



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Economía

**Centro de Educación Continua y Vinculación
Seminario de Titulación en Economía Internacional**

**“Los Retos de Mexicana de Aviación ante los
cambios en el Sector Aéreo en México
2005-2006”**

E N S A Y O
QUE PARA SUSTENTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ECONOMÍA
P R E S E N T A
PAOLA ZENTENO DOMÍNGUEZ



ASESOR: ALFREDO CÓRDOBA KUTHY

CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE DE 2007.



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.

**A DIOS, POR DARME EL PRECIADO
DON DE LA VIDA Y PERMITIRME
LLEGAR A ESTE MOMENTO.**

**A MI MADRE CON AMOR, COMO UN
RECONOCIMIENTO A SU ESFUERZO POR
SALIR ADELANTE Y AGRADECIENDO EL
APOYO BRINDADO EN TODOS LOS
MOMENTOS DE MI VIDA.**

**A MI PADRE CON RESPETO Y CARIÑO,
PORQUE GRACIAS A ÉL EXISTO.**

**A MI HERMANA CLAUDIA, POR
TODOS LOS MOMENTOS
COMPARTIDOS Y PORQUE
SIEMPRE HA ESTADO A MI
LADO, COMO UNA VERDADERA
AMIGA.**

**A MI HIJA DARIANA VALERIA,
QUIEN HA LLENADO DE LUZ Y
AMOR MI VIDA, ESPERANDO
QUE ÉSTE SEA UN EJEMPLO
DE SUPERACION PARA ELLA.**

**A PEDRO, CON TODO MI AMOR Y
AGRADECIMIENTO POR EL APOYO
MORAL E INTELLECTUAL BRINDADO
PARA LA CULMINACION DE ESTE
TRABAJO.**

**A LA UNAM, YA QUE GRACIAS A
ELLA PUEDO CONTAR CON UNA
FORMACIÓN PROFESIONAL.**

**A MIS PROFESORES, POR TODAS
SUS ENSEÑANZAS, YA QUE CADA
UNO DE ELLOS DEJÓ EN MI, PARTE
DE SUS CONOCIMIENTOS.**

**UN RECONOCIMIENTO ESPECIAL A
MI ASESOR, EL PROFESOR
ALFREDO CÓRDOBA KUTHY, POR
LA MOTIVACION Y EL APOYO
RECIBIDO PARA LOGRAR LA
CULMINACION DE ESTE TRABAJO.**

INDICE GENERAL

INDICE	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCION	3
DISEÑO DE INVESTIGACION	
- Objetivos	5
- Justificación	6
ABSTRACT	7
CAPITULO I	
DESARROLLO DEL SECTOR AÉREO EN MÉXICO	
- Orígenes de la Aviación en México	8
- Desarrollo del Sector Aéreo en México	9
- El Sector Aéreo mexicano en la actualidad	11
CAPITULO II	
MEXICANA DE AVIACIÓN: UNA VISIÓN DE LA EMPRESA	
- Características generales de la empresa	13
- Filosofía Corporativa	14
- Vínculos de Mexicana de Aviación con otros sectores económicos	16
CAPITULO III	
LAS AEROLINEAS LOW COST Y EL SECTOR AÉREO	
- Concepto de Aerolínea Low Cost y sus principales características	18
- Cambios en el Sector Aéreo Internacional con la aparición de las Aerolíneas Low Cost	19
- Las Aerolíneas Low Cost en México y su impacto en el futuro de la aviación	25
- Clic Mexicana, la aerolínea Low Cost de Grupo Mexicana	28
CAPITULO IV	
IMPACTO DE LAS AEROLINEAS LOW COST EN MEXICANA DE AVIACIÓN Y SU RESPUESTA	
- Las líneas aéreas tradicionales ante los cambios en el Sector Aéreo en México	31
- Cambios organizacionales y de operación de Mexicana de Aviación para la reducción de costos y maximización de ingresos	34
- Estrategias de mercado de Mexicana de Aviación	37
- El futuro de Mexicana de Aviación en base a su privatización y las experiencias internacionales	38
CONCLUSIONES	41
ANEXO	43
BIBLIOGRAFIA	50

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo elaborado en el Seminario de Titulación de Economía Internacional de la Facultad de Economía, pretende mostrar un panorama general del Sector Aéreo y en lo Particular de Mexicana de aviación, para comprender los cambios estructurales que se están dando en la empresa a partir de su reciente privatización, las estrategias de operación y de mercado que está implementando con la aparición de las aerolíneas low cost en México, y qué otras estrategias puede aplicar de acuerdo con las experiencias en otros países, que le permitan continuar vigente como una de las mejores aerolíneas a nivel internacional.

Los orígenes de la aviación civil en México, se remontan al año de 1921 con la creación de la Compañía Mexicana de Transportación Aérea, hoy Mexicana de Aviación, debido a las carencias de infraestructura en materia de transportes que existía en ese momento, ayudando así al transporte de pasajeros, carga y correspondencia. En los años 50's las actividades turísticas en México, se transformarían en la segunda fuente generadora de divisas del país. En este periodo eran varias las aerolíneas nacionales que prestaban servicio regular de transporte en México. El progreso de la aviación continuó con pasos firmes y llevó al país a incorporarse a la "era del jet". En la actualidad las aerolíneas mexicanas cuentan con aviones con tecnología de punta.

2005 y 2006 han sido dos años trascendentes para la aviación en México, el primero por la venta de Mexicana de Aviación al sector privado y el segundo por el inicio de operaciones de las nuevas aerolíneas "low cost" en el país. Actualmente, Mexicana de Aviación es reconocida como la primera aerolínea en México y la cuarta a nivel mundial, Mexicana es la compañía de transporte aéreo con mayor cobertura internacional del país y la empresa líder en transportación entre México y Estados Unidos. Todo esto lo logra enfocando su misión, visión y valores, hacia el otorgamiento de un servicio integral y con altos estándares de calidad.

Esto no podría llevarse a cabo sin la relación tan estrecha que la empresa sostiene con muchas empresas de diferentes sectores económicos. Proveedores como EDS (Electrónica Data Systems), Airbus Industrie y General Electric. Socios comerciales como Banco Santander, American Express y movistar. Alianzas comerciales con Grupo Aeroportuario Centro Norte S.A. (OMA), Grupo Aeroportuario del Sureste, (ASUR), además de una gran cantidad de aerolíneas internacionales. Aparte de contar, por supuesto, con el apoyo de los ahora dueños de la empresa Grupo Posadas, Grupo Gigante e IXE Banco S.A.

Una aerolínea de low cost (también conocida como aerolíneas de bajo costo o de descuento) es una aerolínea que generalmente ofrece bajas tarifas a cambio de eliminar muchos de los servicios tradicionales a los pasajeros. Algunas de las estrategias adoptadas por estas empresas son: no trabajar con agencias de viaje, tener una plantilla de personal muy reducida y polivalente, asientos no numerados y de una sola clase, sin servicios adicionales gratis, entre otras.

En México, con la autorización del Gobierno Federal, surgen cinco aerolíneas "low cost" en el lapso de doce meses, hecho insólito, testimonio del ímpetu empresarial mexicano listo para competir con otras "low cost" y con las líneas troncales por décadas abanderadas del país, Mexicana y Aeroméxico, promoviendo un cambio drástico en el mercado de la aviación en el país, al modificarse la existencia de monopolios por una apertura total a la competencia. Adelantándose ha estos hechos, Grupo Mexicana fue quien primero inició operaciones de su low cost Click Mexicana, en junio del 2005, cubriendo 19 destinos nacionales con tarifas más económicas que Mexicana y operando equipos Fokker de 100 pasajeros, con la finalidad de poder competir en precios con estas nuevas empresas.

Es previsible que las aerolíneas Low Cost continúen creciendo en la medida que puedan absorber nuevos nichos asociados a unos precios extraordinariamente bajos, al tiempo que siguen restando cuota de mercado a las aerolíneas tradicionales. No obstante, es previsible que a medio plazo queden en el mercado tan sólo unas pocas compañías de vuelos baratos, dado que los niveles de competencia vía precios son extraordinariamente fuertes. De esta forma, en solo unos cuantos años, estaremos pasando de un mercado monopólico a una verdadera competencia entre monopolios.

Son varias las estrategias que Mexicana de Aviación ha implementado para hacer frente a los cambios en el mercado aéreo. Entre los cambios organizacionales más significativos de la empresa, podemos destacar la reducción de personal, que va de la mano con una reestructuración de las diferentes aéreas de la empresa. En cuanto a las estrategias de operación, se busca la maximización de ingresos de la empresa mediante la administración de los inventarios de vuelo (asientos) en función de la demanda, precio, no show (no presentarse al vuelo) y contribución a la red.

Es de gran importancia para la empresa, encontrar las estrategias de mercado mas adecuadas para continuar en el mercado de la aviación, como el definir que ruta operará Clic y cuales Mexicana, dependiendo de los costos de operación; para la sección del mercado de viajes por placer reforzar la venta de los Viajes Todo Pagado; darle mayor importancia al sector que realiza viajes en plan de negocios, por medio de negociaciones con las empresas para ofrecer servicios y tarifas especiales a cambio de favorecerlos en la compra de sus boletos de avión; disminuir sus precios para estar mas a la par de la competencia, sin que esto implique un descuido en la seguridad y servicio; continuar con la diversificación de productos por medio de su integración tanto vertical como horizontal, para obtener mayores beneficios para los usuarios, que se convierta en un aumento de los ingresos en la empresa. De esta forma Mexicana de Aviación logrará superar estos tiempos difíciles que los cambios en el sector aéreo le han traído y podrá seguir siendo una de las principales aerolíneas de México con un nivel de competencia internacional.

INTRODUCCION

El presente ensayo fue realizado en el Centro de Educación Continua y Vinculación, de la Facultad de Economía, dentro de la modalidad de Seminario de Titulación de Economía Internacional, con el fin de explicar los cambios ocurridos en Mexicana de Aviación, a partir de su privatización en el 2005 y la entrada de las líneas aéreas Low Cost al mercado aéreo nacional e internacional.

La globalización ha permitido el desarrollo de múltiples sectores entre ellos el de servicios y en particular el del transporte, ya que mientras más relaciones económicas, políticas, comerciales, sociales y culturales existen entre los distintos países, se crea una mayor necesidad de comunicarse y trasladarse de un lugar a otro en el menor tiempo posible.

De ahí que el tema de este ensayo es muy importante para la economía internacional ya que, varias de nuestras aerolíneas mexicanas operan rutas internacionales y por lo mismo compiten directamente con aerolíneas extranjeras, además de formar alianzas con algunas de ellas, como es el caso de Mexicana de Aviación, quien en la actualidad se encuentra catalogada como una de las principales aerolíneas de México y América Latina, transportando más de 4 millones de pasajeros al año en vuelos de negocio o placer.

La Compañía Mexicana de Aviación fue la primera aerolínea de origen mexicano (creada en 1924) y a pesar de todas las transformaciones que ha vivido a través del tiempo, aún se ubica como una de las mejores líneas aéreas a nivel nacional e incluso internacional.

En el mes de Julio del 2005, Grupo Mexicana lanza al mercado a su nueva línea aérea de bajo costo Click Mexicana, haciendo uso del equipo e infraestructura que anteriormente pertenecían a Aerocaribe. Esto con la finalidad de adelantarse a los cambios en el sector aéreo en México, que ya se anunciaban, y tomando en cuenta los cambios tan drásticos que se habían suscitado en las aerolíneas internacionales.

Al poco tiempo de este acontecimiento CINTRA anunció la próxima venta de Aerovías de México y Mexicana de Aviación con sus filiales, ya que el gobierno no podía sacar adelante a estas empresas, que ya se encontraban hacía unos años en números rojos y por el contrario se habían convertido en una pesada carga.

Así el 29 de noviembre de 2005 se anunció la compra de Grupo Mexicana a través de una licitación ganada por el Grupo Posadas, así como la falta de un comprador para Aeroméxico, por lo que esta aerolínea continuaría siendo subsidiada por el gobierno. A partir de ese momento, Mexicana de Aviación se ha enfrentado a fuertes retos, debido a que el gobierno le retiró el apoyo con el que durante años venía contando, a los cambios estructurales inherentes a su privatización y a la fuerte competencia que se surgió sobre todo en el 2006, por la apertura del mercado a las nuevas aerolíneas low cost.

De esta forma, este trabajo pretende mostrar la situación actual de la aerolínea, que estrategias ha implementado para continuar vigente en el mercado y que recomendaciones podría seguir para continuar siendo una de las mejores aerolíneas a nivel internacional. Con este fin, se ha dividido el trabajo en cuatro capítulos.

El primero trata sobre el desarrollo del sector aéreo en México desde sus orígenes, los acontecimientos más importantes a lo largo de su historia y las características de este en la última década. Esto con la finalidad de mostrarnos un panorama general de la aviación en el país, como un marco de referencia para la mejor comprensión del momento actual.

El segundo capítulo pretende dar una visión general de Mexicana de Aviación: lo más destacado de su historia, sus características generales actuales, la misión, visión y valores que ha establecido, así como los vínculos de la empresa con otros sectores de la aviación, que le permiten desarrollarse mejor, a la vez que ayuda también al progreso de otras empresas.

El Capítulo III está dedicado a las aerolíneas “low cost”, en el se verá qué son estas aerolíneas, cuáles son sus principales características, los cambios en el sector aéreo internacional con la aparición de estas aerolíneas, su llegada al mercado mexicano y algunas ideas sobre cómo pueden éstas afectar al futuro de la aviación en México. De igual manera, en este capítulo se hace referencia a Click, la aerolínea low cost de Grupo Mexicana, por medio de la cual pueden realizar una mejor competencia en calidad y precios, contra las nuevas líneas aéreas.

Por último, en el Capítulo IV hablaremos del impacto de las aerolíneas low cost sobre el sector aéreo en México y en lo particular en Mexicana de Aviación, los cambios de organizacionales y de operación que ha tenido que llevar a cabo para la maximización de sus ingresos y reducción de costos. También se habla de las estrategias de mercadotecnia que ha implementado en los últimos años y, en base a todo esto y a las experiencias internacionales se plantean propuestas para que la empresa continúe en el futuro con la gran participación del mercado que tiene al día de hoy y siga siendo considerada como una de las mejores aerolíneas a nivel internacional.

Por lo tanto, para que Mexicana siga operando en el futuro próximo, es necesario que continúe con la disminución de sus costos de operación, su política de precios diferenciales de acuerdo al análisis marginal y sobre todo el mejoramiento de sus servicios y la solidaridad dentro y fuera de la empresa.

DISEÑO DE INVESTIGACION

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL Explicar los cambios ocurridos en Mexicana de Aviación, a partir de su privatización y con la entrada de las líneas aéreas Low Cost al mercado aéreo nacional e internacional y cómo éstas pueden impactar en el futuro de la empresa.

OBJETIVO PARTICULAR 1. Conocer las características generales que muestra el Sector Aéreo en México y en especial de la Cía Mexicana de Aviación.

OBJETIVO ESPECIFICO 1.1. Conocer el desarrollo del Sector Aéreo en México hasta la actualidad.

OBJETIVO ESPECIFICO 1.2. Ubicar los orígenes de Mexicana de Aviación y la forma en que se ha consolidado a través de los años hasta su última privatización.

OBJETIVO PARTICULAR 2. Identificar los cambios en el Sector Aéreo Mexicano, producto de la incursión de las líneas aéreas Low Cost y como éstas pueden impactar en el futuro de la Aviación.

OBJETIVO ESPECIFICO 2.1. Identificar que son las líneas aéreas Low Cost y sus principales características.

OBJETIVO ESPECIFICO 2.2. Conocer el desarrollo que las líneas aéreas Low Cost han tenido en el ámbito internacional.

OBJETIVO ESPECIFICO 2.3. Ubicar a las líneas aéreas Low Cost que están operando en México.

OBJETIVO ESPECIFICO 2.4. Identificar la existencia de Click Mexicana, como una línea aérea Low Cost, filial de Mexicana de Aviación.

OBJETIVO PARTICULAR 3. Identificar como las líneas aéreas tradicionales en México, cuya competencia era de tipo monopólica, se adecuan al mercado para sobrevivir, estudiando en específico el caso de la Cia. Mexicana de Aviación.

OBJETIVO ESPECIFICO 3.1. Analizar la forma en que las líneas aéreas tradicionales, buscan sobrevivir ante los cambios en el mercado del Sector Aéreo.

OBJETIVO ESPECIFICO 3.2. Conocer las estrategias de mercado y organizacionales que Mexicana de Aviación ha llevado a cabo para ser más competitiva y sobrevivir a los cambios en el Sector Aéreo, basada en el estudio del mercado actual y en las experiencias internacionales.

JUSTIFICACION

Se eligió el tema de Los Retos de Mexicana de Aviación ante los cambios en el sector aéreo en México, por ser un tema de actualidad, debido a la transformación que se está dando en todo el sector aéreo a nivel mundial por la creación de un nuevo modelo de empresas como lo son las aerolíneas low cost, lo que ha beneficiado mucho a los pasajeros, al tener un mayor acceso a los vuelos gracias a los precios bajos, pero también ha significado un peligro para las aerolíneas tradicionales, las cuales se han visto muy afectadas en sus ingresos, teniendo que modificar sus estrategias para evitar una posible quiebra.

