



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

ARAGÓN

**“LAS AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO (ABC)
O LOW COST CARRIERS (LCC) COMO
ALTERNATIVA DE TRANSPORTE AÉREO
INTERNACIONAL EN MÉXICO (2005-2008)”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :

**LICENCIADO EN
RELACIONES
INTERNACIONALES**

P R E S E N T A :

OMAR ALEJANDRO DÍAZ TORRES

ASESORA:

LIC. BRISEYDA PIEDRA AGUIRRE

MÉXICO

2008



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.

AGRADECIMIENTOS

A el Todopoderoso (cualquiera que sea su forma o existencia)

A mi madre; por darme la vida y enseñarme a andar el camino.

A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, y a las FES ARAQUÓN por brindarme la oportunidad de formar parte de ellas.

A mi asesora de TESIS la Lic. Briseyda Piedra Aguirre y a mi jurado:

(Lic. Arturo López, Mtro. Lars Pernice, Lic. Armando Becerra y la Lic. Leticia Palacios) por dedicarme su tiempo, sus atenciones y comentarios.

DEDICATORIAS

A mi madre: por ser el mejor ejemplo de superación, esfuerzo y dedicación, dedicando su vida, a pesar de toda(s), para que sus hijos seamos personas de bien, con valores, educación, y conocimiento.

A mi par de preciosas Edith y Aline: por regalarme el tiempo que era suyo y así poder concluir ésta meta tan importante y anhelada en mi vida. Gracias por sus sonrisas y alegrías, ya que son el motor de mi andar cotidiano, ustedes me motivan a ser una mejor persona y a lograr las metas que me he propuesto.

A Héctor y Didier: a quienes espero les inspire el deseo de ser mejores siempre.

A mi familia, por sus atenciones e interés hacia el desarrollo de mi persona.

ÍNDICE

Introducción.....	1
1. Antecedentes de las Aerolíneas de Bajo Costo (ABC) ó Low Cost Carriers (LCC).....	14
1.1. Origen de las ABC.....	14
1.2. Principios del modelo de bajo costo.....	18
1.3. Mercado de Aerolíneas de Bajo Costo en el Mundo.....	20
1.3.1. Estados Unidos. Caso específico; Southwest Airlines.....	21
1.3.2. Europa. Caso específico; RyanAir.....	26
1.3.3. Sudamérica. Caso específico; GOL.....	30
2. Aerolíneas de Bajo Costo en México.....	40
2.1. Aerolíneas Mesoamericanas (ALMA).....	47
2.2. A Volar.....	50
2.3. Click de Mexicana.....	53
2.4. Interjet.....	54
2.5. Viva Aerobús.....	58
2.6. Volaris.....	61
3. Organismos reguladores del transporte aéreo.....	65
3.1. Marco jurídico internacional.....	65
3.1.1. Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).....	67
3.1.2. Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA).....	68
3.2. Marco jurídico nacional.....	71
3.2.1. Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).....	72
3.2.2. Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC).....	73
3.2.3. Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA).....	73
3.2.4. Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano (SENEAM).....	74
4. Situación actual del Sistema Aeroportuario y Aerocomercial en México. Alternativas.....	77
4.1. Grupos Aeroportuarios.....	77
4.2. Sistema Metropolitano Aeroportuario (SMA).....	88

4.3. Política Aeronáutica.....	96
4.3.1. Acuerdo Aéreos Internacionales.....	96
4.3.2. Libertades aéreas y la Política de cielos abiertos.....	98
4.4. El factor combustible y su impacto en la industria aérea.....	105
4.5. Las Aerolíneas de Bajo Costo como alternativa de transporte aéreo internacional en México.....	114
 Conclusiones.....	 122
 Bibliografía.....	 127
Hemerografía.....	128
Mesografía.....	137
Anexos.....	140

INTRODUCCIÓN

Uno de los adelantos tecnológicos más importantes y con mayor desarrollo del siglo pasado, el cual revolucionó muchas de las actividades de nuestro tiempo ha sido la aviación, ya que en gran medida ha ayudado a reducir el tiempo necesario para transportar personas y mercancías de un lugar a otro, haciendo accesibles ciertos lugares y/o productos que antes no lo eran, como los perecederos, medicamentos, las nuevas tecnologías, etc. Por lo cual el transporte aéreo es uno de los medios de transporte y comunicación más importante en nuestros días.

El servicio de transporte aéreo se puede definir como “el traslado físico de activos o personas entre dos puntos geográficos; es provisto comercialmente por las líneas aéreas a través de un contrato que lo asegura a cambio de una contraprestación monetaria”¹.

Según el artículo 18 de la Ley de Aviación Civil, el servicio al público de transporte aéreo podrá ser dividido en: nacional (rutas entre ciudades mexicanas que a su vez puede ser dividido entre nacional y regional) o internacional (rutas entre una ciudad mexicana y una extranjera); regular (itinerario) o no regular (fletamiento o charter), y de pasajeros, carga o correo², (ver anexo 1).

También tiene una división más definida la cual comprende “los mercados entre par de ciudades (p. ej., México-Ciudad Juárez); mercados de par de países (p. ej., México- Costa Rica); mercados región a región que incluyen todas las rutas que unen dos regiones (p. ej., Norteamérica- Europa, llamado también mercado del Atlántico septentrional); y el mercado mundial que incluye todos los puntos del globo a los que prestan servicio las líneas aéreas”³.

¹ Marcos Ávalos, et. al. Regulación de aerolíneas en México. p. 23.

² Cfr. http://www.sct.gob.mx/fileadmin/normatividad/transporte_aereo/2Ley%20de%20Aviacion%20Civil.pdf (página consultada el 16/Oct./07).

³ OACI. Manual sobre reglamentación del transporte aéreo internacional. p. 4.1-1.

Para atender la industria de la aviación (tanto a nivel nacional e internacional), se deben generar distintos modelos de negocios, entre los cuales están los troncales, los regionales y los de bajo costo.

Además de lo anteriormente mencionado, “si bien la competencia entre aerolíneas se lleva a cabo en los mercados de transporte aéreo, éstos son sólo una parte de una cadena de valor muy compleja que incluye servicios financieros, venta de boletos y navegación aérea o aeroportuarios, sin los cuales el servicio de transporte aéreo no se podría llevar a cabo, en otras palabras, el mercado de transporte aéreo es el último eslabón de la industria aeronáutica”⁴, donde si falla alguno de los procesos se viene abajo la planeación, es así que la principal competencia que se realiza en el mercado se da primordialmente en varios de los servicios a bordo, brindando mayor calidad en los mismos, mejorando las tarifas y la puntualidad, así como la frecuencia de vuelos, etc.

Igualmente, para lograr la optimización requerida, las aerolíneas han configurado distintas redes de servicio que permiten servir a un conjunto de ciudades de tal manera que se añaden nuevas dimensiones a la competencia, como conectividad y servicio directo o con escalas.

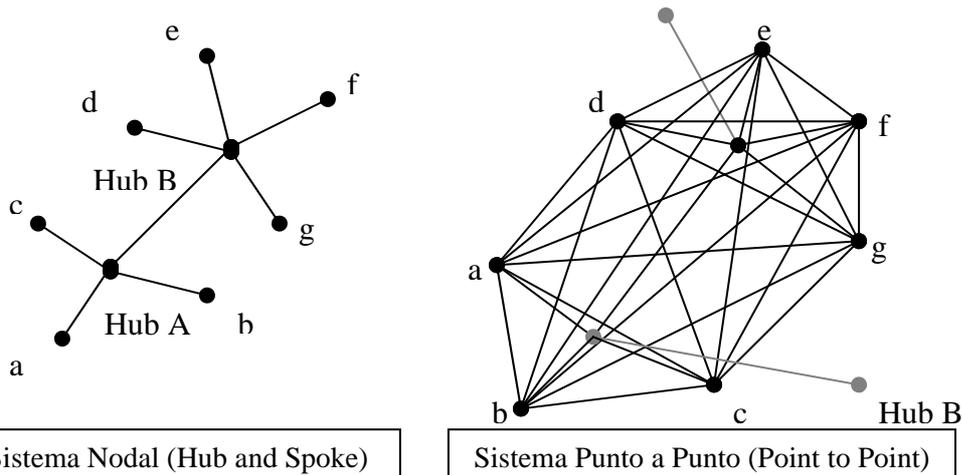
Las aerolíneas utilizan las distintas redes de servicio como una variable estratégica frente a sus competidores ya que tienen un efecto en la estructura de costos, desempeño de las aerolíneas y en la satisfacción de los usuarios. Se utilizan principalmente dos tipos de redes; la punto a punto o *Point to Point* y la nodal o *Hub and Spoke*⁵.

GRÁFICA N° 1 TIPOS DE REDES

Hub A

⁴ Marcos Avalos. et. al. *op. cit.* p. 24.

⁵ Cfr. *Ibidem.* pp. 26 y 27.



Fuente Cfr. Gönenc y Nicolletti (2000). En Marcos Avalos, et. al. Regulación de aerolíneas en México. p. 28.

La red nodal o *Hub and Spoke* “fue resultado inesperado del proceso de desregulatorio en Estados Unidos. Ante un escenario de libre competencia y entrada de nuevos competidores, las aerolíneas diseñaron un sistema de red en donde el tráfico de pasajeros es recolectado en ciudades origen *Spoke* (puntos a, b, c,...) y llevado a ciudades nodales o *Hubs* (A y B) donde los pasajeros son reasignados y concentrados en otros vuelos hacia sus destinos finales (cualquier punto en la red). Por su parte la red punto a punto o *Point to Point* conecta todas y cada una de las ciudades en la red, independientemente de si es una ciudad origen, destino o un *Hub*. En el sistema punto a punto todas las ciudades están interconectadas entre sí de manera directa”⁶.

Junto con el tipo de cambios antes descritos, la industria aérea de México ha vivido una constante serie de cambios en años recientes, las principales líneas aéreas (Mexicana y Aeroméxico) han ido de manos privadas a públicas y viceversa, en cuanto a las demás aerolíneas también han sufrido varios cambios, dándose el surgimiento en la década de los noventa de varias aerolíneas *novedosas* llamadas en su momento de “tarifas bajas” (Taesa, Aerolíneas Internacionales, Allegro, etc.), las cuales quebraron debido a la falta de planeación y conocimiento del medio, después de ello no existió mayor incorporación de competidores en la industria.

Es hasta apenas a mediados de la presente década cuando se observa una importante oleada de nuevas aerolíneas la cual llama la atención ya que dadas

⁶ Ibidem. pp. 28 y 29.

las constantes dificultades con las que se enfrenta la industria de la aviación al ser un mercado bastante voluble y vulnerable debido entre otros factores al alto costo de la turbosina, los atentados terroristas del 2001 en Estados Unidos etc. y no se visualizaba como una importante fuente de negocio en México, sin embargo, los inversionistas en el 2005 encontraron un importante nicho de negocio en el cual podían enfocarse, por ello encontramos un significativo incremento en el número de los competidores que llamó la atención.

Hasta antes de la entrada de las ABC, viajar en avión era una práctica restringida al 5% de la población en México, debido principalmente a las elevadas tarifas, sin embargo, el potencial del mercado obligó a la industria a igualar un esquema probado por varios años en otros países, el desarrollo de las llamadas Aerolíneas de Bajo Costo.

El modelo de “Bajo Costo” o en algunos casos “Bajas Tarifas” o “Alta Eficiencia”, es un fenómeno que ha transformado la industria en otras partes del mundo y México no ha sido la excepción, ya que; ante la necesidad de reducir los costos de operación y atraer un mayor número de usuarios a través de menores tarifas, las Aerolíneas de Bajo Costo comenzaron a posicionarse como uno de los mejores esquemas de rentabilidad.

Hoy en día después de haberse vivido los procesos de privatización de las aerolíneas bandera de la nación, al igual que la asignación de concesiones a nuevos competidores se prevé que habrá un reordenamiento en la industria y que tendrá un impacto en el bienestar de los consumidores y el desempeño de las aerolíneas.

Estas nuevas aerolíneas surgen como una alternativa para viajeros con presupuesto reducido, el bajo costo es su principal atractivo, pero debido a ello el confort disminuye, junto con otras varias restricciones. En términos generales, la apuesta de este modelo de negocio es elevar el estándar de

servicio, optimizar los recursos, crear economías en casi todos los aspectos sin dejar de lado la seguridad aérea.

Sin embargo; hoy en día a 3 años de su llegada a México las Aerolíneas de Bajo Costo se enfrentan con el mayor reto con el que se hayan enfrentado hasta el momento, el cual es sobrevivir y ganarse un lugar en el escenario nacional ante la crisis que afronta la industria aeronáutica a nivel mundial causada principalmente por el inestable costo del petróleo y por lo tanto en el precio de la turbosina.

En términos geográficos, México es un mercado ideal para este modelo de negocio, ya que hay grandes distancias entre los centros de población e históricamente debido a la orografía se ha carecido de vías terrestres de comunicación en buenas condiciones.

Podemos observar como la red carretera ha mejorado pero sigue siendo ineficiente, es mala y costosa y nuestro país lamentablemente, mucho menos cuenta con vías férreas que ofrezcan competencia, y tiene aún limitadas, hasta hace poco, alternativas en autobús para clientes de escasos recursos, por lo cual la aviación hoy en día se ha convertido en una muy buena alternativa tanto económica, así como para ahorrar tiempo, es por ello que ofrece un gran potencial.

Dada la importancia del tema, en la presente investigación nos centraremos en el estudio del mercado del transporte aéreo regular de pasajeros en rutas internacionales y nacionales de las aerolíneas que se rigen por el modelo de bajo costo, desde su aparición en México en el año 2005 hasta el 2008.

La importancia de estudiar este sector de mercado dentro de la aviación, radica en visualizar cuales son las opciones reales con que se puede contar hoy en día en nuestro país en materia de transporte aéreo, ya que la industria aérea mexicana ha estado tradicionalmente concentrada en tan sólo un par de empresas (Mexicana y Aeroméxico), con cortos períodos de competencia,

como el ya mencionado y que más sobresale; el de principios de los años noventa, con la entrada de varias aerolíneas, por ejemplo; en 1990 de Aviaca y en 1991 de SARO y de Taesa (otras de las llamadas en su momento aerolíneas de “bajas tarifas”). Un fenómeno similar podemos observar en los últimos cinco años, donde el grado de concentración de la industria ha disminuido gracias al incremento en la participación de mercado de las líneas pequeñas.

Dado que en México es relativamente nueva esta opción para transportarse de los viajeros domésticos, en general los usuarios no tienen los conocimientos generales de las características del tipo de servicios ofrecidos y sus consecuentes restricciones, como por ejemplo; el límite en el peso de equipaje con el que se puede viajar, las referentes a la seguridad, la menor flexibilidad en los cambios de vuelo, reservaciones y compra de boletos por internet o teléfono, etc.

Después de haber recorrido varios centros de estudio, bibliotecas de universidades y escuelas especializadas en aviación, se observa la precaria información con que se cuenta acerca del tema, quizás debido a lo reciente del mismo en el país, y por ello no existe una amplia literatura acerca de este modelo, es por lo cual un tanto difícil conseguir información acerca de dichas aerolíneas y su forma de operar.

Además debido al problema de acceso a la información a documentos oficiales, se decidió recurrir a una búsqueda a través del Instituto Federal de Acceso a la Información “IFAI” y del documento en versión de medios magnéticos “La Aviación Mexicana en Cifras 1989-2007” de la Dirección General de Aeronáutica Civil, es por ello que la mayor fuente de información para la realización de este trabajo fue basada en extensas hemerografía y mesografía. Por las razones anteriormente expuestas, la presente investigación tendrá como objetivo particular, estudiar la viabilidad de adoptar y extender el modelo de *bajo costo* o en su caso de *alta eficiencia* dentro de nuestra nación, tanto a nivel local como internacional, a fin de conocer las ventajas y/o desventajas que traería consigo.

Los objetivos generales son: conocer el origen y crecimiento mundial del modelo de bajo costo, y los casos más exitosos en el mundo, examinar los principios del modelo clásico del modelo *low cost*, intentar dar un panorama más amplio de las características de este modelo de negocio de bajo costo, a fin de dar a conocer los atributos con que cuenta, comparar a las Aerolíneas de Bajo Costo de nuestro país con el objeto de revisar las diferencias existentes entre el modelo de “Bajo Costo”, “Bajas Tarifas” o de “Alta Eficiencia”, analizar el marco regulatorio tanto a nivel nacional como internacional, valorar el estado actual del Sistema Aeroportuario Nacional, identificar la infraestructura con que cuenta nuestro país para el desarrollo de este modelo de aviación tanto nivel local como internacional, comprender las implicaciones que han tenido las aerolíneas frente al incesante aumento del combustible y por último señalar las acciones y/o medidas que se han tomado para optimizar el asentamiento en nuestra nación de las aerolíneas que operan bajo el modelo de bajo costo.

De acuerdo con lo anterior, podremos comprender la razón del por qué el modelo clásico ABC es difícil de adoptar en México, al ver que no se cuenta con una gran infraestructura de aeropuertos alternativos y que las aerolíneas llamadas de “bajo costo” en México no son tales al 100% sino mas bien son de “alta eficiencia”. Lo anterior estará apoyado en la hipótesis de que aún y cuando se basen las aerolíneas en un modelo de “bajas tarifas” y no de “bajo costo” como tal, es posible que bajo esa estructura a mediano plazo se logre ver a éste modelo como una alternativa de transporte internacional, estimulando a más usuarios a utilizar el servicio de transporte aéreo tanto a nivel local como internacional, sin necesidad de sacrificar el lado de la seguridad aérea, cumpliendo la normatividad vigente y necesaria para su operación.

Esto podrá ser posible si las Aerolíneas de Bajo Costo logran conformar un plan de negocios bien capitalizado con el cuál puedan responder a las exigencias de la competencia en el mercado y los altos costos del combustible, evitando caer en errores como los cometidos por las ABC de primera generación en México. Además, las autoridades competentes deberán seguir

apoyando de manera precisa a la aviación en general, sin que se llegue a tener un paternalismo sobre ella.

Lo anterior provocará que el consumidor sea el más beneficiado debido a que la competencia que se generará no sólo será por las tarifas, sino también por la calidad en el servicio que ofrezcan las aerolíneas y ello se llevará a cabo principalmente entre la variedad de rutas ofrecidas al cliente, a través del servicio a bordo, la puntualidad, la frecuencia de vuelos, etc.

Sin embargo, dada la difícil situación por la que está atravesando la industria aérea, principalmente por el alto costo de la turbosina, a mediano o largo plazo, el mismo mercado provocará fusiones, desapariciones y ventas entre estas compañías, a pesar de que el mercado tienda a crecer, dado que no existe el espacio suficiente para tantas aerolíneas en nuestra nación.

Apoyado en una ventaja con la que cuentan en su mayoría los empresarios de estas nuevas aerolíneas es que no son “nuevos” en el negocio, como fue el caso en años anteriores cuando algunos grupos de accionistas adquirieron Aeroméxico y Mexicana y eran nuevos en la industria, lo que condujo en gran medida a que tomaran malas decisiones, como endeudamiento o adquisición de equipos fuera de condiciones de mercado y la contratación de personal de manera innecesaria.

Los lineamientos teóricos sobre los cuales se fundamentará el desarrollo del presente trabajo será la Teoría de La Ventaja Competitiva de Michael Porter. La cual nos dice que la competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas, así como la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial.

En ella encontramos dos estrategias competitivas genéricas: Liderazgo de costo (lo que implica producir y operar a menor costo sin menospreciar el lado de la calidad, siendo lo más eficiente posible) y la Diferenciación (se refiere principalmente a la cuestión de la calidad, esto implica un mayor costo por un diferenciador sobre los demás).

La noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección, dependiendo del tipo de ventaja que desee lograr.

En el caso de las ABC, la estrategia del bajo costo apunta en principio a una estrategia de liderazgo de costo, esto es menor costo y precio, eso hace que el pasajero prefiera las aerolíneas de bajo costo volviéndose sensible al precio, ya que en la actualidad el nuevo consumidor busca tarifas menores y atención de buena calidad, las cuales le resultan esenciales.

Existe una búsqueda constante por el confort y la practicidad sin que se pierda mucho tiempo y al mismo tiempo exista un bajo costo por los servicios adquiridos.

Así mismo, la diferenciación tecnológica ha sido una ventaja competitiva utilizada por las ABC reduciendo costos, por ejemplo a través de la venta de boletos por internet, la obtención de aeronaves nuevas, etc., también en lo que respecta a la parte de la diferenciación que se da en la competencia entre aerolíneas, son sus servicios incluidos a bordo los que marcan la distancia entre una y otra compañía del sector. Estas ventajas las buscan siempre administrando un enfoque especial dependiendo del segmento de mercado al cual buscan servir.

El concepto de cadena de valor es elemental en la teoría y es uno de los puntos clave para ser competitivos creando así ventaja competitiva. La cadena de valor se refiere a la creación de valor agregado al cliente, mediante la coordinación de las áreas que conforman la empresa.

La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades llamado sistema de valor. El obtener y el mantener la ventaja

competitiva depende de no solo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

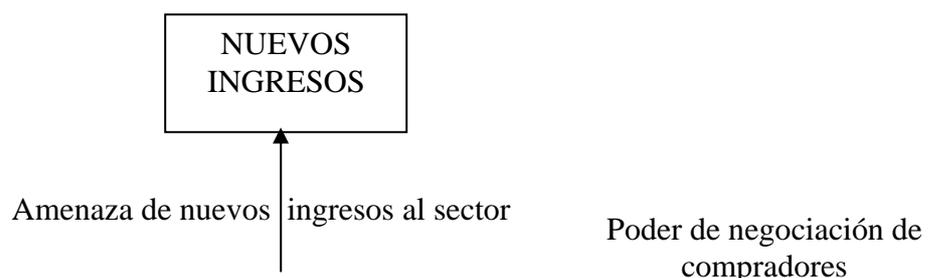
La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo.

El valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por el bien o servicio que una empresa les proporciona, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. En resumen la cadena de valor no es más que la suma del total de los beneficios que recibe un cliente.

Así podemos ver que según ésta teoría, el éxito tanto nacional como internacional depende del posicionamiento estratégico que tenga la empresa dependiendo del sector industrial en donde opere dicha empresa. En este caso el aéreo, depende del nicho potencial del mercado (ya sea étnico, de negocios, global, etc.) al cual las ABC pretenden dirigir sus actividades.

Por ello, existen cinco fuerzas competitivas que determinan lo atractivo de un sector industrial y sus causas principales, ya que estas fuerzas cambian en el tiempo y pueden ser influidas por la estrategia.

GRAFICA Nº 2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS





Fuente: Michael Porter. Ventaja Competitiva. p. 23.

El poder colectivo de estas 5 fuerzas competitivas (proveedores, compradores, nuevos ingresos, sustitutos y los competidores ya existentes del sector) determinan la capacidad de las empresas de un sector industrial para lograr ganar, adaptarse y crear una ventaja competitiva. Ya que por medio de este modelo se realiza un análisis estructural de los sectores que determina la inserción o no de la empresa dentro del sector específico.

El poder de las fuerzas varía de industria en industria y puede cambiar con la evolución del sector industrial, además estas fuerzas determinan la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, costos y la inversión requerida de las empresas de un sector, ya que cada fuerza es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial.

El marco de estas fuerzas no elimina la necesidad creativa para encontrar nuevas maneras de competir, en su lugar, dirige las energías creativas hacia aquellos aspectos de las estructuras de los sectores industriales que son más importantes para la utilidad a largo plazo. Es por ello que observamos las constantes innovaciones en la calidad en el servicio y opciones de compra de pasajes en las ABC.

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación se dividirá en cuatro capítulos. En el primer capítulo se presentarán los principios rectores del modelo de bajo costo, igualmente, se analiza el entorno en el cual se dan los antecedentes y orígenes del modelo de bajo costo en distintas zonas del planeta tan distantes y disímiles como lo son Southwest en Estados Unidos, RyanAir en Irlanda y GOL en Brasil. En este último caso podremos apreciar el principal referente dadas las similitudes existentes con el caso mexicano.

En el segundo capítulo se aborda el tema de la situación de las Aerolíneas de Bajo Costo en México, en donde daremos un repaso general por las diferentes opciones que han surgido a partir del *boom* por entrar en la industria nacional, así como la participación que han logrado obtener estas líneas aéreas en el mercado de transporte aéreo nacional y las actividades complementarias a las que se han avocado.

En un tercer capítulo se analizan los organismos reguladores del transporte aéreo tanto a nivel nacional como en el internacional, veremos como se entrelazan y qué medidas toman las diferentes autoridades para llevar a cabo la debida vigilancia para el desarrollo de las aerolíneas.

Finalmente, en el cuarto capítulo se identifica la situación actual del Sistema Aeroportuario Nacional en México, la Política Aeronáutica, los Acuerdos aéreos internacionales de nuestro país y el posible escenario en caso de que se llevará a cabo una apertura de los cielos nacionales. Así mismo veremos que alternativas se tienen para el desarrollo del modelo y las complicaciones actuales dadas la difícil situación de la industria aérea, principalmente por el elevado y constante aumento del petróleo, tanto a nivel nacional como internacional y las perspectivas de dicho escenario.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LAS AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO (ABC) O LOW COST CARRIERS (LCC)

El concepto de bajo costo ha evolucionado con el tiempo, hace 15 años hubo un furor en el mundo por un surgimiento de este tipo de empresas, de las que se pensó erróneamente que el bajo costo se podía dar teniendo aviones viejos, pilotos con entrenamiento mínimo y mantenimiento básico.

En Estados Unidos se crearon casi 100 de esas compañías, de las cuales 90% ya no existe, pues se olvidaron de que la aviación debe tener un ciclo virtuoso donde se tienen que generar suficientes recursos para poder mantener los aviones volando y eventualmente sustituirlos.

Una muestra de este tipo de aerolíneas en México, lo fue por ejemplo la aerolínea Taesa, la cual “ofrecía precios muy bajos, pero el día que tuvo que hacer reparaciones mayores a sus aviones o cambiarlos no tuvo recursos”¹. Pero veamos cuáles son los orígenes de este modelo a nivel internacional y en nuestro país.

1.1. Origen de las ABC

La aparición del modelo de bajo costo se da en los Estados Unidos en la década de los setenta, y en aquellas fechas se firma el acta de desregulación aérea en dicho país, ya que “durante los 40 años previos a 1978, la industria aérea en los Estados Unidos había venido operando bajo las reglas dictadas por la Civil Aeronautics Board (CAB)”² siendo así la única autoridad vigente.

¹ Celina Yamashiro. “En 2006 llegarán aerolíneas de bajo costo”. *El Financiero*. p. 30.

² César Salinas y Filippo Bonani. *Análisis del modelo de operación de las aerolíneas de bajo costo*. p. 2.

En 1938 en Estados Unidos el Congreso promulgó la Civil Aeronautics Act, en ella se establecieron la normatividad y los procedimientos para regular la industria del servicio del transporte aéreo nacional. “Adicionalmente a la promulgación de la Ley se creó la *Civil Aeronautics Authority* que en 1940 se convirtió en el Civil Aeronautics Board (CAB). Constituyéndose como la autoridad reguladora de la industria, tomando como objetivo promover el servicio aéreo y mantener sanas las finanzas de las aerolíneas y entre sus principales atribuciones estaban la fijación de tarifas y el establecimiento del número de competidores por ruta”³. Con ello se tenía perfectamente regulado el espectro aéreo y evitaban mayores problemas entre los competidores como veremos a continuación.

Igualmente; tenía la función de “asignar una mezcla de rutas de alta y baja densidad a cada proveedor, donde las rutas más rentables subsidiaban a las no rentables, además controlaba el precio de las tarifas y claramente las aerolíneas pasaban los aumentos de sus costos a los clientes y usuarios, permitiéndoles así tener un margen de rentabilidad razonable”⁴. En cuanto a las atribuciones de seguridad, estuvieron inicialmente depositadas en el CAB, aunque en 1958 fueron transferidas a la Federal Aviation Administration.

Las principales características de la política de regulación de tarifas del CAB eran las siguientes:

- *Las tarifas eran autorizadas con la intención de asegurar a las aerolíneas una tasa de retorno (entre 10 y 12%).*
- *Las tarifas eran fijadas de acuerdo a la distancia de cada una de las rutas tratando de beneficiar a aquellas rutas con menor densidad.*
- *El cambio en tarifas se realizaba de forma generalizada en lugar de forma particular.*
- *La competencia en precios no era bien vista, dada la creencia de que estas prácticas generarían competencia destructiva*⁵.

Con estos sucesos las aerolíneas no tenían que inquietarse demasiado y simplemente se dedicaban a mejorar su servicio a bordo para ganarse a los

³ Marcos Avalos, et. al. *op.cit.* p. 32.

⁴ César Salinas, et. al. *op.cit.* p. 2.

⁵ Marcos Avalos, et. al. *op.cit.* p. 32.

pasajeros ofreciendo mejores condiciones de vuelo ya que “las aerolíneas se encontraban protegidas por un modelo de *costo sumado al precio*, lo que ocasionaba que éstas no se preocuparan tanto de cuidar sus costos de operación ya que los podían reflejar en el precio del boleto. De esta forma los salarios y beneficios se incrementaban de forma continua, complementados por estrictas reglas de trabajo y una reducida flexibilidad de la fuerza de trabajo”⁶.

A mediados de los setenta, se dan una serie de cambios con los cuales buscan una mejora para flexibilizar los criterios de entrada a la industria. “En 1976, el CAB permitió la discriminación de precios y la entrada de cualquier aerolínea que satisficiera los requisitos de certificación en algunas rutas específicas”⁷.

Un par de años más adelante, en 1978 el entonces Presidente de los Estados Unidos, Jimmy Carter, firma la Airline Deregulation Act, aprobada por el Congreso de Estados Unidos, que “establecía un calendario para la desregulación de la industria que implicaba el cese de las atribuciones del CAB sobre la determinación completa de este organismo para 1985”⁸, además dicha acta, “trataba sobre la libertad de precios y libertad de rutas de entrada y salida a las diferentes ciudades. Es entonces cuando los precios de los boletos comienzan a caer casi de inmediato”⁹.

Dicha desregulación trajo consigo varios efectos positivos mejorando los servicios y las medidas de seguridad tomadas como “la reducción de los costos de operación, el incremento de factores de ocupación, aumento en el número de vuelos y el mantenimiento de los niveles de seguridad, al igual generó reacciones por parte de las empresas como la competencia en calidad, aparecieron los nuevos sistemas de cómputo para reservaciones y operaciones, los programas de viajero frecuente, las comisiones de las agencias de viaje para promover el servicio de una aerolínea en particular”¹⁰. Gracias a ello las compañías aéreas tuvieron que esforzarse más para lograr

⁶ César Salinas, et. al. *op.cit.* p. 2.

⁷ Marcos Avalos, et. al. *op.cit.* p. 33.

⁸ *Ídem.*

⁹ César Salinas, et. al. *op.cit.* p. 3.

¹⁰ Marcos Ávalos, et. al. *op.cit.* p. 35.

captar a sus usuarios siendo estos últimos los que obtuvieron los mayores beneficios.

En cuanto a la aparición y los creadores del modelo en sí, observamos que la idea surge en 1966, de la mano de Rollin King, el propietario de una diminuta compañía regional de Texas muy poco exitosa. En una informal reunión con el abogado Herb Kelleher, donde charlan de no sólo poner fin a la aerolínea regional, sino de la utópica idea de unir las ciudades grandes del triángulo de Texas: Dallas, San Antonio y Houston, ofreciendo tarifas bajas. El Estado es muy grande y la gente tenía que conducir vehículos sobre grandes distancias, ya que volar era caro.

Aunque la idea no era totalmente nueva, ya que contaban con la experiencia de la desaparecida PSA (Pacific Southwest Airlines) en California, sí lo era la concepción de la nueva aerolínea. El 15 de marzo de 1967 forman Air Southwest. Sorpresivamente la TAC (Comisión Aeronáutica de Texas por sus siglas en inglés) permite el inicio de operaciones por interés público.

No obstante, enseguida viene la burla inicial al recién llegado por parte de las aerolíneas dominantes, acostumbradas a los monopolios, como Braniff, Trans Texas y Continental. Sin embargo, no les fue nada fácil dado que de forma inmediata las demás aerolíneas consiguen paralizar en los tribunales a la nueva, antes de su inicio de operaciones.

Sin embargo, se menospreció la tenacidad de Kelleher y King, que tras tres años de batallas legales, consiguen el permiso, aunque, sin dinero, aviones y personal, encontrándose en una difícil encrucijada. Obtuvieron a precio de ganga tres 737-200 ofrecido por Boeing y el apoyo financiero del empresario Lamar Muse supusieron el empuje decisivo y Herb Kelleher asume una importante participación.

Por fin, el 17 de junio de 1971 inicia operaciones entre Dallas, Houston y San Antonio bajo el pseudónimo de The Love Airline¹¹, llegando a ser en la

¹¹ Cfr. Francisco Camino. "Southwest Airlines, inventor del low cost". *Airline ninety two*. pp. 7, 8 y 10.

actualidad una de las empresas aéreas con mayor éxito tanto a nivel local como internacional.

1.2. Principios del modelo de bajo costo

Las líneas de bajo costo tienen diferentes modelos de operación pero una característica fundamental es que los servicios que ofrecen a los pasajeros son más modestos y tienen una estructura de costos menos onerosa que les permite ofrecer tarifas más económicas.

No todas las líneas de bajo costo son iguales, hay características que pueden variar de acuerdo a las condiciones de cada mercado, pero en general, aplican este modelo que les permite ofrecer tarifas más económicas en comparación con las compañías aéreas regulares. Los niveles de los precios que ofrecen estas empresas son sustentables debido a la austeridad de sus operaciones, las cuales les permiten tener costos de mantenimiento, insumos y servicios menores que los de las aerolíneas regulares.

Los aeropuertos que utilizan son de tipo secundario, los cuales se encuentran menos congestionados y que cuentan con facilidades de acceso a las ciudades y a los aeropuertos principales, por lo que permite tener una mayor puntualidad, tiempo de aterrizaje y despegue más rápido, además se evitan pérdidas de equipaje, tienen menores gastos por uso de aeropuerto y ayudan a abrir nuevos mercados.

Asimismo, no se tienen salones de aeropuerto gratuitos. La flota de aviones y motores es homogeneizada, operando con un sólo modelo de aeronaves, lo cual permite un ahorro en refacciones y manuales para entrenamientos, por consecuencia existe la posibilidad de evitar el problema de no disponer de personal calificado por el tipo de avión.

Los aviones son de última generación y alta tecnología con ello baja el costo por pasajero y del combustible. En algunos casos cuentan con aviones propios. Los aviones no tienen clase premier o de negocios (business), cuentan únicamente con clase turista.

Los costes operativos de las ABC se llevan al mínimo. Vuelos cortos de rutas de alta demanda, sin escalas o conexiones. Siguen rutas “point to point”, y no siguen rutas largas, lo que permite realizar más horas de vuelo por avión, por lo tanto tienen uso intensivo de aviones. No participan en programas co-sharing (donde el vuelo es compartido por diferentes aerolíneas que tienen alianzas entre ellas).

La publicidad es de alto impacto en puntos reducidos pero estratégicos. Firman acuerdos para comprar “stocks” de combustible a precio fijo (esto hace que tenga un cierto colchón protector, alejado de las fluctuaciones del mercado). Subcontratan por medio del outsourcing sus operaciones de asistencia en tierra.

La adquisición de boletos se realiza principalmente por internet o vía telefónica, por lo que evitan el papel, prescinden de intermediarios y requieren de menor personal e infraestructura de atención a clientes cuando el pasajero realiza la compra, todo lo que recibe es una contraseña, suficiente para localizar su registro en el sistema de información de la compañía.

El boleto, tarjeta de plástico reutilizable o un simple papel impreso, es emitido cuando se realiza el check-in, muchas veces en el mostrador de embarque. Hay una menor flexibilidad en los cambios de vuelos.

Se valen agresivamente de descuentos, para estimular la venta de pasajes en horarios y trechos que les conviene y dirigen atentamente el valor en los precios próximo a las fechas de embarque, aumentándolos cuando esto compromete la ocupación del avión, lo que les rinde preciosos puntos porcentuales de incremento de ingresos.

Sin selección de asiento. Los asientos no son previamente asignados, lo que permite que el pasajero se siente en el primer lugar disponible y lo estimula a llegar temprano. Disposiciones más estrictas sobre el peso del equipaje (permiten un número reducido de piezas de equipaje y piden bajos niveles de peso del mismo). Los límites de equipaje de mano son rigurosamente

observados, lo que disminuye sensiblemente el tiempo que los pasajeros llevan para colocar sus pertenencias en los compartimentos reservados para este fin.

Mínimo de personal en cabina, atención a bordo mínima ofrecida por la tripulación de apoyo, la cual es *multitask*; no hay servicio de alimentos o bebidas, estas aerolíneas son llamadas “*peanut airlines*”, dado que sólo se ofrece un “catering” que comprende de una bolsita de cacahuates y una bebida, por ello la limpieza del avión se torna más rápida y el proceso de reabastecimiento más simple.

Existe una simplificación ó eliminación de los programas de lealtad (usan un sistema de viaje gratuito después de haber volado una cierta cantidad de millas). Carencia de programa de viajero frecuente.

1.3. Mercado de aerolíneas de bajo costo en el mundo

Las low cost van dirigidas hacia una clientela específica; la cual busca transportarse de forma rápida, cómoda, económica y segura. Por el lado de la demanda, la descripción de las características de los consumidores radica dependiendo del precio y el tiempo, así vemos dos grandes grupos:

1. De negocios: son menos sensibles al precio debido a que el traslado entre dos puntos puede ser impostergable, por lo que las aerolíneas pueden encontrar una oportunidad para cargar precios más altos.
2. De placer: los turistas son más sensibles al precio ya que generalmente cuentan con más tiempo para planear un viaje, cuentan con presupuestos más limitados y se pueden ajustar más fácilmente a cambios en los itinerarios.

El fenómeno de las Aerolíneas de Bajo Costo ha crecido considerablemente alrededor del mundo a lo largo de su existencia, “llegando a transportar a 1700 millones de pasajeros al año, los cuales se han multiplicado en EEUU y Europa a pesar de la crisis del transporte aéreo por los acontecimientos del 11 de Septiembre del 2001”¹².

¹² Jaime Contreras. “Impulsan Aerolíneas de Bajo costo Recuperación del Sector”. *Excélsior*. p. 2-F.

De acuerdo a cifras de la IATA, “desde 2001 hasta el 2006 surgieron a nivel mundial más de 150 ABC, sólo en Europa operan más de 50, en Asia tienen operaciones otras 50 y en el resto de las naciones industrializadas también surgieron en número importante, por ejemplo; se prevé que en 2010 dominarán 30% del mercado mundial, las mismas cifras indican que actualmente en Europa las ABC dominan cerca del 15% del mercado, y esperan duplicar la cifra al término de la presente década, ubicando su tasa de dominio hasta en 30%”¹³.

Por otro lado, tan sólo en EEUU de “1996 a 2002 el valor del mercado de las ABC creció 14% contra 11% de las regionales y una reducción del 26% de las aerolíneas convencionales, y para 2008, las líneas aéreas de bajo costo podrían transportar la tercera parte de los viajeros en ese país”¹⁴.

Entre las líneas aéreas más exitosas a nivel mundial encontramos nombres como Southwest, Easy Jet, Jet Blue, RyanAir, Gol, etc., los cuales son modelos a seguir y a continuación se verán algunas de ellas.

1.3.1. Estados Unidos. Caso específico; Southwest Airlines

El ejemplo más idóneo para hablar de una low cost es sin duda la estadounidense Southwest, al ser la pionera del modelo y la más exitosa dentro del mismo. La aerolínea empezó el servicio el 18 de junio de 1971 con vuelos a Houston, Dallas y San Antonio.

En 1973 ya ganaba dinero y planean volar desde el Dallas Love Field con el conflicto judicial, del que consiguen salir airosos en 1978, año en el que ya tenían 13 aviones y 1.119 empleados. Comienzan a cotizar en la bolsa de Wall Street, bajo las siglas LUV (“love”, o amor en inglés americano).

Pronto comienza a pensar en el salto al mercado interestatal, todavía muy regulado. Así, se abren rutas a Louisiana, Arkansas y Oklahoma, entre otros.

¹³ Antonio Sandoval. “Guerras tarifarias por líneas aéreas de bajo costo”. *El Financiero*. p. 3ª.

¹⁴ Alberto Aguilar. “Click a todo motor a fin de año”. *Reforma*. p. 3A.

“El primer destino fuera del Estado de Texas, es Nueva Orleans, en 1979. Los años posteriores son de crecimiento y cada vez con menos trabas por parte de las grandes aerolíneas, que comienzan a ver a Southwest como un rival casi imposible de batir”¹⁵ ya que su evolución comienza a ser algo con lo que les resulta muy difícil lidiar.

En la actualidad, los resultados financieros según su página web www.southwest.com¹⁶, encontramos que para el año 2006 marcaron el trigésimo cuarto año lucrativo consecutivo de Southwest. Se convirtió en una aerolínea principal en 1989 cuando excedió los mil millones de dólares en ingresos, además:

- Realiza más de 3,300 vuelos diarios.
- Cuenta con más de 33,000 empleados.
- Tiene un ingreso neto de \$499 millones de dólares.
- Total de pasajeros transportados: 96.3 millones.
- Ingreso total por millas de pasajeros: 67.7 miles de millones.
- Factor de carga de pasajeros: 73.1 por ciento.
- Ingreso total de operaciones: \$9.1 miles de millones.

Actualmente Southwest operaron una flota de 527 aviones Boeing 737.

- 188 Aviones Boeing 737-300.
- 25 Aviones Boeing 737-500.
- 322 Aviones Boeing 737-700.

La flota de la Compañía posee una antigüedad promedio de alrededor de 9 años, las cuales tienen un promedio de más de siete vuelos al día o 13 horas al día. El viaje promedio de la aeronave es de 627.00 millas (1,009.06kms) con una duración promedio de alrededor de una hora y 49 minutos.

A su flota actual de aeronaves 737-700 le ha instalado Blended Winglets ya que mejoran su rendimiento y todas las aeronaves nuevas llegan con los Blended Winglets instalados. Año con año Southwest incrementa los destinos a

¹⁵ Francisco Camino. *op. cit.* p. 10.

¹⁶ www.southwest.com (página consultada el 26/Sep./07).

los que vuela, llegando a prestar sus servicios actualmente a 64 ciudades en 32 estados de la Unión Americana. En la tabla I se muestran los destinos a los que sirve.

