para desanimar a nuevas incorporaciones. El poder relativo de las cinco fuerzas competitivas depende de la estructura de la industria, y sus características económicas y técnicas.

De acuerdo a lo anterior, la finalidad de una estrategia competitiva es buscar una posición competitiva dentro de un sector industrial¹⁴ y debe ser fruto de la comprensión de la

¹⁴ Ídem p46.

estructura del sector y de cómo está cambiando. Para planear en una empresa se debe dar seguimiento permanente a la evolución del ambiente de la organización con el fin de identificar oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades, es decir, de todos los factores externos e internos, presentes y futuros que pueden intervenir en su desarrollo.

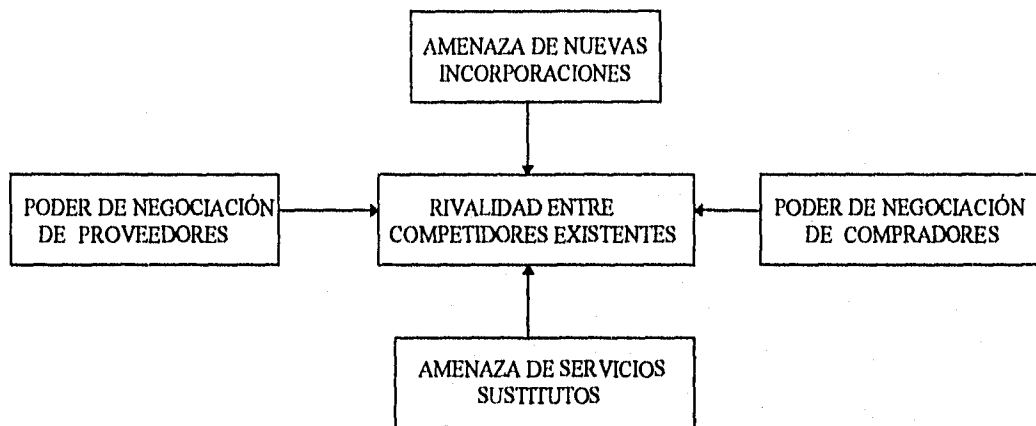


FIGURA 2.1. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS QUE DETERMINAN LA UTILIDAD DEL SECTOR INDUSTRIAL

2.3 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

La ventaja competitiva de una empresa es el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo por crearlo; por ejemplo: precios más bajos o beneficios únicos que justifiquen un precio mayor, y es por esto que aunque una empresa puede tener fuerzas y debilidades muy diversas en comparación con sus competidores, hay

tres tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos, diferenciación y enfoque, llamadas *estrategias genéricas*¹⁵ (figura 2.2).

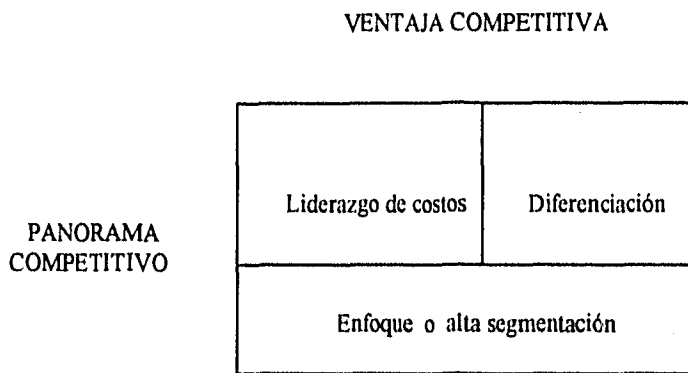


FIGURA 2.2 TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS.

I. Liderazgo general en costos

En esta estrategia el propósito es ser la empresa que ofrezca el menor costo para su servicio dentro de su sector industrial. Para esto debe explotar todas las oportunidades para reducir costos.

II. Diferenciación

El propósito es ser única en su sector industrial, respecto de uno o más atributos ampliamente valorados por los compradores. La empresa es recompensada por la

¹⁵ Ídem p56-60.

exclusividad de sus servicios con un mayor precio, un ejemplo claro en las aerolíneas son aquellas que cuentan con el servicio de primera clase; esta estrategia algunas veces impide obtener una elevada participación en el mercado.

III. Enfoque o alta segmentación

Esta estrategia consiste en enfocarse sobre un grupo específico de usuarios, sea sobre un segmento del mercado geográfico, una región en particular, etc.

Las estrategias genéricas no se dan en forma pura: un líder en costo no debe ignorar las bases de la diferenciación pues si su servicio no se percibe como aceptable se verá obligado a reducir los precios muy por debajo de sus competidores. Las estrategias pueden presentar también incompatibilidades, así no pueden obtenerse los beneficios de una estrategia dirigida a un segmento en particular (enfoque) si al mismo tiempo está sirviendo a una amplia gama de segmentos del mercado (liderazgo de costos o diferenciación).

En general, los riesgos de las estrategias genéricas son dos a) que no se logre o no se mantenga la estrategia y b) que el valor de la ventaja estratégica se erosione con la evolución del sector industrial. Para reducir estos riesgos es importante analizar la llamada cadena de valor de la empresa en cuestión. Esta cadena permite el análisis de las actividades que desempeña una empresa para producir y comercializar su producto (diseño, mercadotecnia, logística, etc.), lo cual se considera más en detalle a continuación.

2.4 CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA

Para analizar las oportunidades de obtener ventajas competitivas es necesario examinar en forma sistemática todas las actividades que desempeña una empresa y cómo interactúan éstas. La cadena de valor es una herramienta básica para esto porque disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación tanto existentes como potenciales. La ventaja competitiva se obtiene desempeñando estas actividades de manera estratégica, mejor o a menor costo que sus competidores. Con frecuencia los segmentos de mercado también conllevan cadenas de valor para el comprador, diferentes a cuando no se presenta dicha segmentación. Así, los segmentos difieren con frecuencia en su atractivo y en los requisitos para que constituyan una ventaja competitiva.

2.5 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación del mercado tiene por propósito identificar diferencias en las necesidades de los compradores y en el comportamiento de compra; tiende a enfocarse en las actividades de mercadotecnia de la cadena de valor, además de que puede ser la base para la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva¹⁶.

En la década de los 60's la segmentación de mercados tomó vital importancia¹⁷, cuando la demanda y las preferencias empezaron a volverse más heterogéneas, tanto que era imposible tomar una decisión de mercado sin tener un alto riesgo por no tener estos grupos en cuenta.

¹⁶ Porter, M. "Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior". p248-257. CECSA, 1992.

¹⁷ Hansman, H./Schutjens, V. "Dynamics in market segmentation: A demographic perspective on agespecific consumption". Marketing and Research Today. Sep. p139-147.1993.

Esto se debió principalmente al auge económico después de la Segunda Guerra Mundial, habiendo entonces una gran estabilidad económica que provocó la expansión de mercados. A continuación se describen aspectos importantes de la segmentación de mercado, terminando con un resumen de la metodología correspondiente.

2.5.1 HIPÓTESIS DE SEGMENTACIÓN

Debido a la importancia del concepto de segmentación de mercados¹⁸, conviene mencionar cuatro ideas básicas:

- 1) La segmentación de mercados presupone heterogeneidad en las preferencias del comprador de productos y servicios.
- 2) La heterogeneidad de las preferencias por los productos y servicios pueden ser descritas por dos clases de variables: personales (edad, sexo, nivel cultural, lealtad a una marca, etc.) o situacionales (tipo de alimentos con los cuales una bebida se acostumbra consumir, aprovechar alguna promoción, etc.).
- 3) La modificación de los atributos de un producto o servicio y la publicidad modifican las preferencias de los consumidores.
- 4) La modificación en la mezcla de mercadotecnia¹⁹, incluye una adición en la línea del

¹⁸ Green, P/Krieger, A. "Segmenting markets with conjoint analysis". Journal of Marketing. Vol. 55, p20-31 oct, 1991.

¹⁹ Se le denomina mezcla a las 4 P's de mercadotecnia a las variables que usa el mercadólogo para realizar un plan: Precio, Plaza, Promoción y Producto. Una acertada combinación de estas variables logrará un mejor posicionamiento del producto con relación a la competencia. Una variable extra que podría sumarse a esta mezcla es el servicio. (Ver: Gronroos, Ch. "From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift marketing". Management Decision. Vol. 32, No.2, p4-20.1994).

producto y reposición de los productos ofrecidos actualmente. Mediante la segmentación se desglosan subconjuntos homogéneos y específicamente distintos entre sí a los que, mediante el uso de criterios significativos, se establecen segmentos con atención al problema que se necesita resolver: Variables de tipo demográfico (sexo, edad, número de integrantes de la familia, etc.), económico (ingresos, tipos de inversiones, etc.), geográfico (región, tipo de vivienda, tamaño de vivienda, etc.), técnico (tipo de equipos en el hogar, posesión de ciertos bienes, etc.), socioprofesionales, (nivel académico, capacitación profesional, tipo de empleo, etc.) y culturales (hábito de compra de libros, de suscripción de revistas, etc.)²⁰.

En resumen, la segmentación facilita hacer llegar al consumidor el servicio que ofrece una organización, con el máximo beneficio para ambos, usando una mezcla de mercadotecnia adecuada y modificando, en caso necesario, el servicio ofrecido para la máxima satisfacción del consumidor.

2.5.2 BASES PARA LA SEGMENTACIÓN DEL SECTOR

En algunos sectores, el mismo servicio se vende a todos los compradores. Sin embargo, el servicio se puede diferenciar, por características de desempeño, por ejemplo. Las necesidades de los compradores no son parecidas, sino que varían de acuerdo a diversas características del servicio, como volumen, calidad, presentación, etc. Así pues, las empresas pueden crear nuevas variedades de servicios que satisfagan nuevas necesidades.

²⁰ Serraf, G. "Diccionario metodológico de mercadotecnia". Trillas. México, 1988.

La razón por la que los sectores deben segmentarse al diseñar una ventaja competitiva, es que los prestadores de servicios, usuarios o ambos, dentro de un sector, son diferentes. En la segmentación se debe considerar el llamado “atractivo intrínseco del segmento” y la manera en que una empresa pueda lograr una ventaja competitiva. Las diferencias en los servicios ofrecidos como en los compradores llevan a crear segmentos en el sector siempre y cuando alteren una o más de las cinco fuerzas competitivas²¹. El análisis estructural también puede ser aplicado a los segmentos del sector, pues en ellos están también presentes las mismas cinco fuerzas. Por ejemplo: a) el poder del proveedor puede ser modificado por las variedades de servicio, independientemente de si son vendidas al mismo comprador; b) un comprador dado puede poseer propensión a sustituir entre sí diferentes variedades de servicios; c) el poder de los compradores y la amenaza de sustitución del servicio pueden diferir de un comprador a otro. La figura 2.3 presenta esquemáticamente cómo las cinco fuerzas pueden variar dependiendo del segmento.

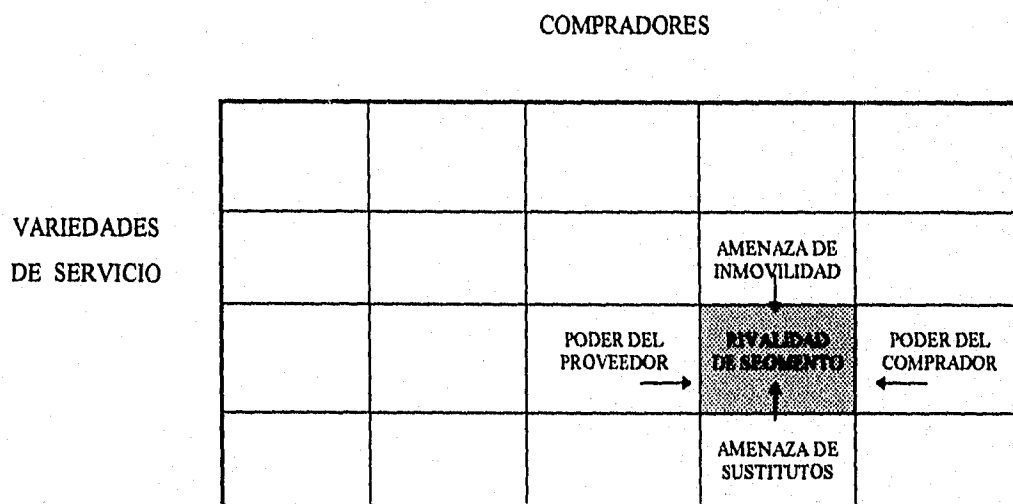


FIGURA 2.3 DIFERENCIAS EN LAS CINCO FUERZAS ENTRE SEGMENTOS.

²¹ Explicadas en el inciso 2.1.

2.5.3 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Una clave para la buena segmentación de mercado es decidir cómo agrupar servicios y usuarios o compradores para captar sus diferencias más importantes; para esto las variedades de servicio pueden ser usadas directamente como variables de segmentación.

Ya que existen diferentes tipos de compradores²², Porter (1991) indica que un buen punto de inicio, según la experiencia, es identificar los segmentos de compradores y buscar sus diferencias en tres dimensiones: tipo de comprador, ubicación geográfica del comprador y canal de distribución utilizado. Esto requiere de una comprensión clara de la estructura del sector industrial, así como de las cadenas de valor de la empresa y del sector comprador.

2.5.4 NUEVOS SEGMENTOS

Las oportunidades para crear una ventaja competitiva vienen asociadas con frecuencia a nuevas formas de segmentar el mercado, debido a que la empresa pueda satisfacer las necesidades de sus compradores mejor que la competencia o pueda mejorar su posición de costo relativo.

Al buscar segmentos potenciales de nuevos servicios se debe considerar lo siguiente²³:

- * ¿Hay otras *tecnologías* para desempeñar mejor los servicios?
- * ¿Podrían realizarse funciones *adicionales* para dar mejor un servicio?
- * Al *reducir* el número de funciones del servicio (y posiblemente reduciendo el precio), ¿podrían satisfacer mejor las necesidades de algunos compradores?

²² Porter, M. "Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior". p257-262. CECSA, 1992

²³ Ídem p263.

- * ¿Es factible que determinado conjunto de servicios pudieran venderse como *paquetes*?

Para capturar nuevos segmentos es de vital importancia identificar nuevos tipos de comprador o áreas geográficas que no están siendo servidas por el sector, una mejor comprensión de las necesidades de los clientes y nuevas aplicaciones potenciales.

2.5.5 MATRIZ DE SEGMENTACIÓN EN EL SECTOR INDUSTRIAL

Se deben identificar las variables de segmentación con implicaciones estructurales o en la cadena de valor, las cuales se deben combinar en una segmentación del sector industrial. El reto para desarrollar la estrategia competitiva es relacionar estas variables con los segmentos más significativos.

Una matriz de segmentación es una herramienta analítica. El analista debe de empezar con la lista completa de variables de segmentación para evitar pasar por alto oportunidades. Durante el análisis se combinan o eliminan variables y se refina la matriz de segmentación. Es conveniente comprender por qué están relacionadas las variables, ya que esto tendrá con frecuencia implicaciones importantes. Si una variable no es un buen sustituto de otra, sino un reflejo del comportamiento o circunstancia de la empresa, una combinación de estas variables sería un error pues oscurecería segmentos sin ocupar que pueden representar una oportunidad sin explotar.

El procedimiento consiste en que cada variable de segmentación refleje las diferencias estructurales más significativas en la cadena de valor, comparadas con la necesidad práctica de limitar el número de segmentos hasta un número manejable. El decidir las mejores

categorías con propósitos estratégicos casi siempre requiere de juicio y es un proceso iterativo. Como ejemplo se plantea la figura 2.4 en la cual se muestran celdas que representan los segmentos individuales del sector; las celdas, que se detectan, donde ninguna empresa está operando representan una oportunidad potencial y es importante que estos segmentos sean realzados, no eliminados en la segmentación.

		TIPO DE USUARIO		
		PASAJERO DE NEGOCIO	PASAJERO DE PLAYA	OTRO
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	VALLE DE MÉXICO			
	PROVINCIA			

FIGURA 2.4 UNA MATRIZ DE SEGMENTACIÓN EN EL SECTOR INDUSTRIAL SIMPLE PARA EL TRANSPORTE AÉREO.

2.5.6 SEGMENTACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Los segmentos del sector industrial difieren en su atractivo y en las oportunidades de detectar alguna ventaja competitiva. Las cuestiones estratégicas claves que surgen de la segmentación son:

- * ¿En que segmento puede competir la empresa (panorama de segmento)?
- * ¿Cómo la estrategia debe tomar en cuenta esta segmentación?

Para decidir en dónde competir en un sector industrial, el primer punto es el atractivo de cada segmento, que es una función de su atractivo estructural (dado por las cinco fuerzas en el nivel del segmento), su tamaño, crecimiento, las desigualdades entre las capacidades y las necesidades del segmento.

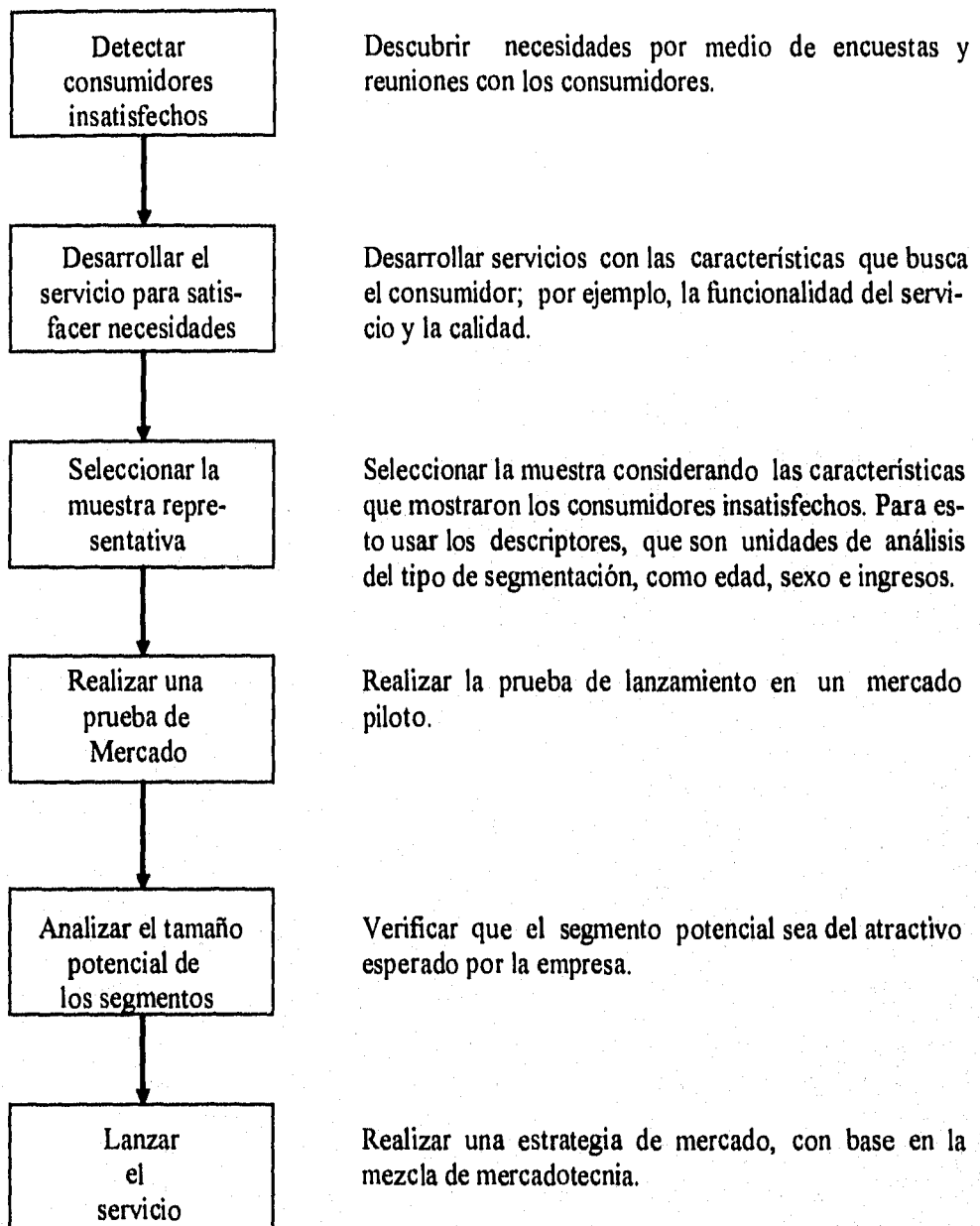
El análisis de las cinco fuerzas en el nivel de segmento es diferente que en el nivel del sector industrial. En un segmento, los incursionistas potenciales incluyen a empresas que sirven a otros segmentos, así como empresas que no están en el sector industrial. Los sustitutos para la variedad de servicios en un segmento son con frecuencia otras variedades de servicios en un sector industrial, así como servicios ofrecidos por otros sectores industriales. La rivalidad en un segmento implica tanto a las empresas que se enfocan exclusivamente en el segmento como a las empresas que sirven también a otros segmentos. El poder del comprador y el proveedor tiende a ser más específico para el segmento, pero pueden muy bien estar influidos por compras de compradores en otros segmentos o ventas de proveedores a otros segmentos. Así, el análisis estructural de un segmento normalmente está fuertemente influido por condiciones en otros segmentos, más que la influencia de un sector industrial en otros sectores industriales.