El sector aéreo es de suma importancia, como lo es todo el sector transporte a nivel mundial debido al acelerado ritmo en que los países se interrelacionan dentro del proceso de globalización. El comercio, los negocios y el sector turístico son algunas de las principales áreas que necesitan de un sistema de transporte eficaz y el sector aéreo ayuda a en forma muy importante al desarrollo de estos sectores. Por tal motivo es de gran importancia conocer los cambios que se están suscitando en la aviación comercial actual y como esto puede influir en otras áreas económicas a nivel nacional e internacional.

SUMARIO

LOS RETOS DE MEXICANA DE AVIACION ANTE LOS CAMBIOS DEL SECTOR AERO EN MEXICO

El objetivo de este trabajo es tratar de explicar los cambios en el sector aéreo mexicano a partir de la privatización de Mexicana de Aviación y la entrada al mercado de las nuevas líneas aéreas "low cost".

Las líneas aéreas mexicanas son muy importantes en el desarrollo de los sectores aéreo, turístico y de servicios a nivel nacional e internacional, así como también en el buen funcionamiento de otras áreas de la economía como el comercio exterior

Las aerolíneas tradicionales deben implementar nuevas estrategias frente a la creación de las líneas aéreas "low cost", si desean continuar con una fuerte participación en el mercado.

Mexicana de Aviación enfrenta grandes cambios debido a su privatización y a las nuevas aerolíneas "low cost" en México. Ahora busca las estrategias para sobrevivir ante la competencia y las presiones de los sindicatos, gubernamentales y del exterior.

Para Mexicana será difícil mantenerse en el mercado, al competir con empresas subsidiadas y con costos de operaciones menores, para lograrlo debe continuar con su integración vertical y horizontal, la diversificación de sus productos y el apoyo de sus empleados en la reducción de costos. Definitivamente la solidaridad al interior y al exterior de la aerolínea y sobre todo, el mejoramiento en la calidad de sus servicios, será lo que le permita continuar siendo una de las principales líneas aéreas a nivel nacional e internacional.

CAPITULO I

DESARROLLO DEL SECTOR AÉREO EN MÉXICO

Orígenes de la Aviación en México

En México, la irrupción de la aviación civil parecía una respuesta mágica a un sinfín de carencias y problemas en materia de transporte de principios del siglo XX. Como del extranjero llegaron alentadoras noticias sobre servicios aéreos postales y de pasajeros, se hizo necesaria una reacción por parte del gobierno. De este modo, el 20 de septiembre de 1920 se creó la Mesa de Navegación Aérea en el Departamento de Administración de los Ferrocarriles Nacionales, dependiente de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas.

En 1921 nació la Compañía Mexicana de Transportación Aérea, hoy conocida como Mexicana, siendo la primer aerolínea mexicana y la cuarta en servicio más antigua del mundo. La autorización original permitió “el establecimiento y explotación de un servicio de navegación aérea por medio de aeroplanos, conduciendo pasajeros, express y correspondencia”.¹ La empresa gozaba de un permiso para emplear pilotos extranjeros durante los dos primeros años de operación, estaba exenta del pago de impuestos, excepto el del timbre y debía tener un apoderado en la capital de la República con todas las facultades para representarla ante el gobierno.

Ante los avances que se daban en materia de transporte aéreo, el presidente de la República, general Álvaro Obregón, hizo una referencia a ellos en su informe de gobierno, rendido en el Congreso el 1º. de septiembre de 1921.

Mexicana debió construir aeropuertos para poder prestar el servicio de aerotransporte, los operaba, administraba, daba mantenimiento y todos los usaban sin que ésta tuviera beneficio por la prestación del servicio. Lo mismo ocurría con la información meteorológica, despacho, plataformas, etc.

Por otra parte si bien es cierto que las rutas eran exclusivas y no podía haber servicios paralelos, la competencia por el prestigio, la calidad del servicio, aviones e instalaciones, siempre existió, hasta con las compañías extranjeras.

En 1931 se creó la Compañía de Transportes Aéreos México-Cuba. En 1932, se creó Transportes Aéreos Mexicanos. También operaban Líneas Aéreas Occidentales, empresa norteamericana que, cuando el gobierno de México le retiró la concesión del correo aéreo, la empresa cerró sus rutas en México. En Estados Unidos continuó y fue una de las aerolíneas que dio origen a la actual Continental. Aunque estas empresas debieron cerrar, el servicio aéreo civil crecía considerablemente.

En 1934 comenzó a volar la empresa Aeronaves de México, que luego tuvo un considerable crecimiento a nivel nacional e internacional. Al finalizar la década de los años treinta, había en México 14 líneas aéreas que volaban rutas concesionadas a todo lo largo y ancho del país. Eran las siguientes:

La Compañía Mexicana de Aviación, Transportes Aéreos de Chiapas, Líneas Aéreas Mineras, Francisco T. Mancilla, Comunicaciones Aéreas de Veracruz, Aeronaves de México, Transportes

1. COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACION S.A. DE C.V.: MEXICANA. La primera siempre será la primera, México, Edit. Clío, 1ª. Edición 2006, p. 38.

Aéreos del Pacífico (filial de Aeronaves de México), Carlos Panini, La Compañía Aeronáutica del Sur, La Línea Postal Experimental de "Pancho Pistolas", Taxi Aéreo de Oaxaca, Aeronáutica de la Sierra, Alfredo Zárate Leyves y Pan American Airways, única aerolínea extranjera en ese entonces en México.

Desarrollo del Sector Aéreo en México

En 1939 comenzó la Segunda Guerra Mundial que se desarrolló por tierra, mar y aire. En estos años cruciales, por una parte se le exigía al transporte aéreo un incremento considerable en su capacidad, mientras que por otra había que enfrentar carencias de equipo y suministro.

El tamaño, velocidad y capacidad cada vez mayores de los aviones, unido a la confiabilidad creciente de los motores y la mayor capacidad de combustible, significó un gran avance para la aviación comercial que, sujeta a itinerarios y horarios fijos, debía cumplirlos pese a los factores adversos.

A los avances técnicos referidos se incorporaron los aviones Douglas DC-3 equipados con radiogoniómetro que permitían a los pilotos captar las estaciones de tierra para conocer su rumbo y posición. Esto significó un gran adelanto en la navegación por instrumentos, entonces conocida como "vuelo ciego".

Por lo que se refiere a la internacionalización del transporte aéreo, la guerra no evitó que se celebrara la Primera Conferencia de Aviación Civil el 7 de diciembre de 1944, de la que surgiría la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).

La aerolínea norteamericana American Airlines inició operaciones en México el 5 de septiembre de 1944, siendo la segunda aerolínea extranjera en establecer rutas regulares en México, después de Pan American.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, comenzó la era de los viajes de negocios y de turismo, tanto nacional como extranjero, como consecuencia de la reducción de la jornada de trabajo e incremento de los tiempos de ocio, aun cuando los ingresos habían disminuido. Actividades que crecieron conforme los aviones eran más grandes y confiables. Finalmente, el avión derrotó al ferrocarril a nivel nacional y al transatlántico a nivel mundial.

El gobierno creó la Dirección General de Turismo en la Secretaría de Economía, mientras que las empresas relacionadas con el turismo dieron origen a la Asociación Mexicana de Turismo. A principios de los años cincuenta nació el concepto de "industria sin chimeneas" gracias a que el turismo comenzó a ser una actividad creadora de empleos, consumidora de diversos servicios y generadora de divisas, sin necesitar para ello de plantas fabriles.

El gobierno de Miguel Alemán, realizó una labor muy positiva al apoyar el desarrollo de las líneas y al construir los aeropuertos federales. Como complemento a esta labor se construyeron grandes hoteles en muchas ciudades de la República. También nacieron las primeras agencias de viajes. Mexicana creó el VTP, un instrumento excelente para viajar que incluía boleto de avión, hospedaje y otros servicios. Sus bondades fueron de tan alto nivel que aún sigue vigente e implementado por todo el mundo.

En pocos años las actividades turísticas en México, se transformarían en la segunda fuente generadora de divisas del país. En este periodo eran varias las aerolíneas nacionales que

prestaban servicio regular de transporte en México. El progreso de la aviación continuó con pasos firmes y llevó al país a incorporarse a la "era del jet". Quedaba claro que los reactores habían derrotado a las hélices y que las aerolíneas que quisieran mantener su prestigio tendrían que incorporarlos a su flota. El esperado primer vuelo de un jet con pasajeros de la República Mexicana se produjo el 4 de julio de 1960.

La creación de asociaciones sindicales de pilotos en otros países alentó a los mexicanos a constituir una organización sindical que velará por sus intereses profesionales, bastante vulnerables a falta de un contrato colectivo de trabajo. Fue así como se creó la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA). Los sobrecargos decidieron crear la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA), que fue reconocida por la Secretaría del Trabajo en 1960.

En este periodo, las aerolíneas nacionales que presentaban servicio regular de transporte en México eran varias: Aerovías Latinoamericanas era la heredera de Aerovías del Sur, Aero Transportes, S.A., Transportes Aéreos de Tampico, Transportes Aéreos de Jalisco, Líneas Aéreas Guerrero Oaxaca S.A., Aerovías Reforma, Aerovías Q.S.A. En 1948 llegó a México la aerolínea TACA, siendo la tercer línea aérea extranjera en volar en México.

El Programa Nacional de Aviación Civil se reorganizó de acuerdo a la nueva realidad en el sector aéreo. El gobierno compró la empresa Radio Aeronáutica Mexicana, S.A. (RAMSA), dio en concesión el almacenamiento, distribución y venta del combustible, inyectó recursos al Centro Internacional de Adiestramiento de Aviación Civil y se otorgó ayuda a las empresas de aerotransporte por parte de Nacional Financiera.

El 17 de octubre de 1970 llegó al AICM el primer Boeing 727-200. Se trataba de un excelente avión con capacidad para 156 pasajeros, lo que lo convirtió en el avión de mayor capacidad en la flota de aviación civil de México.

El año de 1982 posiblemente sea recordado como uno de los más desafortunados en la vida de este país por muchos centenares de miles de mexicanos. Las expropiaciones bancarias tuvieron consecuencias nada alentadoras al agravar una situación económica, de por sí muy negativa, a cuya solución poco o nada contribuyeron.

El transporte aéreo se desplomó como consecuencia de la severa crisis en la que entró el país. No había dinero para viajar, por lo que el número de pasajeros se redujo, circunstancia que afectó a las líneas aéreas nacionales e internacionales. Todas las aerolíneas extranjeras redujeron sus vuelos a México y alguna canceló operación por incosteable. La combinación del desplome en la demanda de los servicios de transporte aéreo con el incremento de la deuda en divisas a causa de las devaluaciones produjo que las finanzas de las aerolíneas mexicanas cayeran en un abismo.

La situación económica del país, que debía hacer frente al proceso inflacionario más grande de la historia moderna, repercutió en Mexicana, la aerolínea más grande del país. El movimiento de pasajeros de 1985, con grandes variantes a la alza y a la baja, confirmaban la situación. La decisión gubernamental de hacerse del control de la empresa no dio el resultado que se esperaba. Por el contrario, la debilitó cuando debía haber estado más sólida, precisamente en el momento en que el país se enfrentaba a una gran crisis.

El gobierno, accionista mayoritario, no disponía recursos para capitalizar la empresa. Así que promovió la incorporación de nuevos accionistas que pudieran enfrentar la situación tan crítica a la que se había llegado. No había más remedio que vender.

El gobierno del presidente Salinas, que por una parte puso los destinos de Mexicana y de la nueva Aeroméxico en manos de la iniciativa privada por medio de la venta de buena parte de sus acciones, paralelamente practicó una política de desregulación total del transporte aéreo, en forma tal que cualquier empresario podía crear una aerolínea. Para ello solamente necesitaba equiparse con aviones viejos adquiridos a precios de remate, contratar personal de muy escasa calificación y menor capacitación y ponerse a volar las rutas que más le convinieran. Así proliferaron por toda la República una serie de aerolíneas de escasa inversión, pobre nivel técnico, bajo mantenimiento y nulo compromiso de servicio que abarataron las tarifas y crearon un caos en la aviación comercial mexicana. Finalmente, casi todas desaparecieron, dejando tras de sí un transporte aéreo más que lamentable.

El cambio de gobierno en 1994, seguido de los “errores de diciembre”, nos enfrentaron a otra crisis sexenal. La industria aeronáutica y del transporte aéreo, ya para esos momentos de por sí afectada seriamente, fue víctima también de la brutal devaluación.

La crisis financiera existente, hacía que Aeroméxico y Mexicana estuvieran pasando por los mismos problemas. En vista de que una vez concluida la reestructura de deuda se tendría una comunidad de acreedores y dueños en ambas empresas, ya que los bancos y otros acreedores estarían capitalizando sus créditos, se decidió constituir la empresa Cintra, S.A. de C.V., como entidad que unificara a esta comunidad de participantes, debiendo mantener operaciones y administraciones distintas y separadas, así como otras medidas en materia de posibles monopolios, en las prácticas comerciales y en la política de tarifas.

Durante la segunda mitad de 1996, en plena crisis económica y en medio de un profundo desplome en las instituciones financieras, los bancos que habían capitalizado sus créditos en las empresas aéreas e intercambiado sus acciones por valores emitidos por Cintra, afectaron esas acciones de Cintra, al fondo creado para tales propósitos (Fobaproa, ahora IPAB) como parte del llamado “rescate bancario”, por lo que nuevamente Mexicana pasó a ser controlada por entidades públicas, aunque sin ser considerada como paraestatal y sin la pesada maquinaria burocrática a cuestas.

De esta forma, con etapas de auge y prosperidad y otras no tan afortunadas, de fuertes crisis financieras; la mayor parte del tiempo como empresas privadas y en otros con sus acciones en manos del gobierno, las aerolíneas mexicanas llegaron a este nuevo milenio, con un futuro incierto, pero deseosas de seguir adelante por muchos años más, desarrollando el sector aéreo en México.

El Sector Aéreo mexicano en la actualidad

“Las presiones ocasionadas por las secuelas y efectos de los acontecimientos terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York y los incrementos del petróleo causaron pérdidas monumentales en el transporte aéreo mundial que, acumuladas desde 2001, alcanzaron los 40 mil millones de dólares, por lo que llegaron a afectar muy seriamente la viabilidad de algunas de las consideradas grandes aerolíneas de todos los tiempos.”² El problema se dejó sentir en México, donde los niveles del precio del combustible llegaron a sus máximos históricos.

2. COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACION S.A. DE C.V.: obr. cit., p.264.

Pese a este contexto general, el transporte aéreo mexicano tuvo una recuperación en 2003. “El año 2004 fue realmente de bonanza con un crecimiento superior al 5.5% en promedio nacional, tanto en el número de operaciones como en el movimiento de pasajeros, lo que significó que el Grupo Cintra, controlados de Mexicana y Aeroméxico, registraran utilidades.”³

Dado a que la Comisión Federal de Competencia señalaba que urgía una decisión en cuanto a la venta de las acciones de Cintra a fin de que los bancos y acreedores que habían reestructurado, además del IPAB, recuperaran su inversión que años atrás habían capitalizado, el Consejo de Administración de Cintra, entre la disyuntiva de vender las acciones de ésta última como un todo, que incorporaba el control sobre ambas aerolíneas, y entrar así en controversia con la Comisión Federal de Competencia, y vender las acciones de éstas por separado, resolvió acatar la disposición de dicha comisión, en el sentido de vender Mexicana y Aeroméxico a inversionistas privados separados y diferentes, aunque su precio como empresas unidas o aún fusionadas hubiese sido mayor. Con el objeto de preparar el proceso de venta de las acciones de las aerolíneas que conformaban el consorcio Cintra, se realizaron cambios en la dirección general de esa institución, así como en Mexicana y Aeroméxico.

Andrés Conesa tomó posesión de la Presidencia de Cintra el 7 de febrero de 2005, Emilio Romano sustituyó a Fernando Flores en la Dirección General de Mexicana el 22 de marzo de 2004, haciéndose cargo éste último de la Dirección General de Aeroméxico.

El acontecimiento de la venta era tan esperado por la sociedad mexicana que todos los medios de información estuvieron pendientes de la decisión y dedicaron importantes espacios al anuncio, prueba de que la venta de las aerolíneas había trascendido en el interés nacional.

Al final, Mexicana fue vendida a Grupo Posadas, Aeroméxico no se vendió y sus acciones siguen en poder del gobierno, quien además dio total apertura a la entrada de nuevas aerolíneas, que llegan a competir bajo un nuevo modelo de empresa denominado “low cost”, modificando así, totalmente, las características del mercado de la aviación en México y acercándolo cada vez más a la estructura del Sector Aéreo de Europa y Estados Unidos.

3. COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACION S.A. DE C.V.: obr. cit., p.265.

CAPITULO II

MEXICANA DE AVIACIÓN: UNA VISIÓN DE LA EMPRESA

Características generales de la empresa

Flota. La flota de Mexicana está conformada por un total de 61 aviones, todos ellos birreactores, con tripulaciones formadas por dos pilotos. Es una de las más modernas del mundo y presta servicio con un alto índice de puntualidad.