TABLA I CIUDADES DONDE OPERA SOUTHWEST

Albany	El Paso	Manchester	Raleigh-Durham
Albuquerque	Ft. Lauderdale/Hollywood	Midland/Odessa	Reno
Amarillo	Ft. Myers/Naples	Nashville	Sacramento
Austin	Harlingen/South Padre Island	New Orleans	St. Louis
Baltimore/Washington	Hartford/Springfield	Norfolk	Salt Lake City
Birmingham	Houston (Hobby)	Oakland	San Antonio
Boise	Indianapolis	Oklahoma City	San Diego
Buffalo	Long Island	Omaha	San Francisco
Burbank	Jackson	Ontario	San Jose
Chicago (Midway)	Jacksonville	Orange County	Seattle/Tacoma
Cleveland	Kansas City	Orlando	Spokane
Columbus	Las Vegas	Philadelphia	Tampa
Corpus Christi	Little Rock	Phoenix	Tucson
Dallas (Love Field)	Los Angeles (LAX)	Pittsburgh	Tulsa
Denver	Louisville	Portland	West Palm Beach
Detroit (Metro)	Lubbock	Providence	Washington, DC (Dulles)

Fuente: Southwest Airline. http://www.southwest.com/about_swa/press/factsheet_espanol.html (pagina consultada el 01/Jul./08).

MAPA N° 1: UBICACIONES DE AEROPUERTOS ALTERNATIVOS



Fuente: http://www.southwest.com/travel_center/routemap_espanol.html (pagina consultada el 28/Oct./07).

En 2006 Southwest transportó 265 millones de libras de carga y correo. Southwest Airlines consistentemente ha recibido la menor proporción de quejas por pasajeros abordados de todas las líneas aéreas principales en EE.UU. que han estado notificando estadísticas al Departamento de Transporte (Department of Transportation o DOT por sus siglas en inglés) desde septiembre de 1987, que es la fecha en que el DOT comenzó a rastrear las estadísticas de Satisfacción del Cliente y publicar su Informe de Viajes Aéreos de Consumidores (Air Travel Consumer Report).

La aerolínea empezó su primer plan de participación en los beneficios en la industria de aerolíneas de EE.UU. en 1973. Por medio de este plan y otros, los empleados son propietarios de por lo menos el 8% de las acciones de la Compañía. La aerolínea está sindicalizada en alrededor del 87%. Southwest Airlines transportó a más Clientes domésticos que cualquier otra aerolínea en EE.UU. en enero de 2007, de acuerdo con la Agencia de Estadísticas de Transporte del Departamento de Transporte de EE.UU.

Para Southwest, internet es un medio de ventas sumamente importante y eso lo vemos reflejado en sus constantes innovaciones, en las máquinas automáticas vendedoras de boletos o de compra de tarjeta de crédito más

tarde. Por ejemplo; en el primer trimestre de 2007 las reservaciones en línea alcanzaron el 71.2% por medio de southwest.com, comparado con el 70% en 2006.

También hace hincapié en las diferentes opciones de mercado:

- *southwest.com/vamonos*: en junio de 2004 celebró el lanzamiento de su máquina de reservaciones en español, donde los clientes pueden hacer reservaciones de vuelos y encontrar ayuda útil, incluyendo las políticas de Southwest, recomendaciones para los viajes, información acerca de los aeropuertos y el mapa de la ruta completamente en español.
- *SWABIZ*: es un recurso gratuito de inscripciones en línea para que los viajeros de negocios planifiquen, compren y hagan el seguimiento de los viajes comerciales.
- *Southwest Shortcut*: herramienta en línea que ayuda a los clientes a encontrar la tarifa más baja basada en la disponibilidad, a lo largo de un mes completo.
- En febrero de 2005 introdujo *DING!*: una aplicación descargable para el escritorio, disponible para computadoras PC y MAC, que avisa a los clientes acerca de las exclusivas ofertas de último momento, fue la primera aerolínea en implementar este tipo de herramienta.

Además de los vuelos, los clientes también pueden hacer reservaciones para automóviles, hoteles, cruceros y paquetes completos de vacaciones. Es por lo tanto previsible que su trayectoria siga siendo motivo de estudio y modelo empresarial para otros operadores durante muchos años.

Hoy en día uno de los principales problemas existentes en la industria de la aviación y que han afectado a todas las aerolíneas a nivel internacional son los altos costos del combustible, y obviamente ésta compañía no fue la excepción, sin embargo ha logrado ser de las pocas compañías que son rentables en la actualidad.

Southwest tuvo la virtud en su momento, de prever el aumento del combustible “comprando coberturas de combustible cuando los precios estaban más bajos,

alrededor del 70% de sus necesidades de combustible están cubiertas a precios equivalentes a 51 dólares por barril¹⁷.

Además de dicha ventaja sobre sus competidores entre otras medidas que adopto para tratar de salir lo mejor librada y ahorrar turbosina han sido; a partir de marzo de 2008 “ordenar a sus pilotos que vuelen a una menor velocidad, con ello proyecta ahorrar 42 millones de dólares en combustible este año extendiendo el tiempo de cada vuelo entre uno y tres minutos”¹⁸.

Y como medida para evitar trasladar a los pasajeros los costos exorbitantes de la turbosina, “para el 1 de julio de 2008, Southwest Airlines será la única empresa aérea de Estado Unidos que permitirá el transporte gratuito de dos maletas”¹⁹.

1.3.2. Europa. Caso específico; RYANAIR

Aerolínea con sede social en Irlanda, fundada por la familia Ryan en 1985, siendo su primer ruta Waterford (sur de Irlanda) - Londres, con la intención de romper el duopolio en los vuelos entre Londres e Irlanda que poseían en aquellos momentos British Airways y Aer Lingus.

Después de cinco años de dura competencia y crecimiento “en 1990, RyanAir acumula 20 millones de Libras en pérdidas y pasa una reestructuración substancial”²⁰. La compañía entró en números rojos y en 1991 se tuvo que reestructurar para salir de la crisis.

Dada la dura situación en la que estaba inmersa la compañía se tuvieron que implementar varios ajustes con los cuales mejoraría la empresa por ello Michael O’Leary visitó los Estados Unidos para estudiar el modelo usado por Southwest.

¹⁷ Reforma, Staff. “Aprovecha Southwest coberturas”. Reforma. p. 1.

¹⁸ “Reducirán aviones la velocidad para ahorrar combustible”. El Financiero. p.11.

¹⁹ AP. “Cobro por maleta”, El Financiero. p.25.

²⁰ www.ryanair.com (página consultada el 25/Sep./07).

“Observó que el secreto de las tarifas bajas estaba en muchas frecuencias diarias por avión, la supresión de la clase de negocios y de los servicios a bordo tales como comidas y prensa. Además se cerraron muchas rutas no rentables”²¹. Una vez aprendida la manera de hacer negocios de la empresa estadounidense, la familia Ryan “invierte otros 20 millones de Libras en la compañía y copiando el modelo bajo una nueva gerencia se relanza como la primera línea aérea de bajo costo de Europa”²².

Gracias a dichos estudios, RyanAir ahora puede competir a tan alto nivel ofreciendo los precios más bajos de cada mercado, pues retoma los principios básicos de las low cost, o sea vuelos de alta frecuencia, moviéndose con un solo tipo de avión, desechando bebidas libres y comidas costosas a bordo, etc.

Debido a que el cambio de modelo necesitaba de medidas rentables, para “mayo de 1991, RyanAir cambia su base principal de Londres en Luton al aeropuerto nuevo de Londres Stansted en Essex. En 1994 RyanAir recibe un total de 8 aviones Boeing 737 que substituyen al viejo BAC 1-11. En este mismo año ya había transportado poco más del millón y medio de pasajeros”²³.

Para 1996 la Unión Europea finalmente termina la desregulación de los *cielos abiertos*, programa que permite a todas las líneas aéreas competir libremente a través de Europa.

Una vez que se dan cuenta que habían encontrado el modelo de avión ideal para sus operaciones aéreas, en enero del 2000 agrega 8 aviones B737-800 y buscan modernizarse lanzando “en el mismo año su página web www.ryanair.com, y en el plazo de tres meses el sitio asume el control 50.000 reservaciones a la semana convirtiéndose en la única fuente de las tarifas aéreas más bajas de Europa”²⁴. Un año después el 75% de las ventas se hacían a través de la web, y actualmente esta cifra es del 98%. También

²¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Ryanair> (página consultada el 27/Sep./07).

²² www.ryanair.com (página consultada el 25/Sep./07).

²³ *Ibidem*.

²⁴ www.ryanair.com (página consultada 26/Sep./07).

introdujo el billete electrónico en todas sus rutas, dejando de emitir billetes de papel.

En el 2001 RyanAir selecciona su primera base europea continental en el aeropuerto de Bruselas, Charleroi y cuenta con 5 aviones más B737-800s (18 en total). En agosto llevan a más de un millón de pasajeros por primera vez en un solo mes. En septiembre, ocurren los atentados 9/11 lo que marca un descenso en el tráfico y aumentos enormes de la causa en precios del petróleo. Para el 2002 seleccionan Francfort Hahn como segunda base y lanzan 10 destinos europeos continentales en abril con 10 rutas a Irlanda, Reino Unido, Noruega, Francia e Italia.

Sin embargo, un par de años después “en el segundo trimestre de 2004 la aerolínea dio pérdidas (3,3 millones de €) por primera vez en 15 años”²⁵. Aún así esperaban que con la ampliación de la Unión Europea en ese mismo año RyanAir se expandiera hacia los nuevos mercados. Todo lo anterior le ha traído muy buenas consecuencias y “en el 2006 RyanAir se convierte en la primera línea aérea del mundo en transportar a más de 4 millones de pasajeros internacionales en un mes, también es la primer aerolínea en anunciar los planes *on board* del uso del celular a través de su flota entera y en el 2007, la IATA confirma que RyanAir se ha convertido en la línea aérea internacional más grande del mundo”²⁶.

Hoy en día es el mayor transportista de bajo costo de Europa, tiene más de 350 rutas entre 130 aeropuertos (opera cerca de 800 vuelos cada día). “Su base principal está en el Aeropuerto de Londres-Stansted. Ryanair tiene otras bases a lo largo de Europa, en Gerona (GRO), Dublín (DUB), Fráncfort del Meno (HHN), Aeropuerto de Luton, Bérgamo (BGY), Prestwick (PIK), Roma (CIA), Aeropuerto Internacional de Shannon y Estocolmo (Aeropuerto de Skavsta)”²⁷.

²⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Ryanair> (página consultada 27/Sep./07).

²⁶ www.ryanair.com (página consultada el 27/Sep./07).

²⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Ryanair> (página consultada el 27/Sep./07).

Como hemos visto, es una constante la renovación de su flota aérea y por ello logran tener hoy en día la flota más joven en el mundo con una edad media de apenas dos años. La flota actual de RyanAir es de aproximadamente 120 aeronaves Boeing 737-800 con capacidad para 189 pasajeros, pero planea en un futuro próximo obtener varios aviones más que serán entregados durante los 5 años próximos.

A pesar de que la fortaleza del Euro frente al Dólar le ha permitido enfrentar de mejor manera el alza en la turbosina, RyanAir, al igual que las demás aerolíneas en el mundo ha resentido el golpe en sus finanzas por el alza de la turbosina, sin embargo, “ha conseguido asegurarse un 90 por ciento de sus necesidades de crudo para septiembre (del año 2008) al precio relativamente bajo de 129 dólares el barril, y un 80% del que requiere de octubre a diciembre por 124 dólares”²⁸.

Además ha evitado aplicar un sobrecargo en los pasajes aéreos, pero tuvo que realizar un recorte de rutas y frecuencias en algunos trayectos y como una táctica de marketing bastante controvertida para atraer clientes, el director ejecutivo de la aerolínea; Michael O’Leary, presentó entre algunos otros servicios extras el de “camas gratis y sexo oral en vuelo, al establecer un servicio de bajo coste entre Europa y Estados Unidos, O’Leary insistió en que *el sexo oral sería gratis* para los clientes business, aunque luego un portavoz de la compañía aclaró que se refería a *servicios de lujo* y no a sexo”²⁹.

1.3.3. Sudamérica. Caso específico; GOL

El caso de esta compañía brasileña resulta ser el más representativo para la experiencia mexicana dadas las similitudes existentes entre ambas economías, en cómo aparecieron un par de aerolíneas de bajo costo mexicanas y el contexto en general de los mercados aéreos brasileño y el mexicano, como se verá a continuación.

²⁸<http://www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=134429&docTipo=1&orderBy=docId&sortBy=ASC> (página consultada el 28/Jul./08).

²⁹<http://www.diariodelviajero.com/2008/06/24-ryanair-ofrece-sexo-oral-en-sus-aviones> (página consultada el 28/Ago./08).

GOL Líneas Aéreas Inteligentes es controladora de las compañías aéreas de bajo costo GOL Transportes Aéreos S.A. (que opera la marca GOL) y Varig Líneas Aéreas S.A. (que opera la marca Varig).

GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A., empresa brasileña regular que opera en el concepto de bajo costo, tiene su hub en el Aeropuerto Internacional de Guarulhos, en Sao Paulo. Además, posee bases en Sao Paulo por medio del Aeropuerto Internacional de Congonhas y en Río de Janeiro por el Aeropuerto Internacional Santos Dumont. Por otra parte, también “tiene *hubs* secundarios en los Aeropuertos Internacionales de Rio de Janeiro, de Brasilia, Diputado Luís Eduardo Magalhães, Fortaleza, Salgado Filho, Guararapes y Afonso Pena, Curitiba”³⁰.

La aerolínea fue creada por el Grupo de autobuses Áurea, el cual tenía, cuando la fundación de Gol, una “facturación de cerca de 1 billón de reales por año y operaba cerca de 6000 autobuses. Este origen y control tienen importantes implicaciones empresariales, no sólo porque implica en posibilidades de financiamiento no disponibles para las otras empresas del sector aéreo, como por el hecho de haber influenciado fuertemente la cultura de Gol”³¹.

La empresa inicio las operaciones el 15 de enero del 2001, con el objetivo de proporcionar vuelos con precios accesibles para un mayor fragmento de la población (al igual que en el caso mexicano). Con una estructura de costos enjuta, basada en tres pilares que privilegian la alta tecnología, estandarización de la flota y motivación del equipo, Gol consiguió ofrecer precios hasta 25% más baratos que las empresas tradicionales.

La empresa nació de la idea de Constantino de Oliveira Junior, que creyó que se podrían vender pasajes aéreos más baratos de lo que el mercado nacional

³⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Gol> (página consultada el 02/Oct./07).

³¹ <http://www.anpad.org.br/enanpad/2004/dwn/enanpad2004-eso-1292.pdf> (página consultada el 30/Sep./07).

ofrecía. La idea maduró y en 1998 se comenzó a estudiar la posibilidad de entrar en el ramo del transporte aéreo. Una empresa de consultoría fue contratada para montar un plano de viabilidad y un plano de negocios para crear la nueva empresa aérea. Una vez decidido ingresar en el ramo después de la evaluación inicial, fueron contratados los ejecutivos que hicieran la estructuración de la empresa.

Se efectuaron varios diagnósticos sobre mercado, costos, objetivos y simulaciones del tamaño de Gol, surgiendo un perfil basado en las mejores marcas internacionales (*benchmarking*). De Southwest Airlines, surgió la idea de flota unificada, o sea, el servicio a bordo debería ser lo más simple los vuelos directos. De EasyJet, la posibilidad de tercerizar muchas actividades y como JetBlue y RyanAir, la necesidad de informatizar las operaciones.

En cuanto al sistema de operaciones que sigue se destaca que: el uso de aeronaves es estandarizado, contando con aeronaves tipo Boeing 737, de los modelos 737-300, 737-700 y 737-800, modelos modernos de nueva generación que reducen el costo de manutención. En general, se bajó el modelo clásico de las ABC, por ejemplo; Check-in sin billete, cabina configurada en una única clase, sin ofrecimiento de comidas a bordo, mínimo de personal en cabina, tiempos cortos de paradas, alta utilización de los aviones, etc.

Los servicios a los pasajeros son los básicos, dentro de su modelo comercial se da el sistema de ventas reales, no de reserva como las compañías tradicionales. La mayor parte de las ventas son por internet o por teléfono, "en este último caso, la empresa utiliza el sistema 0300, o sea, el usuario paga el costo de la conexión (R\$0,27/min), reduciendo así los costos de la empresa. Gol posee un gasto comercial medio de 11% del costo total, mientras la competencia gasta en torno de 26% del costo total con gastos comerciales. En cuanto a recursos humanos; los costos de los funcionarios de GOL representan 50% menos que el costo medio del sector. Los funcionarios no poseen

beneficios como plan de asistencia médica y los directores no poseen carro de la compañía”³².

En cuanto al uso de aeropuertos secundarios, Gol no se adhirió a este “*mandamiento*” de las empresas líderes de costo por la simple razón de que prácticamente no existen aeropuertos secundarios: sólo tres ciudades tienen más de un aeropuerto con condiciones de operar aviones de porte de un Boeing 737: Sao Paulo, Río de Janeiro y Belo Horizonte.

“En Belo Horizonte, Confins queda a 40 kilómetros de la ciudad, una distancia en principio compatible, pero las condiciones de acceso para el pasajero se trasladan hasta ese punto de una forma que se torna inviable o se usa en viajes cortos. En Sao Paulo, más o menos acontece la misma cosa con relación a Guarulhos, con la diferencia que el costo y tiempo aumentan no por causa de la carretera, sino por el tránsito. En Río de Janeiro, Gol; como las demás, hacen uso del Galeão, pero esto no es suficiente para caracterizarla como una empresa aérea que opera de aeropuertos secundarios”³³.

Gol entró en el mercado aéreo brasileño pretendiendo agregar demanda, conquistando al pasajero sensible al precio, como los microempresarios y profesionales liberales, haciendo viable el transporte aéreo a una falta de las clases turista y de placer que estaban fuera de la aviación regular y que utilizaba otros medios de transporte.

Para lograr la incursión de la compañía en el mercado aéreo brasileño se encontraron que existían “cinco factores que impulsaron su entrada en aquel momento (enero de 2001):

³² <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/organizacoes/organiacoes10.pdf> (página consultada el 28/Sep./07).

³³ <http://www.anpad.org.br/enanpad/2004/dwn/enanpad2004-es0-1292.pdf> (página consultada el 28/Sep./07).

1. Crecimiento del PIB, para cada aumento de un punto porcentual en el PIB se aumentan dos puntos porcentuales en la demanda del mercado aéreo;
2. Crecimiento de la demanda (en virtud del PIB);
3. Perfil de los pasajeros transportados, en Brasil (31 millones de pasajeros fueron embarcados en el año 2000 siendo 6 millones de usuarios – estimados de Gol-, o sea, el público de transporte aéreo estaba concentrado en 6 millones de pasajeros que utilizaban el transporte aéreo más de una vez). Lo que implicaba que una cantidad expresiva de la población estaba fuera del mercado de transporte aéreo.
4. Desregulación del sector, había una política gubernamental buscando la desconcentración del sector donde el Grupo Varig (Varig, Rio-Sul y Nordeste) y TAM poseían cerca de 65% del mercado doméstico en enero de 2001;
5. Competencia frágil económicamente debido a prejuicios acumulados en cerca de un billón cuatrocientos mil millones de reales en el período de 1996 a 2000”³⁴.

A través de muchos estudios el Grupo llegó a la conclusión de que 95% de la población brasileña no tenía acceso a aviones como medio de transporte. También observó que había más de 25 millones de personas en el país dispuestas a volar. Sin embargo, demandaban precios más bajos, así como seguridad y calidad en el servicio. “Por ello, Gol resolvió adoptar el concepto low cost, para ofrecer pasajes aéreos a precios justos y con servicios de alta calidad”³⁵. Sobre este panorama inicial la empresa estructuró su plan de negocios y su estructura operacional.

³⁴ <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/organizacoes/organiacoes10.pdf> (página consultada el 28/Sep./07).

³⁵ http://www.gollog.com.br/sobre_historia.asp (página consultada el 28/Sep./07).

Gol surge en el escenario brasileño en el momento oportuno, en un período en que cuando otras empresas encontraron enormes dificultades para ser lucrativas y para sobrevivir abandonaban el panorama nacional de Brasil. “El 2001 fue el último año de vida de Transbrasil. En esa época, la compañía ya estaba agonizando cuando Shell cortó el abastecimiento del combustible a la compañía por falta de pago. Tam, Varig y Vasp tuvieron un margen operacional negativo durante ese mismo año”³⁶.

La aerolínea Vasp también estaba dando sus últimos esfuerzos, y aunque sobrevivió hasta enero de 2005, su situación ya era gravísima. Las dos aerolíneas estaban en completa decadencia. “Varig también estaba con problemas financieros graves. Así que, el principal rival era TAM y Gol supo sacar provecho de esta situación, creando una estructura de costes muy liviana”³⁷.

En el 2007 GOL compra a la aerolínea Varig tomando por sorpresa a sus principales competidores TAM y el Grupo LAN. “Con la adquisición de Varig ahora llamada Nova Varig, se convierte en el principal grupo aerocomercial del Brasil con más de 20 millones de pasajeros al año. Ambas empresas se han mantenido independientes y con estrategias comerciales diferentes, aunque concurrentes en el mismo mercado. Varig durante muchos años fue la empresa con mayor volumen de tráfico internacional en Brasil”³⁸.

El crecimiento y aumento en el número de rutas de la aerolínea ha sido constante pues “cuando comenzó a operar en enero del 2001, Gol disponía de 6 aviones Boeing 737-700, interconectando las capitales de siete estados de Brasil: Sao Paulo, Río, Brasilia, Belo Horizonte, Salvador, Florianópolis y Porto Alegre. Ofrecía 52 vuelos diarios, ya para octubre de 2003, cerca de 3 años después, con 26 aviones, volaba entre 27 ciudades, predominantemente de las regiones sur y sudeste y ofrecía 230 vuelos diarios”³⁹.