La siguiente metodología para segmentar mercados se puede aplicar después que se ha identificado una necesidad insatisfecha o simplemente para mejorar el servicio en el mercado o desarrollar un nuevo servicio. También podría aplicarse cuando se intentan extender los servicios.

2.5.7 METODOLOGÍA PARA SEGMENTAR EL MERCADO

Pasos para segmentar mercados:

La metodología para segmentar el mercado, orientada a mejorar la satisfacción de los clientes, consta de los siguientes pasos²⁴:



²⁴ McDaniel, C. "Curso de mercadotecnia". Harla. México, 1986.

De lo anterior se puede concluir que la segmentación es importante porque el mercado de consumidores tiene características diferentes y cada grupo intenta obtener la máxima satisfacción en su compra. Una de las posibilidades para segmentar el mercado es según las características de los consumidores; para esto se deben identificar sus particularidades compartidas. La segmentación bien realizada ayuda a que las empresas disminuyan sus riesgos en la venta de sus productos y servicios, cuya homogeneidad y accesibilidad se dan de manera natural. Finalmente, se puede afirmar que para realizar una adecuada segmentación es necesario tener una idea de quién consumirá el servicio para poder estimar qué tan atractiva es la penetración en el mercado y qué número de consumidores buscan un servicio con sus mismas propiedades.

Una vez estudiado el análisis competitivo y la finalidad de segmentar los mercados, en el siguiente capítulo se realiza un análisis estructural en torno al sector aeronáutico para identificar su situación actual, así como un estudio de lo que ha acontecido en las aerolíneas más grandes del país en los últimos años, y finalmente se hace un análisis de las cinco fuerzas competitivas en una línea aérea.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL SECTOR AERONÁUTICO

3.1 INTRODUCCIÓN

Desde 1978 han ocurrido cambios muy importantes en el sector aeronáutico, a nivel mundial, que dan un marco de referencia para estudiar la situación por la que atraviesan, en esta época, las empresas nacionales y más explícitamente las tres aerolíneas más grandes de México: Mexicana (MX), Taesa (VX) y Aeroméxico (AM). Se realiza un análisis estructural del sector aeronáutico usando la metodología expuesta en el capítulo anterior (figura 2.1).

3.2 SECTOR AERONÁUTICO MUNDIAL

3.2.1 IMPACTO DEL TRANSPORTE AÉREO SOBRE LA ECONOMÍA MUNDIAL

La demanda de transporte aéreo está ligada a la economía mundial, inclusive los pronósticos se basan en análisis econométricos que relacionan las variables de tráfico, tales como los pasajeros-kilometro, con variables económicas y demográficas, generalmente el producto interno bruto (PIB) y la población²⁵. Por esto, el futuro de la aviación en un país se estima a partir de la hipótesis sobre la evolución de la economía en el mundo y en el país. Esta influencia en la economía del transporte aéreo se da en circunstancias tanto de crecimiento como de recesión económica. Aún conociendo con cierta precisión la evolución de la

²⁵ Revista OACI "El mundo de la aviación civil 1994.1997" p123. Circular 258-AT/107.

economía y del tráfico aéreo en un país, el futuro de una aerolínea específica es muy incierto, particularmente ahora, con la apertura comercial, en que las posibilidades de supervivencia de las aerolíneas pueden cambiar muy rápidamente. Además en esto interviene un nuevo marco legal y comercial para la competencia entre líneas aéreas, el cual da lugar a un llamado proceso de globalización, que genera también nuevas formas de alianzas entre las aerolíneas para mejorar su eficiencia y productividad.

Además de generar actividad económica por si mismo mediante las explotaciones de líneas aéreas, el transporte aéreo es²⁶: a) una herramienta integral para gran parte de los negocios del mundo, b) un medio de distribución de bienes y servicios, y c) una base sólida para la industria turística. Así pues, pueden obtenerse beneficios particulares de una inversión sostenida en la transportación debido al impacto que esta industria tiene sobre otros sectores en gran parte de la economía mundial. Por lo anterior se deduce que el aumento de los ingresos per capita, eleva el poder adquisitivo del consumidor y su tendencia a realizar viajes de placer.

Es por este motivo que el proceso de privatización de numerosas compañías aéreas está en marcha pues existe el interés, por parte de los gobiernos, de no dejar caer sus líneas aéreas y fortalecer el sector aéreo, por ejemplo en nuestro país el sector turismo ocupa el segundo lugar en importancia económica.

Indudablemente durante los primeros años de esta década se presentaron factores que influyeron negativamente en los resultados obtenidos durante este tiempo en el sector aeronáutico, a nivel mundial, tales como la guerra del Golfo Pérsico, lo que provocó oscilaciones imprevistas en el mercado de combustibles, entre otros efectos. Esto ocasionó un desbalance en la mayoría de las empresas aéreas, en el que uno de sus primeros síntomas fue la sobreoferta, así como la guerra de tarifas en la que se vieron envueltas por la

²⁶ Khan, Alfred E. "The competitive consequences of hub dominance: a case study" Review of industrial organization, p381-405, 1993.

desregulación del transporte aéreo. El ritmo de la liberalización de los servicios aéreos tendió a ser irregular, por lo que se llevaron a cabo diversos acuerdos bilaterales y multilaterales entre los países para no verse afectados en sus servicios²⁷.

Es de primordial importancia mencionar a la "Conferencia mundial de transporte aéreo", de la OACI, que se realizó en Montreal del 23 de noviembre al 6 de diciembre de 1994 para examinar la "Reglamentación del transporte aéreo internacional: Presente y futuro"²⁸. En esta conferencia, a la que concurrieron representantes de 138 países y 27 organizaciones internacionales, se subrayó que los cambios de reglamentación tendientes a lograr un entorno de transporte aéreo competitivo y más liberalizado deberían ser graduales, progresivos y evolutivos, con adecuados mecanismos de salvaguardia para asegurar una participación efectiva y sostenida de todos los Estados en el transporte aéreo internacional. Los intereses y las necesidades de los países en desarrollo requerirían especial consideración.

Aunque la recuperación económica a nivel internacional continua, los aspectos financieros de algunas compañías siguen sin resolverse y las líneas aéreas prosiguen reduciendo el exceso de oferta y sus gastos. En consecuencia, las perspectivas de que las líneas aéreas tengan utilidades, se mejoran²⁹. En la tabla 3.1, se aprecia que el peor año en cuanto a pasajeros-kilometros transportados fue 1991 y a partir del cual se observa que existe una recuperación en la demanda en casi todo el mercado.

²⁷ Revista OACI "El mundo de la aviación civil 1994 -1997" p14-19. Circular 258-AT/107.

²⁸ Revista OACI "50º Aniversario de la OACI", enero 1995.

²⁹ Ídem p34.

TRAFICO REGULAR DE LOS TRANSPORTISTAS AÉREOS COMERCIALES
DE 1984 Y 1989 A 1993
PASAJEROS - KILOMETROS EFECTUADOS POR REGIÓN

REGIÓN	1984	1989	1990	1991	1992	1993
EUROPA	407 940	546 200	590 620	552 910	525 670	504 290
AFRICA	35 960	40 790	42 210	39 400	42 870	42 270
ORIENTE MEDIO	41 310	47 780	46 950	44 970	53 430	58 420
ASIA Y PACÍFICO	207 820	318 890	344 050	359 650	409 160	435 390
AMÉRICA DEL NORTE	521 020	741 750	783 220	759 840	806 440	813 740
AMÉRICA LATINA Y CARIBE	64 120	84 530	87 110	87 680	90 950	92 190
TOTAL	1 278 170	1 779 940	1 894 180	1 844 450	1 924 520	1 946 300

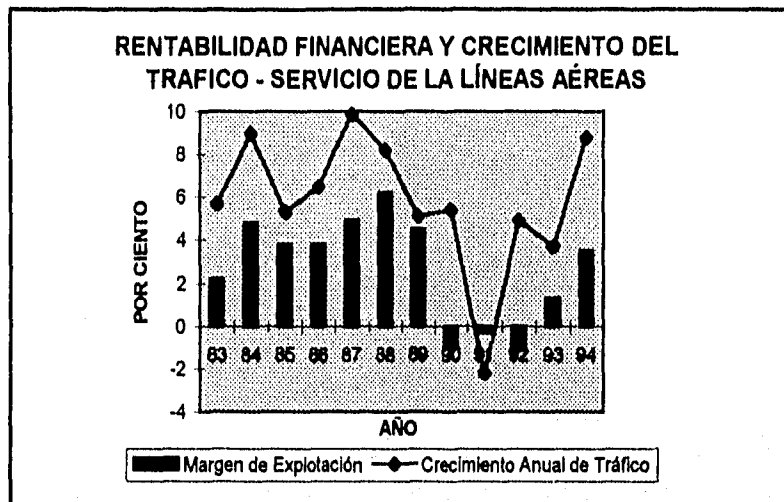
FUENTE: ESTADÍSTICAS MUNDIALES DE AVIACIÓN CIVIL, 1993.

TABLA 3.1 TRÁFICO REGULAR DE AEROLÍNEAS POR REGIÓN.

3.3 LÍNEAS AÉREAS A NIVEL MUNDIAL

A partir de 1993, se detecta una recuperación económica a nivel global dentro del transporte aéreo (gráfica 3.1) debido en gran parte a las reestructuraciones administrativas y financieras que han hecho la mayoría de las aerolíneas.

En la tabla 3.2 se enlistan las 20 mejores líneas aéreas en ventas donde se observan los resultados netos y las ventas en 1995 mejoraron, con respecto a 1994. La revista *Airlines Business* publicó (septiembre de 1994) que los beneficios de las 100 principales líneas aéreas mundiales, fueron de \$4.4 billones de dólares en 1993, comparándolo con las pérdidas netas un año antes, que aumentaron de \$1.3 a \$8 billones de dólares. También en esta tabla se observan los lugares que ocuparon MX y AM. La aerolínea VX no apareció dentro de las 150 que se enumeran, únicamente se reportó el dato que en 1994 tuvo una pérdida de 12 millones de dólares de resultado neto.



GRÁFICA 3.1 CRECIMIENTO DEL TRÁFICO AÉREO.

En la tabla 3.2 también se observa que de las 20 mejores líneas aéreas internacionales (en ventas), siete son de EUA y manejan el 91% del tráfico en ese país³⁰.

Algunas empresas reestructuraron sus esquemas de trabajo. Por ejemplo, Lufthansa despidió miles de empleados, mejoró su productividad marcadamente e inició alianzas con United, lo que le dio muy buen resultado en sus ganancias.

La empresa United Airlines vendió a sus empleados una parte de las acciones, con lo que pasaron a compartir los riesgos del negocio, para hacerlos más partícipes en la empresa. Así

³⁰ Folchi, M. "La crisis económica financiera y comercial de las compañías aéreas". XXIV Jornada de Derecho Aeronáutico del Espacio y de la Navegación Comercial, *Universidad de Salamanca*, p147-161, octubre 1994.

como Lufthansa convenció a sus empleados de que todos deben cooperar en beneficio de todos, y de esta forma tener en ambas partes lealtad. Algunas otras aerolíneas también han inducido esto.

**LAS MEJORES LÍNEAS AÉREAS INTERNACIONALES
EN VENTAS**

LUGAR OCUPADO	AEROLÍNEA	VENTAS MILLONES \$ EUA		RESULTADO NETO MILLONES \$EUA		NÚMERO DE AVIONES	TOTAL DE EMPLEADOS	PASAJEROS MILLON. %CAMB.	
		1995	%CAMBIO	1995	1994			1995	%CAMB.
1	1 AMR (AMERICAN)	18,810.0	4.8	199.9	228.9	628	119,899	78.00	-1.8
2	2 JAPAN AIR LINES	16,029.4	10.8	-84.3	-147.4	187	28,889	84.81	5.7
3	3 UNITED AIRLINES	14,843.6	7.1	546.9	61.8	289	62,328	79.89	8.4
4	4 LUFTHANSA	13,803.7	19.8	1,031.3	185.6	314	87,886	46.78	8.6
5	5 DELTA AIR LINES	12,184.0	1.0	829.8	818.6	943	98,717	86.99	1.7
6	6 BRITISH AIRWAYS	12,142.9	8.8	740.2	388.8	293	65,296	32.33	5.8
7	7 FEDERAL EXPRESS	10,273.8	9.4	307.8	297.6	552	121,829	-	-
8	8 ALL NIPPON AIRWAY	10,030.9	8.8	-88.9	-75.3	125	14,189	37.60	5.0
9	9 NORTHWEST AIRLIN	9,084.9	9.1	342.1	295.5	380	48,124	49.30	8.4
10	10 AIR FRANCE	7,956.9	6.3	-579.8	-87.0	141	38,484	15.00	-1.3
11	11 LHAS	7,474.8	8.8	118.8	886.8	316	68,888	88.78	-1.7
12	12 KLM ROYAL DUTCH	6,843.3	13.3	341.8	288.8	188	28,828	78.78	6.8
13	13 SWISSAIR	6,840.8	26.8	-124.8	18.8	88	18,288	6.78	6.4
14	14 CONTINENTAL	6,728.8	2.7	224.8	618.8	388	58,188	38.88	-11.8
15	15 QANTAS	6,318.3	17.7	188.8	187.8	128	28,888	18.88	13.8
16	16 SAS GROUP	4,962.2	3.7	357.1	183.0	152	22,731	18.84	0.1
17	17 SINGAPORE AIRLINE	4,885.5	11.0	727.0	615.8	71	26,326	11.10	9.9
18	18 ALITALIA	4,845.0	0.3	0.8	-178.8	152	17,982	20.90	2.9
19	19 KOREAN AIR LINES	4,382.8	12.5	138.7	46.8	107	18,772	21.42	13.1
20	20 CATHAY PACIFIC	3,937.4	11.8	385.0	309.0	57	14,744	10.30	5.8
69	69 MEXICANA	816.7	-2.3	-244.3	-337.4	44	8,888	8.88	-8.8
70	48 AEROMÉXICO	685.9	-35.7	-22.4	-870.9	51	5,355	8.87	-19.8

AIRLINES BUSINESS, SEPT. 1996.

TABLA 3.2 LAS 20 MEJORES AEROLÍNEAS INTERNACIONALES EN VENTAS.

3.3.1 ALIANZAS

Una alianza es una unión con otro(s) mediante un convenio con el fin de que los socios obtengan ventajas recíprocas. Los países han establecido diferentes tipos de alianzas con el fin de complementarse y tener presencia en diferentes mercados, lo cual ha dado pie a la creación de bloques económicos y comerciales entre países; como ejemplos están la Unión Europea (Comunidad Económica Europea) y el Tratado de Libre Comercio (TLC) de Norteamérica. Esto justifica la formación de más alianzas en los diversos sectores, que es el recurso necesario hoy en día para sobrevivir. Las aerolíneas que no tienen todavía socios para compartir sus estrategias están en busca de ellos. Sin embargo, el resultado de esta actividad, combinada con un nuevo realismo de lo que las líneas aéreas esperan, es un fuerte motivo para tener cuidado en escoger los socios³¹.

Para que una alianza funcione se deben tener las siguientes consideraciones³²: a) compartir intereses de administración, b) compartir servicio, cultura, y objetivos a largo plazo, c) que los empleados de ambas compañías apoyen la alianza y d) que haya un claro balance de los beneficios. Las alianzas necesitan generalmente complementarse con otras, para adaptarse al cambio. Actualmente las aerolíneas reconocen que las alianzas son necesarias dentro de un mercado global porque entre otros beneficios, producen ahorro en los costos.

Lo anterior se explica porque las alianzas estratégicas entre las líneas aéreas son cada vez más necesarias, las cuales no deben excluir otras alianzas para crecer en rutas con otros socios. Se debe tener cuidado de no copiar modelos de alianzas de otras empresas, debido a que las necesidades son diferentes de una empresa a otra. Ejemplos básicos e importantes de este tipo de alianzas se ejemplifican a continuación:

³¹ Jennings, M. "Airlines, take your partners - again" p7. Airlines Business, enero 1995.

³² Gallacher, J. "Bagging the benefits" p44. Airlines Business, julio 1994.

El trato que establecieron Canadian y American Airlines involucra un acuerdo para mejorar sus servicios y jugará un papel significativo en el éxito de su reestructuración.

De lo anterior se puede deducir que algunas aerolíneas han establecido diversas estrategias, crean alianzas fuertes para llenar los espacios existentes y manejarlos efectivamente. No importa conquistar el mundo: solo definir un nicho y cubrirlo bien.

Las compañías indudablemente cuentan con muchos planes pero es muy pronto para decir cómo enfrentarán el incremento en las presiones de la competitividad con el acuerdo con EUA de *cielos abiertos*. Sin embargo, "La empresa Canadian International cuenta con una gran reestructuración, la administración se enfoca a un camino de preparación para el futuro. Esta es una compañía que se está construyendo para el futuro antes que tratar sólo de sobrevivir" dijo el Presidente Ejecutivo de la compañía de Canadian, Kevin Jenkins (Odell 1994).