Rutas. A través de Mexicana se puede volar directamente entre las siguientes ciudades de la República Mexicana: Acapulco, Bajío, Colima, Cancún, Ciudad del Carmen, Culiacán, Guadalajara, Los Cabos, Mazatlán, Mérida, Mexicali, México, Minatitlán, Monterrey, Morelia, Oaxaca, Puerto Vallarta, Tampico, Tijuana, Veracruz, Villahermosa, Zacatecas y Zihuatanejo. Mediante convenios con Aeroméxico, Aerolitoral y Aeromar se puede volar prácticamente a toda la República.

En el área internacional, se puede volar a Canadá, Estados Unidos, el Caribe, países centroamericanos y Sudamérica. Convenios con otras aerolíneas le permite extensiones a Europa, Asia y Oceanía.

Personal. Todo esto implica una infraestructura en recursos humanos de 6 mil 500 empleados distribuidos a lo largo del continente americano, así como numerosos representantes en Europa y Asia.

Organización. “MEXICANA está orientada más a los procesos que a las funciones con el fin de que cada una de las áreas pueda tomar responsabilidad sobre metas definidas y propósitos específicos, bajo un esquema descentralizado enfocado hacia la calidad y rentabilidad.”⁴

Por ello, la estructura actual de la empresa busca responder a esos procesos, de tal manera que sean más eficientes, utilizar mejor sus recursos y aprovechar más las oportunidades que se presentan.

Para cumplir con sus objetivos, MEXICANA DE AVIACIÓN integra en su estructura los siguientes procesos:

- Comercial
- Operaciones
- Planeación de Red y Alianzas
- Financiero
- Tecnología de Información
- Administración y Recursos Humanos
- Staff
- Abogado General
- Auditoría
- Planeación y Control Central
- Jurídico y de Relaciones Laborales
- Seguridad Aérea
- Los Sindicatos: SNTAS, ASSA y ASPA

4. COMPañÍA MEXICANA DE AVIACION S.A. DE C.V.: Página de internet, mexicana.com, 2007.

Alianzas Comerciales Para incorporarse al proceso de globalización de la industria aérea, MEXICANA ha realizado múltiples alianzas con otras aerolíneas. Ellas le permiten:

- Aprovechar sinergias geográficas y operativas.
- Incrementar red de destinos de MEXICANA.
- Utilizar las economías de escala.
- Reducir los costos operativos en puntos estratégicos.
- Alimentar pasajeros al sistema MX.
- Posicionar a MEXICANA ante la competencia global.
- Incrementar los ingresos.
- Establecer un sistema de transportación en el ámbito mundial.
- Estar presentes en el mundo entero.

Mexicana como una empresa de servicio

Mexicana es una empresa del Sector Servicios, es por eso que uno de los pilares fundamentales para que logre sostenerse en el mercado, es su personal, quien en todo momento debe saber identificar y responder a las expectativas de los clientes. El profesionalismo de sus empleados al atender a los pasajeros es lo que puede asegurar la lealtad de sus clientes, aún a pesar de la dura guerra de tarifas que existe actualmente entre las líneas aéreas.

Para Mexicana de Aviación es imprescindible la calidad en el servicio, para lograrlo, establece su filosofía, acciones y principios, que la llevan a manejar una cultura de servicio en todo su personal, como se puede observar en el Anexo 2.

De igual manera, deben considerar de relevancia la atención a los clientes internos, ya que mientras se realicen con mayor agilidad los procesos al interior de la empresa, más eficaz será el resultado que se muestre hacia el exterior y mejorará la imagen de la empresa.

Por esto, es importante fortalecer la cultura de servicio con que cuenta Mexicana y hacer valer los principios y estándares de servicio que se tienen establecidos, ya que la consistencia en la calidad de los servicios, es lo que puede generar confianza en los clientes, creando lealtad, la cual se refleje directamente en los ingresos de la empresa.

Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa, a través de las propuestas institucionales que aparecen en todos sus documentos para fines corporativos, financieros, fiscales y relación con clientes, enriquece la ética empresarial de Mexicana de Aviación y Click Mexicana, conocerla y aplicarla, es importante si quieren lograr sus objetivos empresariales.

”Somos empresas capaces de atraer a colaboradores comprometidos, con aptitudes y actitudes excepcionales, con talentos para obsequiar emociones a nuestros pasajeros y clientes”⁵

Las actividades empresariales de Mexicana de Aviación y Click Mexicana tienen el propósito de generar valor de forma sostenida a través del desarrollo, atención y vocación de servicio orientados hacia la creación de estados de plenitud de sus clientes, de acuerdo a estándares de excelencia y clase mundial.

5. COMPANHIA MEXICANA DE AVIACION S.A. DE C.V.: Portal Corporativo, Filosofía Corporativa, 2007.

Visión

“Ser la empresa mexicana líder en la industria de la transportación aérea desde del Norte hacia el Sur de América.”⁶

De acuerdo al momento actual, la visión de la empresa es correcta y bien definida, ya que de acuerdo a las características del mercado, lo importante no es extender sus rutas hacia otros continentes, si no más bien posicionarse como una de las mejores aerolíneas, dentro de las rutas que ya está operando.

Misión

“Exceder las expectativas de nuestros clientes con un servicio de transportación aérea de alta calidad, innovador, seguro y rentable, que contribuya al desarrollo económico y social de nuestra comunidad.”⁷

La misión que se ha propuesto la empresa es fundamental, sobre todo en cuanto a la calidad, ya que su finalidad es la prestación del servicio, y en lo que se refiere a la seguridad, ya que el tener la confianza de usar aviones con buen mantenimiento y normas de seguridad, hacer que muchos clientes prefieran esta aerolínea aún pagando una tarifa más alta.

También es destacable el que la empresa vea dentro de su misión, la contribución al desarrollo económico y social del país, destacando aquí el que se la ha nombrado como Empresa Socialmente Responsable y esta es una característica importante con la que deben cumplir las empresas en la actualidad.

Mexicana lo hace a través de proyectos de mejor aprovechamiento de los recursos, buscando así, no solo disminuir sus costos, si no también la reducción en la generación de basura y otros contaminantes. También es importante señalar la creación de Fundación Mexicana, que tiene como objetivo brindar atención a los hijos de los trabajadores que sufren alguna discapacidad y ayudando en programas específicos a la sociedad en general.

Valores

“Nuestros Valores nos brindan las bases de comportamiento y compromiso para obtener resultados satisfactorios y productivos. Es necesario que estos Valores se traduzcan en actitudes y conductas comunes y compartidas por todos, que den cohesión, congruencia y sentido de identidad a nuestra organización.”⁸

6. COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACION S.A. DE C.V.: Página de internet, mexicana.com, 2007.

7. *Ibid.*

8. *Ibid.*

Algunos de los valores que maneja Mexicana de Aviación son:

Servicio
Seguridad
Trabajo en equipo
Innovación
Preservar nuestra cultura
Trascendencia
Honestidad
Sentido de Pertenencia
Compromiso con la Comunidad

Se puede observar que estos valores están realmente encaminados a lograr la Misión de la empresa.

Vínculos de Mexicana de Aviación con otros sectores económicos

La aviación fomenta el desarrollo del sector turístico de los países a nivel nacional e internacional. El auge de las aerolíneas low cost ha impulsado el desarrollo de hoteles céntricos, modernos y de bajo precio en Europa. "España contaba el año pasado con 129 hoteles de bajo coste, y se prevé la apertura de 36 más hasta el 2008."⁹ Una ubicación céntrica, con habitaciones del tamaño de las de pensión pero cómodas y con un punto de diseño son las claves de su éxito.

En México, el turismo es una actividad económica de gran relevancia y Mexicana promueve su desarrollo al crear los Viajes Todo Pagado (VTP) en todas las rutas que opera en el país, con lo que capta clientes para una gran cantidad de hoteles de distintas categorías e incluso para la renta de autos.

Otro aspecto fundamental para la aviación es el desarrollo de Sistemas informáticos. Pioneer CMS está formando por un paquete de soluciones para reservas, inventario, gestión de ingresos y control de salidas y es compatible con todos los canales de ventas --centros de atención al cliente, portales y agencias de viaje--. Pioneer CMS amplía así su oferta de productos para 'low cost', sumándose a la solución recientemente anunciada por Amadeus.

"Para estar a la altura del crecimiento de sus negocios, las aerolíneas de bajo coste necesitarán más funciones tecnológicas que las que ofrecen sus sistemas actuales", indicó Jesper Söderstrom, responsable de la Unidad de Negocio de Aerolíneas de Bajo Coste en Amadeus. "Las numerosas funciones de Pioneer CMS, su diseño escalable y su enfoque modular convierten a esta solución en un sistema especialmente indicado para las aerolíneas de bajo coste que esperan fuertes crecimientos y desean explotar nuevos modelos de negocio",¹⁰ explicó.

Mexicana y su Low Cost "Click" buscando igualar estos avances tecnológicos en sus canales de venta, ha necesitado el apoyo de empresas de informática y comunicaciones, impulsando así el crecimiento de éstas.

9. RUIS, Mayte: El auge de las aerolíneas low cost impulsa el desarrollo de hoteles céntricos, modernos y de bajo precio, en periódico La Vanguardia, Madrid, 24 de marzo de 2007, p.10.

10. SODERSTROM, Jesper: Low Cost demandan tecnología de punta, en EUROPA PRESS, Madrid, 10 de noviembre de 2005, p.7.

En general, la aviación en México, ayuda al desarrollo de diversos sectores productivos y por tanto al crecimiento económico del país. En el caso de Mexicana de Aviación, cuenta con alianzas comerciales con el banco Santander y American Express, ofreciendo a sus clientes productos de marca compartida, a través de los cuales pueden obtener beneficios.

Entre los proveedores, destaca la relación entre Mexicana y Airbus, que le ha permitido a la primera contar con una flota moderna, mientras que la segunda, ha logrado permanecer en el mercado mexicano desde la década de los setentas. Mexicana se encuentra entre los primeros clientes de IAE (International Aero Engines) consorcio multinacional en la rama de aeromotores y por LAHSA (Liantas y Artefactos de Hule, S.A.). En cuestión de comunicaciones la empresa usa los servicios de ARINC (Aeronautical Radio Inc.), SITA (Société International de Telecommunications Aeronautiques) y Telefónica MOVISTAR.

Desde hace 30 años, Mexicana utiliza los servicios de la aseguradora GNP, tanto para sus aviones, como para su personal. En cuanto a los alimentos, estos son suministrados principalmente por Café Punta del Cielo, Marian, LSG Sky Chefsy AEROCOCINA.

Dentro del Sector Turístico también existen relaciones comerciales importantes, como la que se da con cadenas hoteleras como: Grupo Presidente, Holiday Inn y Best Western entre muchas otras.

Por otra parte, con su venta Grupo Mexicana ahora forma parte de Grupo Posadas y de otros socios como Administradora Profesional de Hoteles, IXE BANCO y Grupo Gigante, volviendo más sólidos los lazos comerciales entre estas empresas.

Estos son sólo algunos ejemplos importantes de proveedores y socios comerciales, que en su relación con Mexicana de Aviación, logran obtener un mutuo beneficio, que permite el desarrollo de los distintos sectores en los que se desenvuelven.

Además, la operación de la aerolínea ayuda a que se lleven a cabo muchos negocios al interior y exterior del país, ya que todos los días transporta a miles de pasajeros que viajan por motivo de negocios, ayudando así al desarrollo de la economía Mexicana.

CAPITULO III

LAS AEROLINEAS LOW COST Y EL SECTOR AÉREO

Concepto de Aerolínea Low Cost y sus principales características

Una aerolínea de low cost (también conocida como aerolíneas de bajo costo o de descuento) es una aerolínea que generalmente ofrece bajas tarifas a cambio de eliminar muchos de los servicios tradicionales a los pasajeros. El concepto surgió en los Estados Unidos antes de extenderse por Europa a principios de los 90 y de ahí al resto del mundo. Originalmente el término era empleado dentro de la industria de la aviación para referirse a compañías con costos de operación bajos o menores que los de la competencia. A través de los medios de masivos de comunicación su significado varió y ahora define a cualquier aerolínea con boletos a bajo precio y servicios limitados.

Algunas de las estrategias adoptadas por estas empresas son:

- No trabajar con agencia de viajes, sino que cada cliente puede reservar el vuelo directamente a través de Internet o en todo caso por teléfono. De esta forma se ahorran los gastos en comisiones.
- Trabajan con plantillas muy reducidas.
- Los empleados son polivalentes. Por ejemplo, hay auxiliares de vuelo que también limpian el avión o controlan la entrada en la puerta de embarque, reduciéndose así los costos de personal.
- Solo ofertan asientos en clase turista; por lo que al no poseer asientos bussines class le permite operar con menos azafatas.
- Plazas no numeradas. Los pasajeros se sientan donde eligen, acelerando el embarque.
- No ofrecen servicios adicionales gratis, tales como comida, bebida, periódicos, etc., no obstante si permiten al pasajero llevar su propia comida.
- No emiten boletos físicos; los clientes solo reciben un número de referencia o localizador, de este modo ahorran papel.
- Esta compañías operan en aeropuertos secundarios lo que les permite pagar tasas aeroportuarias más reducidas. Además como se trata de aeropuertos secundarios, el tráfico de aviones es más reducido por lo que el tiempo de vuelo para aterrizar es menor, lo que le supone un consumo de combustible menor.
- Vuelos cortos y con muchas frecuencias.
- Rutas simplificadas, potenciando los viajes por etapas en lugar de los transbordos. Así se eliminan molestias por retrasos en la llegada de pasajeros o por pérdida de equipajes procedentes de los vuelos de conexión.
- Políticas agresivas de acaparamiento de combustible: las compañías compran grandes cantidades de combustible a bajo precio, de forma que si éste aumenta, dicho crecimiento no repercute directamente sobre el precio del boleto.
- Reducen al máximo las estancias en tierra.
- Otra característica importante es que subcontratan gran parte de los procesos y actividades que todavía no han eliminado.
- Bajos costos de operación o menores que los de la competencia tradicional

No todas las compañías de bajo costo presentan las características arriba explicadas. Por ejemplo, algunas buscan diferenciarse del resto ofreciendo plazas numeradas u operando con varios modelos de avión. También existen algunas aerolíneas que venden boletos a bajo precio cuando en realidad los costos de operación que tienen son relativamente elevados. De cualquier forma las características arriba mencionadas son generales, pudiendo ser aplicadas todas o solo algunas de ellas a cualquier aerolínea de este tipo.

Cambios en el Sector Aéreo Internacional con la aparición de las Aerolíneas Low Cost

La primera compañía de bajo coste fue la estadounidense Pacific Southwest Airlines, que inició sus vuelos el 6 de mayo de 1949. A menudo y de forma errónea se concede este mérito a Southwest Airlines, aerolínea también norteamericana que no empezaría a operar hasta 1971 y a generar beneficios 2 años después. Con el proceso de desregulación vivido por la aviación a principios de los 90, el modelo se extendió a Europa para triunfar, como son los casos de la irlandesa Ryanair o la británica easyJet.

Durante el 2004 una ola de nuevas aerolíneas de bajo costo invadió Australasia, con la malaya Air Asia y la australiana Virgin Blue a la cabeza. El modelo operativo de bajo costo es aplicable en todo el mundo, si bien los mercados desregulados son más adecuados para su rápida expansión. Para 2006 iniciaron operaciones nuevas aerolíneas de este tipo en Arabia Saudí y México.

Las aerolíneas low cost representan actualmente una revolución en los medios de transporte y de las conexiones entre ciudades y países en la Europa. Su incursión y desarrollo en el transporte aéreo favorecen los movimientos turísticos a gran escala, incidiendo en el comercio, los negocios e incluso la venta de propiedades, etc. El transporte de las low cost está contribuyendo a vertebrar mejor el espacio europeo, potenciando la movilidad y el intercambio en general y rompiendo las barreras derivadas de la distancia a través de conexiones a muy bajo precio. La nueva gestión de compañías que ofertan vuelos baratos supone una innovación en la gestión y uso de las nuevas tecnologías que incluso trasciende más allá del propio sector.

Muchas compañías optaron por lanzar sus propias filiales de bajo costo, como Buzz de KLM, Clickair de Iberia, Go Fly de British Airways o Ted de United Airlines, pero se toparon con serias dificultades para evitar que su negocio fuese devorado por sus matrices. Excepciones de esto son 'bmbaby' de Bmi, Snowflake de SAS, la alemana germanwings (controlada en un 49% por Lufthansa) o Jetstar de Qantas, todas ellas capaces de operar conjuntamente con sus matrices de servicio completo.

En el mercado de los destinos vacacionales, las aerolíneas de bajo costo también compiten con los vuelos chárter de pasajeros. Sin embargo, la inflexibilidad de los chárteres (sobre todo en lo que a la duración de la estancia se refiere) los ha hecho impopulares entre los viajeros.