³⁶ <http://www.anpad.org.br/enanpad/2004/dwn/enanpad2004-eso-1292.pdf> (página consultada el 30/Sep./07).

³⁷ <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=1018&language=spanish> (página consultada el 28/Sep./07).

³⁸ José Rodríguez. “Gol compra Varig”. *Avion Revue Internacional*, pp. 12-13.

³⁹ <http://www.anpad.org.br/enanpad/2004/dwn/enanpad2004-eso-1292.pdf> (página consultada el 30/0Sep./07).

Como vemos en la tabla II, Gol hoy en día cubre 48 destinos nacionales y 9 destinos internacionales en seis países de Sudamérica (Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay, Perú y Uruguay) y uno en Centroamérica (Panamá), el cual cubre por medio de un código compartido con la aerolínea Copa Airlines.

TABLA II: DESTINOS A LOS QUE ATIENDE GOL

NACIONALES			INTERNACIONALES
Aracaju	Foz do Iguazu	Petrolina	ARGENTINA: Buenos Aires
Assunção	Goiânia	Porto Alegre	ARGENTINA: Córdoba
Belém	Ilhéus	Porto Seguro	ARGENTINA: Rosario
Belo Horizonte	Imperatriz	Porto Velho	BOLIVIA: Sta. Cruz de la Sierra
Boa Vista	João Pessoa	Presidente Prudente	CHILE: Santiago de Chile
Brasília	Joinville	Recife	PANAMÁ: Cd de Panamá*
Campina Grande	Juazeiro do Norte	Rio Branco	PARAGUAY: Asunción
Campinas	Londrina	Rio de Janeiro- Stos Dumont	PERÚ: Lima
Campo Grande	Macapá	Salvador	URUGUAY: Montevideo
Caxias do Sul	Maceió	Santarém	
Chapecó	Manaus	São Luís	
Cruzeiro do Sul	Marabá	São Paulo- Congonhas	
Cuiabá	Maringá	São Paulo- Guarulhos	
Curitiba	Natal	Teresina	
Florianópolis	Navegantes	Uberlândia	
Fortaleza	Palmas	Vitória	

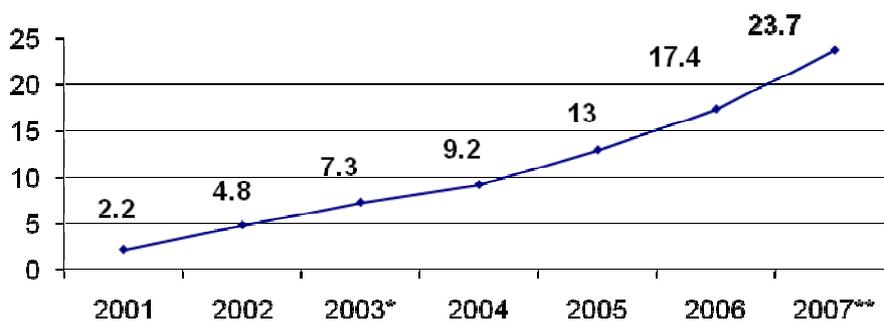
Fuente: Elaboración de Alejandro Díaz Torres con datos de <http://www.voegol.com.br/> (página consultada el 01/Jul./08).
* En código compartido (codeshare) con Copa Airlines.

En la gráfica 3 podemos ver como el número de pasajeros transportados por la compañía ha tenido un muy importante desarrollo con el pasar de los años en los que ha operado, ya que pasó de “2,2 millones en 2001 a 4,8 millones en 2002 y 7,2 millones en 2003”⁴⁰ y para el año 2007 ya fue un crecimiento diametral al llegar a casi a 24 millones de usuarios, para totalizar a “más de 23 millones de pasajeros transportados en 2007 y más de 77 millones en seis años”⁴¹.

⁴⁰ <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/organizacoes/organiacoes10.pdf> (página consultada el 28/Sep./07).

⁴¹ <http://www.mz-ir.com/gol/RAO2007/interna.asp?i=0&pag=03&secao=1> (página consultada el 02/Jul./08).

GRÁFICA N° 3: MILLONES DE PASAJEROS TRANSPORTADOS



Fuente: Elaboración propia con datos de * www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/organizacoes/organiacoes10.pdf (página consultada el 28/Sep./07) y **<http://www.mz-ir.com/gol/RAO2007/interna.asp?i=0&pag=03&secao=1> (página consultada el 02/Jul./08).

La expansión internacional de Gol ha sido un pilar muy importante para su crecimiento, tras 3 años de operaciones en 2004 Argentina fue el primer destino internacional de la compañía, que, estimulada por la creciente demanda de aquél mercado, atiende a tres ciudades de ese país: Buenos Aires, Córdoba y Rosario Baseada; un año más tarde en 2005 comienza a volar a Bolivia; para el 2006 ya maneja destinos en Chile, Paraguay y Uruguay y por último en 2007 inicia vuelos hacia Perú.

A principios del 2007, Gol tenía intenciones de invertir en México y firmó un protocolo de intenciones con el grupo mexicano Inversiones y Técnicas Aeroportuarias (ITA), del empresario Fernando Chico Pardo, para la creación en México de una empresa de aviación de bajo costo.

Pero sólo quedó en el campo de las ideas y de las intenciones ya que la Comisión Federal de Competencia (COFECO) en México vetó la participación de Chico Pardo al ser el principal accionista de Aeropuertos del Sureste (ASUR), hecho que prohíben las leyes mexicanas.

Gol llegó a México, pero lo hizo con la marca de Varig. Si bien ofrecería servicios como una aerolínea tradicional, su esquema operativo estará regido por los principios del bajo costo con ayuda de Gol. De acuerdo con Lincoln Amaro, director comercial de Varig, “esta empresa abrió desde el 11 de enero de 2008 un vuelo diario entre Sao Paulo y Ciudad de México con un precio que oscila entre los 850 y mil 300 dólares con impuestos incluidos. El mercado al que se encuentra dirigido es al de hombres de negocios, sin embargo, gestiona

con la Secretaría de Turismo para agilizar el trámite de visa entre Brasil y México a fin de que también se incremente el número de turistas en estos vuelos”⁴².

Aunado al desarrollo en los mercados aéreos internacionales, Gol abrió su capital (IPO) en las bolsas de valores de Sao Paulo (Bovespa) y de Nueva York (NYSE), convirtiéndose en la segunda empresa brasileña en hacerlo simultáneamente en ambas bolsas⁴³.

A seis años de su inicio de operaciones, en enero del 2008, Gol ya mostraba su gran capacidad para movilizar a un mayor número de pasajeros a nivel local y en conjunto con el mercado internacional ya ha transporta a la mayor parte del mercado brasileño de pasajeros. Al finalizar 2007 GOL alcanzó 43% y 28% del mercado brasileño doméstico e internacional, respectivamente, obteniendo una tasa de ocupación media del 66%.

El “efecto Gol” en la aviación brasileña en los últimos años es visible: las tarifas medias han mantenido una buena media, logrando que el transporte aéreo de bajo costo se extendiera a más consumidores brasileños. Con ese escenario, la aviación brasileña se ha convertido en líder de crecimiento en la región.

En la tabla 3 podemos ver el desarrollo y el comparativo de los últimos 5 años de operaciones de la empresa, donde resalta el número de empleados utilizado por la ABC, el cual ha ido creciendo de manera considerable año tras año.

TABLA III: PRINCIPALES INDICADORES OPERACIONALES DE GOL

INDICADOR	AÑO	2003	2004	2005	2006	2007
Tasa de ocupación (<i>load factor</i>)		64,2%	71,1%	73,5%	73,1%	66,0%
Tarifa media (\$ Reales)		195,49	210,77	200,92	205,3	198,2
Kilómetros volados por aeronaves (miles)		2.531	2.531	2.545	2.734	2.572
Yield (R\$ ctvs) Ingreso pasajero-km o pasajero milla		27,7	29,6	26,1	24,2	20,1

⁴² http://www.t21.com.mx/Snoticias/titulo_5/titulo_5.php?outside_link=1&date=17-1-2008&time (página consultada el 24/Ene./08).

⁴³ Cfr. http://www.voudemochila.com.br/com/news_view.php?id=354&type=T (página consultada el 28/Sep./07).

Litros de combustible (miles)	264	317	477	713	1.177
Utilización de aeronaves (horas por día)	12,8	13,8	13,8	14,2	13,8
Nº de empleados	2.381	3.303	5.456	8.840	15.722

Fuente: Elaboración de Alejandro Díaz Torres con datos de <http://www.mz-ir.com/gol/RAO2007/interna.asp?i=0&pag=03&secao=1> (página consultada el 02/Jul./08).

Además, GOL ha diversificado sus actividades y “el 15 de septiembre de 2006, la empresa inauguro su Centro de Mantenimiento de Aeronaves, localizado en la terminal de cargas del Aeropuerto Internacional Tancredo Neves (Confins), el centro mantenimiento atendería en principio a la flota de aeronaves de GOL, con lo que dejaría de tercerizar ese servicio, y posteriormente, prestaría el servicio a otras empresas aéreas”⁴⁴.

La compañía ha sido innovadora y pionera al incluir en su modelo de negocios el transporte de carga, siendo así una de las primeras ABC en el mundo en disponer de éste tipo de servicio. Modificó el concepto convencional de carga, dejando de lado la manera de operar el “peso por distancia” para utilizar el concepto de “tiempo por conveniencia”. Así surge en enero del 2001 su servicio de carga aérea llamado “Gollog”, el cual utiliza los sótanos de los aviones.

Este servicio representa el 3% de la facturación global de la empresa perfeccionándose año con año, y “en mayo del 2003 se da la implantación del conocimiento electrónico o AWB Virtual y para febrero del 2005 da inicio a las operaciones de Gollog Internacional para Ezeiza en Buenos Aires, Argentina. En julio del mismo año supera la marca de las 64.000 toneladas embarcadas, y en septiembre abre su propio sitio Web: www.wollog.com.br, y para octubre del 2006 supera la marca de las 100.000 toneladas transportadas desde su fundación”⁴⁵.

Gol hoy en día se encuentra como la principal compañía aérea brasileña regular que opera en el concepto *low cost*, contabilizó en los últimos años buenos resultados con su estrategia de marketing. Sí Gol no tuviera una estrategia sólida de comunicación, que se refleje en la filosofía de bajo costo con evaluación del retorno de cada inversión, con el patrón actual de servicios,

⁴⁴ Cfr. http://pt.wikipedia.org/wiki/Gol_Linhas_A%C3%A9reas (página consultada el 02/Oct./07).

⁴⁵ http://www.gollog.com.br/sobre_historia.asp (página consultada el 28/Sep./07).

probablemente no habría alcanzado una posición destacada en el mercado brasileño.

La actividad de marketing en Gol ha sido dirigida a resultados concretos y está vinculada a los objetivos de la compañía, que realiza acciones efectivas y de bajo costo: invierten en Internet, con retorno; medios de comunicación regionales, realización de *road-show* acción de marketing directo; patrocinios de eventos culturales y deportivos por las leyes de incentivo; participación de entrega de premios; acciones sociales, divulgación de datos de la empresa; en fin, no hay pérdida de foco: bajo costo, alta productividad.

CAPITULO II

2. AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO (ABC) EN MÉXICO

En México este modelo de aviación no es totalmente novedoso ya que a principios de la década de los 90's aparecieron varias aerolíneas de éste tipo las cuales, a partir de prácticas comerciales agresivas, ganaron mercado, reduciendo sustancialmente las tarifas.

Sin embargo se fueron formando bajo un concepto con no muy buena popularidad, dado que su forma de operar no fue de lo mejor y con el tiempo se fueron convirtiendo en sinónimo de mala calidad, falta de seguridad, malos manejos económicos, etc.

Las principales aerolíneas que operaron en la primera generación de las de bajo costo fueron; Saro que operó de 1991 a 1995, Aerolíneas Internacionales (1994-2003), Líneas Aéreas Allegro (1993-2003) y Taesa (1991-1999) que fracaso en su intento de continuar dando servicio tras tener un accidente aéreo en 1999, el 21 de febrero del año 2000 fue declarada en quiebra siendo "los malos manejos económicos la principal causa del cierre de la empresa, al tener 60 millones de dólares de activos y 380 millones de dólares de deuda"¹.

Más adelante en el año 2001, a partir de los activos de ésta empresa nació otra aerolínea llamada "Líneas Aéreas Azteca", inicialmente fue manejada como una low cost, renovó su flota aérea dado que no se tenía muy buena fama del mantenimiento a las aeronaves por parte de Taesa, retomó rutas de la extinta aerolínea llegando a cubrir 19 destinos nacionales y a Los Ángeles, California.

Líneas Aéreas Azteca llegó a ser considerada la quinta mayor aerolínea comercial en vuelos nacionales, sin embargo no conto con mejor suerte ya que

¹ <http://www.terra.com.mx/noticias/nota/20010108/113344.htm>. (página consultada el 26/May./08).

en octubre del 2007, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes anunciaba que había iniciado un proceso de administrativo para revocarle la concesión otorgada debido a diversos problemas detectados desde marzo de 2006.

En un intento por superar problemas económicos después de la primera suspensión temporal la compañía fue vendida a un grupo de inversionistas, los cuales tampoco lograron subsanar los requerimientos mínimos para garantizar la seguridad de los pasajeros y finalmente no logro superar su problemas y en junio de 2008 la SCT publicó la revocación de su titulo de concesión.

Después de dichos acontecimientos, durante varios años la industria aérea mexicana no registró la entrada de nuevos e importantes competidores que hayan podido hacerle frente a las difíciles condiciones del mercado y al monopolio existente en México.

Un parámetro con el cual nos podemos medir se encuentra al norte de la frontera ya que es uno de los mercados aéreos más desarrollados en el mundo, y vemos que en general, “el crecimiento de la industria doméstica ha sido muy bajo en el período de 1995 a 2004 si lo comparamos con la industria de la aviación en Estados Unidos. De acuerdo a cifras de la Secretaría de Comunicaciones y transportes (SCT), el transporte aéreo medido en términos vehículos-kilómetro creció de 355 millones a 414 millones entre 1995 y 2004, un incremento de 16%, mucho menor al crecimiento de 62% en el transporte carretero (que pasó de 71,842 millones a 116,845 millones en el mismo período), si tomamos en cuenta las estadísticas de Estados Unidos, la aviación comercial pasó de 7,500 millones de vehículos-kilómetro a 10,026 millones entre 1995 y 2003, lo que representó un crecimiento del 33%”².

Sin embargo, como podemos ver, ha existido dentro de lo que cabe, un crecimiento considerable en la industria nacional, teniendo tasas de crecimiento a un ritmo cercano del 5%, siendo así uno de los mercados con mayor potencial de Latinoamérica.

² Marcos Ávalos, et. al. op.cit. p. 103.

Después de la desregulación que se dio hace unos años en el sector aéreo del país, el período 2005-2007 marcó el comienzo de un período positivo para esta industria, pues se realizaron las privatizaciones de Aeroméxico y Mexicana, las dos principales aerolíneas del país y tuvo lugar la llegada de las nuevas ABC aumentando la competencia y la oferta de asientos, aplicando cierta presión al mercado para tener una mejoría en varios de los servicios ofrecidos.

A partir de dichos eventos se dio un gran interés por ingresar al mercado aéreo nacional por parte de varias aerolíneas a pesar de estar suficientemente satisfechas las necesidades de transporte en el espacio aéreo mexicano, sin embargo cabe resaltar que el artículo 24-A del Reglamento de la Ley de Aviación Civil menciona que “la SCT no podrá negar las solicitudes de concesiones por considerar que el mercado está suficientemente servido”³.

La misma Ley establece dentro de los artículos 18 al 24-A, los requisitos y condiciones para operar los servicios de transporte aéreo y como obtener una concesión para la prestación del servicio público de transporte aéreo nacional regular.

Y del artículo 25 al 29-A hablan del permiso para la prestación de los servicios de transporte aéreo internacional regular, ello se encuentra directamente relacionado con la Ley de Aviación Civil (LAC), donde en los artículos 9 al 11, se habla acerca de las concesiones y de los permisos.

De acuerdo con la Ley de Aviación Civil en su artículo décimo, “la autoridad mexicana entrega las concesiones hasta por un plazo de 30 años y podrán ser prorrogadas en una o varias ocasiones”⁴.

También se entrega a las aerolíneas un Certificado Explotar de Servicio Aéreos (Air Operator Certific, AOC por sus siglas en inglés), que funciona como una licencia técnica que requieren para operar en donde se garantiza la seguridad

³ http://www.sct.gob.mx/fileadmin/normatividad/transporte_aereo/18Reg.%20Ley%20de%20Aviaci%F3n%20Civil.pdf (página consultada el 24/Oct./07).

⁴ http://www.sct.gob.mx/fileadmin/normatividad/transporte_aereo/2Ley%20de%20Aviaci%F3n%20Civil.pdf (página consultada el 30/Oct./07).

de sus operaciones, la capacidad de sus pilotos y el buen estado de sus aeronaves, entre otros aspectos. En la siguiente tabla (IV) podemos ver a grosso modo las características de cada uno de las ABC en México:

TABLA IV: AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO EN MÉXICO

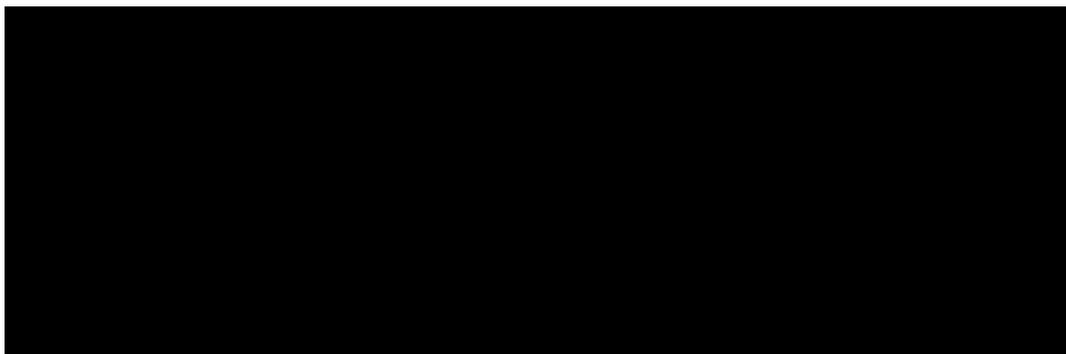
LÍNEA AÉREA	FECHA DE CONCESIÓN	INICIO OPERACIONES	FLOTA	DESTINOS*		BASE	MERCADO DE PASAJEROS
				NACIONALES	INTERNACIONALES		
ALMA	05/Septiembre/05	08/Junio/06	Bombardier CRJ-200	29	0	Guadalajara	Negocios
Avolar	27/Octubre/04	01/Septiembre/05	Boeing B 737	19	0	Tijuana	Étnico
Click de Mexicana	04/Noviembre/05	Venía operando como Aerocaribe	Fokker F-100	26	1 (La Habana, Cuba)	AICM	Global
Interjet	08/Agosto/05	01/Diciembre/05	Airbus 320	16	1 (Guatemala)	Toluca	Global
Viva Aerobús	22/Mayo/06	30/Noviembre/06	Boeing 737-300	19	1 (Houston, EE.UU.)	Monterrey	Étnico
Volaris	09/Mayo/05	13/Marzo/06	Airbus A319	17	3 (Guatemala, San José y San Salvador)	Toluca	Global

Fuente: elaboración de Alejandro Díaz Torres con datos de las aerolíneas. *Dichas rutas han ido variando conforme a sus necesidades.

Como se puede observar en la tabla anterior, las ABC que hoy en día figuran en el espacio aéreo mexicano, obtuvieron sus concesiones y entraron gradualmente al mercado entre los años 2005 y 2006, logrando un desarrollo constante a partir de su inicio de operaciones. Han obtenido paulatinamente una porción considerable del mercado nacional y ello lo vemos manifestado en la creciente cantidad de pasajeros transportados y con ello en la ganancia porcentual del mercado que abarcan.

Tomando como referencia el año 2006 que es cuando todas ellas ya operan en el mercado, según datos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, el conjunto de las Aerolíneas de Bajo Costo transportaron a 4,262,652 millones de pasajeros domésticos de un total 22,164,708, lo que representó el 19% del total.

Para el 2007 crece el número y se transportan a 9,177,515 de pasajeros de un total de 27,400,965 y durante la primera mitad de 2008 la cifra suma el 42.52% del total de pasajeros transportados en servicio doméstico regular, gráficamente se vería así:



	2005		2006		2007		2008*	
Aerolíneas	Nº de pasajeros	% del total						
Bajo Costo	980,885	5	4,262,652	19	9,177,515	33.5	6,023,806	42.52
Tradicional s	18,847,733	95	17,902,056	81	18,223,450	66.5	4,070,450	57.48
TOTAL	19,828,618	100	22,164,708	100	27,400,965	100	14,158,282	100

Fuente: Elaboración de Alejandro Díaz Torres con datos de la DGAC: "La aviación mexicana en cifras 1989-2007" <http://www.dgac.sct.gob.mx/fileadmin/images/AVMC8907.zip> y "Cifras preliminares 2008 enero-junio" http://www.dgac.sct.gob.mx/fileadmin/Leyes/Resumen_2008_WEB.xls (páginas consultadas el 01/Ago./08). *segundo trimestre de 2008".