3.4 SECTOR AERONÁUTICO NACIONAL

3.4.1 AVIACIÓN NACIONAL

La desregulación aérea en México conllevó, desde los inicios de la presente década, a que empresas que habían nacido como regionales se decidieran, aprovechando la coyuntura, a convertirse en troncales. Este es el caso de Taesa y Aerocalifornia (tabla 2.3, capítulo anterior), que llevó a que las dos grandes aerolíneas, Mexicana y Aeroméxico, se vieran en la necesidad de adquirir algunas aerolíneas alimentadoras. Ahora la aviación regional mexicana presenta líneas aéreas relativamente nuevas, como es el caso de Aeromar, que llegó a un acuerdo comercial con Aeroméxico para movilizar conjuntamente pasaje.

Por otro lado, la Compañía Mexicana de Aviación, desde su reprivatización en 1989, tuvo entre sus planes la expansión, y ante la apertura decretada por el gobierno federal, aprovechó la oportunidad para hacerse de la empresa, Mexicana Inter que transporta más de 1800 pasajeros diarios, con un promedio de ocupación de 63%, que agrupa a Aerocaribe, Aerocozumel y Aeromonterrey. Aerocaribe y Aerocozumel, fueron fundadas en 1975³³ son consideradas como las más antiguas líneas regionales.

Aeroméxico cuenta con dos compañías regionales, Aerolitoral y Aeroportante, que esperan transportar juntas más de 250 mil pasajeros al año, con ventas superiores a los 20 millones de dólares durante 1995.

Transportes Aéreos Ejecutivos, S.A., TAESA, en abril de 1991 contaba con los aviones de mayor edad y en sólo 14 meses de operación como aerolínea comercial con vuelos regulares, tuvo la flota más moderna del país.

3.4.2 COMPETENCIA EN LAS AEROLÍNEAS NACIONALES

Para realizar sus planes en el corto y mediano plazo, que les permitieran continuar dentro de la competencia de los mercados nacionales e internacionales, en 1993 las líneas aéreas, principalmente Aeroméxico (AM) y Mexicana (MX), iniciaron la consolidación de sus recursos materiales, humanos y financieros, después de una difícil etapa donde habían presentado pérdidas significativas³⁴. Se inició la liquidación de numerosos empleados, que hasta la fecha todavía no ha terminado, y han estado renovando su flota con aviones modernos que requieren de un menor consumo de combustible. Atravesaban por una etapa

³³ La aviación en México, 1993, Editado por la DGAC.

³⁴ Jennings, M. "A Mexican wave adios?" p14. Airline Business, septiembre 1994.

de transición en cuanto a sus finanzas, las decisiones serían determinantes para continuar en el mercado.

Como resultado ocurrieron las mejoras en general dentro de las compañías, con una tendencia a la recuperación financiera, lo que las alentó a redoblar esfuerzos. A partir del cambio de estructura administrativa, que se tuvo principalmente en MX y AM, se revisaron itinerarios para adecuarlos a las necesidades de la flexibilidad del mercado. En MX se consolidó la situación financiera mediante incrementos de capital en las empresas afiliadas y en la conversión de pasivo de corto a largo plazo. Además se dio impulso al transporte de carga, el cual se constituyó en uno de las más importantes fuentes de ingresos para la empresa. Los accionistas determinaron aumentar su capital en las empresas subsidiarias en 145 millones de dólares, lo que les permitiría cumplir con sus proyectos de modernización.

Se consolidó una empresa de servicios a terceros con la asociación de AM, MX y Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), que invirtieron capitales en la creación de la empresa Servicios de Apoyo en Tierra (SEAT), para así mejorar la atención a los pasajeros y reducir los costos en trabajos de rampa y manejo de equipajes.

Sin embargo, debido a una deuda, Mexicana estuvo en 1994 cerca de la bancarrota. Después de que el director de AM tuvo el control administrativo de ambas compañías los últimos 18 meses (aproximadamente de marzo 93 a septiembre 94), un conflicto financiero de las dos empresas, la debilidad del peso, la sobrecapacidad de la industria y la competencia de tarifas, Taesa captó una suma considerable de pasajeros de ambas compañías. MX en 1993 adeudaba con más de \$140 millones de dólares; la empresa sobrevivió apenas 1994 con recortes en su flota y en otros aspectos. En la tabla 3.3 se aprecian los estados financieros, lamentablemente muy desfavorables, en 1994, de AM y MX.

	AEROMÉXICO						MEXICANA					
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1990	1991	1992	1993	1994	1995
PAX TRANSP. (000)	6,479	6,225	7,038.2	7,289.3	8,279.9	6,774.0	8,288	8,549	7,076.2	6,827.1	7,283.0	6,843.0
FACTOR DE COUPACIÓN	55.87%	59.10%	59.00%	59.50%	59.20%	60.00%	55.87%	59.80%	55.87%	56.50%	54.93%	62.90%
TOTAL DE EMPLEADOS	6,824	6,464	6,864	6,154	6,388	5,356	12,888	11,168	8,888		6,824	6,468
NÚMERO DE AVIONES	38	46	46	55	38	51	74	55	38	62	38	45
(MILLONES DE \$ EUA)												
INGRESOS DE EXPLOT.	824,488	690,600	863,408	977,600	1,020,408	686,900	884,388	977,616	881,888	1,044,400	884,388	815,700
EGRESOS DE EXPLOT.	824,204	691,400	864,204	989,700	1,021,204	708,300	884,888	1,018,772	1,050,308	1,193,900	1,488,438	1,060,000
RESULTADO NETO	-416	1,000	1,196	-62,600	-49,800	-22,400	-6,500	-38,264	-68,420	-149,500	-644,050	-244,300

FUENTE: ESTADÍSTICAS MUNDIALES DE AVIACIÓN CIVIL, 1996.

TABLA 3.3 INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DE AEROMÉXICO Y MEXICANA.

Por otra parte la integración de ambas empresas no funcionó. AM también estaba con un déficit de \$45 millones de dólares en el segundo cuarto de 1994. La principal razón de estos resultados era la debilidad del peso, que era de un 26% en las pérdidas de ambas compañías. Uno de los motivos de deterioro viene de los bajos resultados del mercado nacional donde la planeación falló. El mercado en 1995 estuvo distribuido aproximadamente así: AM 40.3%, MX 40.7% y Taesa (VX) 9.6%³⁵.

VX estuvo compitiendo por debajo de los costos de AM y MX, en aproximadamente 30% más abajo. AM pudo haber reducido sus costos en 8.6% cada año, pero lo impidió la guerra de tarifas. Los resultados fueron desfavorables en su demanda en 1995 para las tres empresas, con una caída del 38%, 20% y 8% para VX, AM y MX respectivamente³⁶.

³⁵ La aviación mexicana en cifras, DGAC.

³⁶ Ídem.

La catastrófica devaluación del peso contra el dólar, en diciembre de 1994, empeoró aún más el panorama del consorcio de AM y MX, con sus deudores en riesgo. Una de las ventajas de esta situación es que debido a lo barato del peso con respecto al dólar, en poco tiempo se incrementaron los viajes en el mercado de EUA. Aunque habrá una demora antes de que este incremento sea suficientemente significativo.

Al mismo tiempo el mercado entre AM y MX es muy competitivo, debido a que ya se han diferenciado el mercado de estas dos aerolíneas del de VX³⁷. "La devaluación ha pegado muy duro a la economía local, así que las perspectivas de este año están hechas pedazos" confirmó David Pizzimenti del Instituto de Investigación Nomura en EUA en 1995.

Pero aún peor es que las tres grandes líneas aéreas tienen grandes deudas en dólares, como la renta de su flota, las refacciones, entre otros.

Definitivamente la devaluación ha perjudicado duramente al sector aeronáutico. Los acreedores están llevando a cabo estudios de viabilidad para Mexicana, la cual constantemente ha estado perdiendo dinero durante años, y hay la opinión de que debería cesar sus servicios. Las pérdidas se estimaban en 1994 en \$175 millones de dólares.

3.5 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE AEROMÉXICO

En este punto se aplicará el análisis estructural que se explicó en el inciso 2.2 del capítulo 2. La estrategia competitiva, como se especificó en el capítulo anterior, debe ser fruto de una comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando³⁸. Para planear una

³⁷ Esto se comprobará en el estudio de mercado, capítulo 4.

³⁸ Porter, M. "Estrategia competitiva. Técnicas y análisis de los sectores industriales y de la competencia". CECSA, 1991.

empresa se debe realizar un análisis del ambiente de la organización con el fin de identificar oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades, es decir, todos los factores externos e internos, presentes y futuros que pueden intervenir en el desarrollo de la misma.

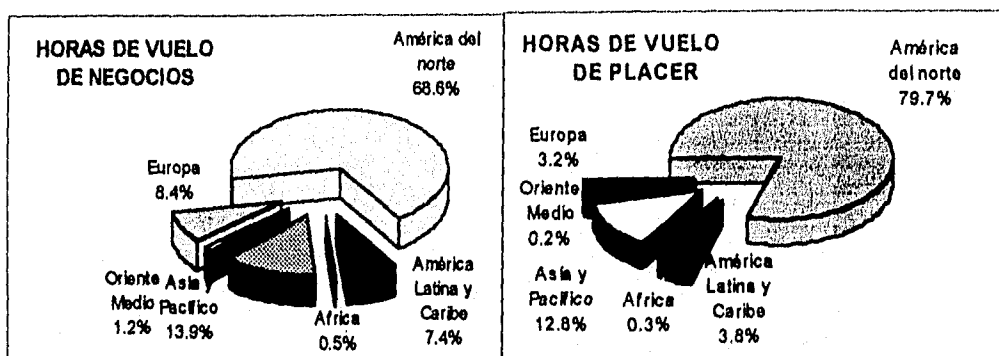
3.5.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores ven la oportunidad de mejorar su posición. Algunas formas de competir (mencionadas en la sección 2.3, capítulo 2), especialmente en los precios son sumamente inestables y propensas a reducir drásticamente la rentabilidad del sector. Las estrategias ofensivas³⁹, cuya función es disminuir las ventajas de los competidores, continuamente se orientan y amplían en particular a los viajes de negocios, con mejores instalaciones en los salones de los aeropuertos, instalación de sistemas personales de entretenimiento y comunicación, en Mexicana se instalaron televisores y en Aeroméxico teléfonos, plenamente interactivos en los asientos de los aviones, en ambas aerolíneas. Cabe mencionar que el segundo sector de donde nuestro país obtiene mayor ingreso económico es el turístico, por lo que se le debe de dar la atención correspondiente en su organización ya que los países como EUA y Canadá son quienes presentan mayor demanda a nivel mundial en los viajes de placer, como se observa en la gráfica 3.2, por lo que es benéfico mantener e incrementar este mercado.

Aeroméxico para superar la crisis y enfrentar la competencia recurrió a los siguientes procedimientos: En junio de 1989 adquirió un crédito comercial por \$38 millones de dólares (mdd) para aumentar su flota; en marzo de 1991 compró 27 aviones *Fairchild* para Aerolitoral por \$90.5 mdd; en noviembre del mismo año, empezó a cotizar acciones en la Bolsa Mexicana de Valores y también colocó CPO's en el extranjero; en ese año inició obras

³⁹ Son las que se presentan en la organización cuando se tienen oportunidades externas con fortalezas internas en la empresa y se forma la situación más favorable.

de remodelación en su terminal del AICM, aumentando a 49 sus mostradores y a 16 sus posiciones de venta, incluyendo la ampliación de sus oficinas administrativas y su salón para pasajeros de primera clase. En mayo de 1992, colocó \$100 mdd en eurobonos en los mercados capitales. 1991 y 1992 han sido los mejores años en cuanto a utilidades y únicos que AM ha operado en números negros, desde que se inició operaciones en 1988.



Estadísticas Mundiales de Aviación Civil, 1993.

GRÁFICA 3.2 ACTIVIDADES DE AVIACIÓN COMERCIAL - 1993

En septiembre de 1992 se crea la compañía Servicios de Apoyo en Tierra (SEAT), con participación de AM, MX y ASA, para llevar a cabo todas las operaciones en tierra (limpieza a los aviones en tránsito, carga y descarga de equipaje, remolque del equipo de vuelo, etc.), tanto para estas compañías como las que soliciten sus servicios. En enero de 1993 ya contaba con las empresas filiales que se indican en la tabla 3.4.

EMPRESA FILIAL	PARTICIPACIÓN Y DESCRIPCIÓN
Aeromexpress	100 % Transporte aéreo de carga
Aerolitoral	100% Transporte aéreo regional
Sertel	50% Servicios de telereservaciones
Aerovías Leasing	100% Arrendamiento de aviones
Inmobiliarias	100% Bienes Raíces
Universidad Aerovías	100% Capacitación de pilotos, sobrecargos, etc.
Mexicana de Aviación	11% Acciones de participación
Aeroperú	47% Acciones (socio mayoritario)

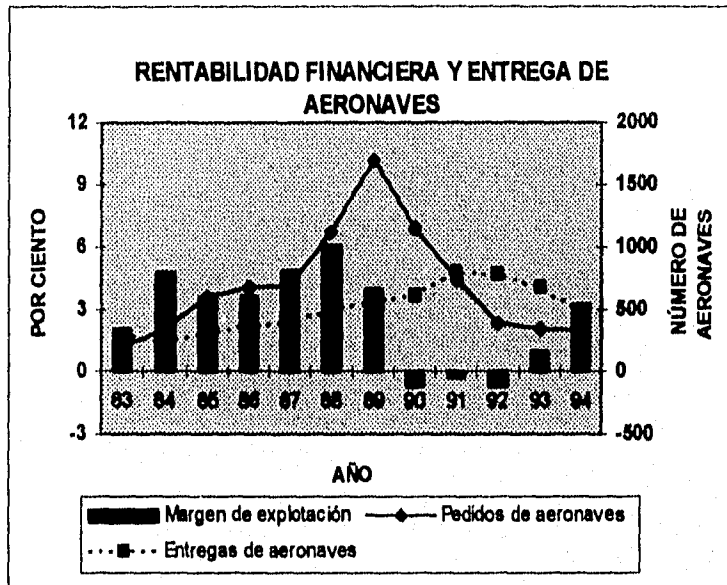
TABLA 3.4 PARTICIPACIÓN DE AEROMÉXICO EN OTRAS EMPRESAS.

3.5.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Una buena negociación se puede dar con beneficios importantes: en marzo de 1991 AM tomó la decisión de seguir incrementando su flota, pero ahora con aviones Boeing B757 y B767 (que tienen dos motores), y no con el DC10 (de tres motores), lo cual trajo un beneficio de ahorro de insumos al operar su, ya establecido, vuelo a Europa con el B767, el cual además requiere menor número de tripulantes. Otra utilidad de esta decisión es que al iniciar la operación con un nuevo equipo de vuelo, el fabricante proporciona servicios, que de otra manera serían costosas, tales como capacitación a pilotos, sobrecargos, técnicos, ingenieros, etc.; refacciones y apoyo de un representante del fabricante en la compañía aérea por tiempo indefinido, entre otros.

El debilitamiento de la demanda de transportación, en general, coincidió con una producción elevada de aeronaves que habían sido solicitadas varios años antes, cuando el período de crecimiento estaba a la alza y el crédito era fácil (gráfica 3.3). Después de tres difíciles años

en los que la industria del transporte aéreo registró resultados desfavorables, algunas compañías aéreas comenzaron a establecer estrategias para cambiar su panorama, finalmente las líneas aéreas regulares del mundo, experimentaron una pequeña ganancia de explotación en 1993 lo cual beneficia directamente a los fabricantes de aeronaves. Al igual que en 1992, un número considerable de nuevos transportistas, se hicieron presentes en el mercado y las líneas aéreas continuaron ampliando lazos de colaboración, lo cual comprende la utilización de códigos en común⁴⁰, que son los servicios mancomunados y la participación conjunta en los programas de viajeros frecuentes, en los que participa AM, entre otras, y le es favorecido.



OACI, Formulario EF-I de información de transporte aéreo y fabricantes de aeronaves.

GRÁFICA 3.3 DEMANDA DE AERONAVES A LOS FABRICANTES.

⁴⁰ Es una manera de agrandar los interlineamientos entre países.

3.5.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES

La llamada “guerra de tarifas”, que se inició en 1991, principalmente entre AM, MX y VX, por la desregulación de rutas y tarifas para el servicio doméstico de transporte aéreo regular, que se basa en cielos abiertos y libertad de tarifas, es decir, no hay exclusividad de rutas en el servicio nacional, y en lo internacional la restricción será la que establezca el país de destino, asimismo es libre el cobro que determinen para cada ruta; y si a esto se adiciona la introducción de la aerolínea Taesa a nivel comercial, que ofrecía precios por abajo de los costos de otras empresas, fue indudablemente difícil mantenerse para MX y AM, debido a los costos para conservar la infraestructura de estas empresas. Los beneficiados han sido los pasajeros, algunos de los cuales nunca habían viajado en avión y tuvieron la oportunidad de hacerlo, por las bajas tarifas, lo que contribuyó a aumentar el mercado. El pasajero es quien marca el ritmo de los viajes como: destinos, frecuencias, tipo de servicio ofrecido (dependiendo del destino), horarios, etc. Es por este motivo que se considera de vital importancia el conocer, realmente al pasajero por medio de sus características personales (edad, estatus social, motivo del viaje, etc.), para proporcionarle lo que espera del servicio de la compañía en la que viaja, este estudio se llevará a cabo en el siguiente capítulo.

3.5.4 AMENAZA DE NUEVAS INCORPORACIONES

Para reducir el impacto de nuevas incorporaciones al mercado y mantener sus ventajas competitivas, AM se ha esforzado por mantener su nivel de puntualidad y su política de no cancelación de vuelos⁴¹. En julio de 1992 se consideraba la tercera empresa más rentable a nivel internacional, además de cumplir con más del 90% de eficiencia en sus horarios y entrega de equipaje.

⁴¹ Fuente: Monografía de Aerovías de México (oct. 1988 - dic. 1993).

El lento crecimiento del mercado nacional, en cuanto al número de pasajeros transportados, hace difícil la entrada de nuevos competidores y que las aerolíneas existentes compitan para atraer a los clientes de las otras líneas. De 1992 a 1994 solamente creció una de las dos aerolíneas nacionales, AM con 7%, mientras que MX tuvo un decremento del 10%. Las aerolíneas troncales en 1995, en general, presentaron una disminución de la demanda de casi el 20% (tabla 1 del anexo A).

3.5.5 AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS

Las telecomunicaciones que han dado lugar entre otras a las videoconferencias han surgido como un importante sustituto de los viajes en avión, a nivel internacional, aunque en nuestro país todavía no son de primordial importancia como para reemplazar los viajes de negocio. Aún en países con un uso intensivo de las telecomunicaciones se piensa, como lo señaló el gerente de viajes del Consejo Británico, que la mayoría de los viajes que se realizan, en particular al extranjero, son necesarios ya que las entrevistas personales son más efectivas. De cualquier manera la mayor parte del crecimiento futuro tendrá lugar en el sector turístico, el cual es de bajo rendimiento porque el pasajero es tan sensible a los precios que las líneas aéreas tienen que introducir reducciones de costos y tarifas. La OACI estima que, poco después del año 2000, los turistas comprenderán el 80% de los viajeros aéreos.