La entrada de algunos países de Europa Oriental en la Unión Europea y los esfuerzos para cumplir las exigencias de la UE por parte de aquellos que aún no lo han conseguido ha llevado a una extensión del llamado Espacio Aéreo Europeo, y a su vez al establecimiento de rutas de bajo costo tanto por compañías ya existentes como por otras nuevas como Wizz Air. De 2004 a 2006 se han establecido rutas a países como Bulgaria, Eslovenia, Polonia, Hungría o la República Checa, además de iniciar los vuelos a Turquía.

En España el concurso de las low cost está transformando el espacio aéreo español, con el desarrollo de vuelos en aeropuertos secundarios y en ciudades pequeñas. Además hay que agregar la implantación de vuelos baratos en entornos turísticos a través de las principales compañías de referencia de bajo costo europeas que operan de forma intensiva en la mayoría de los aeropuertos (Baleares, Canarias, Costa Brava, Málaga, Alicante...) o incluso el nacimiento de aerolíneas españolas pertenecientes a esta tipología: Vueling, Clickair. Todos estos factores explican una tendencia de crecimiento realmente espectacular en los últimos años y la consolidación del modelo de las compañías low cost.

Este fenómeno representa un modelo de gestión particular, que nace y se desarrolla en un marco de dominio del mercado de las líneas aéreas tradicionales, con un crecimiento espectacular y con implicaciones importantes. Muchos expertos señalan que la mayor innovación en Europa durante los últimos años no está relacionada con la tecnología aéreo espacial, sino con los vuelos baratos y la creación de nuevos mercados utilizando modelos de negocio radicalmente diferentes de los que guían a las aerolíneas tradicionales. “Algunos datos muestran que, por ejemplo, alrededor del 60 % de los pasajeros de los vuelos nacionales del Reino Unido, y de los vuelos procedentes del Reino Unido y de otros países de la Unión Europea, utilizan líneas aéreas de vuelos baratos o bajo costo”¹¹

Compañías como Ryanair o Easyjet han creado numerosos nuevos vuelos entre ciudades de tipo medio, que antes no existían, fomentando con esto una revitalización turística. También en el acceso barato y rápido a segundas residencias los vuelos baratos desempeñan un papel fundamental, animando el mercado inmobiliario de muchas zonas turísticas. El factor precio ha permitido ampliar sustancialmente los mercados, ampliando el número de viajeros potenciales y reales.

El caso de Iberia con Clickair constituye una muestra de que las compañías no tendrán más remedio que hacer frente a esta realidad. Quizás la principal razón es que resulta difícil la convivencia de ambos modelos de negocio -low cost y tradicional- dentro de una misma gran aerolínea de bandera. De coexistir la segunda podría afectar negativamente a la primera. Hay en muchos casos una escasa flexibilidad en las estructuras y costos de las grandes compañías que impiden responder a la competencia de las low cost.

Es difícil ofertar vuelos baratos si no se sientan previamente las bases que permiten ofertarlos y que son los que definen precisamente a las low cost. El mercado de las largas distancias es el más complejo y no resulta fácil asumirlo por las compañías de bajo costo. Fundamentalmente el motivo se centra en la dificultad de extrapolar las condiciones de las ofertas de vuelos de menos de dos horas de duración a vuelos más largos. Las razones van desde la necesidad de servicios complementarios (frills), la no utilización exhaustiva de las aeronaves más allá de lo que permite el largo recorrido, etc. A esto hay que sumar otras razones importantes: necesidad de flotas muy homogéneas, capacidad para hacer un uso eficiente de Internet en la comercialización e general y las ofertas especiales temporales, entre otras. Habrá que estar a la expectativa de modelos como el de Virgen Airlines que intenta compatibilizar rutas de larga distancia (no precisamente baratas) con el mercado doméstico europeo de vuelos baratos.

En la caso de Air Madrid han concurrido una mezcla de factores adversos que explicarían su fracaso. A su difícil apuesta en el mercado de largas distancias, hay que unir sus problemas de solvencia y una comercialización en Internet que le hiciera consolidar posiciones en el mercado de rutas más domésticas, esto dejando aparte otros problemas de gestión.

“Las aerolíneas de bajo costo concentran ya una tercera parte del mercado aéreo español, según un informe de la consultora Innovative Real Estate Advisors (Irea), que cifra en 14 millones de personas el número de pasajeros transportados por estas compañías en 2004, por lo que acaparan el 30% del mercado nacional.”¹²

9. PEDREÑO, Andrés: El fenómeno de las Low Cost, en El Correo, Bilbao, 2006.

10. HERNANDO, Laura: El fenómeno de las Compañías de Bajo Coste, en EUROPA PRESS, Madrid, 26 de octubre de 2005.

Como consecuencia del crecimiento de las 'low cost' en el mercado aéreo, según el informe, las compañías tradicionales se han visto obligadas a modificar su estrategia y política de precios, se han constituido empresas de ocio de bajo costo, se ha desestacionalizado la llegada de viajeros. Otra de las consecuencias de este fenómeno es el impacto en el turismo residencial y el crecimiento de las ventas de las aerolíneas a través de Internet.

La consultora de Irea, Laura Hernando, señaló que las aerolíneas de bajo costo no son una moda pasajera, sino más bien una nueva fórmula de negocio capaz de remodelar el sector turístico, y añadió que el hecho de que actualmente uno de cada ocho vuelos sean operados por compañías de bajo costo hace pensar a los expertos que probablemente dentro de cinco años lleguen a ocupar estas aerolíneas el 15% del negocio aéreo a escala mundial.

En definitiva, no todas las aerolíneas que se crean, logran salir adelante, de hecho muchas de ellas van a la quiebra en sus primeros años de vida, sin embargo, las líneas aéreas más fuertes y que implementen las mejores estrategias, continuarán en el mercado, pasando así de los arreglos entre monopolios y oligopolios que existían anteriormente, a una verdadera competencia monopólica, como lo menciona Stiglitz en "La economía del sector Público".¹³

Respecto al perfil del pasajero, la consultora cuestiona que los clientes que utilizan transporte de bajo costo gasten más dinero a la hora de hacer turismo en el destino. "En concreto, el informe calcula en 187 euros el gasto medio en alojamiento del turista de las 'low cost', frente a los 254 euros de los visitantes tradicionales, mientras que el dinero que destinan a restaurantes y similares es de 158 euros, unos cinco euros más que el turista tradicional.

Asimismo, el 65% de los pasajeros de las aerolíneas de bajo costo son de ingreso medio, mientras que el 20,5% de ingreso medio-alta. Igualmente, el 86% viaja por razones de ocio, frente que el 5,7% lo hace por cuestiones personales y el 5,3% por motivos laborales.

El 55,2% de los turistas de bajo costo recurrió al alojamiento hotelero, frente al 76% de los que utilizaron compañías tradicionales. Le siguió la vivienda de familiares y amigos (17%) y la vivienda en propiedad (12,7%). Por mercados emisores, en un 69% de los casos el flujo de entradas a través de las 'low cost' procedió del Reino Unido (44%) y Alemania (25%), siendo Cataluña y Baleares los principales destinos receptores de 'low cost'." ¹⁴

Estas son algunas de las conclusiones de la primera edición del Congreso Internacional de Turismo celebrado en Tenerife:

"El mercado británico ha pasado de un turismo familiar con estancia de 14 noches a un turismo de adultos que pernocta una semana, mientras que el alemán, con un importante potencial de mayores de 60 años, y el sueco, con un 82% de turistas repetidores, perciben Tenerife como destino caro en la oferta complementaria." ¹⁵

Moderadamente conforme con los negocios de la empresa en la Argentina, el gerente general para América latina y el Caribe de British Airways, Oliver King pronostica un mercado en el que no habrá lugar para la cantidad actual de líneas aéreas.

11. STIGLITZ, Joseph E: La economía del Sector Público, Barcelona, A. Bosch depósito legal 1997, 2002.

12. HERNANDO, Laura: El fenómeno de las Compañías de Bajo Coste, en EUROPA PRESS, Madrid, 26 de octubre de 2005, p.28.

13. CONGRESO INTERNACIONAL DE TURISMO, Informe y Conclusiones, Tenerife, 2006, p. 86.

Los golpes para las grandes aerolíneas no dejaron de sucederse en los últimos años: los atentados del 11 de septiembre (11-S) de 2001 en Nueva York, el alza del precio del petróleo y la aparición en escena de las compañías low cost fueron los principales. A pesar de que asegura que su empresa supo dar un golpe de timón a tiempo, el gerente general traza un diagnóstico tan duro como simple: “hay demasiadas compañías y pocos pasajeros”¹⁶. El panorama mundial obliga a elegir entre dos caminos extremos: buscar la masividad con tarifas bajas o concentrarse en el segmento premium.

En el mercado inglés, la modificación más significativa fue la reducción de las comisiones de las agencias de viajes. No fue una discusión sencilla, por supuesto, pero pudo concretarse gracias a que se realizó en forma gradual. Mucho tiempo atrás se llegó a pagar el 9% del costo del ticket. Ahora se modificó el esquema y se paga un honorario por el servicio, ya que la agencia brinda un servicio al pasajero, y es éste quien decide cuánto está dispuesto a pagar por lo que recibió. “El producto que brinda British Airways es llevar a una persona desde el punto A al punto B. Todo lo que estaba alrededor de ese servicio era lo que generaba más ganancias. Nuestro desafío fue transformar esa cadena de valor”¹⁷.

En el mercado doméstico la competencia de las low cost influyen en las rutas de corta distancia dentro del continente europeo. El mercado de British Airways se vio invadido por compañías como EasyJet, tal como les ocurrió a las aerolíneas estadounidenses con Southwest en su momento.

British Airways está en contra del criterio low cost, que prefiere no tener primera clase y aprovechar ese espacio para tener más asientos de clase económica, porque otra de las medidas centrales que se tomó después del 11-S fue mejorar la calidad de los productos para los pasajeros premium. En ese momento, la empresa decidió hacer un cambio estratégico ya que en la industria había dos extremos: el servicio premium o el low cost. Por eso lo más importante para una aerolínea es saber en cuál de los dos lugares debe ubicarse.

El gran problema de la industria de la aviación sigue siendo que la actividad está regulada y signada por grandes intereses de las distintas naciones. El sector tuvo importantes cambios, como el desembarco de las aerolíneas low cost. El panorama muestra que existe una gran capacidad de transporte para pocos pasajeros. Bajo estas condiciones, muchas grandes aerolíneas de los Estados Unidos no deberían estar volando y ya deberían haber declarado la quiebra. Siguen funcionando exclusivamente porque la legislación de quiebras de Estados Unidos lo permite.

En el largo plazo, esas compañías pueden desaparecer. Tal vez tome dos, cinco o más años, pero muchas aerolíneas estadounidenses van a desaparecer o van a tener que fusionarse. Siguen funcionando porque el gobierno de su país las subsidia. La pregunta es hasta cuándo va a seguir haciéndolo.

La fusión de Air France con KLM fue solamente la primera. Las compañías aéreas, tal como se las conoce, van a ser cada vez menos. Para poder consolidar el mercado, primero deberá resolverse entre Europa y Estados Unidos el tema de los cielos abiertos, para determinar quién va a volar a cada punto. Otro problema es, que comprar una compañía aérea es muy caro. British Airways tuvo, en su momento, el 30% de Quantas pero no el control total de la compañía. Esto nos da un claro ejemplo de que si no se maneja toda la empresa, una fusión no puede ser exitosa.

14. KING, Oliver: El mercado actual de las líneas aéreas, en Fortuna, Publicación semanal de Editorial Perfil S.A, 2006.

15. *Ibid.*

Gracias al reciente acuerdo de cielos abiertos entre Europa y Estados Unidos, se abre la gran puerta del mercado trasatlántico para las aerolíneas de bajo costo. En los últimos días, algunas compañías aéreas se apresuraron a anunciar boletos a muy bajo precio para viajar de un continente a otro.

Ryanair sorprendió informando que pondrá en marcha una aerolínea intercontinental que a partir de 12 euros por trayecto volará a aeropuertos de segundo orden de algunas ciudades de los Estados Unidos.

La diferencia entre una aerolínea - o grupo de aerolíneas- que realiza conexiones y otra que se centra en rutas punto a punto es radical.

En el primer caso, los pasajeros de unas rutas sirven de lo que en el sector se conoce como feeders - alimentadores- de otras, que se sustentan así, por un lado, de la demanda local del aeropuerto y su área de influencia y, por el otro, de la que le llega con esos vuelos alimentadores. La estrategia con las aerolíneas punto a punto, propia de las low cost, empieza y acaba con cada ruta, que debe ser rentable por sí misma y sólo está limitada por los derechos de vuelo y los aviones disponibles.

Está muy bien que se expanda el mercado de las low-cost más allá de los océanos, pero muchas aerolíneas deberán pasar la prueba de fuego.

En particular, las compañías de bajo costo normalmente utilizan su flota durante más tiempo y para más vuelos al día, programando su primera salida por la mañana temprano y su última llegada de madrugada. Sin embargo, la programación de vuelos de largo alcance viene determinada por los cambios de huso horario (por ejemplo despegar de la costa este de los Estados Unidos por la tarde y llegar a Europa a la mañana siguiente), además de que vuelos más largos significan menos posibilidades de utilizar la flota al máximo añadiendo uno o dos vuelos cortos más cada día.

Los viajes son más largos y a lo mejor el pasajero reclame comodidades que por un par de horas se resignan, pero en vuelos de ocho horas no esté tan dispuesto.

Para competir con las compañías de bajo costo, en ciertos casos las tradicionales incorporaron algunas de sus herramientas. El tema del catering a bordo es uno de ellos y es una cuestión muy debatida en la industria. Antes se servían comidas completas, tanto en un vuelo de 30 minutos como en uno de 8 horas. Ahora, en la red de vuelos domésticos de Estados Unidos, sólo se sirve una gaseosa y un snack. Otro aspecto es el de la venta de boletos y atención al cliente on line.

Por otro lado, estaría bien que el bajo costo se extendiera a los vuelos hacia otras ciudades de América, que está resultando más barato viajar de Europa a Hong Kong que a Buenos Aires.

La revista especializada Airline Business recientemente analizó el potencial de los servicios de largo alcance y bajo coste, concluyendo que cierto número de compañías asiáticas están próximas a establecer una especie de modelo de trabajo para estas operaciones.

En líneas generales se observa que el 2006 ha sido el año del despegue definitivo del mercado low cost en Europa, nuevas aerolíneas han surgido como Click Air, y otras extranjeras se hacen un hueco como Jet2.com o Sky Europe.

Además de los continuos desarrollos tecnológicos de la aviación, existe una tendencia hacia la innovación permanente que nace con el proceso de desregulación aérea tres décadas atrás en los Estados Unidos. A partir de aquí la reducción de las tarifas aéreas experimenta una revolución permanente hasta llegar a los momentos actuales en los que viajar en avión a través de las compañías denominadas de vuelos baratos ("low cost airlines") puede ser más barato que en cualquier medio de transporte alternativo.

El Reino Unido e Irlanda iniciaron esta revolución que ya había impulsado Southwest Airlines en Estados Unidos años antes. Southwest Airlines se convirtió, gracias a este nuevo modelo de innovación en la gestión de vuelos, en el mayor operador nacional en los Estados Unidos. Esta compañía ha sido el modelo que ha inspirado a los operadores pioneros de vuelos baratos europeos (Ryanair en Irlanda, EasyJet en el Reino Unido).

Según un estudio llevado a cabo por la Universidad de Cranfield (2003), "alrededor del 40% de los pasajeros de los vuelos nacionales del Reino Unido, y de los vuelos procedentes del Reino Unido y de otros países de la Unión Europea, utilizan líneas aéreas de vuelos baratos o bajo costo".¹⁶

La revolución en los precios de las tarifas aéreas se está convirtiendo en un factor que impulsa la movilidad poblacional, la actividad profesional, los negocios, el turismo, el comercio e incluso la venta de propiedades en régimen de segundas residencias. Cabría hablar pues, de un factor de impulso a la misma globalización a través de un fuerte abaratamiento del transporte. Al afectar al transporte aéreo (rapidez de acceso, acortamiento de distancias largas), los efectos se ven acrecentados de forma notable.

Asesores de inversión de "Credit Suisse" actualmente remiten al aspecto que de cara al proceso progresivo de globalización, los volúmenes de transporte en general (y al nivel mundial) van a crecer de manera continua y en consecuencia, recomiendan inversiones en este ámbito. La globalización, el nuevo bienestar en países emergentes y las nuevas tecnologías provocan un número creciente de viajes de negocio y viajes de vacaciones lo que también desemboca en un incremento de vuelos intercontinentales. Nuevos modelos de aviones (p.e. el Airbus A380) acelerarán el proceso concentrativo e influyen en el posicionamiento de grandes aeropuertos y compañías aéreas. Por ejemplo el aeropuerto "Fraport" en Frankfurt va a beneficiarse de los crecientes vuelos intercontinentales, porque está muy bien posicionado, además dispone de un centro comercial muy atractivo y, de momento, pasa por el único aeropuerto capaz de despachar el nuevo "Airbus A380" (ya en el año 2005 contó con un crecimiento de pasajeros de 5%¹⁷).