Las ABC mexicanas, con el objetivo de diversificar sus actividades también han incursionado en el rubro del transporte de carga de mercancías obteniendo buenos resultados, especialmente en el inicio de 2008, año en que todas operan en dicha actividad.

TABLA N°5: CARGA TRANSPORTADA EN SERVICIO DOMESTICO

Empresa	2005 (toneladas)	2006 (toneladas)	2007 (toneladas)	2008 (kgs)
INTERJET			243	388,526
ALMA				452,054
CLICK			5691	4,729,015
AVOLAR	47	599	1395	588,829
VUELA				2,153,663

Fuente: <http://www.dgac.sct.gob.mx/fileadmin/images/AVMC8907.zip> y "Cifras preliminares 2008 enero-marzo" http://www.dgac.sct.gob.mx/fileadmin/Leyes/Resumen_2008_WEB.xls (página consultada el 01/Ago./08).

Las ABC hoy en día se encuentran peleando sólidamente un segmento del mercado nacional buscando encontrar lo más rápidamente su punto de equilibrio y todas ellas con miras a obtener la autorización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (y algunas autoridades extranjeras por ejemplo; la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos "FAA" por sus siglas en inglés) para realizar vuelos internacionales y ganar terreno en el ámbito internacional. Hoy en día algunas de ellas ya han comenzado a realizar vuelos al exterior de la nación.

Asimismo, con el fin de abarcar un mayor segmento en el terreno internacional, las firmas de bajo costo han apostado por Tijuana y Chihuahua por ser zonas estratégicas para el transporte aerocomercial mexicano, sobre todo en el tráfico étnico, ya que son dos de los puntos principales para trasladar al mercado de los hispanos, los migrantes, y pasajeros con necesidad de viajar por negocios o turismo, ello debido a que los paisanos han preferido viajar por vía aérea en territorio nacional y cruzar ya sea caminando o por medio de autobús, gracias a la reducción de tarifas que provocó la llegada de las ABC.

Ello se vio reflejado en el año 2007 ya que “el flujo de pasajeros en el aeropuerto de Tijuana registró el repunte más alto de su historia, impulsado sobre todo por el mercado que representan para las ABC los inmigrantes mexicanos que viven en Estados Unidos. Su flujo de pasajeros creció 26% en relación con 2006, al movilizar a 4 millones 740 mil pasajeros, de los cuales el 80% fueron mexicanos que viven en California. A finales de 2005 Avolar inició operaciones, le siguió Volaris en 2006 luego VivaAerobús y después Alma de México”⁵.

Igualmente; para poder explotar esta posibilidad del negocio, Avolar Volaris y VivaAerobús se han instalado en el aeropuerto de Mexicali, Alma, Interjet y Volaris han hecho lo mismo en el de Ciudad Juárez.

Además, Avolar realizó alianzas con empresas de transporte terrestre de Estados Unidos, como Crucero y Aerolíneas Mesoamericanas con Eco Baja Tours y Estrella Roja, por su parte Volaris se unió con la empresa Contactos Terrestres para cruzar a San Diego.

Por otro lado, las ABC también han formando alianzas con las líneas de autobuses nacionales para formar una mancuerna interesante de transporte multimodal, implementado sus propios servicios de transporte terrestre o se aliaron con empresas de autobuses para tal fin, pues a través de ellos los pasajeros se podrán trasladar a la terminal desde algunas partes de las ciudades (donde exista el servicio) y viceversa, con un precio y tiempo de

⁵ Cfr. Olga Ojeda, et. Al. “Dinámico crecimiento en aeropuertos”. El Financiero. p.10.

trayecto “razonables”, donde la estrategia es dar precios bajos en destinos cortos, para lo cual el servicio tiene tres variantes; autobús, taxi y camioneta.

Todo esto con el fin de obtener los mayores índices de rentabilidad, dando precios competitivos para ganarle terreno tanto a las líneas de transporte terrestre o sea los de autobuses de nivel ejecutivo, como a las aerolíneas “grandes”. En la tabla VI podemos observar cuales han sido las asociaciones que se realizaron:

TABLA VI: RELACIÓN DE AEROLÍNEAS CON AUTOBUSES

AEROLÍNEA	TIPO DE SERVICIO	COSTO POR PERSONA (depende de la ruta)	ORIGEN-DESTINO
INTERJET	Camionetas	De 70 a 99 pesos	Cd. México-Aeropuerto de Toluca
	Autobús externo	De 80 a 110 pesos**	
VOLARIS	Autobús propio	Gratis	Cd. México-Aeropuerto de Toluca
	Camiones en alianza con Estrella Blanca*	200 pesos	Aeropuerto Internacional de Hermosillo-10 ciudades de Sonora***
VivaAerobús	Vagonetas en alianza con empresa CASCO	70 pesos	Aeropuerto de Monterrey a Central de autobuses San Jerónimo y Garza Sada
ALMA	Vagonetas propias y alianza con Estrella Roja	Gratis	Aeropuerto de Puebla- Centro de la Ciudad
Avolar	Autobús externo (Caminante)	80 a 110 pesos**	Cd. de México-Aeropuerto de Toluca

Fuente: Cfr. Lilián Cruz. “Pegan taxis a viajeros aéreos”. *Reforma*, p. 4. Con datos de SCT, aerolíneas y taxis, y

*Marisela López. “Ofrecen Volaris y Estrella Blanca servicio multimodal”. *Milenio*, p. 21.

Costo por transporte colectivo. En caso de requerir servicio ejecutivo el costo se eleva hasta 350 pesos por persona. Para utilizar los servicios de transportación se necesita reservación previa del pasajero. No pueden viajar en estos servicios los familiares y/o acompañantes. *Santa Ana, Nogales, Agua Prieta, Cananea, Caborca, Magdalena, Ciudad Obregón, Novojoa, Puerto Peñasco y Guaymas/San Carlos.

Este crecimiento se ha dado a pesar de que en México las low cost no se rigen íntegramente por los principios del modelo de bajo costo y por ello también son llamadas *Aerolíneas de Alta Eficiencia*, ya que dentro de sus políticas operativas y con el fin de ofrecer un mejor servicio a sus clientes, han incorporado varios servicios adicionales a bordo, llegando a implantar sistemas de entretenimiento, ofrecimiento de bebidas, comidas, servicios en tierra, transporte multimodal, paquetes turísticos, etc., asemejando en muchos casos el servicio que ofrecen las líneas aéreas tradicionales, incluso en algunos casos los costos del pasaje aéreo en algunas rutas específicas llegan a ser muy cercanos.

A continuación se presenta una descripción individual de las Aerolíneas de Bajo Costo que operan en México desde finales de 2005:

2.1. Aerolíneas Mesoamericanas (ALMA)



Alma de México es una aerolínea creada con capital mexicano, fue financiada originalmente por los fondos *PROTEGO* y el *Discovery* (Fondos de capital privado para promover actividades en México), además de Guillermo Heredia (ex director de Iusacell y de Aeroméxico) y Carlos Peralta Quintero (de Grupo IUSA) el “principal accionista de la aerolínea quién vendió su 24.5% del aeropuerto de Puebla a Ricardo Henaine (quien llegó al 49%)”⁶ para concentrarse en ALMA, porque de mantener dichas acciones la Ley de Aeropuertos sólo le permitiría tener participación minoritaria en la línea aérea.

Más adelante sufrió modificaciones la organización directiva; ya que el 4 de junio de 2008, “Guillermo Heredia Cabarga renunció a la dirección general y su puesto fue ocupado por Pablo Peralta García, hijo de Carlos Peralta Quintero, quien se venía desempeñando como vicepresidente del consejo de administración de la aerolínea”⁷.

Se le otorgó la concesión el día 5 de septiembre de 2005 y comienza operaciones el 8 de junio de 2006, teniendo en Guadalajara su hub, atacando el mercado regional y el de hombres de negocios. Entre sus servicios adicionales tiene la tarjeta del Plan universal para viajeros aéreos y obtuvo el registro IOSA de la IATA el 2 de Marzo del 2007.

Cuenta con una moderna flota de 20 aeronaves Bombardier CRJ-200, de fabricación canadiense, con capacidad de 50 pasajeros, con una velocidad crucero de 860 Km/hr, la cual es ideal para realizar vuelos de corto alcance, con ellos sirve a los destinos: Aguascalientes, Cancún, Campeche, Chihuahua, Cd Juárez, Cd Victoria, Ensenada, Guadalajara, La Paz, León, Los Cabos, Los Mochis, Mazatlán, Mérida, Mexicali, Monterrey, Oaxaca, Poza Rica, Puebla,

⁶ Darío Celis Estrada. “ALMA recibe”. *Reforma*. p. 4.

⁷ Darío Celis Estrada. “Renuncia Heredia a Alma y controlan Avolar desde EU”. *Reforma*. p. 3.

Puerto Vallarta, Querétaro, Reynosa, Tampico, Tijuana, Toluca, Torreón, Tuxtla Gutiérrez, Veracruz, Villahermosa.

Toluca como principal aeropuerto alterno al de la Ciudad de México ha sido el más socorrido de las *low cost*, por lo cual, para dar una mejor asistencia a sus usuarios; “suscribió un convenio con la empresa Caminante para ofrecer un servicio de autobús desde cuatro puntos de la Ciudad de México al aeropuerto de Toluca, los cuales están en Satélite, Santa Fe, Perisur y Mundo E”⁸.

Hasta el momento no cuentan con vuelos al extranjero, sin embargo, en agosto de 2007 inició el proceso de certificación con la FAA y los distintos organismos estadounidenses para empezar a volar a ese país. “Su estrategia, es posicionarse en la zona sur de los Estados Unidos, empezando en San Antonio, Austin, Phoenix, Tucson y Albuquerque; ciudades que tienen nexos económicos con el occidente de México; y que hasta el presente es muy caro o inconveniente el traslado por vía aérea directamente no existe”⁹.

Para la realización de vuelos a Estados Unidos principalmente se han manejado rutas cortas tales como; “Guadalajara-Las Vegas, Guadalajara-Austin o San Antonio, Guadalajara-Ontario, Guadalajara–Phoenix o Tucson”¹⁰. Además de los viajes hacia la frontera norte de México, igualmente en la frontera sur planea cubrir la Ruta Maya, aprovechando el convenio firmado entre los países en donde se encuentra dicha zona turística.

Entre otros de sus objetivos, se encuentra el construir “un hangar mantenimiento en el Aeropuerto Internacional de Querétaro, para los aviones CRJ del fabricante canadiense Bombardier, con el cual buscará atraer parte de los 1200 aviones de este tipo que operan en EU, para lo cual ya tiene 225 ingenieros especializados y más de 50% está certificado por Bombardier”¹¹.

⁸ Diego Badillo García. “Alma de México volará desde Toluca”. *Excélsior*. p. 5.

⁹ José M. Rodríguez. “Regional por excelencia”. *Avion Revue Internacional*. p. 16.

¹⁰ Lilián Cruz. “Prepara Alma vuelos hacia EU”. *Reforma*. p. 7.

¹¹ Cfr. Marisela López. “Alma prepara hangar para servicio a terceros”. *Milenio*. p. 19.

Asimismo obtuvo el permiso de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para operar algunos de sus aviones en el servicio charter, además logró una “asociación comercial con Mexicana de Aviación, ya que ALMA está haciendo vuelos interlínea que se traducirán en vuelos de código compartido; esto es importante puesto que ALMA es la empresa que más operaciones detenta en Guadalajara, y junto con Mexicana les da a ambas conectividad importante al tener Mexicana vuelos directos desde los Estados Unidos y Guadalajara, y no tenía una forma de distribuir a sus pasajeros”¹².

Al igual que las demás empresas aéreas, ha resentido la crisis de los energéticos, es por ello que a principio de 2008, “ALMA decidió incrementar sus tarifas entre 4 y 5%, ya que en 2006 el combustible solamente representaba 16% de sus costos operativos y para el cierre de 2007 ya era de 40%”¹³.

Sin embargo; eso no fue suficiente y como medida complementaria, durante el inicio de 2008 “Carlos Peralta inyectó 55 millones de dólares más a la aerolínea”¹⁴, además de ajustar sus rutas para sólo servir a aquellas que tengan rentabilidad y evitar así mayores inconvenientes.

2.2. Avolar



Le fue dada su concesión el 27 de octubre del año 2004 y empezó a operar el día 1° de septiembre de 2005, convirtiéndose así en la Aerolínea de Bajo Costo más antigua en México. Inició a ofrecer sus servicios asumiendo como principal mercado el étnico de la frontera norte del país.

Los socios originales que la integraron eran; Jorge Nehme, José Luis Fernández, ex dueño de Grupo Imagen; Benjamín Najjar, piloto y empresario de la aviación, además de John Sawyer, dueño de la empresa estadounidense Hamilton Aerospace Technology, que ofrece servicios de mantenimiento a

¹² José M. Rodríguez. *op. cit.* p. 16.

¹³ Cfr. Francisco Cepeda, et. al. “Sube Turbosina... y boletos de avión”. *Reforma*. p. 1.

¹⁴ Darío Celis. “Capitalizan Alma”. *Excélsior*. p. 3.

aeronaves. Sin embargo, como vemos más adelante, con el paso del tiempo han ido cambiando.

Es importante señalar que “Jorge Nehme es dueño de la marca Avolar, la cual está registrada no sólo en México, sino también en Estados Unidos y América Latina. Pertenecía a Continental Airlines, empresa que la utilizaría para una línea de bajo costo enfocada al mercado hispano, proyecto que se pospuso indefinidamente luego de los atentados terroristas en Estados Unidos”¹⁵.

Grupo Estrella Blanca y Avolar realizaron una alianza estratégica en febrero del 2006, con ella los servicios de ambas empresas serían comercializados recíprocamente en sus respectivos puntos de venta y de terceros, con lo cual el pasajero puede elegir entre itinerarios terrestres, aéreos o combinados.

Su Hub se encuentra en Tijuana desde donde opera con aviones Boeing hacia: Acapulco, Aguascalientes, Bajío (León), Colima, Cuernavaca, Guadalajara, Hermosillo, Morelia, Oaxaca, Puebla, Tepic, Uruapan. Además ha mencionado que tienen planes de participar en el mercado aéreo internacional viajando hacia Estados Unidos, lo cual resultará muy difícil debido a los constantes problemas que ha tenido.

Avolar articuló un “centro de mantenimiento ubicado en Tijuana, para dar servicio a terceros que operan con aviones Boeing, la base de ofrece servicios C y D. Su nicho potencial serían las aerolíneas norteamericanas que buscan reducir sus costos por estos servicios y donde haya espacio para hacer lo debido a la saturación de los centros de mantenimiento mundiales”¹⁶. Dicho hangar “opera en asociación con Matrix, y abarca una superficie de 25mil m² y tiene capacidad para atender a seis aviones tipo 737, o dos 747 simultáneamente dentro del hangar”¹⁷.

¹⁵ Roberto Aguilar. “Avolar refuerza sus planes”. El Universal. p. B5.

¹⁶ Lilián Cruz. “Afina Avolar su llegada a EU”. Reforma. p. 8.

¹⁷ Mario Maldonado. “Concreta aerolínea Avolar reestructuración operativa”. Milenio. p. 24.

Ha sido pionera en el servicio de carga en México al ser de las primeras ABC en ofrecerlo, según datos de la DGAC; en el 2005 movilizó: 47,459 toneladas, en 2006: 598,368 toneladas de mercancía y en 2007: 1.013,273 toneladas.

Ésta aerolínea fue la primera en obtener su concesión, sin embargo, ha sido presa de los constantes aumentos en el precio de la turbosina y el difícil entorno competitivo en el país y demás factores adversos con los cuales han tenido que lidiar las aerolíneas, siendo esta de las que menos los ha podido resistir.

Por ejemplo; Avolar llevo a cabo una reestructura operativa y accionaria que implicó la reducción de frecuencias y de sus rutas, entre ellas se encuentran la desaparición de destinos tales como: Culiacán, Durango, Querétaro, Tapachula, Toluca y Zacatecas.

Como medida complementaria, de sus 11 aviones que llevo a tener, redujo su flota a “8 aviones (5 B737-300 y 3 B737-500) puesto que anunció la suspensión de sus 3 B737-200”¹⁸, más adelante sólo operaba cuatro aviones ya que los demás “se fueron devolviendo a empresas charteras como Nova Air, Global Air y Aero República, filial de Copa”¹⁹, por ello, sólo sirvió a unas cuantas ciudades desde su base de operaciones en Tijuana. Además tuvo que realizar un “ajuste de su plantilla laboral en 200 personas”²⁰, permitiéndole tener ahorros considerables en gastos operativos.

Es por ello que adicionalmente al interior de la empresa también se han dado varios cambios, entre ellos la salida de Jorge Nehme de la dirección y la contratación de Michael Coltman para sustituirlo. El nuevo director fue presidente de GO!, la low cost de British Airways y consultor de Mango, una empresa que desarrollo varias low cost en Europa”²¹.

¹⁸ Alberto Aguilar. “Las 6 victimas de la aviación en EU y aquí Avolar 3 aviones en tierra, cancela rutas y adeudos con Gap”. El Universal. p. B3.

¹⁹ Darío Celis. “Acreedores de Avolar pelean el control de la aerolínea”. Excélsior. p. 3.

²⁰ Mario Maldonado. op. cit. p. 24.

²¹ Lilián Cruz. “Termina guerra de tarifas, dice Avolar”. Reforma. p. 2.

Sin embargo dicha modificación no resultó muy fructífera; ya que, tan sólo un par de meses renunció (específicamente en mayo de 2008²²) debido a que no se obtuvieron los resultados deseados y a los crecientes problemas internos en la aerolínea.

Más adelante; a la par de los cambios mencionados, “la aerolínea requirió de una recapitalización aceptando la integración de nuevos inversionistas que detentarían el 30% del capital total de la aerolínea, los nuevos socios que entrarían con capital fresco eran Sergio Chedraui Eguia y Oliver Fernández²³. No obstante, la entrada de ambos como posibles accionistas se frustró y ahora se encuentran enfrascados en una constante batalla legal.

Inclusive; debido a los constantes cambios de administración, la empresa tuvo que cambiar de razón social, “con el propósito de eludir sus responsabilidades con empleados y proveedores, lo que implica la pérdida definitiva del control de Jorge Nehme. De Grupo Avolar se modificó a Promotora Avolar”²⁴. Aunado a ello, la aerolínea fue inmovilizada debido a la suspensión de actividades que le ordenó la SCT por adeudos a SENEAM por el derecho al uso, goce y aprovechamiento del espacio aéreo y otros impuestos, la deuda asciende a 131 millones 226 mil 735.4 pesos, más actualizaciones y recargos²⁵.

El futuro de ésta low cost no se vislumbra con muy buenas esperanzas ya que no ha logrado captar una porción considerable del mercado nacional, con cifras muy pobres en sus tres años de operaciones con apenas un 1.92% del mercado doméstico en el año 2006, 3.46% en el 2007 y 3.67% en el primer trimestre del 2008 y sumado a ello la SCT le negó la renovación de su concesión debido a que la compañía no satisface los requisitos de solvencia económica, seguridad, servicio, cobertura y calidad para seguir operando.

²² Cfr. Darío Celis. “Avolar, pasivo peligroso para el grupo Chedraui”. *Excélsior*. p. 4.

²³ Cfr. Darío Celis. “Acreedores de Avolar pelean el control de la aerolínea”. *Excélsior*. p. 3.

²⁴ Darío, Celis. “Avolar elude”. *Excélsior*. p. 3.

²⁵ Israel Rodríguez. “Suspende la SCT operaciones de Avolar y Nova Air por deuda fiscal”. *La Jornada*. p. 18.

2.3. Click de Mexicana



Click es la aerolínea filial de Grupo Mexicana, nació a partir de los activos de Aerocaribe, lo que conlleva una ventaja sobre sus competidores, ya que implica tener desde su origen una red de slots aeroportuarios y un respaldo de una empresa bien cimentada²⁶. A diferencia de las demás low cost mexicanas desde su origen su hub se encuentra en un aeropuerto principal, siendo el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

Ofrece el programa de fidelidad con el que sus clientes podrán acumular millas en el programa Frecuenta de su empresa matriz. La IATA le otorgó la certificación IOSA del Programa de Auditoria de Seguridad Aérea en el 2007.

Su flota es compuesta por 17 aviones Fokker F-100, con un promedio de 10 años de vuelo, cuentan con motores Rolls Royce TAY 650-15 y certificados por las autoridades aeronáuticas, con una velocidad de crucero máxima de 920 Km/hr, configurados para 100 pasajeros.

Los destinos nacionales que atiende son: Acapulco, Chetumal, Ciudad de México, Ciudad del Carmen, Colima, Cozumel, Guadalajara, Huatulco, León, Manzanillo, Mérida, Minatitlán, Coatzacoalcos, Nuevo Laredo, Oaxaca, Puerto Escondido, Puerto Vallarta, Reynosa, Saltillo, San Luis Potosí, Tampico, Torreón, Tuxtla Gutiérrez, Veracruz, Villahermosa, Zacatecas y Zihuatanejo.

Atendió un destino internacional; realizando un vuelo a La Habana, Cuba, desde el Aeropuerto Internacional de Toluca pasando por Cancún, sin embargo, después debido al reajuste en rutas que no le eran rentables dejó de operar en Cancún, con lo cual dichos destinos pasaron a su matriz (Mexicana de Aviación).

²⁶ Casos similares los podemos encontrar por ejemplo con TED y United, Sun con Delta, por citar algunos.