Otros posibles sustitutos son la carretera y el ferrocarril. La inversión en la construcción de carreteras, en 1992 fue 120% mayor que dos años antes⁴². El servicio ferroviario, puede también competir principalmente en distancias medias, aunque parece todavía lejana su privatización y reorganización.

⁴² Fuente: 1992 Anuario Estadístico, INEGI.

Después de este análisis, del sector aéreo y las empresas de aviación, se tiene una visualización de las oportunidades y amenazas del sector así como de las fuerzas y debilidades de las compañías aéreas. Con la finalidad de incrementar la demanda del transporte aéreo en nuestro país, y especialmente en AM, se procederá en el siguiente capítulo a analizar el estudio de mercado que se realizó, donde se pueden identificar las preferencias y motivos que tienen los pasajeros para viajar por transporte aéreo y en especial por AM. Esto permitirá segmentar el mercado, como se explicó en el capítulo anterior, y diseñar estrategias competitivas de tal forma que se puedan identificar nichos y necesidades de los usuarios, entre otros.

CAPÍTULO 4. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO AÉREO

4.1 INTRODUCCIÓN

Se realizó una investigación de mercado nacional en la que se involucraron tres líneas aéreas nacionales consideradas antes (AM, MX y VX) para desarrollar un programa estratégico de acción. Para lograr esto se efectuaron tres encuestas, la primera dirigida a las agencias de viajes, con el propósito de conocer desde su perspectiva cuáles son las principales razones de los usuarios para elegir una aerolínea y cuáles las características que éstos buscan en el transporte. La segunda se llevó a cabo en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM), dirigida exclusivamente a los pasajeros de AM, MX y VX, con la finalidad de comparar entre sí el servicio que prestan dichas empresas y obtener el perfil del pasajero de cada aerolínea, así como sus preferencias. Por último, la tercera encuesta, también realizada en el AICM, exclusivamente a pasajeros de AM, tuvo como objetivo conocer los propósitos de viaje de quienes viajan en esta aerolínea, sus niveles educativos y económicos, así como las diferencias entre la clientela que viaja por razones de negocios, la que viaja por placer y la que viaja por otro tipo de razones (los formatos de las encuestas se encuentran en el anexo C).

4.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Para el propósito de este trabajo de investigación, se consideró de suma importancia conocer, a través de una muestra estadística, la opinión de los usuarios de las líneas aéreas nacionales, sus características socioeconómicas y preferencias, para de ahí inferir las características del mercado y poder formular estrategias para adecuarse, adaptarse o enfrentar a la competencia; conforme a las cinco fuerzas básicas (ver capítulo 2).

Esta información sobre los pasajeros debe permitir identificar mercados y necesidades no satisfechas para, posteriormente, poder plantear mejores opciones en cuanto al servicio que demandan.

Para el estudio de campo del pasajero se consideraron los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Hacer un análisis del transporte aéreo con base en la percepción de los pasajeros para identificar sus demandas respecto al servicio.

Objetivos Particulares:

1. Conocer cuál es la percepción de los pasajeros respecto al servicio de las aerolíneas nacionales.
2. Conocer las características por las cuales eligen la línea aérea por la que viajarán.
3. Identificar al pasajero de AM por medio de sus características socio-económicas.
4. Identificar un segmento de mercado potencial, si existe, que hasta el momento no haya sido explotado y que presente las condiciones que lo hagan atractivo.

4.2.1 MÉTODO

El método de investigación utilizado fue el de encuesta, el cual consiste en obtener datos por medio de un contacto directo con una población limitada de pasajeros de las tres aerolíneas (AM, MX y VX), agencias de viajes y pasajeros sólo de AM que constituyen la muestra, para de ahí inferir características del universo en estudio.

Entre las varias técnicas de encuestas existentes, como las telefónicas, por correo, entrevistas y cuestionarios, se utilizó la cédula de entrevista, en una combinación de entrevista-cuestionario, en la cual el cuestionario es llenado por el entrevistador con las respuestas del entrevistado, esto es con el fin de verificar que todas las respuestas sean contestadas correctamente, y en caso de existir alguna duda poder resolverla, teniendo cuidado de no manipular las respuestas.

A continuación se presentan las técnicas y el proceso que se utilizó para recabar la información.

4.2.1.1 HIPÓTESIS

Ciertas características, tales como puntualidad, seguridad y servicio, pueden influenciar en la preferencia de los pasajeros de las líneas aéreas, lo que se refleja en el número de pasajeros transportados. Si este es el caso, entonces al identificar las características específicas más valoradas por los pasajeros correspondientes a un determinado segmento, se podrán incrementar las ventas mediante estrategias especialmente diseñadas para el caso.

De acuerdo con esta hipótesis:

- 1.- Habrá que conocer, con la mayor profundidad posible, las opiniones de quienes usan este servicio para saber hasta qué punto se satisfacen sus expectativas.
- 2.- Se obtendrá información que pueda orientar una estrategia encaminada a la búsqueda de un positivo desarrollo hacia el mejoramiento de los servicios que se ofrecen a los pasajeros.

4.2.1.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA Y MÉTODO DE MUESTREO

Algunos datos de las tres encuestas se muestran en la tabla 4.1, donde se indica que la primera se llevó a cabo en noviembre de 1995 a 100 agencias de viajes de la Ciudad de México ubicadas en la delegación Benito Juárez, lo que representa sólo el 5% de las existentes, siguiendo el método denominado *muestreo estratificado*⁴³ (anexo B).

La segunda encuesta se realizó en el AICM, también en noviembre de 1995, y estuvo dirigida a los clientes de AM, MX y VX; el método usado fue el de cuota⁴⁴. Para determinar el tamaño de la muestra, se consideró un universo infinito, debido a que éste es mayor de 500,000 integrantes. La fórmula que determina el tamaño de la muestra es la siguiente⁴⁵:

$$n = \frac{z^2 (p q)}{e^2}$$

⁴³ Aaker, D./Day, G. "Investigación de Mercados" p 302. Mc Graw Hill, México, 1992.

⁴⁴ Ídem p 312.

⁴⁵ Ídem p 334.

Donde:

n = tamaño de la muestra

z^2 = número al cuadrado de desviaciones que deben tomarse para generar el coeficiente de confianza. Para el 95% de confianza el valor de z es de 1.96.

p = probabilidad a favor*

q = probabilidad en contra*

*se toman estos valores de probabilidades por ser los más altos niveles de desconocimiento de que suceda un evento.

e = es el error aceptado por el investigador como error muestral ajustado al tamaño de la muestra.

Sustitución:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2} = 384 \text{ encuestas}$$

La tercera encuesta se realizó también en el AICM, en febrero de 1996, exclusivamente a pasajeros de AM. Para delimitar el tamaño de la muestra, se estableció que se entrevistarían a un total de 175 pasajeros, aplicando 25 encuestas diarias durante una semana completa (7 días), con la finalidad de obtener una muestra representativa de los distintos tipos de pasajeros. Las cédulas de entrevista de las encuestas contenían 26, 21 y 13 preguntas, respectivamente, entre las cuales se combinaron de preguntas dicotómicas, de escala de Likert y de opción múltiple (anexo B).

ENCUESTA	MUESTRA	DIRIGIDA A	REALIZADA EN
Primera	100	Agencias de viajes	noviembre de 1995
Segunda	384	Pax ⁴⁶ de AM, MX y VX	noviembre de 1995
Tercera	175	Pax de AM	febrero de 1996

TABLA 4.1 MUESTRAS DE LAS TRES ENCUESTAS.

4.2.1.3 INSTRUMENTO

Se efectuó dentro de las instalaciones del AICM solicitando la participación voluntaria de los pasajeros de AM, MX y VX para contestar la encuesta. Se les explicó que se trataba de una entrevista estructurada para conocer su opinión sobre el servicio de la línea aérea por la que viajaría con la finalidad de identificar las características por las cuales la elige. De la lectura de cada reactivo y las opciones correspondientes, la persona tenía que escoger la más adecuada. Se incluyeron en la tercera encuesta preguntas para obtener datos socioeconómicos del pasajero. Esta labor se realizó abarcando el horario diurno. Posteriormente, con los datos proporcionados se procedió a elaborar una matriz (relación de las respuestas dadas por cada pasajero) y luego su resultado estadístico.

4.3 RESULTADOS

El análisis estadístico de los resultados de las tres encuestas que se aplicaron se dan con detalle en el anexo C. En la siguiente sección se interpretarán los datos obtenidos.

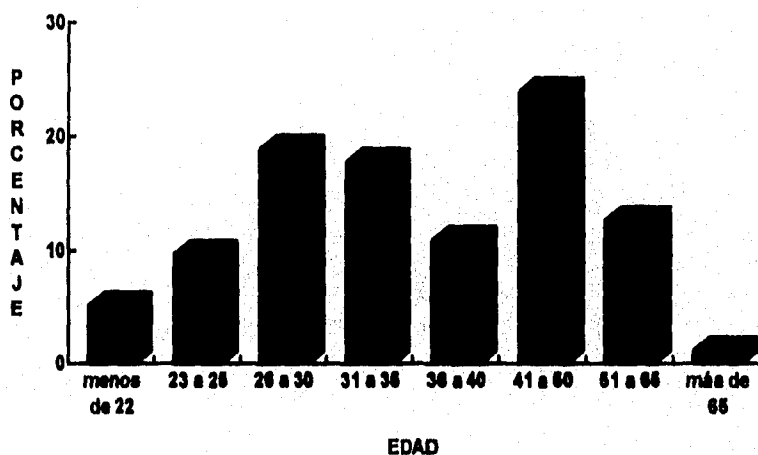
⁴⁶ Pax = Pasajeros

4.3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Del análisis de las tres encuestas se detecta la percepción que existe en los pasajeros en el servicio que se proporciona en la compañía aérea por la que viajarían y lo habían ya hecho con anterioridad, así como sus propuestas para mejorar la eficiencia en las mismas.

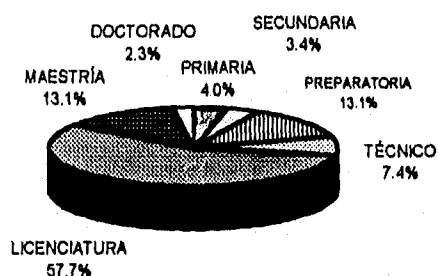
4.3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL USUARIO MEDIO

Respecto a la edad, el porcentaje más alto (24%) cayó dentro del intervalo de 41 a 50 años, seguido por el intervalo de 26 a 30 años (18.9%), quedando en tercer lugar el intervalo 31 a 35 años (17.7%); por lo que edad promedio es de 37.5 años.



GRÁFICA 4.1 EDAD DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS EN LA ENCUESTA 3 (PAX DE AM).

Se puede observar que el nivel de escolaridad de los pasajeros es alto en relación con el promedio nacional, pues un 56.6% declaró tener licenciatura y un 15.4% estudios de posgrado, mientras que del 100% que inicia los estudios de primaria en nuestro país sólo el 7.9% ingresa al nivel de educación superior⁴⁷ (ver gráfica 4.2).



GRÁFICA 4.2 NIVEL DE ESCOLARIDAD DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS EN LA ENCUESTA 3 (PAX DE AM).

De la encuesta socioeconómica aplicada a los usuarios de AM indica que la clase de pasajeros que viaja en esta compañía (resultados de la encuesta No. 3), es de un nivel económico en promedio alto debido a que el ingreso mensual promedio del pasajero es de \$8,650 pesos, estos resultados se muestran en la tabla 4.2.

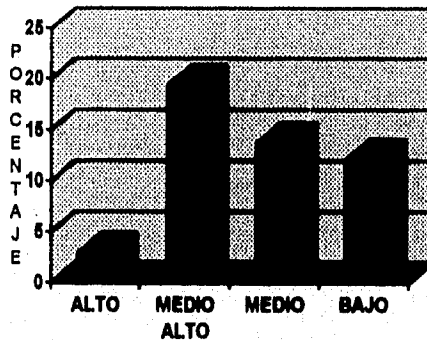
⁴⁷ Estadísticas de Educación, Cuaderno No. 1, 1992. INEGI.

INGRESO ACTIVIDAD	NINGUNO	1000-3000	3000-6000	6000-10000	10000-15000	> 15000	TOTAL (%)
EL HOGAR	9	1					5.7
NEGOCIOS		1	7	14	7	13	24
ESTUDIANTE	6	1	1				4.6
EMPLEADO		16	27	18	19	14	53.7
PROF. UNIV.			3	3		1	4.0
PROFESIONIS.			2	6	5	1	8.0
TOTAL (%)	8.6	10.9	22.9	23.4	17.7	16.6	100

TABLA 4.2 RELACIÓN ENTRE INGRESO MENSUAL Y ACTIVIDADES.

Por las actividades que desempeñan los pasajeros se puede apreciar, también en la tabla 4.2, que el 53.7% es empleado mientras que el 24.0% se dedica a los negocios. Esto indica que los usuarios tienen un conocimiento del servicio al cliente y que se debe mejorar éste por medio de la adición de características deseables, que ellos mismos pueden sugerir. Saben que si no hubiera competencia entre aerolíneas el nivel del servicio sería en gran medida ordinario sin esforzarse por la oportunidad de elevar la calidad del servicio. Aunque el nivel de estudios y la actividad económica no determinan contundentemente la exigencia de un determinado servicio, por parte de los viajeros, combinados con otros factores, como la cultura de viajar por vía aérea (que no está tan esparcida e identificada como una acción común dentro de nuestras actividades cotidianas como en otros países, por ejemplo: Norteamérica o en Europa donde viajar por este medio es más ordinario en los traslados entre diferentes ciudades), en realidad los pasajeros esperan un buen servicio debido a que muchos de estos viajan esporádicamente por este medio.

De la última pregunta de la encuesta No. 3, dónde se les pidió su dirección, el 49.5% vive en la Zona Metropolitana de la Cd. de México y por medio de un mapa de mercadotecnia⁴⁸, dividido por zonas de nivel económico, se encontró que de los entrevistados el 40% habitan en colonias de nivel medio alto y casi el 30% en colonias de nivel medio. Esto confirma que los pasajeros entrevistados pertenecen a una clase de nivel económico medio alto en promedio, aparte de las características descritas en los párrafos anteriores



GRÁFICA 4.3 NIVEL SOCIOECONÓMICO DE LOS PASAJEROS QUE VIVEN EN LA ZONA METROPOLITANA DE LA CD. DE MÉXICO.

De la tabla 4.2 y los niveles socioeconómicos que se observan en la gráfica 4.3, se deduce que el usuario medio pertenece a la población económicamente activa (54.4% de la población total de nuestro país se encuentra dentro de este rango⁴⁹) y con un nivel económico holgado.

⁴⁸ Mapa mercadotécnico. Proporción de niveles socioeconómicos y principales servicios por delegaciones y municipios de la Zona metropolitana de la Cd. De México. Editado por Wilbert Sierra y asociados. 1992.

⁴⁹ Indicadores de empleo y desempleo - junio, 1996, p2. INEGI.

4.3.1.2 RAZONES DEL PASAJERO PARA VIAJAR

Es importante mencionar que en las respuestas de las tres encuestas hubo diferencias en cuanto al porcentaje de motivos de viaje. Una de las causas es la temporada en que se levantaron las encuestas (noviembre/95 y febrero/96), sin embargo en las encuestas 1 y 2 contestaron más de una opción en la pregunta de por qué motivo viaja, y los resultados se pueden apreciar en las tablas 4.3 y 4.4. Para la encuesta No. 3 se construyó una matriz donde se pueden apreciar los motivos del viaje de acuerdo con la edad del pasajero (tabla 4.5).

MOTIVO	TOTAL (%)
NEGOCIO	76
PLACER	69
OTROS	9
TOTAL (%)	154⁵⁰

TABLA 4.3 MOTIVOS DEL VIAJE, RESULTADOS DE LA ENCUESTA No. 1 (AGENCIAS DE VIAJES).

MOTIVO	TOTAL (%)
NEGOCIO	41.93
PLACER	58.85
OTROS	6.77
TOTAL (%)	107.55⁸

TABLA 4.4 MOTIVOS DEL VIAJE, RESULTADOS DE LA ENCUESTA No. 2 (AM, MX y VX).

⁵⁰ La pregunta permite al entrevistado elegir más de una opción, por lo que la suma puede exceder del 100%.

EDAD MOTIVO	< 22	23 a 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 50	51 a 65	> 65	TOTAL (%)
NEGOCIO	1	12	24	24	18	36	15	1	74.9
PLACER	5	4	8	6	1	6	6	1	21.1
ESTUDIO	2	1							1.7
SALUD	1		1	1			1		2.3
TOTAL (%)	5.1	9.7	18.9	17.7	10.9	24.0	12.6	1.1	100

TABLA 4.5 RELACIÓN ENTRE LA EDAD DEL PASAJERO Y SUS MOTIVOS DE VIAJE, ENCUESTA No. 3 (AM).

En la encuesta No. 2, sobre las líneas aéreas nacionales, el motivo de viajar por negocio corresponde al 41.93%, mientras que en la encuesta No. 3 es del 74.9%, donde se puede apreciar cómo influye el motivo del viaje para elegir la aerolínea; esto es, AM destaca en su publicidad la importancia de la puntualidad en viajes de negocios. La encuesta No. 2 indica que el 58.85% viaja por placer (ver tabla 4.4), y el 55% de las personas entrevistadas adquiere sus boletos en una agencia de viajes. Esto indica que las personas que viajan por negocios, en la mayoría de los casos no recurren a las agencias de viajes a comprar sus boletos, siendo usual que estas personas los compren de venta directa o que se los proporcionan las compañías donde trabajan.

En la encuesta No. 3 se aprecia el predominio del sexo masculino con un 66.3%, lo que indica que la fuerza productiva de nuestro país está todavía, en gran parte, controlada por el género masculino⁵¹, este argumento se respalda con la información de que el 74.9% viajará

⁵¹ La población económicamente activa a mayo de 1996 era del 54.4% del total de la población en nuestro país, de los cuales el 74.2% son hombres y el 36.6% son mujeres. Indicadores de empleo y desempleo junio 1996. INEGI.

por motivos de negocios, ver tabla 4.5, también se puede identificar este hecho en los ingresos mensuales indicados en la tabla 4.6.

INGRESO	MUJERES	HOMBRES	TOTAL (%)
NINGUNO	12	3	8.6
1000 A 3000	7	12	10.9
3000 A 6000	20	20	22.9
6000 A 10000	12	29	23.4
10000 A 15000	2	29	17.7
MÁS DE 15000	6	23	16.6
TOTAL (%)	33.7	66.3	100

TABLA 4.6 RELACIÓN ENTRE EL GÉNERO DE LOS ENTREVISTADOS Y SUS INGRESOS MENSUALES.

El 72% prefiere viajar en las mañanas (de 6 a 12 hrs.) en cualquier época del año (89.1%) por lo que aquí también se aprecia que indudablemente los motivos de viaje deben ser de negocios por la poca importancia que le atribuyeron a la temporada preferida para viajar. El 73.1% de las personas a las que se les aplicó la encuesta No. 3 viajaría con destino a ciudades, mientras que casi el 42% de las personas a las que se les aplicó la encuesta No. 2 lo haría por negocios (no se preguntó el destino en esta encuesta). Sin embargo, se aprecia que las personas que recurren a agencias de viajes en su mayoría viajarán por placer, porque éstas contestaron que el 88% tiene como destino las playas (tabla 4.7).