También ponen énfasis en que con las compañías aéreas de bajo costo se ha formado un nuevo segmento, que está caracterizado por índices de crecimiento continuos e impresionantes y hoy representa una gran competencia para las líneas aéreas tradicionales: En el año 2004 se contó con un crecimiento de 20% y para los siguientes años se espera un crecimiento anual de 12% hasta 2010 en Europa, mientras que las compañías tradicionales y chárteres se quedan retrasadas (fuente: A.D.Little Consulting). El índice de crecimiento de los vuelos baratos entre los años 1998-2001 se elevó a 67% y de 2001-2004 a 40%. En cambio las partes del mercado de las líneas tradicionales y chárteres bajaron de 23% a 18% y de 75% a 65% (fuente: McKinsey 2005).

16. AIR TRANSPORT GROUP: Market analysis of Europe's low-cost airlines, Cranfield University, 2003.

17. CORDIS, Julia: La importancia de los vuelos baratos en la movilidad poblacional, en Innovación en la Aviación Mundial y Globalización, Madrid, 2006.

En síntesis podemos decir que la mayor innovación en Europa durante los últimos años no está relacionada con la tecnología aeroespacial, sino con la creación de nuevos mercados utilizando modelos de negocio radicalmente diferentes de los que seguían las aerolíneas tradicionales. La nueva gestión de compañías que ofertan vuelos baratos supone una revolución en el movimiento de viajeros a gran escala por motivos turísticos y profesionales, incidiendo en el comercio, los negocios e incluso la venta de propiedades. De esta forma, al desarrollar el sector aéreo buscando la maximización de beneficios de todos los que participan en el mercado, se ayuda también al desarrollo de otros sectores económicos, tanto a nivel nacional como internacional.

Las Aerolíneas Low Cost en México y su impacto en el futuro de la aviación

Hace años inició el 'boom' de las líneas aéreas de bajo costo en el mundo. Poco a poco el concepto ha ido madurando también en México, quien para poder ser considerado como competitivo, necesitaba seguir este fenómeno mundial. Es importante aclarar que con frecuencia se habla de manera indiferente de las aerolíneas de bajo costo, que de las de viajes charter y las de tarifas económicas, como el caso de Aviaca.

Cuando por fin las aerolíneas de bajo costo lograron 'aterrizar' en nuestro país con aviones de reciente construcción y con los sistemas de navegación y operación más modernos, se encontraron con nuevos problemas, denominados por el sector como problemas secundarios, siendo uno de los más importantes, las necesidades de infraestructura aeroportuaria, al menos eso fue lo que quedó al descubierto en el Panel de discusión denominado "El Impacto de las Líneas Aéreas de Bajo Costo en el Turismo".

Dentro del marco del Tianguis Turístico Acapulco 2006, la presencia de directores de diversas aerolíneas del país y el titular de la Secretaría de Turismo de México, fue crucial para hablar y profundizar sobre los temas relacionados con la llegada de este nuevo servicio que está revolucionando el mercado doméstico en México.

En México, con la luz verde del Gobierno Federal, surgen cinco aerolíneas "low cost" en el lapso de doce meses, hecho insólito, testimonio del ímpetu empresarial mexicano listo para competir con otras "low cost" y con las líneas troncales por décadas abanderadas del país, Mexicana y Aeroméxico.

Así inició Click Mexicana, en junio del 2005, cubriendo 19 destinos nacionales con tarifas más económicas que Mexicana y operando equipos Fokker de 100 pasajeros, seguida de Avolar en septiembre del 2005 con base de operaciones en Tijuana con 16 destinos, equipos Boeing de 120 y 136 pasajeros y una estructura tarifaria económica condicionada a compra anticipada de 7 y 14 días. Interjet, con base en Toluca, comenzó en diciembre del 2005 con aeronaves Airbus320 para 150 pasajeros y Volaris que inició operaciones en marzo del 2006, también operando de Toluca con Airbus319 con capacidad para 144 pasajeros, compitiendo con Interjet. Ambas cuentan con estructuras tarifarias muy bajas para incentivar al cliente a viajar del aeropuerto de Toluca en vez del aeropuerto de la Ciudad de México. Volaris ofrece transportación gratuita a sus clientes en autobuses propios e Interjet la promueve con transportes terrestres Caminante, independiente de la aerolínea. Una de las líneas más recientes, Alma, despegó en junio del 2006 de Guadalajara con jets canadieneses Bombardier con capacidad para 50 pasajeros.

Las empresas antes mencionadas, son consideradas en el mercado mexicano de "Low cost", aunque no necesariamente cumplen con todos los requisitos para tal efecto, sin embargo, la mayoría se anuncian como tal porque se promocionan con tarifas muy económicas, utilizan

equipos de alto rendimiento; la configuración de asientos elimina la primera clase, maximizando la capacidad de su cabina de pasajeros; sirven botanas en vez de alimentos; canalizan la mayoría de sus ventas por internet eliminando o reduciendo al máximo los costos de ventas de intermediarios como agentes de viajes y globalizadores (sistemas de reservaciones computarizados de terceros) y operan pocas o nulas oficinas de boletos.

Los beneficios de este esquema se traducen en ahorros de importancia para el consumidor, haciendo factible incrementar el número de viajes al año ya sea de negocios o placer, aunque a veces a costa de la incertidumbre de probar una nueva aerolínea o la incomodidad de un asiento estrecho para dar cabida a un máximo ingreso por kilómetro.

La aerolínea se beneficia en la reducción de costos con los ingresos por volumen que permitan, entre otros proyectos, solventar la adquisición de equipos y expansión de rutas en el menor tiempo posible. El país también se beneficia con el crecimiento de la transportación aérea que cubre cada día más rutas y destinos, ampliando las redes de comunicación, los ingresos por impuestos y utilización de infraestructura aeroportuaria.

En México, varios factores frenan el alcance del modelo, poniendo en peligro la rentabilidad y vida de las aerolíneas. Entre las que podemos mencionar, la escasez de aeropuertos en México, la inadecuada infraestructura y los altos costos de la mayoría de ellos, los impuestos elevados en la adquisición de boletos de avión, y el bajo porcentaje de propietarios de computadoras y usuarios de internet*, en comparación con la población, lo que limita la capacidad de distribución de ventas de boletos con la consecuente extensión necesaria a otros canales de distribución como agentes de viajes, oficinas de boletos y sistemas globalizadores.

Esto, aunado a la limitación del poder adquisitivo por falta de recursos o tarjetas de crédito para compras en línea, retos sindicales que no permitirían que sobrecargos realicen actividades que consideran fuera de contrato, al igual que ocurre con los sindicatos de tierra, evitando un proceso de cooperación entre ellos, es decir su contratación elimina la multiplicidad de funciones operativas, obligando al desarrollo de funciones muy específicas, esto aunado a la falta de desarrollo de una cultura corporativa que maximiza el rendimiento de las horas-hombre; la conciencia de labor de equipo y del desempeño individual dentro del contexto empresarial con una suprema y genuina calidad en el servicio al cliente representando así, enormes retos para cualquier aerolíneas.

No obstante, las soluciones a los retos son alcanzables cuando se analizan áreas de oportunidad. Si se diseñan planes estratégicos acordes al modelo original "low cost", involucrando a todos los factores de la estructura organizacional, desde los accionistas hasta el último nivel del personal operativo, todos pueden contribuir al logro del objetivo en el tiempo de maduración de un proyecto tan ambicioso para aerolíneas operando bajo el concepto "low cost".

El mercado mexicano tiene una gran oportunidad de desarrollo y sin duda habrá resultados positivos para las aerolíneas que desarrollen exitosamente este modelo de negocios de la aviación comercial de hoy.

Ahora bien, existe un debate en marcha sobre si las nuevas aerolíneas mexicanas son realmente low-cost o más bien low-fare. (tarifas bajas)

* (93.9 millones de habitantes de 6 años en adelante a nivel nacional con 10.8 millones de PC's instaladas de las cuales 6.3 millones tienen conexión internet y el 25% realizan reservaciones y compra de boletos de avión, según Estudio 2005 Asociación Mexicana de Internet AMIPCI, en comparación con el 68.1% en los Estados Unidos con 203.8 millones de usuarios en una población de 299 millones, según Nielsen 2005/AMIPCI).

Es decir, si realmente todas estas aerolíneas tienen costos de operación realmente bajos o son más bien parecidos a los de las aerolíneas tradicionales, pero se dedican a ofrecer tarifas bajas para apoderarse del mercado, compitiendo no solo con las aerolíneas ya existentes, si no también con el servicio de transporte terrestre.

Se calcula que el número de viajes aéreos se duplique en tres años. Las nuevas aerolíneas de descuento atraerán 20 millones de pasajeros que ahora usan autobús, de acuerdo con estimaciones de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC).

Interjet debutó en el mes de abril con tarifas más bajas que las máximas que cobran los ómnibus. Casi 40 millones de personas viajan 400 kilómetros o más al año en autobuses con televisores, aire acondicionado y baños entre ciudades que tienen aeropuertos. Como dijo en el último tianguis turístico de Acapulco 2006, Gilberto López Meyer, el titular de la DGAC, "podemos doblar el número de pasajeros que viajen en avión si la mitad de estas personas comienza a volar",

Viajar en avión y pagar de 100 a 300 pesos más de lo que costaría ir al mismo destino por tierra hubiera sonado como una fantasía a principios de 2005, pero hoy ese sueño se hace realidad, gracias a que ya operan en México diversas aerolíneas de "bajo costo". De acuerdo con cifras oficiales en México volaron 69.42 millones de pasajeros. El titular de la Dirección General de Aeronáutica Civil, Gilberto López Meyer, calculó que para 2015 volarán entre 85 y 90 millones de personas.

El funcionario destacó que entre Click Mexicana, Interjet, Volaris, Gol y Viva Aerobús se duplicará el número de pasajeros aéreos en México, pues, además, crecerá 60% la oferta de asientos y llegarán al país inversiones, por ese concepto, por unos 320 millones de dólares. Además de traer inversiones a México y crear empleos, las llamadas aerolíneas low cost ofrecen tarifas entre 30 y 40 por ciento más bajas que las empresas tradicionales.

En síntesis, se puede decir que estas nuevas aerolíneas son una opción para los viajeros que cuentan con presupuestos reducidos y que necesitan realizar traslados rápidos a distancias cortas. Los beneficios pueden ser atractivos en cuanto al ahorro, pero también hay que tomar en cuenta que por el bajo costo del boleto se reduce la comodidad por el tipo de características del avión, los horarios son restringidos y no existe servicio de alimentos, bebidas y muchas veces tampoco se puede elegir el asiento en que se viajará.

Al cierre de 2005, Aeroméxico y Mexicana líderes de la aviación en México, movilizaron 64 por ciento de los usuarios, 17 millones de personas de un total de 27 millones. Un año después, el mercado nacional creció en 2 millones de personas, pero Aeroméxico y Mexicana movieron el 59 por ciento del total.

Para Aeroméxico estas cifras resultaron en una caída de 4 por ciento en el número de pasajeros, transportó a 8 millones de personas, y para Mexicana de 1.3 por ciento, con 8 millones 898 mil viajeros. De acuerdo con las últimas estadísticas de la SCT, las líneas de bajo costo lograron mover 19 por ciento del total de los pasajeros en vuelos domésticos en el último año.

Cálculos de directivos de estas empresas, como Volaris e Interjet, revelan que entre 12 y 15 por ciento de los pasajeros que transportaron fueron personas que acostumbraban viajar en autobús. Cabe destacar que la mayoría de las líneas de bajo costo no llevan un registro de las características de sus clientes y por ello no existe una estadística real de los pasajeros que se subieron a un avión por primera vez a partir de que estas empresas llegaron al País, hace un año y nueve meses.

“Click, que antes operaba como Aerovías del Caribe y que forma parte de Mexicana, fue la primera línea de bajo costo en operar en México, en julio de 2005. Esta empresa movió al cierre de 2006 a más de un millón 400 mil pasajeros, seguida por Interjet y Volaris.”²⁰

Avolar, propiedad del empresario Jorge Nehme, es la que registra el más lento crecimiento en comparación con sus competidoras, pese a que fue la segunda aerolínea en operar en el País bajo este modelo de negocio y a que tiene el mismo número de aviones que sus competidoras, según revelan las estadísticas de SCT.

La diferencia con el resto de las "low cost", es que Avolar se ha aventurado a explorar rutas que estaban poco atendidas por las aerolíneas tradicionales, mientras que las otras se han apoyado en rutas altamente probadas como Tijuana, Cancún, Guadalajara y Monterrey.

El crecimiento de estas empresas no fue la única causa por las cuales Aeroméxico y Mexicana hayan perdido clientes. Las aerolíneas con el modelo de negocio conocido como de "tarifas baratas", como Aerolitoral y Líneas Aéreas Azteca (esta última suspendida porque la autoridad encontró algunos riesgos de seguridad en su operación) también registraron crecimiento, en detrimento de las dos líderes nacionales. Aviaca por su parte, la otra empresa de "tarifas baratas", registró un pequeño retroceso.

Aerocalifornia que suspendió operaciones cinco meses por orden de la autoridad aeronáutica, sólo alcanzó a transportar a un 30 por ciento de pasajeros de los que registró al cierre del año anterior.*

Este es, de manera general, el panorama que muestra el sector aéreo en México entre el 2005 y el 2006, período en el cual aparecen las primeras aerolíneas "low cost", modificando totalmente el mercado aéreo y por lo tanto, impactando directamente sobre el futuro de la aviación en el país, de forma bastante positiva para los pasajeros, pero afectando directamente a los ingresos de las aerolíneas tradicionales, quienes en este momento se ven en riesgo de desaparecer.

- **Click Mexicana, la aerolínea Low Cost de Grupo Mexicana**

¿Quién es Click?

Click Mexicana es una aerolínea que rompió con el concepto que la gente tenía de la aviación en el país. Click Mexicana, como lo hicieron las más exitosas aerolíneas de bajo costo en el mundo, revolucionó la aviación mexicana ya que fue la primera línea aérea que ofreció tarifas bajas sin menoscabo de los estándares de calidad internacionalmente aceptados. Click Mexicana surge como una nueva aerolínea cuyo propósito está cimentado en el conocimiento profundo de todos sus destinos y una cultura de trato amable y cercano a sus clientes.

18. LOPEZ Meyer, Gilberto: Tianguis Turístico de Acapulco 2006, Dirección General de Aeronáutica Civil.

* Ver anexo 3 y 4

En efecto, el concepto “low-cost” es relativamente nuevo a nivel mundial y se refiere a aquellas aerolíneas que pueden ofrecer espacios en sus vuelos a un precio más bajo, pero sin sacrificar la calidad en el servicio. Lo que se hace es eliminar gastos superfluos -como la impresión de los billetes de vuelo, entre otros-, y estos ahorros se hacen extensivos a los clientes. Click de Mexicana fue la primera aerolínea de bajo costo en México.

Surgimiento de Click como parte de Grupo Mexicana

En el Grupo Mexicana se encontraban integradas las aerolíneas Aerovías Caribe y Aerocozumel, que habían nacido como empresas regionales para dar servicio básicamente en el sur y sureste de la República. Sin embargo, Aerocaribe a la que se le fusionó Aerocozumel, tuvo que crecer para completar algunas rutas de Mexicana cuya operación resultaba más costosa para la empresa matriz, especialmente por el tipo de aeronaves que operaba cada una. Así, Aerocaribe empezó a operar en rutas a nivel nacional y a servir parte de Centroamérica y el Caribe, en el nivel internacional.

Frente a la necesidad de modernizar su estructura, mejorar sus finanzas y su imagen, así como hacer una empresa altamente eficiente, ante una competencia férrea de nuevas empresas, en 2005 nace Click, la primera línea aérea de México creada conforme al concepto de “bajo costo”. Grupo Mexicana, con cuyos servicios se complementa y con su estructura técnica y administrativa se apoya.

Con una flota totalmente estandarizada hay exclusivamente una clase de pilotos, de mecánicos, de capacitación, de mantenimiento y de operaciones, lo que supone la asociación de una serie de elementos esenciales que juntos, incrementan su potencial de acción a la par que reducen los gastos financieros de cada función y, por ende, del total. De igual manera, estrenó imagen corporativa y mejoró sustancialmente el nivel de sus servicios y puntualidad. Su principal contacto con los clientes es a través de internet, además de contar con un Centro de Atención Telefónica.

Click fue presentada oficialmente en el Tianguis Turístico de Acapulco, motivo por el que uno de sus aviones hizo un vuelo a ese puerto el 11 de abril del 2005. El 1 de julio del mismo año, la aerolínea comenzó a prestar sus servicios regulares y muy pronto sus aviones se encontraron cubriendo el mercado que se la había asignado.

Mexicana espera que por medio de la operación de su low cost, sobre todo en las rutas nacionales, se logre una fuerte reducción de costos y se pueda competir de una forma más fuerte con las nuevas aerolíneas que están entrando al mercado nacional.

Nueva cultura de atención a clientes

Click Mexicana, tiene como propósito la atención al cliente en nuevas condiciones, donde viajar por avión esté al alcance de más personas, combinando seguridad, servicio y precio, en una aerolínea de bajo costo, con una cultura moderna de atención al cliente.