2.4. Interjet



Interjet es una aerolínea 100% mexicana, creada por Miguel Alemán Velazco y Miguel Alemán Magnani (hijo y nieto respectivamente, del ex presidente Miguel Alemán Valdés impulsor de Aeroméxico). Obtienen la concesión el 8 de agosto de 2005 y comienza operaciones el día 1° de diciembre del mismo año. El 23 de Octubre del 2007 la IATA le otorga la certificación IOSA. Ofrece servicios de carga aérea, cuenta con una agencia turística y un centro de mantenimiento para aviones.

Los destinos nacionales a los que sirve son: Acapulco, Cancún, Ciudad de México, Ciudad del Carmen, Ciudad Juárez, Chihuahua, Guadalajara, Huatulco, Los Cabos, Monterrey, Tampico, Toluca, Tuxtla Gutiérrez, Vallarta, Veracruz, Zihuatanejo. Y para servir sus rutas, hoy en día cuenta con una flota integrada por 13 aeronaves Airbus 320.

Fue una de las primeras low cost en implementar un vuelo al extranjero. Teniendo como destino Guatemala, aprovechando el impulso que están realizando las autoridades de los países Centroamericanos y México a la *Ruta Maya* o *Mundo Maya*. Sin embargo fue retirada del mercado ya que no obtuvieron la rentabilidad necesaria. El vuelo se realizaba partiendo desde la Terminal de Toluca, llegando al Aeropuerto Internacional de La Aurora de la Capital de Guatemala. En dicha ruta “logró transportar a poco más de 7,000 pasajeros en dos meses de Toluca y Cancún a Guatemala”²⁷.

Respecto a su interés por viajar a los Estados Unidos, Interjet, “trabaja en los requerimientos que le exige la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos (FAA, por sus siglas en inglés) para que le permitan volar a ese país”²⁸, sin embargo, analiza la viabilidad de hacerlo y en que rutas para lograr maximizar sus recursos.

²⁷ Lilián Cruz. “Ganan terreno las low cost” Reforma. p.9.

²⁸ Lilián Cruz. “Enfila trámites en EU”. Reforma. p. 5.

En cuanto a las acciones tomadas para reforzar el mercado interno, la empresa implementó 10 vans equipadas con conexión de Internet de banda ancha (BAM) gratuita, que salen desde puntos estratégicos como el Centro Comercial Antara Polanco, los hoteles Holiday Inn Toreo-Satélite, Holiday Inn Express WTC (World Trade Center), Fiesta Americana Reforma, y desde el Santa Fe HauSuites hacia el Aeropuerto de Toluca y viceversa. Este servicio es provisto por la empresa Caminante (importante es señalar que “el dueño de dicha empresa es Roberto Alcántara Rojas, presidente de Inversionistas en Autotransportes Mexicanos, IAMSA”²⁹).

Entre algunos de los productos extras que brinda la aerolínea, se encuentra un servicio llamado *Intertours*, por medio del cual ofrece paquetes que integran avión, hospedaje y transportación terrestre, gracias a sus alianzas con varias cadenas hoteleras de México.

En Mayo de 2007 situó en el Aeropuerto Internacional de Toluca, sobre una superficie de casi 100,000 m², su Centro de Mantenimiento y reparación mayor de aviones y ya para el 28 de marzo de 2008, Interjet “recibió la certificación de la Federal Aviation Administration (FAA), de Estados Unidos, lo que permitirá que aviones con matrículas de ese país puedan solicitar los servicios de la empresa mexicana, la certificación de la DGAC de la SCT ya la tenían”³⁰ y proyectan contará con la certificación de las autoridades aeronáuticas Europeas (EASA).

En dicho centro, se tendrá la capacidad para ofrecer a aeronaves tipo Airbus A320 y A340, los servicios de mantenimiento y reparación mayor como son:

- Servicios en línea;
- Servicios "A" y "C";

²⁹ Lilián Cruz. “Nace matrimonio entre autobuses y aviones”. *Reforma*. p. 19.

³⁰ Marisela López. “Talachas para aviones”. *Milenio*. p. 28.

- Servicios Estructurales;
- Prevención de corrosión;
- Programa de envejecimiento (Aging);
- Mejora de interiores;
- Reparación de ruedas;
- Pintura;
- Modificaciones estructurales de sistemas y de navegación, etc.³¹.

Para evitar aumentar las tarifas ni aplicar cargos adicionales a los boletos de avión, “decidieron inyectar 40 millones de dólares frescos a la aerolínea para resistir los altos precios del energético, ya que no están dispuestos a asociarse”³².

Además Interjet ha implementado varias medidas adicionales:

- *Reducir velocidad en tierra,*
- *arrancar y carretear –cuando el avión se desplaza a la plataforma o a las salas de espera- con una sola turbina,*
- *disminuir potencia durante el vuelo y descenso escalonado,*
- *aumento de precios en rutas más rentables, no cobrar por combustible,*
- *reducir frecuencias,*
- *re-direccionaron los aviones que iban a destinos menos rentables a los que tienen mayor ocupación.*

Con estas medidas su factor de ocupación se mantiene en 70%³³, además de que la aerolínea podrá tener liquidez y cubrir el déficit que genera la constante subida de la turbosina.

En el año 2007, Interjet tuvo interés por adquirir Aviacsa con el objetivo de obtener los beneficios que conlleva el situarse en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, pero no prosperaron las negociaciones.

³¹ Cfr. www.volaris.com.mx (página consultada el 01/Jul./08).

³² Lilián Cruz. “Vislumbra Interjet un colapso en la aviación”. *Reforma*. p.1.

³³ Margarita Solís Peña. “Seis aerolíneas piden subsidio para la turbosina” *El Financiero*. p. 16.

Sin embargo, en agosto de 2008 aprovechando la crisis en la que están entrando algunas aerolíneas, Interjet compró una serie de derechos que tenía la aerolínea Aerocalifornia en el AICM, como son los slots, mostradores y operaciones, cediéndole Aerocalifornia sus horarios de despegues y aterrizajes en esa terminal aérea, aunque arrancarían operaciones sin hangares en el AICM³⁴.

Con dicha adquisición crecen las expectativas de Interjet, ya que ahora será la única ABC con operaciones simultáneas en los aeropuertos de la Ciudad de México y de Toluca, con ello compite directamente con las dos principales aerolíneas del país (Mexicana y Aeroméxico) y con otra low cost, Click de Mexicana, quien tiene su hub en dicho aeropuerto.

2.5. VivaAerobús



Surge a partir de la sociedad formada por inversionistas en Autotransportes Mexicanos (IAMSA) y RyanMex de la aerolínea irlandesa Ryanair. Con el 75% y el 25% de las acciones de la aerolínea respectivamente:

- IAMSA: tiene la experiencia de muchos años en el transporte terrestre en México, está integrada por Grupo Flecha Amarilla y Grupo Toluca, es uno de los grupos líderes en transportación terrestre del mercado en México. ETN, Omnibus de México, TAP y Plus son algunas de sus más conocidas marcas. Opera en 20 estados de la República Mexicana. “Transporta más de 260 millones de pasajeros al año utilizando su fuerte

³⁴ Cfr. Lilián Cruz. “Alista Aerocalifornia su adiós”. Reforma. p. 8.

y moderna flota vehicular de 9,000 autobuses, operan en 389 estaciones y cuenta con más de 24,000 empleados”³⁵.

- “RyanMex: quien se alió con Maurice Mason de Kite Investments, un fondo de inversión que facilita el capital para la aerolínea”³⁶. El Dr. Tony Ryan, fundador de Ryanair fundador de GPA (Guinness Peat Aviation) compañía de alquiler con opción a compra de aviones y es el inversionista principal en Tigre Airways de Singapore, y Allegiant Air en los Estados Unidos.

Recibió su concesión el día 22 de mayo del 2006 e inició operaciones el 30 de noviembre del mismo año, teniendo su base de operaciones en Monterrey. Es operada por Aeroenlaces Nacionales. Cuenta con socios comerciales que le permiten ofrecer paquetes adicionales al aéreo: Ace Seguros (protección de viaje), Hert (renta de autos) y Hotelopia (reservaciones de hotel).

Tiene como objetivo de mercado el étnico, es decir, el de los migrantes y en la frontera norte tiene conexiones a varias ciudades estadounidenses; los destinos a los cuales sirve VivaAerobús son: Acapulco, Cancún, Chihuahua, Ciudad Juárez, Cuernavaca, Culiacán, Hermosillo, La Paz, León, Los Cabos, Mazatlán, Mérida, Monterrey, Morelia, Oaxaca, Puerto Vallarta, Tijuana, Veracruz, Villahermosa.

Además cuenta con un destino internacional en Houston, al sur de Estados Unidos. Siendo Austin Texas su primer destino internacional, partiendo desde

³⁵ www.vivaaerobus.com.mx (página consultada el 14/Feb./06).

³⁶ Lilián Cruz. “Aterrizará nueva low cost”. *Reforma*. p. 4.

Monterrey y Cancún hacia la Terminal de Austin. Para servir a todos sus destinos cuenta con una flota de 6 aeronaves Boeing 737-300.

VivaAerobús es hasta el momento la única ABC que se ha apegado fielmente al modelo original de las Low Cost Carriers, basándose principalmente en el ejemplo de su inversionista RyanAir, como muestra de ello “el mantenimiento de 45 empleados por avión”³⁷, también las varias ocasiones en que ha lanzado agresivas ofertas de vuelos con el costo de un peso más impuestos.

Para hacer frente a la crisis en la cual se encuentra el sector aéreo, VivaAerobús aplicará cargos extras en algunos servicios con los que cuenta, por ejemplo: ya que basa sus ventas en internet, “decidió que el pasajero que quiera llamar para comprar boletos deberá pagar adicional a su tarifa 150 pesos. Y Como los boletos no están enumerados, VivaAerobús decidió cobrar 60 pesos al pasajero que desee subirse primero al avión para elegir el asiento de su elección, por cada vuelo que realiza otorga este beneficio a 40 personas, ya que el avión tiene capacidad para recibir a más de 140 pasajeros”³⁸.

Por otro lado; otros de los *servicios extras* que ofrece Viva Aerobús cuenta con un servicio llamado vivahotel; en donde se ofrecen promociones especiales, como noches gratis y/o descuentos sustanciales en paquetes.

En cuanto a lo relacionado al equipaje a partir de junio de 2008 en su página web maneja tres tipos de programas³⁹:

- *Vivaregular*: este programa es la base y permite documentar una maleta de hasta 25 kg y que la suma de base, ancho y largo no exceda de 158 cms, también, subir a la cabina del avión dos piezas de mano que en conjunto pesen hasta 10 kg y no excedan de 55 cm x 40 cm.x 20 cm.
- *Vivapremium*: consiste en un cargo de 450 pesos por vuelo que le permitirá al pasajero por sólo \$450:

³⁷ Mauricio Flores. “¿Cuánto pierden Volaris e Interjet?: Aeroméxico en vilo”. *Milenio*. p. 26.

³⁸ Lilián Cruz. “Reacciona VivaAerobús contra crisis”. *Reforma*. p. 9.

³⁹ Cfr. www.vivaerobus.com.mx (página consultada el 01/Jul./08).

- Documentar una maleta de hasta 25 kg y que la suma de base, ancho y largo no exceda de 158 cms;
- Exceso de peso en tu primer pieza de equipaje (de 26 hasta 32 kgs.) que no exceda de 158 cms lineales;
- Una segunda pieza de equipaje de hasta 32 kgs y 158 cms lineales;
- Subir a la cabina del avión dos piezas de mano que en conjunto pesen hasta 10 kg y no excedan de 55 cm x 40 cm.x 20 cm.

Vivapremium: ofrece un descuento de cien pesos por pasajero y por vuelo (IVA incluido), a pasajeros que viajen sin equipaje o sólo lleven una maleta de mano pequeña.

Los pasajeros que requieran llevar más también tienen la opción de registrar en la página web de la aerolínea la cantidad de equipaje que necesiten y con ello obtendrán un descuento adicional y por lo tanto un ahorro sustancial en comparación con los precios que se pagan en el aeropuerto, ya que, si un pasajero decide viajar con más equipaje sin haberlo reportado con anticipación a su vuelo, se aplicaran cargos por exceso de equipaje.

2.6. Volaris



Concesionaria Vuela Compañía de Aviación S.A. de C.V. (Volaris), se crea en el 2005 e inicia operaciones el 13 de marzo de 2006 en su vuelo inaugural Toluca-Tijuana, siendo su base de operaciones el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de Toluca.

Los socios propietarios y fundadores de Volaris son Discovery Americas I, un fondo de inversión; con el Grupo TACA (Transportes Aéreos de Centroamérica), aerolínea líder con más de 75 años de experiencia en el mercado americano, y dos importantes empresas mexicanas: Grupo Televisa, e Inbursa, parte del Grupo Carso de Carlos Slim; consolidando así la fuerza de inversión con un 25% de inversión cada uno.

El 12 de julio de 2006, “el Banco Mundial les otorgó un financiamiento de 40 millones de dólares, 30 millones utilizados para cubrir una parte del costo de 16 aviones Airbus A319 y el resto para capital de trabajo”⁴⁰, logrando así fortalecer a la empresa para tener un mejor desenvolvimiento financiero y a principios de 2008 “recibió una nueva inyección de capital por 50 millones de dólares más amén de los resultados alcanzados”⁴¹. Y ya para mediados del año 2008 ya suman 230 millones de dólares⁴² los invertidos para sacar a flote esta aerolínea.

Indudablemente Volaris ha sido una de las ABC con mayor crecimiento en el mercado doméstico llegando a obtener el 11.5% del mercado en la primera mitad del año 2008. Hoy en día, Volaris es la única aerolínea certificada para aterrizar bajo la categoría ILS CAT II/IIIA (categoría III) en toda Latinoamérica.

Sirve a los siguientes destinos: Acapulco, Aguascalientes, Cancún, Chihuahua, Cd Juárez, Culiacán, Guadalajara, Hermosillo, La Paz, León, Los Cabos, Mazatlán, Mérida, Mexicali, Monterrey, Morelia, Oaxaca, Puebla, Puerto Vallarta, Reynosa, Tapachula, Tijuana, Toluca, Uruapan y Villahermosa.

Además como un plus, cuenta con el destino a la Ciudad de México y tres internacionales (Guatemala, San José y San Salvador) aprovechando una alianza con la aerolínea TACA.

⁴⁰ Roberto Aguilar. “Volaris, apoyo del Banco Mundial”. *El Universal*. p. B6.

⁴¹ Alberto Aguilar. “Volaris con 18% arrebató a Mexicana segundo sitio en 2007, logra flujo positivo y más capital de socios”. *El Universal*. p. B3.

⁴² Cfr. Darío Celis. “Volaris inyecta”. *Excélsior*. p. 3.

Ofrece el servicio de Shuttle (transportación terrestre) que el día del vuelo conecta entre:

- Shuttle DF / Toluca (la Ciudad de México en el área de Santa Fe y el AIT,
- Shuttle Puebla (el Centro de Puebla y el Aeropuerto de Puebla),
- Shuttle Cancún y,
- Shuttle Tijuana/San Diego, CA (el Centro de San Diego, CA y el Aeropuerto de Tijuana). Este posee como ventaja un acuerdo con las autoridades estadounidenses de migración, con lo cual evita largas filas en el paso migratorio en ambos países.

En cuanto a los lineamientos básicos de las low cost, Volaris los ha seguido en general, por ejemplo, en cuanto a la venta de boletos utiliza internet como uno de los medios de distribución más importantes para ellos, llegando a tener un “80% de sus ventas por dicho medio, sin embargo, también cuenta con un *call center* en el cual se realiza la reservación, también el pago de los usuarios es posible realizarlo en un total de 18.600 puntos de cobro en la República Mexicana. Además, lanzaron una tarjeta de crédito a través de una alianza con el banco Inbursa”⁴³, con ello amplía su margen de ventas y de distribución considerablemente.

La ABC también cuenta con muy buenos números operativos ocupando a “73 empleados por avión operado, tiene una nómina 45% por debajo de las denominadas troncales o *legacies*; sus sobrecargos y pilotos vuelan 90 horas al mes conforme a estándares internacionales; los alimentos a bordo no les cuestan un centavo puesto que se han armado de patrocinios con Coca Cola, Krispy Kreme, Tequila Herradura, Sanborns, Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma y Unilever con Dove”⁴⁴, y con ello ha logrado reducir el costo de servicio a bordo por pasajero notablemente.

⁴³ José M. Rodríguez. “Volaris, la aerolínea de mayor crecimiento” *Avion Revue Internacional*. p. 42.

⁴⁴ Alberto Aguilar. *op. cit.* p. B3.

Volaris también presta el servicio de carga de mercancías, siendo la primera en el ramo de las low cost en hacerlo en México, “seleccionó a Braniff como socio comercial y operador del manejo de la carga, distribución y encargado del servicio al cliente. Braniff tiene toda la parte de ventas; y la aerolínea, sólo el transporte y manipulación de la carga. Maneja dos tipos de servicios; el de Carga General (sujeta a bodega disponible y sin ningún tipo de prioridad, generalmente supeditada al día de transportación y no horario) y el de Carga Express (alta prioridad con espacio reservado)”⁴⁵.

En el servicio de carga que presta, “durante los 10 primeros meses logró una facturación de 2 millones de dólares”⁴⁶ tomando gran relevancia ya que tiene la meta de aumentar su facturación al doble en este servicio en el corto plazo.

Desde el inicio de sus operaciones fue de las pocas ABC que previó el alza del precio de la turbosina, por lo cual su plan de negocios los hicieron con un costo de combustible de 110 dólares por barril, por ende, Volaris tiene un alto porcentaje de su consumo de combustible protegido con coberturas (*fuel hedging*) que sirven de escudo ante fuertes variaciones del precio del crudo. Teniendo así prácticamente entre 50 y 70% del consumo del combustible con compras a futuro⁴⁷, por lo que en el 2007 tan sólo “gastó alrededor de 125mdd por concepto de turbosina”⁴⁸.

También, la aerolínea se ha visto menos afectada que sus competidoras por el incremento en el precio de la turbosina debido a que cuenta con una flota más reciente de 17 aviones Airbus 319 con un promedio de 1.8 años, con motores más eficientes que ahorran hasta 27% en consumo de combustible y aunado a ello le ha aplicado a sus aeronaves una cuidadosa configuración interna para aprovechar mejor los espacios sin restar comodidad.

⁴⁵ Cfr. José M Rodríguez. “Volaris también low cost de carga”. *Avion Revue Internacional*. pp. 16-18.

⁴⁶ Lilián Cruz. “Anuncia Volaris nuevas rutas y servicios”. *Reforma*. p. 7.

⁴⁷ Cfr. Reuters. “Volaris prevé duplicar el número de pasajeros”. *Milenio*. p. 18.

⁴⁸ Darío Celis. “Pega turbosina”. *Excélsior*. p. 3.

La única acción que ha tomado la aerolínea frente al aumento en la turbosina ha sido “aplicar un cargo temporal por combustible, de entre 40 y 250 pesos, el cual variará de acuerdo con la distancia de las rutas, y que se eliminará cuando disminuyan los precios del petróleo”⁴⁹.

⁴⁹ Notimex. “Portafolio; Volaris”. Reforma. p. 1.

CAPITULO III

3. ORGANISMOS REGULADORES DEL TRANSPORTE AÉREO

Como en todas las acciones del ser humano, la regulación es un factor determinante para poder llevarse a cabo ordenadamente las actividades, es por ello que, desde el origen de la aviación se ha buscado tener un orden, sin embargo, no fue fácil y tomó tiempo encontrar la organización idónea, hasta lograr aplicar de manea tanto a nivel interno como internacionalmente el llamado Derecho Aeronáutico, con la variedad de reglas y normas aplicables a ésta actividad.

Y no fue sino hasta que durante la Primera Guerra Mundial la aviación se desarrolló con rapidez, estimulada por innovaciones militares, y después de esa guerra comenzó a crecer a pasos acelerados la aviación civil internacional. Por ende, se tomó la decisión de que era el momento preciso para establecer algún nuevo cuerpo internacional para su supervisión.

Es por ello que “en 1919, la Comisión Internacional para la Negociación Aérea (CINA) se estableció en París”¹, diseñándose la certeza jurídica que se necesitaba en aquel momento.

3.1. Marco jurídico internacional

El aprovechamiento de la atmósfera para la navegación aérea hoy en día se regula con normas jurídicas internacionales a partir de la experiencia que se obtuvo en la Primera Guerra Mundial, desde aquella época a la fecha se han verificado múltiples tratados internacionales bilaterales y plurilaterales, así como conferencias aéreas, entre muchas otras podemos encontrar:

- *Convención Internacional Sobre Navegación Aérea (París, 13/10/1919). Celebrada por Estados Unidos, Bélgica, Bolivia, Brasil, Inglaterra, China,*

¹ Evan Luard. Organismos Internacionales, el marco naciente de la interdependencia. p. 65.

Cuba, Ecuador, Francia, Grecia, Guatemala, Haití, Hedjaz, Honduras, Italia, Japón, Liberia, Nicaragua, Panamá, Perú, Polonia, Portugal, Rumania, Estado servio-croata-eslovenio, Siam, Checoslovaquia y Uruguay. En ella se constituyó un organismo internacional dependiente de la Sociedad de Naciones, denominado “Comisión Internacional de Navegación Aérea”.