DESTINO	ENCUESTA No. 1	ENCUESTA No. 3
CIUDAD	24	73.1
PLAYA	88	8
EXTRANJERO	34	4
OTRO	22	14.9 ⁵²
TOTAL (%)	168 ⁵³	100

TABLA 4.7 DESTINO DE VIAJE DE LOS PASAJEROS.

En referencia a quienes recurren con mayor frecuencia a las líneas aéreas nacionales, se debe mencionar que según lo contestado en la encuesta No. 1 (ver tabla 4.8) el 60% de los pasajeros son mexicanos.

NACIONALIDAD DE LOS USUARIOS	PORCENTAJE
NACIONALES	60
EXTRANJEROS	5
AMBOS EN EL MISMO PORCENTAJE	35

TABLA 4.8 USUARIOS QUE ADQUIEREN SUS BOLETOS EN AGENCIAS DE VIAJES.

⁵² En "otros" en la encuesta No. 3 se encuentran las ciudades fronterizas.

⁵³ La pregunta permite al entrevistado elegir más de una opción, por lo que la suma puede exceder del 100%

Otro de los factores importantes de analizar es el hecho de que los pasajeros interrogados en la encuesta No. 2 viaja un promedio de 6.16 veces al año, de los cuales el 55% adquiere sus boletos en agencias de viajes, y el 58.85% viaja por motivos de placer, mientras que los pasajeros de la encuesta No. 3, donde el 74.9% viaja por razones de negocios, lo hace con una frecuencia promedio de 10.4 viajes al año. Estos datos revelan la importancia que se le debe de atribuir a las características apreciadas por este tipo de pasajeros, como la puntualidad, la eficiencia y la diversidad de horarios, entre otros. Esto no quiere decir que se le reste interés a los pasajeros que viajan por placer, sino que se adicione al servicio este tipo de características.

4.3.1.3 CONCEPTO DEL PASAJERO EN REFERENCIA AL SERVICIO OFRECIDO

Es notorio que existe una tendencia hacia la demanda de la eficiencia, en general, de parte de los pasajeros en todas las aerolíneas nacionales debido a que este factor fue el más solicitado por los usuarios en las tres encuestas, sabemos que las compañías competitivas son aquellas que cuentan con la capacidad y voluntad de mejorar e innovar el servicio, en general, con objeto de crear y mantener la ventaja competitiva. Tanto la mejora como la innovación requieren inversiones en áreas como atención al público, presentación, instalaciones modernas y formación avanzada del personal, lo que los pasajeros traducirían como este rubro, que obtuvo el mayor porcentaje con el 67%, 46.2% y 27.4% en las encuestas 1, 2 y 3, respectivamente; la puntualidad fue otro factor sobresaliente en la encuesta No. 3, mientras que el precio lo fue en la encuesta No. 1 (con 79%), donde se puede confirmar nuevamente que los pasajeros que viajan por motivos de placer se preocupan más por los factores económicos. Sin embargo los entrevistados también mencionaron, en general, la seguridad, los horarios, la puntualidad, entre otros (ver la tabla 4.9).

CARACTERÍSTICA	ENCUESTA No. 1 ⁵⁴ (%)	ENCUESTA No. 3 (%)
EFICIENCIA	67	27.4
SEGURIDAD	54	6.3
PUNTUALIDAD	48	19.4
HORARIOS	32	9.1

TABLA 4.9 DEMANDAS DE LOS PASAJEROS EN EL SERVICIO.

Un factor que se presentó en la encuesta No. 1 es que en la pregunta 16 se consideró el precio de acuerdo al servicio ofrecido por las compañías con un 69% y contrariamente en la siguiente pregunta contestan entre las opciones proporcionadas, que en primer lugar las aerolíneas deberían ofrecer mejores precios (79%). Tomando en cuenta que estas respuestas vienen de las agencias de viajes, se puede confirmar nuevamente que el pasajero que recurre a ellas es aquel que viaja esporádicamente con toda la familia y que le es muy importante el aspecto económico y aquí se puede confirmar lo establecido por el hecho de que el cliente siempre busca el mejor servicio al menor precio, sin embargo también la puntualidad destacó en segundo lugar así como el buen trato que quedó en tercer lugar.

El nivel de conformidad en algunos pasajeros denuncia limitaciones que se tienen en nuestro país para elegir la línea aérea que se desea y no sólo seleccionarla por ser la única que vuela al destino deseado o que tiene el horario que satisface al pasajero, como lo indicaron algunos de ellos. Para el usuario esto significa de alguna manera conformarse, aceptando recibir el servicio tal y como lo ofrece la compañía; sin que ésta realmente se esfuerce por aumentar el nivel de calidad del mismo. Desde luego que este hecho no se puede generalizar, ya que los pasajeros inconformes manifiestan de alguna manera su disgusto por el servicio recibido.

⁵⁴ La pregunta permite al entrevistado elegir más de una opción, por lo que la suma puede exceder del 100%

En la encuesta No. 2 el 59% contestó que siente preferencia por las aerolíneas nacionales por el hecho de ser mexicanas y dentro de las opiniones del 41% restante, se encontró que el servicio que ofrecen no es muy competente y que en ocasiones las eligen por ofrecer tarifas más económicas o simplemente que le es indiferente la línea aérea. Esto último se podría traducir en que no existen puntos de referencia que identifiquen a alguna aerolínea como original y que de haberlos, la identidad entre los pasajeros podría hacerse por una serie de símbolos creados hacia los usuarios que lograrían captar su preferencia. Esta proporción también es signo de que pudiera haber cierto consenso en que en todas las aerolíneas nacionales tienen carencias. Por otro lado, decir que hay igualdad en las aerolíneas del país es no reconocer diferencias que puedan generar mejoras en el servicio y conformarse con decir que todo lo demás tiene semejanza a lo que prevalece hasta el momento y que por lo tanto no existe la diversidad. Sin embargo, algunas organizaciones (capítulo 2) se distinguen en los mercados competitivos por la diversidad y la diferenciación de los servicios que ofrecen, haciendo que estos se distingan de los de sus competidores.

Con base en la información recolectada en las entrevistas, se procede en el siguiente capítulo a identificar estrategias que pudieran solucionar los problemas detectados en esta investigación. Una estrategia no resulta de una posición elegida en forma arbitraria, ni de un plan desarrollado de manera analítica, resulta en cambio de una perspectiva profundamente establecida que influye en la forma que una organización desarrolla nuevas ideas, considera y pondera opciones y responde ante los cambios de su entorno.

La cultura de la organización influye en muchos aspectos críticos del diseño de la estrategia. En el siguiente capítulo se identifican estrategias de solución hacia los problemas encontrados en esta sección.

CAPÍTULO 5. IDENTIFICACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

5.1 INTRODUCCIÓN

Con la información obtenida del análisis del sector aeronáutico (capítulo tres) y el estudio de mercado para las líneas aéreas (capítulo cuatro) se proponen estrategias. El planteamiento de estrategias implica que se tiene poder de alguna manera al disponer de datos verídicos y recientes que no es posible predecir de un modo probabilístico⁵⁵. Por lo que se debe obtener información de la parte que nos interesa modificar con el fin de disminuir el margen de incertidumbre.

Una de las grandes ventajas de la planeación estratégica es que se puede tener una visualización de los próximos cambios en el ambiente general y operativo (capítulo 1). En caso de que la visualización de los resultados deseados no satisfaga, el ejercicio puede borrarse y empezar de nuevo, como lo indica Steiner⁵⁶. Realizar estrategias sin un objetivo determinado, claro y alcanzable es realizar cursos de acción que posiblemente no tengan dirección y lleven a la empresa a un fin opuesto al deseado.

⁵⁵ Mintzberg, H./Quinn, J. "The strategy process - Concepts and contexts". Prentice Hall, Inc. USA 1992.

⁵⁶ Steiner, G. "Planeación esiratégica. Lo que todo director debe saber". CECSA, México 1991.

5.2 DEFINICIÓN

Estrategia se define como⁵⁷ un modelo o plan que integra las metas mayores, políticas y secuencias de acciones de una organización dentro de un todo cohesivo. Una estrategia bien establecida da soporte al decisor y coloca los recursos de la organización dentro de una postura única y viable, anticipándose a los cambios.

La estrategia se puede desarrollar en varios niveles de la organización y es común el planteamiento de estrategias y de tácticas. La diferencia entre estos dos conceptos estriba principalmente en la escala de acción o perspectiva que se tiene con respecto a un tiempo y a un espacio determinados. Las tácticas pueden ocurrir a cualquier nivel, son de corta duración, adaptativas y son la alineación de las acciones usadas para alcanzar metas limitadas. La estrategia define las bases continuas para ordenar estas adaptaciones a través de un propósito concebido más general.

Las estrategias para cualquier organización, tienen ciertos componentes básicos, los cuales se exponen a continuación⁵⁸:

Alcance: Es la extensión del presente de la organización hacia un objetivo deseado que incluye las interacciones con un ambiente cambiante.

Desarrollo de recursos: Son los recursos presentes y pasados de la organización, así como el desarrollo de habilidades que podrían llevar a lograr las metas y objetivos previamente establecidos. También se le llama competencia distintiva.

Ventaja competitiva: Es una posición única que posee la organización para enfrentar a la

⁵⁷ Mintzberg, H./Quinn, J. "The strategy process - Concepts and contexts". Prentice Hall, Inc. USA 1992.

⁵⁸ Hofer, Ch./Schendel, D. "Strategy formulation: analytical concepts". West Publishing Company. USA, 1986.

competencia a través del desarrollo de sus recursos y mediante las decisiones en el tiempo y en el espacio que se tomaron previamente.

Sinergia: Es la unión de varios órganos para la producción de un trabajo

Las estrategias son las que guiarán a la consecución de un objetivo bien determinado. La importancia del planteamiento de estrategias en nuestro país estriba actualmente en que se está operando bajo un nivel de turbulencia alto, y no tener un plan estratégico puede ocasionar disturbios internos en cualquier empresa. Así como se mencionó en el capítulo 1, el ambiente interno y externo en el que está envuelta la empresa es de vital importancia y por lo tanto es determinante para el tipo de estrategia que conviene aplicar. Hoy en día en México es casi imposible establecer una estrategia a largo plazo debido a la poca estabilidad que existe, sin embargo se intentarán abarcar los posibles acontecimientos que podrían afectar al sector aeronáutico y en particular al del transporte aéreo.

5.3 ESTRATEGIAS DEL SECTOR Y DE LAS AEROLÍNEAS PARA ENFRENTAR LA GLOBALIZACIÓN

Con base en las fases anteriores del estudio y como parte final del presente trabajo, en este apartado se propone una estrategia de solución para disolver algunos de los problemas dentro del sector aeronáutico y de las aerolíneas nacionales mencionados a largo de los capítulos tres y cuatro, respectivamente. Con dicha estrategia se busca, aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades de las mismas, se intenta resolver sus debilidades y reducir el riesgo de la competencia, así como aprovechar las diferencias que tiene Aeroméxico, con respecto a las otras aerolíneas, para segmentar su mercado y establecer un nicho, el cual pueda aprovechar y competir deliberadamente en él.

5.3.1 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DESEABLE

En la figura 5.1 mediante un diagrama kj⁵⁹ se muestra esquemáticamente la estrategia propuesta, misma que siguiendo la pauta de las fases anteriores del estudio, se ha ordenado por actividad y secciones.

5.3.1.1 CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO

- Adecuar la red aeroportuaria mediante una reestructuración de las operaciones troncales y regionales. Para este fin sería ideal la construcción del aeropuerto alterno de la ciudad de México para resolver todos los conflictos que esto ha representado a las operaciones aeroportuarias, además de que con esto se lograría un mejor equilibrio entre los diferentes niveles de la aviación.

5.3.1.2 AUTORIDAD AERONÁUTICA

- A lo largo del análisis del sector aeronáutico que se llevó a cabo en el capítulo tres, se recomienda que las autoridades aeronáuticas instrumenten continuamente programas que permitan crear conciencia en todo el personal involucrado directamente con el sector, la importancia que tiene el desempeño de sus organismos como *sistema* dentro de este ámbito. Cabe mencionar que el cumplimiento de una aerolínea en su misión requiere de una infraestructura aeroportuaria de buena calidad y de servicios aeroportuarios adecuados. Con lo anterior se busca fomentar un mayor compromiso con la calidad integral del sector, de manera que se tenga una mejora

⁵⁹ Talavera Rodarte A. "Método informal de la planeación prospectiva: KJ". México, DEPFI, UNAM, 1985.

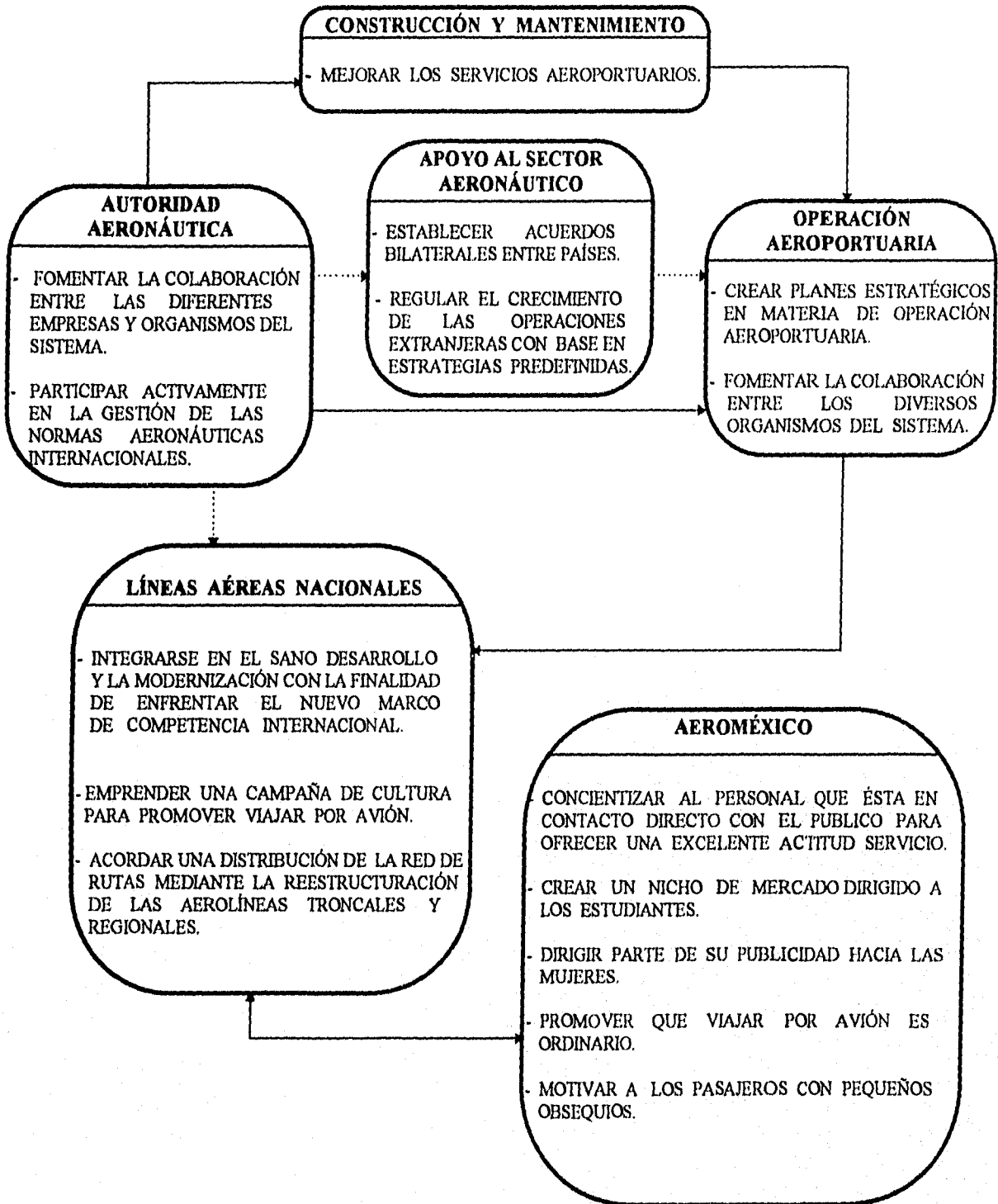


FIGURA 5.1 ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN PROPUESTAS.

continua con la cooperación y no con la competencia de las empresas y organismos que lo constituyen.

- Participar activamente, a través de personal altamente calificado, y con base en estrategias predeterminadas, en la gestión de las normas aeronáuticas internacionales. Para ello nuestro país debe establecer acuerdos con otros países con intereses compartidos.

5.3.1.3 APOYO AL SECTOR AERONÁUTICO

- A partir de que se dan a conocer las Reglas Generales para la Desregulación de Rutas y Tarifas para el Servicio Doméstico del Transporte Aéreo Regular en México (junio de 1991), se elimina la exclusividad de rutas y se llevan a cabo acciones adicionales para facilitar el tráfico de pasajeros y carga. Se puede considerar que a la fecha todavía se encuentran en proceso, por lo que establecer acuerdos bilaterales con otros países es sin duda un beneficio para México, en materia de llevar a cabo una competencia internacional más equilibrada.
- Regular con base a una estrategia el crecimiento de las operaciones de las aerolíneas extranjeras. También convendría promover el crecimiento de la demanda nacional, así como intentar crecer en los mercados internacionales. Con esto se podría evitar una excesiva dependencia financiera de la red con respecto al exterior.

5.3.1.4 OPERACIÓN AEROPORTUARIA

- Crear planes estratégicos en materia de operación aeroportuaria con base en la participación y compromiso de las principales partes involucradas. Con esto se evitaría la planeación unilateral por parte de la autoridad aeronáutica, enriquecer el contenido de los planes y facilitar su implantación y seguimiento.
- Se pretende la implementación continua de programas que permitan concientizar, en todas las personas involucradas directamente con las operaciones, la importancia que tienen sus funciones en la calidad "conjunta" que ofrecen a sus usuarios como Sistema. Debe aclararse que un alto desempeño en el servicio del transporte aéreo requiere de una elevada calidad en operaciones aeroportuarias, entre otros para ofrecer un servicio comprometido a su mejora continua.

5.3.1.5 LÍNEAS AÉREAS NACIONALES

- La competencia internacional, que cada vez es más fuerte, nos ha permitido visualizar, debido a la desregulación, que las líneas aéreas más grandes controlarán las principales rutas nacionales e internacionales y las compañías más pequeñas (regionales) operarán rutas no cubiertas por las anteriores. En teoría, la globalización podría eliminar los monopolios nacionales, remplazándolos por compañías competitivas a nivel global. De esta forma se podrían lograr economías de escala, reducciones en las tarifas y la posibilidad de elección por parte de los pasajeros entre varias líneas aéreas. Por lo anterior se considera importante crear a través de la DGAC una estrategia integral de desarrollo de la aviación, en los niveles troncal y regional. Se debe dar importancia a los

intereses nacionales y buscar el apoyo por medio del resto de las organizaciones involucradas. Esto con el fin de definir políticas claras y coherentes que garanticen el fortalecimiento de las empresas nacionales y permitan elevar la calidad de los servicios tanto nacionales como internacionales.