Esta empresa introdujo una nueva opción competitiva en el mercado, que permite a más mexicanos viajar en avión y con más frecuencia. Acortar distancias y contribuir al desarrollo y modernización de México comunicando poblaciones. Ofrecer precios bajos, al compartir con los clientes los beneficios de la reducción en costo que implica el aprovechar los adelantos tecnológicos y las eficiencias operativas. Además de no olvidar de proporcionar a los accionistas

un rendimiento a su inversión al tener una cultura del ahorro y rentabilidad en todas las actividades de la aerolínea.

Algunos de los valores que Click Mexicana ha propuesto como clave para lograr sus objetivos son los siguientes:

Entusiasmo
Ingenio y espíritu emprendedor
Trabajo en equipo
Frugalidad
Deseo de ganar

CAPITULO IV

IMPACTO DE LAS AEROLINEAS LOW COST EN MEXICANA DE AVIACIÓN Y SU RESPUESTA

- Las líneas aéreas tradicionales ante los cambios en el Sector Aéreo en México

Para las líneas aéreas tradicionales es difícil competir con las aerolíneas Low Cost, debido a sus características particulares, como lo son:

- Una gran planta de empleados
- Una fuerte cantidad de activo fijo
- Presiones por parte de los sindicatos de personal de tierra, sobrecargos y pilotos
- Costos fijos altos
- Poca flexibilidad, laboral administrativa y operativa

Como podemos observar, si bien el recurso humano ha sido de gran importancia para la empresa, sobre todo por ser parte del sector servicios; ante los actuales cambios en el mercado aéreo, este recurso necesita de una fuerte reestructura, si se desea continuar dentro de la competencia. Desafortunadamente, esto tendría que implicar un recorte muy fuerte en su planta.

En México, hasta antes del 2006, el mercado aéreo estaba dividido en empresas monopólicas con total apoyo del gobierno, no solo por medio de subsidios, sino sobre todo del control en las rutas que cada una de ellas operaba, de forma tal que no era necesario entrar en una competencia real.

A partir del 2006, con la incursión al mercado de las aerolíneas Low Cost, el Sector Aéreo Mexicano sufre un cambio radical, como se venía dando ya en otros países. De pronto las aerolíneas aéreas tradicionales se encuentran ante un mercado totalmente abierto a la competencia tanto nacional como internacional, en el que, para sobrevivir, tienen que realizar modificaciones drásticas al modelo con el cual venían operando durante años y entrar a una real competencia de precios y servicio, donde solo logran continuar, aquellas que apliquen las mejores estrategias y se adecuen mejor a los cambios.

Cuando las empresas de bajo costo empiezan a impactar al mercado, quitando negocio de las líneas tradicionales, es de esperar que estas reaccionen. Tienen varias posibles respuestas estratégicas. Pueden bajar sus precios, aumentar el número de sus vuelos y mejorar la calidad de sus servicios, o una combinación de todos estos.

Otra alternativa es lanzar su propia línea de bajo costo para competir en igualdad de condiciones, y algunas están siguiendo este camino también. Iberia lo ha hecho con su participación minoritaria en Clickair.

Si nada de esto funciona, siempre queda la otra alternativa, comprar a la que compite contigo. No sorprendería nada que esta operación se efectúe. La única duda será si la empresa comprada siga en su camino o si aprende de la matriz cómo llevar una línea aérea.

Aunque tarde, el caso de Iberia con Clickair constituye una muestra de que las compañías no tendrán más remedio que hacer frente a esta realidad. Resulta difícil la convivencia de ambos modelos de negocio -low cost y tradicional- dentro de una misma gran aerolínea de bandera. De coexistir la segunda afectaría negativamente a la primera. Hay en muchos casos una escasa flexibilidad en las estructuras y costos de las grandes compañías que impide responder a la competencia de las low cost.

Cualquiera que sea la estrategia que las aerolíneas tradicionales decidan implementar, esto no es nada fácil, ya que para lograrlo, necesitan disminuir sus costos muy por debajo del nivel acostumbrado, para lograrlo han tenido que deshacerse de gran cantidad de activos fijos, implementar campañas de austeridad en gastos y por sobre todo, mejorar la calidad de sus servicios.

Esto implica una fuerte reducción en su personal y una drástica disminución en el pago de sueldos y salarios; lo cual se ve frenado por los sindicatos que ejercen presión para que sus agremiados no se vean tan afectados. Aquí es importante considerar que, como lo dice Paul Sweeney, "la integración de una comunidad es lo que permite llegar a la meta deseada, por medio de un ajuste interno donde todas las partes se solidaricen para lograr ese determinado fin"²¹.

Por tanto, si consideramos a los accionistas, directivos, personal de confianza y sindicalizados, son parte de una misma comunidad, reconocemos que cada uno juega un papel importante dentro de la empresa, pero en momentos de crisis, todos deben buscar la integración para que la empresa obtenga el éxito deseado. Así mismo, las aerolíneas tradicionales deben solidarizarse para juntas salir adelante, ante los drásticos cambios en el mercado aéreo actual.

Es difícil precisar la cuantía, pero las cifras de crecimiento en términos relativos de las compañías de vuelos baratos, en comparación con las tradicionales, muestra que efectivamente están absorbiendo una gran cuota en el crecimiento de la demanda y en algunos casos restando claramente mercado a las aerolíneas tradicionales.

El negocio de las aerolíneas de bajo costo no acaba de levantar el vuelo. Su explosiva aparición contrasta con el pobre crecimiento que ha mostrado el sector en los últimos años. Esto parece obedecer al interés por dismantelar las grandes compañías nacionales, toda vez que resulta previsible una guerra de tarifas que las puede sacar del mercado.

No se trata de una mejoría en el precio y el servicio, sino de la adopción de una estrategia depredadora en la guerra por los mercados aéreos. Volaris llegó a vender en 25 dólares el boleto sencillo a Tijuana como estímulo para salir desde el aeropuerto de Toluca.

Para la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA), encabezada por Jesús Rodríguez Stabros, en México, sí existe el negocio de "aerolíneas de bajo precio"; funcionan con alta eficiencia y tecnología de punta, pero el alto índice de productividad se obtiene con salarios contenidos, prestaciones por debajo del promedio y estímulos de estaciones aeroportuarias con baja demanda.

La flota nueva ahorra combustible, requiere poco mantenimiento, y explotan destinos de alto tránsito, como Tijuana, Guadalajara, Monterrey, Cancún, Tuxtla Gutiérrez y Mérida, lo que -junto a la falta de aeropuertos alternos- propiciará una competencia desleal para Mexicana y Aeroméxico.

9. SWEEZY, Paul: Teoría del Desarrollo Capitalista, FCE, 1ª. Edición en español, 1956, p. 44.

Parte de la polémica obedece a la unión entre la licitación de la Corporación Internacional de Transporte Aéreo (Cintra), empresa controladora de Mexicana y Aeroméxico, dirigida por Andrés Conesa Labastida, junto a la entrega, casi simultánea, de concesiones a las líneas de bajo costo por parte de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC). La presión del IPAB (dueño del 46.5 por ciento de las acciones) por salir cuanto antes al mercado, y el dictamen de la Comisión Federal de Competencia Económica, que obligó a dividir las para su enajenación, acabaron por debilitar la operación.

La licitación de Aeroméxico fracasó. Ahora enfrenta una eventual quiebra por falta de capitalización y por una creciente presión tarifaria de las empresas de bajo costo. Mientras la tendencia mundial está en el fortalecimiento de las líneas nacionales, en México el camino va a la inversa y su participación en el mercado tiende a la baja al reducirse el número de vuelos y por la cancelación de rutas. Ante el relevo sexenal, la indefinición sobre Aeroméxico se ha pospuesto acercándolo, incluso, a una posible quiebra.

En tan crítico panorama, sobresale el otorgamiento de la administración foxista de amplias facilidades para la creación de las llamadas aerolíneas de bajo costo, que van desde el cien por ciento de descuento del pago de tarifas por Servicios Aeroportuarios Operativos por el primer año y 75 por ciento en el segundo, así como la condonación del cobro de turbosina para las Nuevas Frecuencias de Operaciones Regulares y de Fletamento durante los 24 meses siguientes a su inicio de operaciones.

De los mil millones de dólares, que era el valor conjunto de Mexicana y Aeroméxico, se esperaba recuperar 500 mdd; pero al llegar el gobierno del cambio dejó de considerársele un monopolio de Estado y en vez de vender a CINTRA como un todo, terminó por venderse solamente Grupo Mexicana al Grupo Posadas, por 165.5 millones de dólares.

El diputado federal por Convergencia, Jesús González Schmal, señaló que la venta equivale al costo de cinco de sus 60 aviones, considerando que cada nave tiene un costo de 30 mdd.

Así, Gastón Azcárraga, Patricio Patrón Laviada y Laura Diez Barroso, así como Ángel Losada, se convirtieron en dueños de los títulos de Mexicana de Aviación, de todas las acciones de Click (de bajo costo); la mitad de la empresa de reservaciones SEAT, del 50 por ciento de la aerolínea de carga Aeromexpress, e igual porcentaje de Alas de América (centro de capacitación), de la compañía Turboreactores y de la mitad de la compañía de reservaciones Sabre. El grupo Posadas tiene que asumir como parte de la transacción 294 mdd de pasivos y 997 mdd por concepto de arrendamiento de aviones.

Una vez realizada la venta de Mexicana, el 8 de diciembre de 2005, Andrés Conesa Labastida fue nombrado director general de Aeroméxico, desintegramos Cintra y surgiendo el Consorcio Aeroméxico.

Es previsible que las aerolíneas Low Cost continúen creciendo en la medida que puedan absorber nuevos nichos asociados a unos precios extraordinariamente bajos, al tiempo que siguen restando cuota de mercado a las aerolíneas tradicionales. No obstante, es previsible que a medio plazo queden en el mercado tan sólo unas pocas compañías de vuelos baratos, dado que los niveles de competencia vía precios son extraordinariamente fuertes. De esta forma, en solo unos cuantos años, estaremos pasando de un mercado monopólico a una verdadera competencia entre monopolios.

Cambios organizacionales y de operación de Mexicana de Aviación para la reducción de costos y maximización de ingresos

Son varias las estrategias que Mexicana de Aviación ha implementado para hacer frente a los cambios en el mercado aéreo.

Entre los cambios organizacionales más significativos de la empresa, podemos destacar la reducción de personal, que va de la mano con una reestructuración de las diferentes aéreas de la empresa. Se ha negociado con los sindicatos de tierra y pilotos, firmando convenios que implican una modificación en los sueldos y salarios en base a productividad. Desafortunadamente, el sindicato de sobrecargos (ASSA), a un año de negociaciones, aun no ha logrado llegar a un acuerdo, ya que no quieren perder los privilegios de los cuales han gozado durante años, aun cuando son de los mejores pagados a nivel mundial. Esto es un serio problema, ya que cargar con un costo tan alto, no permite a la empresa adecuarse a las exigencias de precios bajos del mercado actual.

En el caso del personal de tierra el convenio firmado con el sindicato (SNTAS) está basado no solo en el aumento de la productividad, sino en la ejecución de funciones polivalentes, (flexibilización de labores). Por ejemplo, dentro del personal que cumple una función de servicios al cliente, ahora una misma persona, está capacitada para realizar una reservación, vender el boleto, realizar la documentación e incluso el despacho del vuelo. Esto implica grandes ahorros para la empresa, ya que no necesita de tanto personal para brindar el servicio a los pasajeros.

Se está implementando una fuerte campaña de disminución en gastos como papelería, equipo y mobiliario, uniformes del personal, instalaciones entre otros. De la misma manera se ha implementado el "ticket less" que implica la sustitución de los boletos de cartón tradicionales por los boletos electrónicos, lo que representa un gran ahorro. También se ha dado una reestructuración de las áreas administrativas, donde han fusionado departamentos, buscando hacer más eficiente el trabajo del personal de confianza.

Como los costos fijos con los que cargaba Mexicana eran muy fuertes, la empresa está vendiendo aquellos activos que mas que una ayuda estaban representando una carga muy fuerte, el mejor ejemplo de esto ha sido la venta de lo que era la Torre de Mexicana, donde la empresa actualmente ya solo está rentando algunos pisos, eliminando así los gastos tan fuertes que tenía por concepto de mantenimiento.

Otra disminución de costos muy fuerte que ha tenido, ha sido gracias a la venta de boletos por medio de las páginas de internet, tanto de Mexicana como de Click. Ha implementado tecnología que le permite por medio de robots electrónicos, realizar en forma automatizada la emisión de boletos de todas aquellas personas que los solicitan a través de su computadora, lo que le permite atender la demanda con menos personal y por lo mismo ofreciendo mejores precios. Un punto negativo al respecto es el que uno de esos robots realiza el trabajo de aproximadamente 10 representantes de ventas, lo que en el corto plazo se puede ver reflejado en un incremento del desempleo, por los continuos recortes de personal que se están dando.

En cuanto a las estrategias de operación para la maximización de ingresos de Mexicana de Aviación y con el objetivo específico de maximizar los ingresos a Nivel Red, el pasado 2 de febrero se implementó en Mexicana el sistema ARGOS PROS O & D el cual es operado por el área de Revenue Management.

Estrategia operacional para maximizar los ingresos de la empresa mediante la administración de los inventarios de vuelo (asientos) en función de la demanda, precio, no show (se le llama no show, cuando un pasajero no se presenta al vuelo, sin previo aviso) y contribución a la red.

-Administración de Inventarios de vuelo

La administración de los inventarios representa un reto debido a su volumen. Veamos los siguientes números:

MX tiene en promedio *

-300 salidas diarias

-132 asientos en cada operación

Es decir, $300 \times 132 = 39,600$ asientos al día

* con cifras de Mexicana de Enero 2007

Sin embargo la administración no sólo contempla los asientos del día, sino todas las operaciones que están ya programadas en el sistema de reservaciones (336 días a futuro), es decir $39,600 \times 336 = 13,305,600$ asientos a administrar cada día.

- *Mexicana busca maximizar ingresos en función a la demanda y precio...*

asignando cantidad óptima de lugares a vender por cada clase tarifaria.

- *Maximizar ingresos en función a No Show...(no presentarse al vuelo)*

Si en vuelos con demanda no se venden asientos adicionales, por efecto del No Show, el día de la salida el avión saldría con asientos vacíos.

Si en vuelos con demanda se vende el número óptimo de asientos adicionales, el día de la salida el avión despegaría lleno y sin sobreventas reales.

- *Maximizar ingresos en función a contribución a la red...*

Para distintos orígenes-destino, se debe asignar la disponibilidad por clase tarifaria de tal manera que el ingreso sea el mayor a nivel de red de rutas. Si sólo existiera un asiento en los tramos LAX-MEX y MEX-CUN, debemos habilitar ese único asiento al origen-destino que globalmente nos genere más ingreso.

Concepto de Bid Price

- Es un concepto novedoso, basado en la teoría marginal, como a continuación se verá.
- Es el precio mínimo aceptable del siguiente asiento disponible.
- Es determinado por los precios y la demanda.
- A cada asiento se le asigna un precio especial, denominado Bid Price.

Como podemos ver este concepto está siendo retomado de la teoría marginalista donde el principio en discusión es el de igualación de valores marginales: “al dividir una cantidad fija de cualquier cosa entre un cierto número de usos competitivos, la distribución «eficiente» requiere que cada cantidad del dividendo sea repartida de tal manera que la ganancia obtenida al destinarla a un uso sea igual a la pérdida causada por el hecho de retirarla de otro. Tanto si nos referimos a la asignación de una renta dada entre un número determinado de bienes de consumo, como a la de una cantidad fija de dinero entre cierto número de factores productivos, o a la de un período de tiempo entre el trabajo y el descanso, el principio siempre es el mismo”²².

El sistema discrimina cuál pasajero le conviene aceptar, por la tarifa que está solicitando y su contraste contra el Bid Price. Es decir, si la tarifa solicitada en una ruta específica es igual o mayor al Bid Price se vende, de otra forma se niega la tarifa ya que su venta implicaría pérdidas, al vender por debajo del costo marginal de operación y se da la opción de comprar el boleto con un precio mayor.

El sistema ARGOS no impacta la calidad en el servicio. Por otro lado, el sistema ARGOS generará las disponibilidades óptimas y como hoy día sucede, habrá casos en donde todo el vuelo esté abierto en todas las tarifas y habrá casos en donde la disponibilidad esté restringida. Lo mismo sucederá con las conexiones. Todo será definido en función a la demanda, precio solicitado y contribución a la red.

Habrá atención tanto al corto como al largo plazo. En este sentido, con los roles de los analistas por vuelo y demanda se pretende trabajar el corto plazo y también tener mejor control en el largo plazo.

El Bid Price no toma en cuenta el costo de operación de los vuelos. El sistema busca maximizar el ingreso de la red con base a un itinerario ya establecido. El Bid Price es único para cada asiento, tramo, fecha, compartimiento.