- *Convención sobre aviación comercial (La Habana, 15/02/1928). A nivel interamericano y en la fructífera Conferencia Panamericana de La Habana de 1928 se reguló la aviación comercial².*
- *Recientemente México se adhirió a la Convención de Cape Town y el Protocolo de Equipamiento Aéreo; negociado bajo el auspicio de Unidroit, una agencia de las Naciones Unidas y la Organización de Aviación Civil Internacional “OACI” y firmado por 26 países. Entro en vigor en marzo de 2006, y sus objetivos son: reducir el costo financiero de adquirir equipo aéreo y proveer de certeza legal relacionada con el financiamiento, mientras que mejora la protección a los deudores³.*

Con base en ellas es que podemos encontrar los orígenes de la reglamentación aérea tanto a nivel nacional como internacional, al igual que las organizaciones las cuales se encargan de reglamentar el espacio aéreo.

3.1.1. Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)

² Carlos Arellano. *op. cit.* p. 812.

³ Aída Ulloa. “Aviación levanta a la economía”. *Universal*. p. B8.

La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) tiene su sede en Montreal y su origen lo encontramos en la Conferencia de Chicago de 1944, la convención que creaba esta organización entró en vigor el 4 de abril de 1947, pasando el 13 de mayo siguiente a ser organismo de las Naciones Unidas, siendo “su función es facilitar en todos los aspectos la navegación aérea internacional de carácter civil”⁴.

Esta organización intergubernamental mundial “creada por el Convenio sobre Aviación Civil Internacional, firmado a iniciativa del Gobierno de los Estados Unidos de América, para promover el desarrollo seguro y ordenado de la aviación civil internacional en el mundo entero, fija las normas y reglamentos internacionales necesarios para que el transporte aéreo sea seguro, regular, eficaz y económico; desempeña, además, la función de medio para la cooperación en todos los campos de aviación civil entre los Estados contratantes que lo integran. Como en el caso de la mayoría de las organizaciones intergubernamentales, los criterios se elaboran en una variedad de reuniones multinacionales”⁵.

México, como país miembro de la Organización, ha ajustado cuando ello ha sido compatible, sus leyes y reglamentos aeronáuticos a las recomendaciones de la OACI, siendo auditado por los programas de la OACI como el de seguridad operacional y contra actos de interferencia ilícita o terrorista, también los aeropuertos de México entran a un proceso de auditoria para verificar la seguridad operacional⁶ y obviamente se ajustan a las recomendaciones que de aquí se emitan.

3.1.2. Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA)

⁴ Modesto Seara. Derecho Internacional Público. p. 158.

⁵ OACI. Manual sobre reglamentación del transporte aéreo internacional. p. 3.4-1.

⁶ Cfr. José Manuel Rodríguez. “Revisión en los aeropuertos mexicanos”. Avion Revue Internacional. p. 8.

La Asociación de Transporte Aéreo Internacional (en inglés *Internacional Air Transport Association* "IATA"), se ha desarrollado en forma paralela a la OACI, este otro cuerpo internacional es casi tan importante como el anterior para la aviación internacional.

Se estableció como la Asociación del Tráfico Aéreo Internacional después de la Primera Guerra Mundial, para lograr cierta uniformidad en las condiciones del transporte cuando no existía ninguna. Esta organización surgió de la iniciativa privada de los transportes aéreos de importancia internacionales de Europa.

Después de la Segunda Guerra Mundial se disolvió la Asociación Internacional Aérea y la suplió la Asociación de Transporte Aéreo Internacional. "La nueva organización, promovida por un Acta del Parlamento Canadiense, se estableció en una reunión de las aerolíneas que tuvo lugar en Chicago el 6 de Diciembre de 1944. Aerolíneas de Europa, América del Norte, el Sur de Asia y Australia estuvieron representadas. En Abril de 1945, los representantes de esas aerolíneas se reunieron en La Habana, y los 31 representantes planearon los artículos para la nueva Asociación"⁷.

La Asociación de Transporte Aéreo Internacional paso a ser el organismo no gubernamental mundial de las líneas aéreas regulares, creado para fomentar el transporte aéreo seguro, regular y económico, ofrecer los medios para establecer la colaboración entre las empresas de transporte aéreo y cooperar con la OACI, con otros organismos internacionales y con las asociaciones regionales de las líneas aéreas. Cuenta con dos oficinas principales (una en Montreal y otra en Ginebra) y más de 90 oficinas regionales.

Puede ingresar en la IATA cualquier empresa a la que se haya autorizado a explotar un servicio aéreo internacional. "Las líneas aéreas dedicadas directamente a la prestación de servicios internacionales son miembros activos y las que ofrecen servicios del interior pertenecen a la categoría de miembros

⁷ Juan G Verplaetse. Derecho Internacional Aéreo y Del Espacio. p. 214.

asociados. La IATA reúne, en calidad de miembros, a más de 270 líneas aéreas”⁸.

La IATA lleva a cabo actividades propias de carácter profesional en las que participan todas las líneas aéreas afiliadas. Además de la coordinación de tarifas (que no constituye una actividad de carácter profesional de la asociación) y las conferencias sobre procedimientos, la IATA se ocupa de tres categorías de actividades profesionales:

- Funciones básicas, incluida la representación en nombre del sector, las relaciones con los gobiernos y los consumidores, las actividades técnicas, el apoyo jurídico y la automatización del sector;
- Diversas otras actividades de coordinación del sector, incluida la facilitación y la prevención de fraudes; y
- Numerosos servicios autofinanciados como publicaciones, servicios financieros, acreditación de agentes, instrucción aeronáutica, programas y simposios sobre gestión del rendimiento.

Entre los servicios más notables de la IATA, relacionados con la reglamentación del transporte aéreo, cabe señalar los siguientes:

- Las *Conferencias de horarios*: en las que las líneas aéreas coordinan sus horarios y turnos en los aeropuertos (tiempos específicos asignados a una aeronave para aterrizar o despegar);
- El *Plan de facturación y liquidación bancaria*: que permite procesar por computadora las cuentas entre las líneas aéreas y sus agentes de pasajeros;
- El *Sistema de liquidación de cuentas de carga*: permite el procesamiento por computadora de las cuentas entre aerolíneas y sus agentes de carga;
- La *Cámara de compensación*: que incluye servicios de prorrateo y permite a las líneas aéreas y proveedores liquidar créditos y débitos entre sí en un solo lugar, reduciéndose así al mínimo la necesidad de efectuar transferencias de dinero a escala mundial;

⁸ OACI. op.cit. p. 3.8-1.

- El *Sistema de localización de equipaje (BAGTRAC)*: de la IATA/SITA, para recuperar el equipaje facturado que se haya perdido o mal encaminado;
- El *Acuerdo multilateral de tráfico entre compañías (MITA)*: es un acuerdo que obliga jurídicamente, relativo a la emisión de billetes de pasajeros y cartas de porte de carga y la aceptación de los pasajeros, el equipaje y la carga de los demás;
- “El intercambio electrónico de datos para la administración, el comercio y el transporte (EDIFACT): le permite elaborar formatos de mensajes para el intercambio de información relativa a los pasajeros, carga, facturas y entrega de combustible entre las aerolíneas y sus socios comerciales”⁹ y;
- Regula y reglamenta el transporte aéreo de mercancías, “igualmente ha codificado los aeropuertos con una clave de tres caracteres alfabéticos, que tienen uso mundial y que se emplean no sólo en la comunicación interlineal sino también en el documento de transporte aéreo. La codificación permite hacer distinciones entre dos ciudades con el mismo nombre o entre dos aeropuertos en una misma ciudad”¹⁰.

Asimismo lleva a cabo el Programa de Auditoria de Seguridad Operativa IOSA (por sus siglas en inglés) y expide el certificado de seguridad aérea llamado IOSA (fue introducida en el año 2001), el cual evalúa la gestión operativa y los sistemas de control de las aerolíneas, con la idea de mejorar la seguridad operacional en la aviación y promover ahorros en tiempo y recursos para la industria aérea.

Consiste en una norma única, acordada y común para simplificar los procesos de auditoria que se practican con motivo de la firma de códigos compartidos entre aerolíneas. De esta manera se garantiza la adopción de las mejores prácticas en materia de seguridad.

⁹ *Ibidem*. pp.3.8-3 y 3.8-4.

¹⁰ Genaro de Jesús Portales. *op.cit.* pp.91-92.

Dicha norma es de gran importancia para las autoridades estadounidenses tanto para sus aeronaves locales como para las que pretendan ingresar a su territorio es por ello que “la Administración Federal de Aviación (FAA) ha participado en el desarrollo de la auditoria IOSA desde el principio y la respalda.

Este hecho significa que los transportistas auditados y certificados pueden utilizar la auditoria IOSA para cumplir con el requisito del Departamento de Transporte de Estados Unidos y de que los socios extranjeros con convenios de código compartido firmado con las aerolíneas estadounidenses, sean auditados periódicamente. Esto brindará un gran beneficio tanto a las aerolíneas estadounidenses como a sus muchas aerolíneas comerciales asociadas a nivel global”¹¹.

3.2. Marco jurídico nacional

Dentro de las partes integrantes del Territorio, se encuentra el espacio aéreo, “el cuál está formado por las zonas atmosféricas sobre el espacio marítimo nacional”¹², ello lo vemos plasmado en el artículo 42, fracción VI de la Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos, la cual dice; “El territorio nacional comprende...el espacio situado sobre el territorio nacional, con la extensión y modalidades que establezca el propio derecho internacional”¹³.

Respecto a las demás leyes que se encargan de legislar el espacio aéreo y las actividades que se realizan en él a nivel nacional encontramos; la Ley de Aviación Civil (“Con la publicación de la LAC se dio certidumbre jurídica a la desregulación que se había iniciado en 1991, pues permitió la libre entrada y salida de competidores en la industria”¹⁴), la Ley de Aeropuertos y sus respectivos reglamentos y la Ley de Vías Generales de Comunicación.

¹¹ www.volaris.com.mx (página consultada el 13/Feb./08).

¹² Carlos Arellano. Primer Curso de Derecho Internacional Público. p. 741.

¹³ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. p. 46.

¹⁴ Marcos Ávalos, et. al. op. cit. p. 78.

Con estas leyes se establece el marco regulatorio necesario para la operación y regulación de la industria. En ellas se plasman las atribuciones conferidas a las Secretaría de Comunicaciones y Transportes en materia de aviación ejercidas por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC).

3.2.1. Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT)

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes, área eminentemente normativa, tiene como atribución fundamental “establecer las políticas en materia de comunicación y transportes y bajo dicho tenor, considerando al sector en su conjunto bajo la normatividad que sobre la materia se ha expedido, regula las vías generales de comunicación, los servicios que en ella se prestan y los distintos modos de transporte”¹⁵.

El artículo sexto de la Ley de Aviación Civil establece específicamente sus atribuciones en materia de aviación civil y aeroportuaria, “La Secretaría tendrá las siguientes atribuciones en materia de aviación civil y aeroportuaria: planear, formular y conducir las políticas y programas para la regulación y el desarrollo de los servicios de transporte aéreo; otorgar concesiones y permisos, verificar su cumplimiento y resolver, en su caso, su modificación o terminación; expedir las normas oficiales mexicanas y demás disposiciones administrativas; prestar y controlar los servicios a la navegación aérea y establecer las condiciones de operación a que deben sujetarse; autorizar la práctica de visitas de verificación; promover el desarrollo de la industria aeronáutica, así como la aviación comercial y no comercial¹⁶”.

Asimismo, La Secretaría de Comunicaciones y Transportes es un órgano que tiene entre sus atribuciones, negociar convenios para la prestación de servicios internacionales, vigilar la administración de los aeropuertos federales; conceder permisos para la construcción de aeropuertos particulares y vigilar su operación; administrar los servicios de control de tránsito y de información; establecer los requisitos que deban satisfacer el personal técnico de la aviación

¹⁵ SCT. Memoria 1988-1994. p. 21.

¹⁶ http://www.sct.gob.mx/fileadmin/normatividad/transporte_aereo/2Ley%20de%20Aviaci%F3n%20Civil.pdf (página consultada el 15/Ene/08).

civil y de las telecomunicaciones, y conceder las licencias y autorizaciones respectivas.

En pocas palabras, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes tiene la obligación y facultad de planear, formular y conducir las políticas y programas para la regulación y el desarrollo de los servicios de transporte aéreo, y tiene la responsabilidad de formular la política aeronáutica que motive el progreso de la industria mexicana de la aviación.

3.2.2. Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC)

La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), es una dependencia de la SCT desde 1948 y se encarga de los asuntos de rectoría y vigilancia de la aviación civil en los siguientes rubros; vías generales de comunicación, inspección y vigilancia, concesión, modificación, rescisión y explotación de permisos y concesiones, infracciones y sanciones. Regula que se cumpla la normatividad aeronáutica y plantea algunas cuestiones que son paralelas a la cuestión laboral, ve la parte técnica, financiera, jurídica y administrativa.

3.2.3. Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA)

El 12 de junio de 1965 se origina el organismo público; Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA). Es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal y fue creado con la función de operar, administrar y dar mantenimiento a todos los aeropuertos de la República con características de patrimonio y personalidad jurídica propia, encargada de prestar los servicios en tierra de; conservación, modernización y ampliación de los aeropuertos; revisión de pasajeros y equipaje; renta de locales comerciales en terminales de aeropuertos; servicios de combustibles; servicios de apoyos en tierra; servicios de estacionamientos de automóviles; cuerpo de rescate y extinción de incendios.

Ha tenido un papel importante en la descentralización del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y en el desarrollo de las Aerolíneas de Bajo Costo, otorgando descuentos y diversos incentivos. Hoy en día opera una red de 20 aeropuertos y en su punto máximo de capacidad, en 1998 ASA llegó a controlar sesenta aeropuertos.

3.2.4. Servicios a la navegación en el espacio aéreo mexicano (SENEAM)

México como Estado signatario del Convenio de Chicago, es responsable del espacio aéreo sobre el territorio nacional, así como aquellas partes sobre alta mar del Océano Pacífico y Golfo de México en donde el Convenio obliga a prestar los servicios a la navegación aérea. Esta responsabilidad dentro del Poder Ejecutivo Federal se encuentra a cargo de la SCT, la cual ha encomendado al SENEAM para proporcionar los servicios a la navegación aérea en esta porción del espacio.

Por acuerdo presidencial del 30 de septiembre de 1978, se crea este Órgano Desconcentrado dependiente de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y a partir de 1996 SENEAM pasa a depender directamente de la Subsecretaría de Transporte de la SCT.

Las funciones encomendadas según se estipulan en el art. 2 del acuerdo son: proporcionar los servicios de ayuda a la navegación aérea, tales como meteorología, radioayudas, telecomunicaciones aeronáuticas y control de tránsito aéreo, así como formular programas a corto, mediano y largo plazo, para el desarrollo de los servicios, construcción de instalaciones e inversiones diversas.

Así mismo, es la entidad encargada de garantizar a través de servicios a la navegación, un transporte seguro y eficiente de personas y bienes en el espacio aéreo mexicano, adoptar y establecer oportuna y eficientemente la

infraestructura y técnicas innovadoras en la prestación de servicios a la navegación aérea, acorde al desarrollo de la aviación.

Para hacer posible la navegación dentro del espacio bajo la jurisdicción de México se cuenta con una infraestructura de facilidades en tierra, con las que se establecen rutas aéreas, que facilitan al piloto de una aeronave conducirla de un punto a otro, aún en condiciones meteorológicas desfavorables, de manera segura y precisa.

Esta red de rutas llamadas aerovías, permite a los pilotos trasladarse a cualquier aeropuerto del sistema que cuente con este tipo de guías de navegación. El sistema de rutas internacionales, permite la navegación entre cualquier aeropuerto de la República a los aeropuertos en otros países.

El conjunto de instalaciones que hace posible las ayudas a la navegación aérea, se suministra a todas las aeronaves que operan a ó arriba de 20,000 pies de altitud, así como a las que operan con sujeción de un plan de vuelo IFR (operaciones aéreas sujetas a las reglas de vuelo por instrumentos) dentro de espacios aéreos designados como controlados por debajo de 20mil pies y a todas las que operan en los aeródromos atendidos por SENEAM.

Su función primordial radica en garantizar la seguridad, orden y fluidez al tránsito aéreo. Para lograr la eficiencia y eficacia requerida en tan importante actividad, éste se organiza en: Servicio de Control de Aeródromo, Servicio de Control de Aproximación y Servicio de Control de Área.

En cuanto a la navegación aérea el SENEAM cuenta con la siguiente instrumentación para su mejor desenvolvimiento de operaciones:

- *Radiofaro Omnidireccional de Muy Alta Frecuencia (VOR "Very High Frequency Omnidirectional Range");*
- *Equipo Medidor de Distancia (DME "Distance Measuring Equipment");*

- Sistema de Aterrizaje por Instrumentos (ILS "Instrument Landing System");
- Sistema Radar "Radio Detection and Ranging";
- Radiofaro No Direccional "NDB" y;
- Torres de Control¹⁷.

Es de suma importancia que las autoridades encargadas de controlar el tráfico y seguridad aérea de nuestro país cuenten con la mejor capacitación y herramientas actuales para su mejor desempeño, ya que con esto tendrán un impacto importante en su función para lograr una aviación más segura y tecnológicamente actualizada. Es por ello que hasta el 2007 el Sistema aeroportuario nacional contaba entre sus equipos de ayuda a la navegación aérea con:

TABLA VII: EQUIPOS DE AYUDA A LA NAVEGACIÓN AÉREA EN 2007

VOR		77
DME		77
ILS		16
NDB		14
Radares	de	22
Aeropuerto		
Torres de Control		62

Fuente: <http://www.dgac.sct.gob.mx/fileadmin/images/AVMC8907.zip> (página consultada el 01/Jul./08).

¹⁷ Cfr. www.seneam.gob.mx (página consultada el 15/Dic./07).

CAPITULO IV

4. SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA AEROPORTUARIO Y AEROCOMERCIAL EN MÉXICO. ALTERNATIVAS

Hoy en día las instalaciones aeroportuarias en el mundo se han convertido no sólo en la infraestructura necesaria para satisfacer las necesidades de las aerolíneas, sino también en zonas sociales y generadores de desarrollo comercial y por lo tanto, es de suma importancia contar en nuestro sistema aeroportuario con instalaciones de primer nivel, con buenos accesos a las mismas y eficientes servicios complementarios, consecuentemente se tendrá un mejor servicio del transporte aéreo.

En México esta infraestructura es provista por el Sistema Aeroportuario Nacional (SAN), que “nació a la par de la industria del transporte aéreo. A pesar de que originalmente se pensó que el Gobierno Federal proveería la infraestructura necesaria, en la realidad los aeropuertos del país se construyeron con inversión del Gobierno Federal, gobiernos estatales, empresas paraestatales y aerolíneas”¹.

4.1. Grupos Aeroportuarios

Desde el sexenio de Miguel de la Madrid (1982-1988) se dieron importantes esfuerzos para lograr el desarrollo de la industria aérea invirtiendo de manera importante en los aeropuertos, sin embargo eso no fue suficiente.

Años más adelante, en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, se estableció que se debía apoyar la industria aérea con una infraestructura adecuada, moderna y eficiente a la red aeroportuaria existente.

¹ Marcos Ávalos, et. al. op. cit. p. 61.

Así, en 1995 se promulgó una nueva Ley de Aeropuertos y se creó el Comité para la reestructuración del Sistema Aeroportuario Mexicano, su objetivo era definir los esquemas de participación conjunta de los sectores público y privado, tanto en las inversiones necesarias para la construcción, mejoramiento y conservación de la infraestructura, como en la administración y explotación comercial de los servicios prestados por los aeropuertos.

Por ello, para lograr este objetivo se llevó a cabo el proceso de apertura a la inversión privada en el sistema aeroportuario mexicano y el 9 de febrero de 1998 la SCT publicó los lineamientos generales para la participación de la inversión privada en el Sistema Aeroportuario Mexicano.

Se definió el esquema jerárquico de control de las sociedades concesionarias de cada uno de los aeropuertos en los que se admitirá la participación de capital privado, de la manera siguiente: cuatro sociedades controladoras, una para cada uno de los grupos, que serían empresas de participación estatal mayoritaria, propietarias de las sociedades concesionarias de cada grupo. Una sociedad concesionaria para cada uno de los aeropuertos dentro de cada grupo; también será una empresa de participación estatal mayoritaria y poseedora del título de concesión del aeropuerto correspondiente.

Se estableció que dentro de cada sociedad controladora, se seleccionará mediante licitación pública a un socio estratégico, que será una sociedad mercantil, constituida conforme a las leyes mexicanas, la cual aportará entre 10 y 15% del capital social. “En una segunda etapa del proceso de apertura a la inversión, el Gobierno Federal enajenará acciones representativas del capital social de las sociedades controladoras en ofertas públicas en los mercados de valores nacional e internacionales. Los inversionistas extranjeros podrán participar directamente hasta en 49% del capital social de las sociedades controladoras, salvo previa autorización de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras”².

Una vez sentadas las bases para el proceso, se distribuyó la mayor parte de la red federal de aeropuertos y se constituyeron legalmente las sociedades

² <http://www.imcyc.com/revista/2000/agosto2000/infraestructura4.htm> (página consultada el 08/Feb./08).

controladoras de aeropuertos como empresas de participación estatal temporal mayoritaria, denominadas:

- Grupo Aeroportuario del Sureste, S.A. de C.V.,
- Grupo Aeroportuario del Pacífico, S.A. de C.V.,
- Grupo Aeroportuario del Centro Norte, S.A. de C.V. y,
- Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, S.A. de C.V.

ASA creó cuatro Unidades de Negocios, definiendo la estructura organizacional, presupuestal y administrativa necesarias para la operación independiente de éstas y los aeropuertos que las integran. Una vez constituidos legalmente, los grupos con una participación mayoritaria temporal por parte del Gobierno, se concesionaron a agentes privados (ver tabla VIII).