- Para la mayoría de la gente en nuestro país, el viajar por vía aérea es un "mito", lo ven como un sueño que alguna vez lo realizarán en la vida, otros ni siquiera aspiran a tener esa oportunidad. ¿Por qué sucede esto en México?. Según la investigación llevada a cabo en este trabajo, se puede observar (gráfica 4.3, capítulo 4) que el 54.6% de las personas entrevistadas pertenecen al nivel socioeconómico medio y bajo y que el 65.2% de los que pertenecen a este último sector tienen ingresos entre 1000 y 6000 pesos, esta información apoya la idea de que es posible tener el poder adquisitivo para utilizar el transporte aéreo a pesar de su posición socioeconómica y de alguna manera desmitificar el uso de este servicio. Reafirmar esta actitud puede mejorar la situación que prevalece en nuestro país, en Latinoamérica y en el Caribe. En la tabla 5.1 se aprecian los resultados de las dificultades que existen en la región, ya que de las 150 mejores líneas aéreas del mundo en ventas en 1995, sólo 11 son de Latinoamérica y el Caribe mientras que 54 de Europa y 38 de Norte América, así como las ventas tan sólo de Europa y Norte América cuentan con más del 67% de las totales en el mundo, teniendo esta última región una ganancia de más del 40% de los resultados netos totales, mientras que Latinoamérica y el Caribe tienen sólo el 3.3% en ventas con pérdidas de 115 millones de dólares.

Es indiscutible que el poder adquisitivo y la economía varían de acuerdo con la región, sin embargo estas cifras son reveladoras y aún en proporción nos encontramos en desventaja. Por lo anterior es importante introducir, por medio de la publicidad, la cultura en nuestro país de que viajar por avión puede convertirse en un hecho ordinario y no se debe esperar a un acontecimiento especial para hacer uso del transporte aéreo. Esta actividad de

divulgación indudablemente pertenece a las aerolíneas nacionales cuyo objetivo final sería incrementar su mercado.

REGIÓN	NÚMERO DE AEROLÍNEAS	TOTAL DE VENTAS BILLONES \$US	% DE VENTAS DEL MUNDO	RESULTADOS NETOS MILLONES \$US
EUROPA	54	89.6	31.4	1,824.4
AMÉRICA DEL NORTE	38	102.8	36.0	2,517.1
ASIA-PACÍFICO	30	71.5	25.0	1,878.4
AFRICA-MEDIO ORIENTE	17	12.1	4.2	- 1.0
LATINOAMÉRICA-CARIBE	11	9.5	3.3	- 115.0
TOTAL	150	285.4	100.0	6,106.9

FUENTE: REVISTA AIRLINE BUSINESS, SEPTIEMBRE 1996.

TABLA 5.1 DATOS POR REGIÓN DE LAS MEJORES 150 AEROLÍNEAS MUNDIALES EN VENTAS EN 1995.

- Llegar a un acuerdo entre aerolíneas regionales y troncales para una distribución de mercado y formar una red en los vuelos regulares, mediante acuerdos de las líneas aéreas para satisfacer los destinos y horarios requeridos por la demanda. Con esto se intenta que cada organización opere sólo las rutas que sean rentables a su nivel, es decir la clase de servicio de la compañía así como del equipo de vuelo. Además se intentaría construir un tipo de red para la cooperación entre ambos niveles de la aviación para

presentar mediante la coordinación de sus servicios una opción competitiva dentro de los mercados internacionales.

5.3.1.6 AEROMÉXICO

- Según los datos presentados en la tabla 4.9 del capítulo 4, el pasajero demandó principalmente eficiencia; cuando se llevó a cabo la encuesta los usuarios hicieron hincapié en demandar al personal de la empresa, amabilidad, tolerancia, voluntad de servicio y que inspirarán confianza para solicitar atención, entre otros. Se propone cuidar estos aspectos para tener satisfecha a su clientela, conservarla y con ello competir en el mercado, así como mejorar el nivel de servicio al cliente, e incrementar su mercado. La empresa debe estar constantemente cubriendo las expectativas que vayan surgiendo.
- Existen sectores que aparentemente no han sido explotados, como el caso de los estudiantes que buscan tener nuevas experiencias en el campo del aprendizaje. En esta investigación se obtuvieron datos que parecen indicar que este sector es potencial para crear un nicho de mercado. La encuesta se llevó a cabo en temporada baja, y aún así aparecieron encuestados varios estudiantes que su motivo de viaje era de placer, y en otros casos fue el estudio mismo. Algunos de ellos registraron que perciben ingresos, aunque trabajar no fue su principal actividad se tomó en cuenta este aspecto (tabla 4.2, capítulo 4). Por todo lo anterior se presume que este sector puede tomarse en cuenta por las empresas al: 1) dirigir publicidad hacia él, 2) facilitar el acceso a este servicio 3) al crear una cultura del uso de transporte aéreo. Considerando que el 72.4% de las personas que se entrevistó cuentan con estudios a nivel superior y de posgrado, se podría acaparar este mercado tempranamente, desde su formación como estudiantes.

CAPÍTULO 5. IDENTIFICACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

- Considerando que 33.7% (tabla 4.6, capítulo 4) de las personas entrevistadas fueron mujeres y que del 100% de aquellos que su motivo de viaje fue de negocios, el 24% fueron mujeres, se propone dar una atención especial a las mujeres usuarias de este servicio. En la actualidad las mujeres están jugando un papel cada vez más notorio en los aspectos socioeconómicos y entonces parte de la publicidad de esta empresa puede dirigirse particularmente hacia ellas.
- La empresa puede reforzar mediante publicidad la idea de que viajar por vía aérea no es extraordinario sino eficiente, difundir utilizar el avión como una buena alternativa de viaje, pues hay quienes sin pensarlo recurren directamente al transporte terrestre, el cual puede tener costos similares que el aéreo en algunos casos.
- Finalmente, se considera que por la información recopilada en las entrevistas efectuadas, se pudo detectar que para los usuarios ciertos detalles no costosos son importantes y manifestaron que no importaba pagar un poco más de tarifa si el servicio era bueno. En particular, una proporción considerable mencionó que gusta de los recuerdos de la compañía, por lo que se presume que si la empresa les diera al viajar un pequeño obsequio con el logotipo de ésta, podría captar un mayor mercado con una pequeña inversión.

CONCLUSIONES

Este estudio confirmó la importancia de identificar los problemas en una organización, con el propósito de conocer sus características y clasificarlos, antes de intentar solucionarlos. La investigación se enfocó a los problemas de competencia donde se planteó el procedimiento de análisis de este tipo de problema. Se encontró que el sector aeronáutico carece de planeación, tiene descuido en el seguimiento y control de las medidas que se toman y la mayor parte de las anomalías se relacionan con la improvisación de medidas no apegadas a planes integrales de largo plazo, cuyos efectos han sido errores y discontinuidades en las políticas de desarrollo de las distintas actividades, así como la falta de coordinación entre ellas. Independientemente de la crisis económica mundial del sector durante 1992 y de la crisis de 1994 en nuestro país, se observan también diversos problemas, tales como falta de colaboración entre los organismos involucrados en el sector y las mismas compañías aéreas.

Sin embargo, en la mayoría de las empresas hoy en día no recurren a la planeación y creen firmemente que para minimizar costos uno de los recursos más efectivos es despedir empleados de su organización como lo han hecho la mayoría de las aerolíneas. Este estudio muestra que existen espacios donde se puede incursionar, como nuevos mercados o la segmentación de estos, cambiar los paradigmas aceptados, establecer acuerdos de intereses comunes con otras empresas del mismo sector, entre otros. Por ejemplo, en esta investigación se obtuvieron datos que permiten detectar nichos, con el propósito de identificar diferencias en los usuarios y el comportamiento de viajar para crear una ventaja competitiva, así se logró descubrir como los estudiantes pueden ser un mercado potencial para desarrollar y explotar, debido a la disponibilidad, posibilidad y preferencia que

mostraron en las encuestas por el transporte aéreo. También se pudo percibir que las campañas de publicidad parecen estar dirigidas a mercados ya captados y no a descubrir nuevos mercados creando variedades de servicios que satisfagan nuevas necesidades.

Por otro lado, es importante que en México se formen redes de transporte con la participación de las líneas regionales y troncales para establecer entre éstas un frente común bien coordinado capaz de prestar servicios competitivos y enfrentar a la competencia internacional con un nivel de servicio similar. Si se lograra un apoyo decidido de la autoridad aeronáutica, la transportación aérea nacional podría alcanzar altos niveles de calidad en el largo plazo debido a que existe un alto potencial de demanda internacional de pasajeros, que de ser aprovechado adecuadamente puede fortalecer de manera contundente a las empresas nacionales. También el mercado interno cuenta con amplias posibilidades de crecimiento si las diferentes empresas y organizaciones colaboran para elevar la calidad de servicio.

En materia de Operación Aeroportuaria, se deben de crear planes estratégicos para la implementación de programas dirigidos a apoyar la operación de las líneas aéreas con la finalidad de elevar el nivel de servicio en el transporte aéreo. La situación que prevalece actualmente afecta significativamente la operación de las empresas y a esto se le agrega la poca atención y calidad de los servicios prestados por Aeropuertos y Servicios Auxiliares, donde se presentan severos rezagos estructurales, una excesiva rotación de personal y baja disponibilidad de recursos financieros. Sin embargo, cabe señalar que las características de desarrollo de las aerolíneas nacionales y de la red aeroportuaria se encuentran íntimamente relacionadas y esto es una ventaja con la que se puede trabajar para expandirse en diversos aspectos. De esta manera, si la red de rutas de las aerolíneas nacionales crece y se distribuye, manteniendo un esquema de cooperación entre los distintos niveles de la red, que actualmente registran pérdidas, pasarían a ser rentables. A su vez, los diferentes niveles de aviación comercial solamente se desarrollarán de una manera sana si cuentan con la infraestructura y servicios aeroportuarios acordes a sus necesidades.

Los usuarios manifestaron su gusto por el transporte aéreo enfatizando la importancia de la atención al pasajero por parte del personal, por lo que los atributos del servicio modifican sus preferencias. Así pues, se detectó que con pequeñas inversiones de capital por parte de las aerolíneas se puede mejorar el servicio y satisfacer algunos requerimientos de los pasajeros. Debido a las limitantes en recursos y tiempo en este estudio no se abarcaron todos los aspectos con la suficiente amplitud que se hubiera deseado como extender este estudio no sólo a la ciudad de México sino a todo el país, sin embargo esto sólo queda aquí como una propuesta interesante que se puede estudiar más a fondo en otra investigación.

Por último se desea hacer hincapié en la importancia de difundir la cultura de planeación, con sus diversos enfoques, para prevenir y en su defecto solucionar problemas, así como modificar procesos para mejorar el desarrollo de la empresa, y no recurrir a acciones sin antes haber analizado exhaustivamente otras alternativas. Todo esto puede ayudar a las organizaciones y salvarlas de estados financieros graves y mejorar la rentabilidad de las mismas. México cuenta con una excelente posición geográfica y grandes atractivos turísticos. La gran amplitud de su red aeroportuaria constituye un terreno propicio para el desarrollo de las aerolíneas y, si nos concientizamos de la necesidad de planificar, operar y diseñar sistemas para solucionar problemas socio-técnicos, podríamos resolver gran parte de los conflictos que padecemos actualmente en el sector aeronáutico.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aaker, David A. y Day George S. *Investigación de Mercados*, McGraw-Hill, México, D.F. 1989.
2. Ackoff, Rusell. *Rediseñando el Futuro*, Limusa, México, D.F. 1981.
3. Asociación del Transporte Aéreo Internacional (IATA). "Informe Anual 1994".
4. Barges Mestres J.A. "Declaraciones de los representantes en la 31° asamblea de los estados contratantes de la OACI", *Revista de la OACI*, Vol. 50, No. 9, noviembre 1995.
5. Bermúdez, Victor Manuel. "Las Aerolíneas Troncales Ofrecen Facilidad para los Viajes en México". *Revista Aérea*, junio/julio, 10-12, 1992.
6. Bermúdez, Victor Manuel. "Mexicana de Aviación Vuela hacia el Futuro". *Revista Aérea*. diciembre, 1992 / Enero, 1993, 22-23.
7. Bermúdez, Victor Manuel. "Oportunidades para Todos en el Tratado de Libre Comercio". *Revista Aérea*, febrero 8-9, 1994.
8. Carreón F. H. "Identificación de problemas del subsector aéreo mexicano". Tesis de Maestría. DEPFI. UNAM. 1992.
9. Cejas, M. "La crisis económica financiera y comercial de las compañías aéreas (Dimensión, estadísticas, gastos fijos y variables, fines de la OACI y posibles soluciones)". *XXIV Jornada Iberoamericana de Derecho Aeronáutico, del Espacio y de la Navegación Comercial*. Universidad de Salamanca, p170, oct. 1994.
10. Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC). *La aviación en México*, 1993.
11. Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC). "La Aviación Mexicana en Cifras" 1989-1995.
12. Fuentes, Zenón A. *El problema general de la planeación: pautas para un enfoque contingente*. DEPFI, UNAM, México, D.F. 1990.

13. Fuentes, Zenón A. *Un Sistema de metodologías de Planeación*. DEPFI, UNAM, México, D.F. 1995.
14. Fuentes, Zenón A. y Sánchez Guerrero G. *Metodología de la Planeación Normativa*. Cuadernos de Planeación y Sistemas. No. 1, DEPFI, UNAM, México D.F. 1990.
15. Fuentes Zenón A. y Perales Rivera S. *Diagnóstico: Fundamentos, Metodología y Técnicas*. Cuadernos de Planeación y Sistemas No. 2, DEPFI, UNAM, México D.F. 1991.
16. Folchi, Mario. "La crisis económica financiera y comercial de las compañías aéreas" *XXIV Jornada de Derecho Aeronáutico del Espacio y de la Navegación Comercial*, Universidad de Salamanca, p147-161, octubre 1994.
17. Gallacher Jaqueline. "Bagging the Benefits", *Airline Business*, julio, p 44, 1994.
18. González B. C. "Metodología para una visión estratégica". Tesis de Maestría. DEPFI. UNAM. 1994.
19. Green, P. / Krieger, A. "Segmentation markets with conjoint analysis". *Journal of Marketing*. Vol. 55, p20-31 oct, 1991.
20. Gronroos, Ch. "From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift marketing". *Management Decision*. Vol. 32, No.2, p4-20. 1994.
21. Hansman, H. / Schutjens, V. "Dynamics in market segmentation: A demographic perspective on agespecific consumption". *Marketing and Research Today*. Sep. P139-147. 1993.
22. Hofer, Ch. / Schendel, D. *Strategy formulation: analytical concepts* West Publishing Company. USA, 1986.
23. Instituto Nacional de Estadística Geografía e informática, Anuario Estadístico 1993.
24. Instituto Nacional de Estadística Geografía e informática, Estadísticas de Educación, Cuaderno No. 1. 1991-1993.
25. Instituto Nacional de Estadística Geografía e informática, Indicadores de empleo y desempleo. Junio de 1996.
26. Jennings, Mead. "A Mexican Wave Adios?". *Airline Business*, septiembre, p14, 1994.

27. Jennings Mead., "Making the most of better times". *Airline Business*, septiembre, p11, 1994.
28. Jennings, Mead. "Airlines, take your partners - again". *Airline Business*, p7, enero, 1995.
29. Jennings, Mead, "Mexico Feels the Peso Bite". *Airline Business*, febrero, p10, 1995.
30. Johansson, H. / McHugh, P. *Reingeniería de procesos de negocios*. Limusa. México. D.F. 1995.
31. Khan, Alfred E. "The competitive consequences of hub dominance: a case study" *Review of industrial organization*, p381-405, 1993.
32. López, B. / Olvera, F. / Rodil, F. "Material didáctico para la materia: Análisis de mercado". UAM. México, D.F., 1990.
33. Mintzberg Henry y Brian Quinn James. *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Prentice Hall. México, D.F. 1991.
34. Monografía de Aerovías de México (*Aeroméxico*), oct 1988-dic1993.
35. Murphy Cyril, (Vicepresident International and governamental affairs with United Airlines). "Sharing a Vision". *Airline Business*, febrero, p 47, 1994.
36. Ohame, K. *El Poder de la Triada*, McGraw-Hill. México, D.F.1990.
37. Organización de Aviación Civil Internacional, "Cincuenta Aniversario de la OACI", enero 1995.
38. Organización de Aviación Civil Internacional, Seminario Oficioso, "Pronostico y Planificación Económica de la Aviación". México, marzo 14 al 18 de 1994.
39. Organización de Aviación Civil Internacional, (Circular 258-AT/107) "El mundo de la aviación civil 1994.1997" p123.
40. Pérez, Castro Enrique. "Economía del Transporte Aéreo". SCT/DGAC/CIAAC, México, p186, 1980.
41. Peters J. Thomas y Waterman H. Robert Jr. *En Busca de la Excelencia* ED. Lasser Press. México, D.F. 1984.

42. Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, CECSA, México D.F. 1982.
43. Porter, Michael E. *Ventaja Competitiva, Creación y Sostentamiento de un Desempeño Superior*, CECSA, México D. F. 1985.
44. Porter, Michael E. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Vergara. Buenos Aires, 1991.
45. Sarlo, O. y Corban, R. "El derecho aeronáutico ante la crisis económica, financiera y comercial de las compañías aéreas". *XXIV Jornada Iberoamericana de Derecho Aeronáutico, del Espacio y de la Navegación Comercial*. Universidad de Salamanca, p191, oct 1994.
46. Serraf, G. *Diccionario metodológico de mercadotecnia*. Trillas, México, 1988.
47. Smaffa, A. *Segmenter ses marches: Application pratique des techniques*. Polytechniques, Romandes, Francia. 1988.
48. Steiner, George, *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. CECSA, México, D:F: 1983.
49. Talavera Rodarte A. *Método informal de planeación prospectiva: KJ, DEPFI*, UNAM, 1985.
50. Whitaker Richard and Odell Mark. "The year ahead". *Airline Business*, febrero, p 23, 1995.