El sistema considera a la competencia en el pronóstico de demanda y ante cambios en la intensidad de la competencia, hay forma de hacerle saber al sistema de estos cambios, a través de lo que se llama "influencias en la demanda", tarea que se realizará dentro de la Subdirección de Revenue Management. También se aplican influencias tomando en cuenta restricciones de peso y balance, para modificar la capacidad en estos casos.

Las clases para boletos beneficio de pasajeros frecuente tendrán más disponibilidad cuando la demanda sea mediana o baja y menos disponibilidad cuando los vuelos sean de alta demanda.

Las agencias no pueden reservar dos tramos y cancelar uno para obtener la tarifa en una clase baja ya que el sistema otorga la tarifa por el Origen-Destino real del pasajero y los casa. Si se quiere cancelar uno de los vuelos, el sistema no lo permite

De esta forma Mexicana se está apoyando en los avances tecnológicos y el análisis económico, para lograr la maximización de sus ingresos y con esto, poder competir con fuerza ante los drásticos cambios en el mercado aéreo.

10. ROBERT B. Ekelund, J.R.; Robert S. Hébert: Historia de la Teoría Económica y de su Método, 3ª. Edición, Edit. Mc Graw Hill, España 1992.

Estrategias de mercado de Mexicana de Aviación

Actualmente en el mercado de la aviación, se ha dado una dura competencia, observándose principalmente una guerra de precios. Para Mexicana, es difícil manejarse ante estos cambios, debido al nivel de costos que venía manejando en los últimos años. Sin embargo ha implementado diversas estrategias de mercado, para salir adelante y continuar posicionándose como una de las mejores aerolíneas de México e incluso de América Latina.

Mexicana, como muchas otras líneas tradicionales en el mundo, se ha visto ante la disyuntiva de continuar con el nivel de precios que estaba operando, confiando en que la calidad en sus servicios le permitiría continuar con su sección de mercado cautivo, o de no ser así, entrar a la competencia de precios con las aerolíneas low cost.

En primera instancia, Mexicana optó por la primera opción, con no tan afortunados resultados, ya que las aerolíneas con precios bajos bombardearon con campañas publicitarias, por todos los medios masivos de comunicación y resultó que, al menos al principio, los clientes prefirieron irse por los precios, que por la experiencia en el servicio. Por tal motivo, Mexicana comenzó a sufrir una fuerte disminución a sus ingresos, lo que le obligó a cambiar su estrategia.

Por una parte, modificó sus rutas: salió de destinos con baja demanda e inició operaciones en otras mas solicitadas y le cedió una gran parte de sus rutas nacionales a su Low Cost Click, mientras que Mexicana se quedó con aquellas de mayor tiempo de vuelo, principalmente las internacionales. Con esto y con su campaña de disminución de costos, a logrado mantenerse vigente ofreciendo sus vuelos a precios mucho mas bajos que los acostumbrados.

Por otro lado, la empresa ha reforzado su participación el sector turístico, con la venta de sus paquetes VTP (Viaje Todo Pagado), que si bien es un producto creado desde los años 50's. Ha tomado gran fuerza en los últimos años con la creación del Outlet Viajes, que realiza cada año junto con Aeroméxico y sobre todo, por la adquisición de la empresa por el Grupo Posadas, dueños de la cadena hotelera Fiesta Inn y Fiesta Americana.

Como una de las áreas mejor desarrolladas por Mexicana, es la que se refiere al mantenimiento de sus equipos, y de hecho cuenta con una base de mantenimiento en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, la empresa ha buscado incrementar sus ingresos, al ofrecer este servicio de mantenimiento a las demás aerolíneas, lo que ha funcionado muy bien, no solo por el incremento de líneas aéreas en México, sino por que también importantes aerolíneas internacionales buscan el servicio de Mexicana cuando tienen que usar este aeropuerto, gracias a la experiencia y prestigio que la aerolínea tiene en esta área.

De esta forma, Mexicana participa ahora en el mercado del sector Turístico con una organización vertical, ofreciendo desde el mantenimiento de los aviones, hasta los paquetes con hotel y transportación terrestre incluida, lo que permite que la aerolínea sea más competitiva y tenga varias opciones para incrementar sus ingresos.

La empresa también cuenta con una gran cantidad de convenios con otras aerolíneas, algunos son de carga y otros de carga y tráfico, lo que le permite incluso tener vuelos compartidos y conexiones hacia destinos que Mexicana no tiene, e incluso expedir boletos con rutas de esas aerolíneas. Esto también representa una gran ventaja para la las líneas aéreas tradicionales al organizarse para cooperar entre ellas y ser solidarias, en la competencia con las líneas aéreas de bajo costo.

Otra estrategia importante ha sido el apostarle más al sector empresarial para la venta de sus boletos, por medio de convenios que firma con aquellas instituciones de gobierno y empresas privadas que necesitan de un servicio e infraestructura como la de Mexicana, quien les ofrece apoyo por medio del Centro de Atención a Empresas (CAE) y la creación de una gran cantidad de in-plants, es decir de pequeñas oficinas de Mexicana, que funcionan dentro de las mismas empresas que solicitan el servicio, de forma que cuentan con un servicio especializado, cercano y exclusivo, al cual pueden recurrir para la asesoría, reservación y compra de todos sus viajes. De esta forma, Mexicana logra captar un sector del mercado, al que difícilmente las aerolíneas de bajo costo logran entrar, ya que estas se dedican mas al área de los viajes de placer de las familias, sobre todo, por no contar con tantos equipos, rutas, conexiones y alianzas como las líneas aéreas tradicionales.

Así, después del duro golpe que significó la entrada al sector aéreo mexicano de las líneas low cost, Mexicana pronto ha remontado el vuelo, teniendo en cuenta que al cambiar el mercado, tuvo que redefinir sus metas y las estrategias para alcanzarlas, buscando la disminución de sus costos, el abaratamiento de los precios y, tomando en cuenta que la competencia no es tan sencilla, debido a la condonación de impuestos y otros gastos que el gobierno le otorga a las líneas de nueva creación, le ha dado mucho mas importancia aún a la calidad en el servicio, para salir adelante y continuar siendo una de las líneas aéreas predilectas dentro del mercado.

El futuro de Mexicana de Aviación en base a su privatización y las experiencias internacionales

De acuerdo con los cambios en el sector aéreo internacional a partir de la aparición de las Aerolíneas Low Cost, de los cuales hablamos en el capítulo anterior, podemos observar que la aparición de este modelo de empresas ha surgido con gran fuerza en los últimos años, apareciendo en muchos países debido al proceso de globalización en el que vivimos.

Por tanto no podemos pensar en que México se quede al margen de estos cambios y apostar por la desaparición de todas estas nuevas aerolíneas; mas bien, de acuerdo a las experiencias en el exterior, debemos pensar en la coexistencia de las aerolíneas tradicionales con las low cost e incluso seguir el ejemplo de otras aerolíneas tradicionales como Iberia que crearon su propia filial low cost para mejorar su nivel de competencia, sobre todo en lo que se refiere a los vuelos de distancias cortas.

La venta de la aerolínea nacional Mexicana de Aviación, coincidió en el tiempo con el lanzamiento de otras nuevas, todas bajo el esquema de bajo costo. Adiós a la comida en el avión, a los asientos holgados, a las salas de espera premium y, sobre todo, a los contratos colectivos onerosos y a los aeropuertos principales. Casi todas quieren subir a las personas que jamás tomaron un avión, y se prevé que el tamaño del mercado se duplicará en tres años. El mercado mexicano tiene un potencial de crecimiento increíble, y esto puede beneficiar a todos.

Mexicana de Aviación ha entendido esto y pone sobre la mesa su historial de seguridad, puntualidad y buen servicio. Además de buscar adelantarse a los acontecimientos del mercado, como de hecho lo hizo al convertir a la filial aerolínea Aerocaribe, en su low cost Click Mexicana, desde mediados del 2005, anticipándose así al inicio de operaciones de las demás líneas aéreas de bajo costo que programaban el inicio de sus operaciones en el 2006.

A partir del desequilibrio que trajo la venta de la empresa al sector privado en noviembre de 2005, con la consecuente disminución del apoyo otorgado por el gobierno, Mexicana ha tenido que hacer frente a una serie de retos impuestos por los cambios en el sector aéreo, así como los cambios en su estructura interna inherentes a su misma privatización.

De hecho algunos consideran que el ganador de la licitación por Grupo Mexicana y accionista de control de Grupo Posadas (la compañía hotelera más grande de México) cometió el mayor error su carrera al comprar Mexicana, pero otros piensan que será su acierto más importante.

La filosofía de la colaboración y el trabajo en equipo es uno de sus principios. Quizá por ello, Grupo Posadas sólo fue dueño de 100% del capital de Grupo Mexicana, operador de la aerolínea del mismo nombre y de su filial de bajo costo, Click (ex Aerocaribe), por poco tiempo. A unos días de la desincorporación ya había vendido 50% del capital a un grupo de amigos convertidos ya en socios, de acuerdo con lo publicado en diciembre por Debtwire, un servicio de información financiera sobre empresas en situaciones especiales.

En el primer semestre del 2006 Grupo Mexicana realizó una oferta pública accionaria (OPA) por 25% de su capital, lo que implica que algunas de estas inversiones iniciales salieron del capital.

Al concluir la transacciones, la participación de Grupo Posadas esperan sea de 25%. Nada nuevo: la compañía crece mucho desde que gestiona hoteles de socios inversionistas como parte esencial de su negocio.

Algo que debe preocupar a Azcárraga es que la mayoría de las nuevas aerolíneas de bajo costo ya están afiliadas a algún sindicato blanco. Esto implica contratos de protección, un solo contrato colectivo para todas las especialidades (pilotos, sobrecargos y trabajadores de servicios en tierra), menores costos laborales y candados para evitar huelgas. Azcárraga se pelea con Click, que tiene un contrato más barato que el de Mexicana, lo que le permite tener unos costos menores y un margen operativo de 10%, según su Director Emilio Romano, cercano al 12% de Southwestern.

Según datos de la empresa del 2006, en el aspecto operativo, Mexicana tiene una flota de 60 aeronaves, con una edad promedio de 8.9 años. De ellas, 56 son Airbus y 50 están bajo contrato de arrendamiento operativo con empresas internacionales. El principal rubro de gastos operativos es el de salarios, pues representa 31 por ciento del total. Le sigue en importancia los combustibles, con 28 por ciento, y los servicios de escala, tráfico y comunicaciones, con 13 por ciento.

Al respecto, la empresa pretende justificar los cambios a los contratos colectivos de trabajo, al asegurar que el renglón del costo operativo que podría ser objeto de adecuación mediante decisiones internas y que podría tener un efecto significativo en los resultados de Mexicana, es el correspondiente a los sueldos, salarios y prestaciones al personal.

Por medio de Luis Grayeb Bib, representante legal y apoderado de Mexicana de Aviación, la compañía pronostica que las aerolíneas de bajo costo y la competencia internacional hacen prever que en los próximos años las tarifas del mercado doméstico tiendan a disminuir, por lo que la situación financiera de la empresa hace imposible un mejoramiento, vía aumento de tarifas.

El segundo factor importante, que es el aumento constante en el precio del combustible, influye directamente en los precios y por tanto en la competitividad de la empresa, ya que mientras durante los primeros años las aerolíneas de nueva creación en México están subsidiadas,

Mexicana tiene que cobrar un cargo por combustible en cada segmento de vuelo que va de \$300 a \$350 por pasajero, mas I.V.A. quedando en una situación de total desigualdad ante las low cost.

Esto es importante, porque también se han dado casos de aerolíneas tradicionales, que al crear su low cost han estado a punto de irse a la quiebra por obtener ingresos muy por debajo de sus costos de operación e incluso algunas como British Airways han preferido continuar únicamente con su esquema tradicional. Lo que si queda claro es la necesidad imperante de que Mexicana disminuya sus costos para lograr la permanencia en el mercado.

Ahora bien, un factor que puede ayudar a la competitividad en los precios de la empresa en el mediano plazo es, que actualmente muchas de estas líneas aéreas “low cost” no están entrando al mercado bajo las mismas características que en Europa o Estados Unidos, si no con características propias del mercado mexicano, entre ellas, destaca el que tratando de igualar los plus en el servicio que ofrecen las aerolíneas tradicionales, las low cost están gastando en alimentos, bebidas, y tecnología de punta para entretenimiento de sus pasajeros. Lo que obviamente incrementa sus costos de operación.

De acuerdo a lo anterior, lo más conveniente para Mexicana es, que todos los que colaboran en ella se solidaricen para superar esta difícil etapa y logren sostenerse en el mercado, durante los tres primeros años de las aerolíneas low cost, período durante el cual, estarán subsidiadas. Ya que una vez que terminen dichos subsidios, las nuevas aerolíneas se verán frente a la realidad de sus costos de operación, con lo que les será difícil continuar otorgando los mismos “plus” en el servicio, así como dar el mantenimiento adecuado a sus aviones, a la vez que tendrán que incrementar sus precios.

Es entonces, cuando seguramente muchas de las aerolíneas mexicanas de “bajo costo” desaparecerán y solo quedarán en el mercado aquellas que en estos años hayan logrado fortalecerse y por supuesto, será el momento para que las aerolíneas tradicionales como Mexicana de Aviación, ofreciendo el buen servicio y seguridad que las caracteriza, incrementen nuevamente su participación en el mercado.

CONCLUSIONES

Mexicana es la aerolínea con más experiencia en México, ya que fue la primer línea aérea nacional y por tanto tuvo que enfrentarse a retos, que muchas otras ya no vivieron, esto de entrada, ya la pone en una situación de ventaja con respecto a las nuevas líneas aérea que está probando suerte en este país.

Claro que desde sus orígenes a la fecha, el sector aéreo ha sufrido múltiples transformaciones, encontrándose actualmente en una situación de libre competencia entre una gran cantidad de líneas aéreas, en vez de la clásica existencia de aerolíneas monopólicas con una clara negociación del mercado. Esto trae como consecuencia, un replanteamiento en la forma de operar de las líneas aéreas tradicionales y en particular en lo que se refiere a Mexicana.

Mexicana es una aerolínea de tipo tradicional que cuenta con una amplia infraestructura y un gran número de empleados, teniendo como misión cubrir las expectativas del cliente por medio de la calidad en el servicio, aspecto que, hoy más que nunca toma fuerte importancia si quiere permanecer dentro del mercado aéreo.

En esta etapa de cambios Mexicana ha tenido que pasar por momentos difíciles como lo fue su venta al sector privado, por medio de una licitación que ganó el Sr. Gastón Azcárraga, dueño del Grupo Posadas, ya que si bien su venta puede ayudar en un futuro, de momento provocó un descontrol al perder el subsidio del gobierno y sobre todo su apoyo, al permitir la entrada de más aerolíneas a rutas que antes solo operaba Mexicana.

El 2006 va a ser recordado en México como el de la explosión low cost, y el efecto no se ha hecho esperar: crecimiento del número de pasajeros transportados; y lo que es más importante, disminución significativa de las tarifas.

El mercado aerocomercial mexicano creció muy poco, en comparación al tamaño de la población, en los últimos diez años, mientras que la tarifa creció por encima del incremento de la demanda. Esto hizo que el mercado mexicano se convirtiera en un lugar ideal para el establecimiento de este tipo de aerolíneas.

Otra de las oportunidades que ofrecía el mercado mexicano para la aparición de estas nuevas aerolíneas eran los altos costos laborales y operativos que mantenían las líneas aéreas tradicionales, y la ineficiencia con la que operaban algunas. A esto debemos sumarle las características geográficas de México, la falta de buenas carreteras públicas y el elevado costo que tienen en este país las autopistas.

Viendo que el gobierno dio total apertura a nuevas aerolíneas de bajo costo, Mexicana se adelantó y convirtió a su filial Aerocaribe, en su low cost Click, por medio de la cual ha hecho frente a la guerra de precios que se ha suscitado en el sector. Sin embargo, los costos aún están muy por arriba de los de las nuevas aerolíneas, ya que estas operan con menos equipos y con fuertes subsidios del gobierno en lo que se refiere a combustible e impuestos.

Mexicana necesita en un futuro próximo operar con aviones de menos plazas, que le permitan realizar vuelos cortos a costos mínimos y usar los aviones que tiene actualmente solo para las rutas de mayor demanda o de mayores distancias.

Esto además de continuar con sus estrategias de disminución de costos, diversificación de productos y maximización de ingresos, le permitirá seguir teniendo un buen porcentaje del mercado aéreo.

Además, a diferencia del modelo de negocios que operan estas líneas aéreas en Europa y Estados Unidos, las empresas low cost mexicanas han incorporado un mayor nivel de servicios a bordo, llegando también a implementar sistemas de entretenimiento para pegar de lleno en este mercado, igualando en muchos casos el servicio que ofrecen las líneas aéreas tradicionales. Esto en un inicio les ha funcionado para entrar fuertemente en el mercado mexicano, pero en muy poco tiempo, cuando el gobierno retire el subsidio a estar aerolíneas, seguramente será incosteable para ellas seguir operando y ofreciendo los mismos servicios.

Lo más probable es que en el mediano plazo muchas de estas nuevas aerolíneas terminen desapareciendo, quedando solo aquellas que realmente sean sólidas económicamente y que den un buen servicio manteniendo bajos costos. En ese momento seguramente nos encontraremos ante un mercado aéreo de competencia monopólica.