ANEXO A - TABLA 1. TOTAL DE PASAJEROS TRANSPORTADOS POR EMPRESAS NACIONALES

- MILES -

LINEAS AEREAS	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
TRONCALES	13,095	14,872	16,163	17,452	17,482	20,585	16,798
AEROCALIFORNIA	408	500	822	883	910	944	1,024
AEROVIAS DE MEXICO	4,349	5,477	6,225	7,080	7,269	8,379	6,774
CIA. MEXICANA DE AV.	8,338	8,877	8,710	8,063	6,985	7,393	6,843
CONSORCIO AVIACSA		18	203	347	401	488	498
S.A.R.O.			76	302	465	782	42
T.A.E.S.A.			127	797	1,452	2,599	1,617
REGIONALES	605	746	822	1,179	1,465	1,768	1,876
AEROCOZUMEL	134	98	97	152	167	172	151
AEROEJECUTIVO						86	214
AEROLINEAS INTERNACIONALES						70	153
AEROMAR	213	204	202	223	278	335	306
AEROMONTERREY**			39	42	6		
AEROMORELOS	7	3	21	20	26	23	23
AERONAUTICA DE CANCUN**					8		
AEROSIERRA DE DURANGO *	14	67					
AEROSUDPACIFICO		13	26	26	28	30	26
AEROVIAS CARIBE	124	151	166	242	235	323	393
AEROVIAS DE PONIENTE				81	226	309	0
AEROVIAS OAXAQUEÑAS *	14	7	1				
AVIACION DE CHIAPAS *	15	7					
AVIACION DEL NOROESTE	44	74	164	197	220	96	43
LINEAS AEREAS ALLEGRO						12	40
PAL AEROLINEAS					3	45	2
SERV. AEREOS LEO LOPEZ	14	14	15	18	22	20	1
SERV. AEREOS LITORAL	26	108	89	171	243	264	523
TRANSPORTES AEREOS GANE			2	7	3	3	1
TOTAL	13,700	15,618	16,985	18,631	18,947	22,353	18,674

* EMPRESAS QUE SUSPENDIERON OPERACIONES

** ACTUALMENTE SOLO OPERAN FLETAMENTO

**ANEXO A - TABLA 2. PASAJEROS TRANSPORTADOS POR EMPRESAS NACIONALES
EN SERVICIO INTERNACIONAL**

- MILES -

LINEAS AEREAS	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
TRONCALES	3,489	4,168	4,055	4,280	3,884	3,822	3,677
AEROCALIFORNIA	28	131	235	184	142	154	172
AEROVIAS DE MEXICO	559	937	1,232	1,308	1,316	1,350	1,194
CIA. MEXICANA DE AV.	2,902	3,100	2,565	2,705	2,238	2,119	2,201
CONSORCIO AVIACSA T.A.E.S.A.			23	77	185	199	110
REGIONALES	17	12	38	71	91	137	140
AEROEJECUTIVO						34	22
AEROMAR				0.4	6	7	4
AEROMONTERREY*			21	17	2		
AERONAUTICA DE CANCUN					8		
AEROVIAS CARIBE			3	4	2	9	40
AEROVIAS DE PONIENTE**					2	23	
AVIACION DEL NOROESTE	4						
SERVS. AEREOS LEO LOPEZ	13	12	12	13	18	14	1
SERVS. AEREOS LITORAL			2	37	53	50	73
TOTAL	3,506	4,180	4,093	4,351	3,975	3,959	3,717

* EMPRESA QUE SUSPENDIO OPERACIONES

** SE FUSIONO CON LA EMPRESA SERVICIOS AEREOS LITORAL EN EL MES DE ABRIL DE 1995

ANEXO B

MUESTREO ESTRATIFICADO

En el muestreo aleatorio simple, una muestra aleatoria se selecciona de una lista (o de un marco muestral) que representa a la población. Frecuentemente, determinada información acerca de subgrupos dentro del marco de la muestra puede ser utilizada para mejorar la eficiencia del plan de muestreo, es decir, para obtener estimaciones con la misma confiabilidad con un tamaño de muestra más pequeño. La confiabilidad se refiere a la variación de estimación causada por el hecho de que se use una muestra en lugar de una población.

Al desarrollar un plan de muestreo, es aconsejable buscar subgrupos naturales que sean más homogéneos que la población total. Tales subgrupos se denominan "estratos"; por consiguiente, el término es *muestreo estratificado*.

LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DE ESCALAS

Las escalas de clasificación de actitudes son ampliamente usadas para probar la efectividad del tema publicitario, para comparar el desempeño de los conceptos de nuevos productos, y los segmentos de mercado. A pesar de años de experiencia con estas aplicaciones, el diseño de la escala de clasificación es generalmente un juicio basado en las preferencias del investigador y en las experiencias anteriores en situaciones similares.

ESCALAS DE MEDICIÓN DE ACTITUDES

Las actitudes son estados mentales usados por los individuos para estructurar la forma como perciben su medio ambiente y para dirigir la forma cómo responden a él.

Las variables de actitudes, como creencias, preferencias e intenciones, son medidas con escalas de clasificación. Tales escalas proporcionan a los entrevistados un conjunto de categorías enumeradas que representan el rango de juicios o posiciones posibles. Una escala de actitudes implica la medición en el mismo sentido que un termómetro mide la temperatura o una regla a la distancia. En cada caso la medición significa la asignación de números a objetos o personas para representar cantidades de sus atributos. Por ejemplo, los atributos de una persona incluyen su ingreso, clase social, actitudes, etcétera.

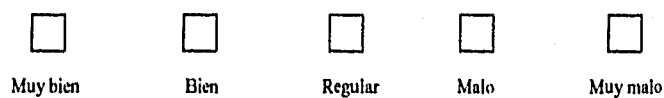
La asignación de números se hace de acuerdo con reglas que deben corresponder a las propiedades de lo que se está midiendo.

Escala	Reglas para asignar números	Aplicación común
Nominal	Los objetos son idénticos o diferentes	Clasificación (por sexo, área geográfica, clase social).
Ordinal	Los objetos son más grandes o más pequeños.	Rangos (preferencias, posición de clase).
Intervalo	Los intervalos entre los rangos adyacentes son iguales.	Números índices, escala de temperatura, algunas medidas de actitudes
Razón	Existe un punto de cero significativo para que las comparaciones de magnitud absoluta sean posibles.	Ventas, ingresos, unidades producidas, costos, edad.

CUADRO 1. TIPOS DE ESCALA DE MEDICIÓN.

ESCALA DE LIKERT

Una escala de Likert requiere que un entrevistado indique un grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a una variedad de afirmaciones (reactivos) relacionadas con el objeto de las actitudes. También se le llama una escala totalizada, porque los resultados de las afirmaciones individuales se suman para presentar un puntaje total para el entrevistado. Esta escala se refiere a los varios pasos del procedimiento para eliminar los reactivos que no corresponden. Se ilustra a continuación:



ANEXO C

ENCUESTA No. 1
A AGENCIAS DE VIAJES
CÉDULA DE ENTREVISTA

1. ¿A cuántas líneas aéreas nacionales les prestan sus servicios (puede escoger más de una opción)?

- a) Aeroméxico b) Mexicana c) Taca d) Aviacsa e) Otra ¿cuál? _____ f) Todas

2. ¿Con cuál o cuáles tienen más relación?

- a) Aeroméxico b) Mexicana c) Taca d) Otra ¿cuál? _____ f) Todas

3. ¿Realiza convenios o paquetes con otras empresas? (puede escoger más de una opción), como:

- a) Hoteleros b) Autobuses c) Restaurantes d) Otros _____ e) Todos

4. ¿Con qué fines lo hace?

- a) Dar un buen trato al cliente
b) Por que el cliente lo pide
c) Por ganar clientela
d) Otros especifique _____

5. ¿Realiza alguna actividad para mantener a sus clientes?

- a) sí b) no

6. Si contesto sí ¿cómo clasifica a sus clientes?

- a) Negocio b) Placer c) Otros _____

7. ¿Quiénes recurren con mayor frecuencia a las líneas aéreas nacionales?

- a) Nacionales b) Extranjeros c) Ambos con el mismo porcentaje

8. Los destinos más frecuentes de los usuarios son a (puede escoger más de una opción):

- a) Playas b) Ciudades c) Extranjero d) Otros _____

9. ¿Tiene un seguimiento de sus clientes después de la compra de un servicio?

- a) Por teléfono b) Por correo c) Personalmente d) Otros _____

10. ¿Qué busca el usuario en sus servicios (puede escoger más de una opción)?

- a) Rapidez b) Eficiencia c) Comodidad d) Prestigio e) Seguridad f) Puntualidad
g) Versatilidad de horarios h) Coberturas amplias i) Otras _____

11. De las principales líneas aéreas nacionales clasifíquelas de acuerdo con la calidad de su servicio, para lo cual considere las características mencionadas en la pregunta anterior, así como la atención y los precios.

- a) Aeroméxico b) Mexicana c) Taesa

12. ¿En qué colaboran las agencias de viajes con las líneas aéreas para dar mejor servicio? (puede escoger más de una opción).

- a) Dar un mejor trato a los usuarios.
b) En tener una relación de usuarios reales que las aerolíneas no podrían atender.

13. Según su opinión, la aerolínea nacional que tiene mayor demanda se debe a: (puede escoger más de una opción).

- a) Puntualidad b) Buen trato c) Económica d) Otro _____

14. ¿Qué efecto causó la apertura del tratado de libre comercio a los usuarios de las líneas aéreas nacionales?

- a) Mayor demanda del servicio
b) Menor demanda del servicio
c) Igual demanda del servicio

15. A su juicio ¿qué es lo que permite a una línea aérea sobresalir del resto? (puede escoger más de una opción).

- a) Buen trato b) Puntualidad c) Económica d) Otro _____

16. ¿Considera que el servicio de las aerolíneas nacionales es el adecuado en cuanto a sus precios?

- a) sí b) no

17. ¿Si usted estuviera en la posibilidad de modificar aspectos que crea puedan corregirse para dar un mejor servicio en las aerolíneas nacionales, ¿qué es lo que haría (puede escoger más de una opción)?

- a) Buen trato b) Mejores precios c) Atención d) Puntualidad e) Seguridad
f) Comodidad g) Otras _____

18. ¿Por qué se recurre a las agencias de viajes (puede escoger más de una)?

- a) Comodidad b) Mejor trato c) Por paquetes d) Por precio e) Otro _____

19. ¿Intercambian información con otras aerolíneas para mejorar sus servicios?

- a) sí b) no

20. ¿Qué cree que influya en el usuario para decidir comprar un servicio de transporte aéreo? (puede escoger más de una opción).

- a) Buen trato b) Precio accesible c) Puntualidad d) Rapidez

21. ¿Reciben algún incentivo por parte de las aerolíneas (puede escoger más de una opción)?

- a) Dinero b) Viajes c) Regalos d) Otros _____

22. ¿Qué objetivos se han fijado las agencias de viajes para satisfacer al usuario de líneas aéreas? (puede escoger más de una opción).

- a) Atender bien al usuario en el momento de solicitar informes.
b) Pedir a las aerolíneas que den buena atención y buena comida.
c) Dar un seguimiento al usuario de cómo le fue en su viaje.
d) Otros _____

23. ¿Qué problemas más comunes suelen surgir entre las agencias de viajes y sus clientes? (puede escoger más de una opción).

- a) Vuelos no confirmados b) Cancelación de vuelos
c) Distintos precios a un mismo destino d) Otros _____

24. ¿Cree usted que la demanda de las aerolíneas nacionales disminuye por la construcción de supercarreteras?

a) sí b) no ¿Por qué? _____

25. ¿Qué problemas se han presentado a sus clientes con mayor frecuencia en sus viajes?

a) Pérdida de equipaje b) Impuntualidad c) Cancelación de vuelos
d) Trato desagradable e) Otros _____

ENCUESTA No. 1

AGENCIAS DE VIAJES

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS

1. ¿A cuántas líneas aéreas nacionales les prestan sus servicios (puede escoger más de una opción)?

a) Aeroméxico	100%	d) Aviacsa	83%
b) Mexicana	100%	e) Otras	75%
c) Taesa	98%	f) Todas	66%

2. ¿Con cuál o cuáles tiene más relación?

a) Aeroméxico	78%	d) Otras	11%
b) Mexicana	68%	e) Todas	8%
c) Taesa	20%		

3. ¿Realiza convenios o paquetes con otras empresas? (puede escoger más de una opción), como:

a) Hoteles	77%	d) Otros	26%
b) Autobuses	26%	e) Todos	5%
c) Restaurantes	13%		

4. ¿Con qué fines lo hace?

a) Dar un buen trato al cliente	53%
b) Porque el cliente lo pide	38%
c) Por ganar clientela	20%
d) Otros	12%

5. ¿Realiza alguna actividad para mantener a sus clientes?

- | | |
|-------|-----|
| a) Si | 88% |
| b) No | 12% |

El 12% indica que son agencias que todavía no se adaptan a las actividades regulares que una agencia debe tener, y que no es el principal negocio del dueño.

6. Si contesto si, ¿cómo clasifica a sus clientes? (puede escoger más de una opción).

- | | |
|-------------|-----|
| a) Negocios | 76% |
| b) Placer | 69% |
| c) Otros | 9% |

7. ¿Quiénes recurren con mayor frecuencia a las líneas aéreas nacionales?

- | | |
|---------------------------------|-----|
| a) Nacionales | 60% |
| b) Extranjeros | 5% |
| c) Ambos en el mismo porcentaje | 35% |

8. Los destinos más frecuentes de los usuarios son a (puede escoger más de una opción):

- | | |
|---------------|-----|
| a) Playas | 88% |
| b) Ciudades | 24% |
| c) Extranjero | 34% |
| d) Otros | 22% |

En "otros" la mayoría corresponde a destinos como zonas arqueológicas.

9. ¿Tiene un seguimiento de sus clientes después de la compra de un servicio?

- | | |
|------------------|-----|
| a) Por teléfono | 66% |
| b) Por correo | 4% |
| c) Personalmente | 30% |
| d) Otros | 0% |

10. ¿Qué busca el usuario en sus servicios (puede escoger más de una opción)?

a) Rápidez	55%	d) Prestigio	26%	g) Versatilidad de horarios	32%
b) Eficiencia	67%	e) Seguridad	54%	h) Coberturas amplias	26%
c) Comodidad	52%	f) Puntualidad	48%	i) Otros	6%

11. De las principales líneas aéreas nacionales clasifíquelas de acuerdo con la calidad de su servicio, para lo cual considere las características mencionadas en la pregunta anterior, así como la atención y los precios.

a) Aeroméxico	1) primer lugar	69%
	2) segundo lugar	29%
	3) tercer lugar	1%
a) Mexicana	1) primer lugar	35%
	2) segundo lugar	65%
	3) tercer lugar	0%
a) Taesa	1) primer lugar	2%
	2) segundo lugar	8%
	3) tercer lugar	90%

Claramente se observa que AM es considerada la línea aérea que ofrece el mejor servicio, seguida por MX y finalmente VX.

12. ¿En qué colaboran las agencias de viajes con las líneas aéreas para dar mejor servicio? (puede escoger más de una opción).

a) En dar un mejor trato a los usuarios	42%
b) En atender una relación de usuarios reales que las aerolíneas no podrían atender	51%
c) En cubrir más mercado	32%
d) Otros (dar un seguimiento a los usuarios después de su viaje para mejorar el servicio)	6%

Las agencias de viajes opinaron que las aerolíneas dan al cliente un nivel de servicio de información de vuelos muy inferior al de las agencias.

13. Según su opinión, la aerolínea nacional que tiene mayor demanda se debe a: (puede escoger más de una opción).

a) Puntualidad	74%	d) Seguridad	15%
b) Buen trato	53%	e) Otro (prestigio)	14%
c) Económico	31%		

14. ¿Qué efecto causó la apertura del tratado de libre comercio a los usuarios de las líneas aéreas nacionales?

a) Mayor demanda del servicio	14%
b) Menor demanda del servicio	25%
c) Igual demanda del servicio	61%

15. A su juicio ¿qué es lo que permite a una línea aérea sobresalir del resto? (puede escoger más de una opción).

a) Buen trato	58%	c) Costos bajos	46%
b) Puntualidad	73%	d) Otro	8%

En "otros" (8%) mencionaron que era importante la seriedad y seguridad del servicio.

16. ¿Considera que el servicio de las aerolíneas nacionales es el adecuado en cuanto a sus precios?

a) Si	69%	¿por qué?	Por los costos de viajar por vía aérea.
b) No	29%	¿por qué?	Porque el servicio es deficiente.
c) No sabe	2%		

17. Si usted estuviera en la posibilidad de modificar aspectos que crea puedan corregirse para dar un mejor servicio en las aerolíneas nacionales, ¿qué es lo que haría (puede escoger más de una)?

a) Buen trato	45%	d) Puntualidad	53%	g) Otros	9%
b) Mejores precios	79%	e) Seguridad	24%		
c) Atención	43%	f) Comodidad	29%		

En "otros" (9%) se incluyeron fallas, tales como la reestructuración en la administración de las compañías y la unificación en los precios.

18. ¿Por qué se recurre a las agencias de viajes (puede escoger más de una opción)?

a) Por comodidad	73%	c) Precio	7%
b) Mejor trato	42%	d) Otros	19%

En "otros" (19%) se mencionó los convenios con otras empresas y prestigio, entre otros.

19. ¿Intercambian información con otras aerolíneas para mejorar sus servicios?

- | | |
|-------|-----|
| a) Si | 78% |
| b) No | 22% |

20. ¿Qué cree que influya en el usuario, para decidir comprar un servicio de transporte aéreo? (puede escoger más de una opción).

- | | | | |
|-------------------|-----|------------|-----|
| a) Buena atención | 39% | d) Rápidez | 52% |
| b) Buen precio | 40% | e) Otras | 6% |
| c) Puntualidad | 36% | | |

En "otras" (6%) se incluyó entre otros el prestigio de la compañía.

21. ¿Reciben algún incentivo por parte de las aerolíneas (puede escoger más de una opción)?

- | | | | |
|--------------|-----|------------|-----|
| a) Económico | 52% | c) Regalos | 13% |
| b) Viajes | 33% | d) Otros | 19% |

En "otros" (19%) se indicó que se hacen rifas de diferentes productos entre otros.

22. ¿Qué objetivos se han fijado las agencias de viajes para satisfacer al usuario de líneas aéreas? (puede escoger más de una opción).

- | | |
|---|-----|
| a) Atender bien al usuario en el momento de solicitar informes | 70% |
| b) Pedir a las aerolíneas que den buena atención y buena comida | 17% |
| c) Dar un seguimiento al usuario de cómo le fue en su viaje | 37% |
| d) Otros | 6% |

En "otros" (6%) resaltó la importancia de ofrecer bajos costos y diversidad de vuelos así como la rapidez de atención al público.

23. ¿Qué problemas más comunes suelen surgir entre las agencias de viajes y sus clientes? (puede escoger más de una opción).

- | | | | |
|--------------------------|-----|---|-----|
| a) Vuelos no confirmados | 34% | c) Distintos precios a un mismo destino | 42% |
| b) Cancelación de vuelos | 48% | d) Otros | 20% |

En "otros" (20%) la mayoría se refirió a la impuntualidad de los vuelos.

24. ¿Cree usted que la demanda de las aerolíneas nacionales disminuye por la construcción de supercarreteras?

- | | |
|-------|-----|
| a) Si | 28% |
| b) No | 72% |

25. ¿Qué problemas se han presentado a sus clientes con mayor frecuencia en sus viajes?

- | | | | | | |
|------------------------|-----|--------------------------|-----|----------|----|
| a) Pérdida de equipaje | 21% | c) Cancelación de vuelos | 44% | e) Otros | 6% |
| b) Impuntualidad | 44% | d) Trato desagradable | 28% | | |

En "otros" (6%) se refiere principalmente a problemas de promociones no veraces.