Las experiencias en Europa y Estados Unidos nos demuestran que aunque han surgido una gran cantidad de aerolíneas low cost, pocas han logrado permanecer en el mercado, algunas de ellas por ser filiales de compañías más grandes y otras por elegir los segmentos de mercado correctos, como las low cost españolas que le han apostado al sector turístico para personas de ingresos medios, dando incluso apertura al desarrollo de otras áreas como los hoteles de bajos costo.

De acuerdo con esto, si Mexicana logra resistir estos primeros años en los que las aerolíneas cuentan con apoyo por parte del gobierno y continúa con su estrategia de dirigirse más hacia el sector empresarial, seguramente saldrá adelante, compartiendo mercado con otras aerolíneas tradicionales y de bajo costo, continuando como una de las mejores aerolíneas de México y Latinoamérica.

La aviación en México es de gran relevancia para el desarrollo de diversos sectores económicos, ya sea por las relaciones que las aerolíneas tienen con proveedores y alianzas comerciales, por las asociaciones que realizan con otras empresas para ofrecer más servicios ó simplemente por la diaria transportación de miles de hombres de negocios. Por tal motivo, es muy importante que las aerolíneas nacionales como Grupo Mexicana, compuesto por Mexicana de Aviación y Click Mexicana continúen operando, para el desarrollo del sector aéreo, turístico y de la economía mexicana en general.

Lo más importante para Grupo Mexicana, es que tanto los dueños, como los trabajadores y sus sindicatos, logren actuar bajo el principio de solidaridad y esto se refleje en acuerdos que le permitan seguir operando en estos momentos difíciles y sobre todo, que todos tengan en cuenta que el principal objetivo es brindar un servicio de alta calidad a los clientes, que la diferencie por mucho de otras aerolíneas con poca o nula experiencia y siga siendo una de las aerolíneas más competitivas a nivel nacional e internacional.

ANEXO

ANEXO 1

Lo más destacado en la historia de Mexicana de Aviación

1921 - El 12 de julio de 1921 se funda en el Distrito Federal, la Compañía Mexicana de Transportación Aérea (CMTA).

1924 - El 20 de agosto de 1924, en Tampico, los estadounidenses George L. Rihl, William Mallory, R.G. Piper y Carl V. Schlaet constituyen la Compañía Mexicana de Aviación S.A.

1926 - Introducción de servicios totalmente innovadores: el Correo y la Fotografía aéreos.

1928 - Inauguración del Servicio Regular de Correo. 1928 - Inauguración del Servicio Regular de Correo.

1929 - Pan American toma el control de las acciones de CMA, se inaugura la primera ruta internacional del Continente Americano.

1930 - Mexicana crece y une dos destinos internacionales.

1940 - Expansión de rutas e incorporación de nuevos equipos.

1950 - Años de prosperidad.

1960 - Mexicana inicia la era del Jet.

1970 – Mexicana es reconocida como la Primera Línea Aérea de Latinoamérica.

1980 - Empresa Mixta en Expansión.

1990 - Tiempo de Transformación e Innovación.

2000 - Hacia la Globalización con su incorporación oficial a la alianza mundial más importante: Star Alliance.

2001 - Nuevo Milenio. Con visión de futuro, Mexicana conjuga su amplia tradición y experiencia con innovación y se traducen en un servicio de alta calidad con la calidez que la distingue.

2002 - Concluye la primera fase de sustitución de la flota.

2002 - Mexicana recibe el distintivo de Empresa Socialmente Responsable otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)

2003 - MEXICANA dice adiós a los Boeing-727.

El 13 de noviembre en Frankfurt Alemania, se acordó dejar de pertenecer a Star Alliance™.

El 18 de febrero MX inicia operaciones en código compartido con Copa Airlines.

2004 - El 24 de julio se lanzó al mercado Club 10.

La Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPa) le otorgó el Certificado de Cumplimiento Ambiental.

MEXICANA DE AVIACIÓN se convierte en la primera línea aérea en proporcionar vuelos a Buenos Aires, Argentina sin escalas.

Por segundo año consecutivo Mexicana recibe el distintivo de Empresa Socialmente Responsable

2004 - En enero, el CEMEFI entregó a MEXICANA por tercer año consecutivo el distintivo de Empresa Socialmente Responsable.

La flota más moderna del mundo anuncia la sustitución de sus aviones Fokker 100 por Airbus A318.

Mexicana firma convenios bilaterales con American Airlines e Iberia.

2005 – Venta de Grupo Mexicana

ANEXO 2

Calidad en el Servicio *

Filosofía de Calidad en el Servicio

“Nuestro trabajo busca la satisfacción del cliente, cuestión que podremos lograr a través de un buen desempeño de nuestras funciones.

El cliente, es aquella persona que se acerca a nosotros porque desea uno o más de los muchos servicios que ofrece nuestra compañía. El puede satisfacer con MEXICANA sus necesidades y expectativas, o bien, con alguno de nuestros competidores, por ello es nuestra responsabilidad mantenerlo.

MEXICANA busca desarrollar relaciones de largo plazo con sus clientes, ésta es la esencia de nuestro trabajo y son esas pequeñas oportunidades de contacto con los clientes que a veces duran unos segundos, a lo que le llamamos "Momentos de la verdad". Es ahí donde debemos demostrar a través de nuestra actitud, el servicio de calidad que ofrecemos. “

Acciones enfocadas a la Calidad

- Manejo de situaciones críticas, en las que se atienda siempre con la mejor disposición, tratando con ello de generar lealtad por parte de los clientes.
- Prestación de un servicio consistente, teniendo una actitud de servicio estandarizado en cada uno de los puntos de contacto.
- Definición de responsabilidades, determinando quienes son los responsables de solucionar el problema cuando se presente.
- Reacción rápida y flexible, buscando la reacción inmediata ante una situación crítica, es decir evitar que los problemas crezcan, atenderlos y extinguirlos en el momento en el que se presentan.
- Mejora permanente, el trabajo debe estar encaminado a la mejora constante de procesos y estándares, ayudando a buscar nuevas soluciones a los problemas.
- Cultura de Servicio

Principios:

1. Información

- Proporcionar al cliente la mayor información posible.
- Decir la verdad a los pasajeros.
- No prometer lo que no se pueda cumplir.

2. Actitud de Servicio

Mostrar una profesional actitud de servicio, es la manera más fácil y menos costosa para la empresa de exceder las expectativas de los clientes y la llave para ganar su lealtad, es utilizar eficientemente la combinación de los tres elementos mencionados anteriormente.

3. Tangibles

Los clientes esperan que MEXICANA en caso de que un problema sea causado por ella, le ofrezca medidas de recuperación de carácter tangible, estas pueden ser:

- Compensación.
- Información.
- Conveniencia.
- Lealtad.

* Tomado de la propuesta institucional de la empresa. COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACION S.A. DE C.V.: Portal Corporativo, Filosofía Corporativa, 2007.

ANEXO 3

**PASAJEROS TRANSPORTADOS POR EMPRESAS NACIONALES
EN SERVICIO DOMESTICO REGULAR
- MILES -**

LINEAS AEREAS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
TRONCALES	10,704	12,108	13,172	13,598	16,763	13,121	12,196	13,241	14,865	15,901	15,400	15,118	14,695	15,332	16,681	16,893	18,262
ABC Aerolíneas																39	1,253
Aerocalifornia	369	587	699	768	790	852	965	1,152	1,621	1,602	1,418	1,462	1,421	1,303	1,720	1,764	572
Aeroenlaces																	67
Aerolíneas Mesoamericanas																	208
Aerovías de México	4,540	4,993	5,752	5,953	7,029	5,580	5,409	5,820	6,169	6,690	7,291	6,994	6,620	6,378	6,651	6,425	6,069
Aviacsa	18	203	341	398	488	498	471	499	849	1,103	1,383	1,518	1,636	2,154	2,812	3,120	3,104
Avolar																	22
Líneas Aéreas Azteca												87	322	555	691	936	1,092
Mexicana de Aviación	5,777	6,145	5,358	4,747	5,274	4,642	4,294	4,656	4,676	4,648	5,308	5,057	4,696	4,942	4,807	4,587	4,573
Saro		76	302	465	782	42											
Taesa		104	720	1,267	2,400	1,507	1,057	1,114	1,550	1,858							
Vuela																	896
REGIONALES	734	784	1,108	1,374	1,631	1,736	2,003	2,187	2,181	2,347	2,362	2,805	2,896	3,079	2,850	2,936	3,903
Aero Cuahonte							4	45	40	39	34	26	11	5	2		
Aerocozumel	98	97	152	167	172	151	140	133	120	156	114	82	55	19			
Aeroejecutivo					32	192	248	243	98	43	17						
Aerolíneas Internacionales					70	153	179	231	323	329	400	401	450	254			
Aerolitoral	108	87	134	190	214	450	556	663	693	729	732	791	763	805	962	893	1,227
Aeromar	204	202	223	272	328	302	367	364	381	400	496	425	435	590	546	574	641
Aeromonterrey		18	25	4													
Aeromorelos	3	21	20	26	23	23	23	5									
Aerosierra de Durango	67																
Aerosudpacífico	13	26	26	28	30	26	14										
Aerovías Caribe	151	163	238	233	314	353	402	464	452	525	421	414	487	609	725	920	1,410
Aerovías de Poniente			81	224	286												
Aerovías Oaxaqueñas	7	1															
Aviación de Chiapas	7																
Aviación del Noroeste	74	164	197	220	96	43	12										
Grupo Aéreo Monterrey												326	347	431	615	549	625
Líneas Aéreas Allegro					12	40	59	39	74	126	148	340	348	366			
Pal Aerolíneas				3	45	2											
Servicios Aéreos Leo López	2	3	5	4	6	0											
Transportadores Aéreos Gane		2	7	3	3	1											
TOTAL	11,438	12,892	14,280	14,972	18,394	14,857	14,199	15,428	17,046	18,248	17,762	17,923	17,591	18,411	19,531	19,829	22,165

FUENTE: SECRETEARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, SECTOR AEREO EN MEXICO, 2007.

ANEXO 4

PASAJEROS TRANSPORTADOS POR EMPRESAS NACIONALES
EN SERVICIO INTERNACIONAL REGULAR
- MILES -

LÍNEAS AEREAAS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
TRONCALES	4,168	4,055	4,280	3,884	3,822	3,677	4,184	4,957	4,973	5,394	6,253	5,934	5,585	5,522	6,231	7,044	6,685
Aerocalifornia	131	235	184	142	154	172	257	282	333	345	280	281	258	215	276	292	36
Aerovías de México	937	1,232	1,308	1,316	1,350	1,194	1,473	1,715	1,646	1,924	2,462	2,226	2,175	2,011	2,109	2,196	2,104
Aviacsa			6	3					17	29	70	103	179	311	431	478	188
Líneas Aéreas Azteca													14	55	49	42	32
Mexicana de Aviación	3,100	2,565	2,705	2,238	2,119	2,201	2,315	2,792	2,828	2,936	3,441	3,324	2,959	2,930	3,366	4,036	4,325
Taesa		23	77	185	199	110	138	168	149	160							
REGIONALES	12	38	71	91	137	140	197	260	223	214	160	139	182	238	128	124	130
Aeroejecutivo					34	22	13	14	18	18	1						
Aerolitoral		2	37	53	50	73	79	88	75	90	65	59	63	43	46	53	55
Aeromar			0	6	7	4	8	6	4	2	1	1	2	2	2	1	
Aeromonterrey		21	17	2													
Aeronáutica de Cancún				8			42	22	3								
Aerovías Caribe		3	4	2	9	40	48	76	106	104	93	79	67	105	80	70	75
Aerovías de Poniente				2	23												
Aviación del Noroeste																	
Líneas Aéreas Allegro							6	54	17				50	88			
Servicios Aéreos Leo López	12	12	13	18	14	1											
TOTAL	4,180	4,093	4,351	3,975	3,959	3,817	4,381	5,217	5,196	5,608	6,413	6,073	5,767	5,760	6,359	7,168	6,815
TOTAL DOMESTICO E INTERNACIONAL	15,618	16,985	18,631	18,947	22,353	18,674	18,580	20,645	22,242	23,856	24,175	23,996	23,358	24,171	25,890	26,997	28,980

FUENTE: SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, SECTOR AEREO EN MEXICO, 2007.

ANEXO 5

TOTAL DE PERSONAL EMPLEADO POR LAS LINEAS AEREAS NACIONALES

LÍNEAS AEREAS	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
TRONCALES	17,669	16,704	17,987	19,693	20,291	18,235	18,040	18,273	18,954	19,709	20,181	21,179
ABC Aerolíneas											436	872
Aerocalifornia	1,321	1,736	1,824	2,197	2,189	2,353	2,249	2,066	2,038	2,008	1,828	1,346
Aeroenlaces												180
Aerovías de México	5,288	5,461	6,101	6,431	6,846	7,414	6,634	6,650	6,657	6,730	6,725	6,403
Aerolíneas Mesoamericanas												287
Aviacsa	437	441	610	891	1,072	1,754	2,032	2,372	2,805	3,328	3,364	3,380
Avolar											110	494
Líneas Aéreas Azteca							558	671	892	968	1,042	1,042
Mexicana de Aviación	6,510	5,825	6,579	6,354	6,317	6,714	6,567	6,514	6,562	6,675	6,676	6,422
Taesa	4,113	3,241	2,873	3,820	3,867							
Vuela												753
REGIONALES	2,240	2,547	2,616	2,663	3,014	3,194	3,075	3,254	3,191	2,896	2,969	3,251
Aero Cuahonte		59	59	59	59	59	59	59	41	33		
Aerocozumel	67	71	66	73	72	71	48	47	37			
Aeroejecutivo	364	541	336	341	336	344						
Aerolíneas Internacionales	205	273	296	316	371	514	526	534	534			
Aerolitoral	507	601	747	634	728	755	728	730	691	746	817	1,015
Aeromar	467	535	598	675	800	885	895	910	893	984	995	1,110
Aeromorelos	33	30	25									
Aeronáutica de Cancún	192	154	142	75	75							
Aerosudpacífico	44											
Aerovías Caribe	245	283	347	490	573	566	465	500	451	507	506	446
Aviación del Noroeste	85											
Omni Flays								12				
Pal Aerolíneas	8											
Transportadores Aéreos Gane	23											
Grupo Aéreo Monterrey							354	462	544	626	651	680
DE FLETAMENTO	359	296	355	570	625	788	621	630	484	83	108	115
EXCLUSIVAS DE CARGA	488	551	595	1,391	1,474	1,470	1,680	1,638	1,359	443	566	588
TOTAL	20,756	20,098	21,553	24,317	25,404	23,687	23,416	23,795	23,988	23,131	23,824	25,133

FUENTE: SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, SECTOR AEREO EN MEXICO, 2007.

BIBLIOGRAFIA

COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACION S.A. DE C.V.;
MEXICANA. La primera siempre será la primera, México,
Edit. Clío, 1ª. Edición 2006.

COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACION S.A. DE C.V.;
Página de internet, mexicana.com, 2007.

COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACION S.A. DE C.V.;
Portal Corporativo, Filosofía de Servicio, 2007.

CLICK MEXICANA;
Página de internet, clickmexicana.com, 2007.

RUIS, Mayte;
El auge de las aerolíneas low cost impulsa el desarrollo de hoteles céntricos, modernos y de bajo precio,
Periódico La Vanguardia,
Madrid, 24 de marzo de 2007.

SODERSTROM, Jesper;
Low Cost demandan tecnología de punta,
EUROPA PRESS,
Madrid, 10 de noviembre de 2005.

PEDREÑO, Andrés;
El fenómeno de las Low Cost,
El Correo, Bilbao, 2006.

STIGLITZ, Joseph E.;
La economía del Sector Público,
Barcelona,
A. Bosch, depósito legal 1997,
Edición 2002.

HERNANDO, Laura;
El fenómeno de las Compañías de Bajo Coste,
EUROPA PRESS,
Madrid, 26 de octubre de 2005.

CONGRESO INTERNACIONAL DE TURISMO;
Informe y Conclusiones,
Tenerife, 2006.

KING, Oliver;
El mercado actual de las líneas aéreas,
Fortuna, Publicación semanal de Editorial Perfil S.A, 2006.

AIR TRANSPORT GROUP;
Market analysis of Europe's low-cost airlines,
Cranfield University, 2003.

CORDIS, Julia;
La importancia de los vuelos baratos en la movilidad poblacional,
Innovación en la Aviación Mundial y Globalización,
Madrid, 2006.

LOPEZ Meyer, Gilberto;
Tianguis Turístico de Acapulco 2006,
Dirección General de Aeronáutica Civil.

SWEEZY, Paul;
Teoría del Desarrollo Capitalista,
FCE, 1ª. Edición en español, 1956,

SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES;
Sector Aéreo en México,
Gobierno de la República, 2007.

ROBERT B. Ekelund, J.R.; Robert S. Hébert;
Historia de la Teoría Económica y de su Método,
3ª. Edición, Edit. Mc Graw Hill, España 1992