ENCUESTA No. 2
A LÍNEAS AÉREAS NACIONALES
CÉDULA DE ENTREVISTA

Sexo _____ Nacionalidad _____

1. ¿Es usted usuario de las líneas aéreas nacionales?

a) sí b) no

2. ¿Qué línea aérea utiliza normalmente?

a) Taesa b) Aeroméxico c) Mexicana d) Otra ¿cuál? _____

3. ¿Por qué motivo viaja usted?:

a) Negocio b) Placer d) Otro ¿cuál? _____

4. ¿Cuántos viajes en avión realiza al año?

a) 1 vez b) 2 a 5 c) 6 a 10 d) más de 10 ¿cuántos? _____

5. ¿Siente alguna preferencia por las líneas aéreas nacionales por el hecho de se mexicanas?

a) sí b) no ¿Por qué? _____

6. ¿Cómo considera el trato que se ofrece en oficinas de recepción?

a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo

7. ¿Cómo considera el trato que se ofrece en las salas de espera?

a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo

8. Califique en escala del 1 al 10 el grado de cumplimiento de las siguientes características en las compañías

LÍNEA AÉREA	RESPECTO	ACTITUD	AMABILIDAD
TAESA			
AEROMEXICO			
MEXICANA			

9. ¿Qué cualidades le gustaría que tuviera el personal?

10. ¿Considera usted adecuado el servicio de información y venta vía telefónica?

a) sí b) no c) no lo ha usado ¿Por qué? _____

11. ¿El servicio de información telefónica es satisfactorio?

a) sí b) no

12. ¿Dónde compra sus boletos?

a) Agencia de viaje b) Venta directa c) Otros ¿cuál? _____

13. ¿Lo atienden correctamente en el lugar de venta de los boletos?

a) sí b) no

14. ¿A qué compañía aérea le tiene más confianza respecto a su seguridad?

a) Taesa b) Aeroméxico c) Mexicana d) Otra ¿cuál? _____

15. ¿A través de qué medios publicitarios se enteró sobre los precios, promociones, itinerarios y paquetes turísticos?

a) Periódicos b) Revistas c) Radio d) Televisión e) Otros ¿cuál? _____

16. Califique el grado de limpieza a bordo de la aeronave:

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Pésima

17. ¿Está de acuerdo que los alimentos se sirvan dependiendo de:

- a) El número de horas del viaje a) sí b) no
- b) La hora local? a) sí b) no

18. Califique el grado de confianza en la higiene de los alimentos que sirven a bordo

- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Pésima

19. ¿Se le ha presentado algún problema de:

- a) Pérdida de equipaje sí no Se le resolvió satisfactoriamente? sí no
- b) Demoras sí no Se le resolvió satisfactoriamente? sí no
- c) Cancelaciones sí no Se le resolvió satisfactoriamente? sí no

20. ¿Se le ha presentado algún problema por exceso de equipaje?

- sí no Se le resolvió satisfactoriamente? sí no

21. Califique en escala del 1 al 10 el grado de cumplimiento de las siguientes características en las compañías

LÍNEA AÉREA	MANEJO DE EQUIPAJE	SEGURIDAD	ALIMENTOS	MEJORAS CONTINUAS
TAESA				
AEROMÉXICO				
MEXICANA				

ENCUESTA No. 2
LÍNEAS AÉREAS NACIONALES
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS

1. ¿Es usted usuario de las líneas aéreas nacionales?

a) Si	384
b) No	0

Los pasajeros que viajarían por aerolíneas extranjeras no se les aplicó la encuesta.

2. ¿Qué línea aérea utiliza normalmente¹ ?

a) Taesa	103	26.82%
b) Aeroméxico	201	52.34%
c) Mexicana	147	38.28%
d) Otras	<u>20</u>	<u>5.21%</u>
Totales	471	122.65%

3. ¿Por qué motivo viaja usted¹ ?

a) Por placer	226	58.85%
b) Por negocio	161	41.93%
c) Otros	<u>26</u>	<u>6.77%</u>
Totales	413*	107.95%*

4. ¿Cuántos viajes en avión realiza al año?

1 vez	97
2 a 5 veces	170
6 a 10 veces	67
más de 10 veces	<u>50</u>
suma	384

¹ La pregunta permite que el entrevistado elija más de una opción, por lo que la suma puede ser mayor a 384 encuestados y al 100%.

5. ¿Siente alguna preferencia por las líneas aéreas nacionales por el hecho de ser mexicanas?

a) Si	226	59%
b) No	<u>158</u>	<u>41%</u>
	384	100%

Las causas que se mencionaron por las que no sienten inclinación por viajar usando las líneas aéreas nacionales son:

- Les es indiferente usar cualquier línea.
- El servicio que ofrecen no es muy competente.
- Porque son más económicas.

6. ¿Cómo considera el trato que se ofrece en oficinas de recepción?

Excelente (1)	55	55
Bueno (.75)	270	202.5
Regular (.50)	51	25.5
Malo (.25)	7	1.75
Pésimo (0)	<u>1</u>	<u>0</u>
Suma	384	284.75

Para evaluar la satisfacción de los usuarios respecto al trato que reciben al documentarse en las oficinas de recepción, se considera la siguiente escala: excelente, 1; bueno, .75; regular, .5; malo, .25; y pésimo, 0. La calificación neta por este concepto es:

$$\frac{55 + 271(.75) + 51(.5) + 7(.25) + 1(0)}{384} = \frac{284.75}{384} = .7415$$

es decir, 74%

7. ¿Cómo considera el trato que se ofrece en las salas de espera?

Excelente (1)	35	35
Bueno (.75)	210	163.5
Regular (.50)	113	56.5
Malo (.25)	14	3.5
Pésimo (0)	<u>4</u>	<u>0</u>
Suma	384	258.5

$$\frac{35 + 218(.75) + 113(.5) + 14(.25) + 4(0)}{384} = \frac{258.5}{384} = .6732$$

es decir, 67%

8. Califíquese en escala del 1 al 10 el grado de cumplimiento de las siguientes características en la compañía:

Para su análisis se requirió tabular el número de personas encuestadas que asignaron calificaciones de 1 a 10, posteriormente se realizó una sumatoria de la suma de los productos de la calificación con el número de las personas que asignaron la calificación, y esto a su vez se divide entre el total de los encuestados que dará como resultado una calificación en promedio de cumplimiento de las tres compañías citadas en la muestra.

Actitud:

$$\text{Calificaciones} = \frac{\text{Promedio de cumplimiento}}{\text{Número de encuestas}}$$

Taesa

$$\frac{3(.2) + 2(.2) + 1(.4) + 5(.4) + 5(.6) + 10(.6) + 25(.8) + 57(.8) + 60(1) + 33(1)}{211} = 0.81$$

Aeroméxico

$$\frac{0(.2) + 1(.2) + 0(.4) + 0(.4) + 0(.6) + 2(.6) + 3(.8) + 11(.8) + 13(1) + 3(1)}{33} = 0.87$$

Mexicana

$$\frac{1(.2) + 0(.2) + 0(.4) + 0(.4) + 0(.6) + 2(.6) + 14(.8) + 59(.8) + 88(1) + 54(1)}{218} = 0.92$$

Amabilidad:

Taesa

$$\frac{3(.2) + 2(.2) + 1(.4) + 4(.4) + 5(.6) + 10(.6) + 26(.8) + 51(.8) + 51(1) + 48(1)}{201} = 0.86$$

Aeroméxico

$$\frac{0(.2) + 1(.2) + 1(.4) + 0(.4) + 0(.6) + 3(.6) + 73(.8) + 58(.8) + 109(1) + 108(1)}{287} = 0.95$$

Mexicana

$$\frac{1(.2) + 0(.2) + 2(.4) + 0(.4) + 2(.6) + 4(.6) + 13(.8) + 49(.8) + 103(1) + 92(1)}{266} = 0.93$$

Respeto:

Taesa

$$\frac{2(.2) + 3(.2) + 0(.4) + 0(.4) + 8(.6) + 9(.6) + 21(.8) + 68(.8) + 56(1) + 34(1)}{201} = 0.86$$

Aeroméxico

$$\frac{0(.2) + 0(.2) + 0(.4) + 0(.4) + 1(.6) + 1(.6) + 9(.8) + 57(.8) + 97(1) + 95(1)}{260} = 0.95$$

Mexicana

$$\frac{1(.2) + 0(.2) + 1(.4) + 0(.4) + 3(.6) + 4(.6) + 11(.8) + 65(.8) + 105(1) + 80(1)}{260} = 0.93$$

Nota: Algunos usuarios no contestaron en ciertos aspectos, por esta razón el número de personas varía.

LÍNEA AÉREA	RESPECTO	ACTITUD	AMABILIDAD
Taesa	8.6	8.1	8.6
Aeroméxico	9.5	8.7	9.5
Mexicana	9.3	9.2	9.3

9. ¿Qué cualidades le gustaría que tuviera el personal?

Las respuestas fueron variadas pero se clasificaron y contabilizaron de la siguiente manera:

- Que el servicio continúe igual	42	10.94%
- Presentación del personal:		
- Mejor presentación	21	5.5%
- Actitud:		
- No exista diferencia de trato entre el mexicano y el extranjero	5	1.4%
- responsabilidad	6	1.6%
- simpáticas	33	8.2%
- mejor atención al pasajero	177	46.2%
- respeto	12	3.12%

- Capacitación:		
- Puedan informar	8	2.08%
- bilingües	2	0.52%
- excelencia	6	1.6%
- eficiencia (rapidez)	7	1.9%
- preparación	5	1.3%
- No dio sugerencias o comentarios	60	15.6%

10. ¿Considera usted adecuado el servicio de información y venta vía telefónica?

a) Sí	55%
b) No	8%
c) No lo ha usado	37%

11. ¿El servicio de información telefónica es satisfactorio?

a) Sí	51%
b) No	12%

12. ¿Dónde compra sus boletos?

a) Agencia de viajes	55%
b) Venta directa	43%
c) Otros	2%

En "otros" contestaron que utilizan opciones como internet o la empresa donde laboran se los proporcionan.

13. ¿Lo atienden correctamente en el lugar de venta de los boletos?

a) Sí	95%
b) No	5%

14. ¿A qué compañía aérea le tiene más confianza respecto a su seguridad?

Taca	53	13.8%
Aeroméxico	198	51.5%
Mexicana	118	30.7%
Aeromar	4	1%
Aerocaribe	4	1%
Aviacsa	3	0.8%
Otras	<u>4</u>	<u>1%</u>
Total	384	100%

15. ¿A través de qué medios publicitarios se enteró sobre los precios, promociones, itinerarios y paquetes turísticos ²?

- periódicos	122	32%
- revistas	116	30%
- radio	45	12%
- televisión	66	17%
- Otras:		
- agencias	57	15%
- líneas telefónicas	30	8%
- otros	<u>30</u>	<u>8%</u>
suma	466	122%

16. Califique el grado de limpieza a bordo de la aeronave

Excelente (1)	141	141
Bueno (.75)	208	156
Regular (.50)	35	17.5
Malo (.25)	2	0.5
Pésimo (0)	<u>1</u>	<u>0</u>
Suma	384	315/384 = .82

es decir, 82%

² La pregunta permite que el entrevistado elija más de una opción, por lo que la suma puede ser mayor a 384 encuestados y al 100%.

17. ¿Está de acuerdo que los alimentos se sirvan dependiendo de:

a) el número de horas del viaje:	Si	208	54%
	No	<u>176</u>	<u>46%</u>
	suma	384	100%
b) la hora local:	Si	230	60%
	No	<u>154</u>	<u>40%</u>
	suma	384	100%

18. Califique el grado de confianza en la higiene de los alimentos que sirven a bordo:

Excelente (1)	89	89
Buena (.75)	231	173.25
Regular (.50)	54	27
Malo (.25)	10	2.5
Pésimo (0)	<u>0</u>	<u>0</u>
Suma	384	291.75/384 = .7577

es decir, 76%

19. ¿Se le ha presentado algún problema de:

- Pérdida de equipaje:						
Si	79	20%	se resolvió satisfactoriamente	Si	47	58%
No	<u>305</u>	<u>80%</u>	se resolvió satisfactoriamente	No	<u>32</u>	<u>42%</u>
	384	100%		79	100%	
- Demoras:						
Si	178	46%	se resolvió satisfactoriamente:	Si	133	75%
No	<u>206</u>	<u>54%</u>		No	<u>45</u>	<u>25%</u>
	384	100%		178	100%	
- Cancelaciones:						
Si	61	16%	se resolvió satisfactoriamente:	Si	36	59%
No	<u>323</u>	<u>84%</u>		No	<u>25</u>	<u>41%</u>
	384	100%		61	100%	

20. ¿Se le ha presentado algún problema por exceso de equipaje?

Si	48	12%	se resolvió satisfactoriamente	Si	30	63%
No	<u>336</u>	<u>88%</u>		No	<u>18</u>	<u>37%</u>
	384	100%		48	100%	

21. Califique en escala de 1 a 10 el grado de cumplimiento de las siguientes características en las compañías:

LÍNEA AÉREA	MANEJO DE EQUIPAJE	SEGURIDAD	ALIMENTOS	MEJORAS CONTIN.
Taesa	84%	86%	82%	81%
Aeroméxico	93%	95%	91%	89%
Mexicana	92%	94%	88%	88%

Para evaluar los resultados se utilizó el mismo procedimiento de la pregunta 8.

ENCUESTA No. 3
A PASAJEROS DE AEROMÉXICO
CÉDULA DE ENTREVISTA

Día _____ Sexo _____ Nacionalidad _____

1. ¿Cuántas veces al año viaja por avión?

a) 1 a 5 b) 5 a 10 c) 10 a 15 d) más de 15 _____

2. Preferentemente, ¿cuál es el motivo del viaje?:

a) Negocio b) Placer c) Estudio d) Otro _____

3. ¿En qué época del año viaja más?

a) Temporada alta b) Baja c) Cualquiera

4. ¿Por qué eligió AM?

a) Precio b) Destino c) Horario d) Puntualidad e) Eficiencia f) Otro _____

5. ¿Cómo considera el servicio de AM?

a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Muy malo

6. Viajará en clase:

a) Premier b) Turista

7. El día de hoy, ¿adónde viajará? _____

8. ¿A qué hora le es más conveniente viajar?

- | | | |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| a) 6 a 9 hrs | b) 9:01 a 12 hrs | c) 12:01 a 15 hrs |
| d) 15:01 a 18 hrs | e) 18:01 a 22 hrs | f) indiferente |

9. ¿Cuál es su nivel de estudios?

- | | | | |
|-----------------|---------------|-----------------|---------------|
| a) Primaria | b) Secundaria | c) Preparatoria | d) Técnico |
| e) Licenciatura | f) Maestría | g) Doctorado | h) Otro _____ |

10. ¿Cuál es su actividad?

- | | | | |
|----------------------|-------------|------------------|---------------|
| a) El hogar | b) Negocios | c) Empleado | d) Estudiante |
| e) Profesor de _____ | | f) Profesionista | g) Otro _____ |

11. ¿Cuál es su ingreso mensual?

- | | | |
|------------------|-----------------|-----------------|
| a) 1000 a 3000 | b) 3001 a 6000 | c) 6001 a 10000 |
| e) 10001 a 15000 | f) más de 15000 | |

12. Edad:

- | | | | |
|----------------|------------|------------|--------------|
| a) Menos de 22 | b) 23 a 25 | c) 26 a 30 | f) 31 a 35 |
| g) 36 a 40 | h) 41 a 50 | i) 51 a 65 | j) más de 65 |

13. ¿En qué ciudad vive? _____ Colonia _____
Delegación _____ C.P. _____

ENCUESTA No. 3
PASAJEROS DE AEROMÉXICO
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS

Sexo:	a) Femenino	33.7%	b) Masculino	66.3%
Nacionalidad:	a) Mexicano	98.9%	b) Extranjero	1.1%

1. ¿Cuántas veces al año viaja por avión?

1 a 5 veces	59	33.7%
6 a 10 veces	40	22.9%
10 a 15 veces	26	14.9%
más de 15	<u>50</u>	<u>28.6%</u>
suma	175	100%

2. Preferentemente, ¿cuál es el motivo del viaje?:

a) Negocio	74.9%	b) Placer	21.1%
c) Estudio	1.7%	d) Otro	2.3%

3. ¿En qué época del año viaja más?

a) Temporada alta	6.3%
b) Temporada baja	4.6%
c) Cualquiera	89.1%

Se considera temporada alta la época del año de vacaciones escolares (semana santa, julio y agosto, y la segunda quincena del mes de diciembre), por lo que en febrero la gente que regularmente lo hace es por motivos de negocio, esta es una de las razones por las que la tercera opción fue tan alta.

4. ¿Por qué eligió AM?

a) Precio	4.6%	d) Puntualidad	19.4%
b) Destino	16.6%	e) Eficiencia	27.4%
c) Horario	9.1%	f) Otro	22.9%

En "otro" se encontraron los motivos de asignación del boleto por la empresa con 14.3% seguido de que le es indiferente la compañía por la que viajará con 6.3% y por último la seguridad con 6.3% con un total, estos tres últimos de 22.9%.

5. ¿Cómo considera el servicio de AM?

a) Muy bueno	24 %	d) Malo	0.6%
b) Bueno	65.7%	e) Muy malo	0.6%
c) Regular	9.1%		

6. Viajará en clase

a) Premier	7.4%	b) Turista	92.6%
------------	------	------------	-------

La mayoría de la gente entrevistada, fueron pasajeros que viajan por motivos de negocios, lo hacen continuamente y regresan casi siempre el mismo día por lo que consideraba que no tenía caso viajar en clase premier.

7. El día de hoy, ¿adónde viajará?

a) Frontera	14.9%	c) Ciudad	73.1%
b) Playa	8.0%	d) Extranjero	4.0%

Por ser temporada baja durante el mes de febrero, las ciudades son el destino de la mayoría de la gente (73.1%), los destinos de fronteras también son importantes (14.9%).

8. ¿A qué hora le es más conveniente viajar?

a) 6 a 9 hrs	46.3%	d) 15:01 a 18 hrs	1.1%
b) 9:01 a 12 hrs	25.7%	e) 18:01 a 22 hrs	13.7%
c) 12:01 a 15 hrs	2.9%	f) indiferente	10.3%

9. ¿Cuál es su nivel de estudios?

a) Primaria	4.0%	e) Licenciatura	56.6%
b) Secundaria	3.4%	f) Maestría	13.1%
c) Preparatoria	13.1%	g) Doctorado	2.3%
d) Técnico	7.4%	h) Otro	0%

10. ¿Cuál es su actividad?

a) El hogar	5.7%	e) Profesor de Universidad	56.6%
b) Negocios	24.0%	f) Profesionista	8.0%
c) Empleado	53.7%	g) Otro	0%
d) Estudiante	4.6%		

11. ¿Cuál es su ingreso mensual?

a) Ninguno	8.6%	e) 6001 a 10000	23.4%
b) 1000 a 3000	10.9%	f) 10001 a 15000	17.7%
c) 3001 a 6000	22.9%	g) más de 15000	16.6%

Las personas que contestaron ninguno (8.6%), fueron estudiantes o personas mayores de edad que dependían de algún familiar.

12. Edad:

a) Menos de 22	5.1%	g) 36 a 40	10.9%
b) 23 a 25	9.7%	h) 41 a 50	24.0%
c) 26 a 30	18.9%	i) 51 a 65	12.6%
f) 31 a 35	17.7%	j) más de 65	1.1%

13. ¿En qué ciudad vive?

a) Zona metropolitana de la Ciudad de México	49.1%
f) Provincia	48.6%
g) Extranjero	2.3%