Además, los grupos aeroportuarios concesionarios “según las leyes mexicanas, cada cinco años deben elaborar su Plan Maestro de Desarrollo (PMD) en el que informan a la SCT el monto de las inversiones y las obras a realizar en ese periodo. Para establecer las tarifas aeroportuarias el Gobierno federal funge como regulador mediante la imposición de una tarifa máxima que se calcula con base en las proyecciones de tráfico, la estructura de costos y la eficiencia”³.

Los Grupos aeroportuarios se constituyeron de la siguiente manera:

1. *Grupo Centro Norte (GACN)*: Le fueron entregadas las concesiones para operar 13 aeropuertos ubicados en el centro norte de la República Mexicana (Acapulco, Chihuahua, Ciudad Juárez, Culiacán, Durango, Mazatlán, Monterrey, Reynosa, San Luis Potosí, Tampico, Torreón, Zacatecas, Zihuatanejo).

MAPA N° 2: AEROPUERTOS OPERADOS POR OMA

³ Lilián Cruz. “Demandan tarifas justas”. Reforma. p. 4.



Fuente: <http://www.oma.aero/ES/QuienesSomos.asp> (página consultada el 28/Dic./07)

La razón social de la empresa controladora es Grupo Aeroportuario del Centro Norte, S.A. de C.V. y su nombre comercial es Operadora Mexicana de Aeropuertos (OMA). Como parte de las condiciones para obtener la sociedad OMA “tiene dos socios estratégicos: Empresas ICA, empresa de ingeniería, procuración y construcción, y Aéroports de Paris Management, filial de Aéroports de Paris. ICA adquirió su posición en el GACN en el año 2000, durante el proceso de concesiones parciales de los grupos aeroportuarios, como parte de un consorcio denominado SETA (Servicios de Tecnología Aeroportuaria), formado con Aéroports de Paris y Vinci. SETA es el socio estratégico en el GACN y el operador”⁴.

GACN no cotiza directamente en la Bolsa Mexicana de Valores. Grupo ICA es la empresa controladora que cotiza. OMA está listada en la Bolsa Mexicana de Valores bajo la clave OMA y en el NASDAQ Global Select Market bajo la clave OMAB.

2. *Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP):* administra, opera, mantiene y desarrolla doce aeropuertos en las regiones del Pacífico y Centro de

⁴ www.economia.com.mx (página consultada el 29/Ene./08)

México, (Aguascalientes, Bajío, Guadalajara, Hermosillo, La Paz, Los Cabos, Los Mochis, Manzanillo, Mexicali, Morelia, Puerto Vallarta, Tijuana). Los accionistas de GAP son; con “el 85% el público Inversionista y con el restante 15% Aeropuertos Mexicanos del Pacífico (AMP), que a su vez se subdivide en porcentajes iguales en: Desarrollo de Concesiones Aeroportuarias (DCA), Corporación Mexicana de Aeropuertos (CMA) y AENA Internacional”⁵.



Fuente: <http://www.aeropuertosgap.com.mx/index>. (Página consultada el 27/Nov/08)

En febrero del 2006, las acciones de GAP fueron enlistadas en la Bolsa de Valores de Nueva York bajo el símbolo de “PAC” y en la Bolsa Mexicana de Valores bajo el símbolo de “GAP”. Este Grupo aeroportuario fue de los que más se vio favorecido por el desarrollo y asentamiento de varias de las Aerolíneas de Bajo Costo especialmente en la zona de Tijuana, reflejándose positivamente en sus resultados operativos y desarrollo de rutas, sin embargo, con el recorte de frecuencias en el 2008 obviamente ahora es el que más afectado ha resultado.

3. *Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR)*: opera 9 aeropuertos en el sureste de México: (Cancún, Cozumel, Huatulco, Mérida, Minatitlán, Oaxaca, Tapachula, Veracruz, Villahermosa).

⁵ <http://www.aeropuertosgap.com.mx/Acerca-de-GAP/Accionistas.html> (página consultada el 09/Nov./08)

MAPA N° 4: AEROPUERTOS OPERADOS POR ASUR



Fuente: <http://www.asur.com.mx/asur/espanol/aeropuertos/aeropuertos.asp> (página consultada el 28/Nov./08).

Los accionistas de ASUR son: ITA (Inversiones y Técnicas Aeroportuarias) es el principal accionista con el 15% de las acciones de la compañía (Serie BB). “ITA es un consorcio internacional formado por dos inversionistas: Fernando Chico Pardo con el 51% y Copenhagen Airports con el 49%:

1. *Fernando Chico Pardo*: inversionista mexicano, con una participación del 23.81% en ASUR. Fundador y presidente del fondo de inversión y firma de consultoría Promecap S.C. (Miembro de los Consejos de Administración de grandes empresas, entre ellas: Grupo Carso, Grupo Financiero Inbursa, Grupo Posadas y el Fondo de Pensiones de la Organización de las Naciones Unidas).
2. *Copenhagen Airports (CPH)*⁶.

Cotiza en los mercados de valores de: Estados Unidos, en el New York Stock Exchange (NYSE) bajo la clave ASR y en México, en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) con la clave ASUR B.

4. Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México (Un sólo aeropuerto; Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, Benito Juárez.).



⁶ <http://www.asur.com.mx> (pagina consultada el 03/Ene./08).

El Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México (GACM), está integrado por las entidades: Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, S.A. de C.V., Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México, S.A. de C.V. y Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.

El Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, S.A. de C.V., es una sociedad mexicana propietaria de 100% menos una acción de las acciones representativas del capital social de la sociedad Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.

En un intento por mejorar las condiciones operativas y administrativas “en julio del 2006, se autorizó la concentración de ASA y el GACM, lo cual consiste en la adquisición por parte de ASA de todas las acciones, menos una, del capital social de GACM. Así la participación accionaria está en manos de la SCT, pero la operación ya estaba a cargo de ASA, lo único que se busca es transparentar esta situación en el sentido de que oficial y legalmente ASA es operador del AICM”⁷.

5. Dentro de la Red nacional aeroportuaria se excluyeron del proceso 24 aeropuertos (Ciudad Obregón, Campeche, Chetumal, Ciudad del Carmen, Ciudad Victoria, Colima, Cuernavaca, Guaymas, Loreto, Matamoros, Nogales, Nuevo Laredo, Poza Rica, Puebla, Puerto Escondido, Querétaro, San Cristóbal, Tamuin, Tehuacán, Tepic, Tlaxcala, Toluca, Tuxtla Gutiérrez y Uruapan), los cuales se mantuvieron bajo la administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares.

MAPA N° 5: AEROPUERTOS OPERADOS POR ASA

⁷ Celina Yamashiro. “ASA y GACM serán uno mismo”. Excélsior. p. 8.



Los grupos aeroportuarios han logrado un desarrollo gradual en la infraestructura aeroportuaria y en los dividendos obtenidos gracias al crecimiento de la industria y hacen referencia en sus reportes tanto mensuales como anuales a la importancia que han tomado las Aerolíneas de Bajo Costo con su desarrollo económico, como en el incremento de pasajeros obtenido y reconocen que en general, estas aerolíneas les generan resultados muy positivos.

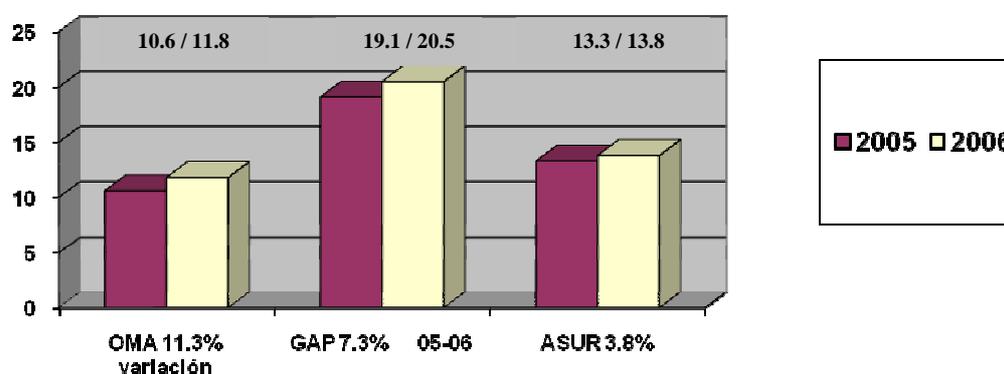
Sin embargo, esto ha tenido un lado negativo, y es que los grupos aeroportuarios se han estado llevando la mayor parte de las ganancias de la industria, ya que los operadores de los grupos logran buenos márgenes de rentabilidad. “Las ganancias de los aeropuertos han crecido 45%, cuando el mejor año para una línea aérea es de apenas 2 ó 3% de rentabilidad”⁸, lo cual no es muy sano para la industria aérea nacional y por ello es importante regular esta situación.

Por otro lado; el año 2006 fue el primer año en el que operaron todas las Aerolíneas de Bajo Costo, pese a que su entrada fue paulatina aportaron 2.7 millones de pasajeros a los 34 aeropuertos concesionados. Con ello, esas terminales recibieron 46 millones de pasajeros en 2006, 7% más que los 43 millones de 2005.

⁸ Avion Revue Internacional (Redacción). “IATA contra los aeropuertos mexicanos” Avion Revue Internacional. p. 10.

Las nuevas aerolíneas llenaron entre 65 y 80 por ciento de sus aviones en cada vuelo, por ejemplo; “dicho tráfico adicional permitió a Aeropuertos del Sur revertir la caída que sufrió en 2005, al lograr un aumento de 3.6% en 2006, a OMA que opera en Monterrey, informó que enero su tráfico nacional creció 14% por las ABC y Grupo Aeroportuario del Pacífico, reportó haber incrementado en 167 mil pasajeros su tráfico, en el mismo mes, producido en gran medida por las rutas operadas por las ABC”⁹.

GRÁFICA Nº 5: CRECIMIENTO EN EL TRÁFICO DE PASAJEROS EN LOS AÑOS 2005 Y 2006 EN LOS GRUPOS AEROPORTUARIOS PRODUCIDO POR LAS ABC



Fuente: Cepeda, Francisco. "Arrebatan pasaje terrestre". Reforma. p. 2.

Debido a que las ABC han tenido un crecimiento exponencial, los grupos aeroportuarios fueron tomados desprevenidos, lo que provocó en un principio el desfase en los planes de crecimiento de las terminales donde operan dichas compañías aéreas. Y es que la falta de infraestructura aeroportuaria en México no permite la apertura más amplia de un número mayor de rutas, como sucede en muchos otros países principalmente europeos y en Norteamérica, pero a pesar de ello las Aerolíneas de Bajo Costo continuaron con su expansión. Es por ello que los grupos aeroportuarios han tenido que intensificar los trabajos de ampliación y remodelación en varias terminales. Simultáneamente se realizó la apertura del Sistema Metropolitano Aeroportuario (SMA), con el cual se intentó ampliar la base de salidas y llegadas para las nuevas aerolíneas y los usuarios del centro de la República dada la saturación del AICM.

Un buen intento para aumentar la infraestructura para las Aerolíneas de Bajo Costo fue realizado por el Gobierno de Monterrey al querer convertir uno de

⁹ Francisco Cepeda. "Arrebatan pasaje terrestre". Reforma. p. 2.

sus aeródromos en el primer aeropuerto de bajo costo del país, y le solicitó a la SCT le otorgará la concesión, “dicho aeródromo no cuenta con terminales de pasajeros ni carga, pero opera la aviación regional y puede ser viable porque las ABC no requieren salones VIP, bares o tiendas libres de impuestos, sólo requieren servicios básicos para que los pasajeros puedan estar cómodos”¹⁰. No obstante aún no se ha resuelto claramente dicho movimiento. Sin embargo, mientras no se cuente con un esquema de aeropuertos e infraestructura secundarios con condiciones necesarios para el sector de las ABC, solamente habrá un servicio básico y desarrollo lento de las mismas.

A pesar de que se realicen los cambios precisos en la infraestructura, se precisara que los servicios que ofrezcan a las aerolíneas vayan acorde a las tarifas que se cobren, ya que hoy en día las tarifas que se cobran son de las más caras a nivel internacional, por ej., si tomamos como referencia los aeropuertos de “Guadalajara, Cancún y Monterrey, ocuparían el lugar 11 entre los más caros en una lista de 50 aeropuertos representativos a nivel internacional, mientras que el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México ocuparía el lugar 19”¹¹ y si sumamos a ello los altos costos que está llegando la turbosina, las aerolíneas ya no podrán soportar el gasto.

Ya que si los grupos aeroportuarios no toman las medidas pertinentes en el corto plazo, serán los siguientes en sentir las medidas tomadas por las aerolíneas debido al aumento del combustible al reducir vuelos y frecuencias en los distintos destinos Sistema Aeroportuario Nacional, lo cual implica que los grupos recibirán una menor cantidad de tráfico aéreo, aún y cuando la afectación pudiera ser eventual para los grupos aeroportuarios en el mediano plazo puesto que es posible que se nivele ésta situación cuando algún otra aerolínea más eficiente ocupe las rutas anuladas.

TABLA VIII: AEROPUERTOS POR ENTIDAD FEDERATIVA SEGÚN LA EMPRESA Y ORGANISMO QUE LOS REPRESENTA

Entidad Federativa	Total		GACN - OMA	GACM- AICM	GAP	ASUR		ASA		Gob Estatal y/u otro
	Nal	Int´nal	Int´nal	Int´nal	Int´Nal	Nal	Int´nal	Nal	Int´nal	Nal e Intnal

¹⁰ Celina Yamashiro. “Crearán puerto aéreo de bajo costo”. *Excélsior*, p. 3.

¹¹ http://www.cfc.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=3978&Itemid=363 (página consultada el 11/Ago./08).

E.U.M.	27	58	13	1	12	1	8	11	13	26
Aguascalientes		1	0	0	Aguascalientes	0	0	0	0	0
Baja California	1	4	0	0	Mexicali y Tijuana	0	0	0	0	3
Baja California Sur	2	3	0	0	La Paz y San José del Cabo	0	0	0	Loreto	2
Campeche		2	0	0	0	0	0	0	Campeche y Cd Del Carmen	
Chiapas	4	2	0	0	0	0	Tapachula	Sn Cristóbal, Terán y Tuxtla Gtz	Albino Corzo y Palenque	0
Chihuahua		2	Chihuahua y Cd Juárez	0	0	0	0	0	0	0
Coahuila		5	Torreón	0	0	0	0	0	0	4
Colima	1	1	0	0	Manzanillo	0	0	Colima	0	0
Distrito Federal		1	0	Cd. De México	0	0	0	0	0	0
Durango		1	Durango	0	0	0	0	0	0	0
Guanajuato		1	0	0	Bajío	0	0	0	0	0
Guerrero		2	Acapulco y Zihuatanejo	0	0	0	0	0	0	0
Hidalgo	1		0	0	0	0	0	0	0	1
Jalisco	1	2	0	0	Guadalajara y Pto. Vallarta	0	0	0	0	1
México	1	1	0	0	0	0	0	0	Toluca	1
Michoacán	3	1	0	0	Morelia	0	0	Uruapan	0	2
Morelos	1		0	0	0	0	0	Cuernavaca	0	0
Nayarit	1		0	0	0	0	0	Tepic	0	0
Nuevo León	1	2	Monterrey	0	0	0	0	0	0	2
Oaxaca	2	3	0	0	0	0	Bahías de Huatulco y Oaxaca	0	Puerto Escondido	"Ixtepec" y Loma Bonita.
Puebla	1	1	0	0	0	0	0	Tehuacán	0	"Hermanos Serdán"
Querétaro		1	0	0	0	0	0	0	0	"Ing. Fdo. Espinosa"
Quintana Roo	1	3	0	0	0	0	Cancún y Cozumel	0	Chetumal	1
San Luis Potosí	1	1	San Luis Potosí	0	0	0	0	Tamuín	0	0
Sinaloa	1	3	Culiacán y Mazatlán	0	Los Mochis	0	0	0	0	1
Sonora		5	0	0	0	0	0	0	Obregón, Guaymas, Nogales	1
Tabasco		1	0	0	0	0	Villahermosa	0	0	0
Tamaulipas		5	Reynosa y Tampico	0	0	0	0	Ciudad Victoria	Matamoros, Nvo Laredo	1
Veracruz	4	1	0	0	0	Minatitlán	Veracruz	Poza Rica	0	2
Yucatán		2	0	0	0	0	Mérida	0	0	1
Zacatecas		1	Zacatecas	0	0	0	0	0	0	0

NOTA: Incluye aeropuertos administrados por Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), La Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), Grupos Aeroportuarios, La Secretaría de la Defensa Nacional, La Secretaría de Marina-Armada de México, Gobiernos Estatales y Municipales. Fuente¹²

4.2. Sistema Metropolitano Aeroportuario (SMA)

Debido a la gran demanda y saturación del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, decidió poner en marcha el programa para

¹²Cfr. http://2006.sct.gob.mx/SctPortal/appmanager/Portal/Sct.jsessionid=HrzN78JyV2L4pP5nnZ1yryc13RK1Yv66KhvV_NwLpL5qgLvzh5Y2!580869362!1120446464?_nfpb=true&_pageLabel=sct_book_67 (pagina consultada el 20/Dic./07) y "La Aviación Mexicana en Cifras 1989-2007" <http://www.dgac.sct.gob.mx/fileadmin/images/AVMC8907.zip> (pagina consultada el 20/Jun./08)

atender la demanda de servicios aeroportuarios del centro del país, dicho programa consistió en la ampliación a máxima capacidad del AICM, la creación del programa de desconcentración de la demanda de los servicios aeroportuarios del Valle de México (Sistema Metropolitano de Aeropuertos) y el Programa de Descentralización. Implementación del Concepto “Hubs Regionales”.

El Sistema Metropolitano de Aeropuertos (SMA), busca aprovechar la infraestructura aeroportuaria instalada en los estados limítrofes al Distrito Federal, en los aeropuertos de Toluca, Puebla, Cuernavaca y Querétaro, para distribuir y desconcentrar la demanda de operaciones, la cual se encontraba centralizada en una sola terminal aérea y así propiciar el pasar menos tráfico por el DF, para ir a destinos cercanos y con ello consolidar el Sistema Aeroportuario Metropolitano para atender la demanda de servicios aéreos en la Zona Centro del País, a través de la redistribución de la oferta aérea entre los cinco aeropuertos del Sistema.

Para impulsar esta desconcentración, Aeropuertos y Servicios Auxiliares mediante su Consejo de Administración, autorizó el esquema de incentivos a las líneas aéreas que establecieran nuevas rutas en los Aeropuertos de Toluca, Cuernavaca, Puebla y Querétaro, hasta el 30 de noviembre de 2006.

Adicionalmente, ASA mediante su Consejo de Administración autorizó la política de incentivos para las Nuevas Frecuencias Regulares y de Fletamento que fueran realizadas en toda la Red Aeroportuaria administrada por ASA, mismos que son los siguientes:

1. Incentivos a los Servicios Aeroportuarios Operativos (despegues, aterrizajes, pernoctas y uso de plataformas, en los que se tendría 100% de descuento el SENEAM, quién se encarga de los servicios de control de tráfico)¹³, durante el primer año contado a partir del inicio de la Nueva Frecuencia de Operaciones Regulares y/o de Fletamento.
2. Incentivos a los Pasajeros en la Tarifa de Uso de Aeropuerto siempre que su origen sea un aeropuerto de ASA. Durante el primer año contado

¹³ José de Jesús Guadarrama H. “Promueven aeropuertos alternos; bajarán tarifas hasta 50%”. El Financiero. p. 14.

a partir del inicio de la Nueva Frecuencia de Operaciones Regulares o de Fletamento.

3. Incentivos en factor de cobro de Turbosina (“in to Plane”) en aeropuertos origen y destino. Durante el primer año a partir del inicio de la Nueva Frecuencia de Operaciones Regulares o de Fletamento.
4. Incentivos a los Servicios Comerciales en aeropuertos de ASA.

Los cuatro incentivos que otorgaron el Gobierno Federal y los Grupos Aeroportuarios a las aerolíneas que operan desde los aeropuertos de Toluca, Puebla, Cuernavaca y Querétaro son:

1. Reducción de costos de la navegación aérea.
2. Disminución de 8 centavos en la compra de cada galón de combustible.
3. Eliminación de la Tarifa de Uso de Aeropuerto (TUA) en el primer año.
4. Consecutiva reducción del TUA.

Otros incentivos para las aerolíneas tienen que ver con “las negociaciones entre éstas y los grupos aeroportuarios”¹⁴.

La SCT aclaró que estos incentivos se sujetarían a 4 condicionantes;

1. *Aplicación exclusiva en rutas nuevas que toquen aeropuertos complementarios;*
2. *Remisión de información para monitoreo del proceso de tarifas, cancelaciones y demoras;*
3. *Acuerdos en cuanto a niveles tarifarios máximos y por último;*
4. *Un compromiso de apoyo en comunicación y comercialización*¹⁵.

Estos aeropuertos alternos también tuvieron que realizar acciones adicionales para recibir la afluencia de las ABC. En especial el Aeropuerto Internacional de Toluca (AIT), el cual ha sido fundamental en el proceso por ser el más cercano a la Ciudad de México. “Fue construido por el Gobierno del Estado de México en 1978 y el 10 de enero de 1985 ASA y el Gobierno del Estado firman un convenio para administrarlo, en 1994 llega la aviación general y en diciembre

¹⁴ Celina Yamashiro. “Volaris podría rebasar a Mexicana o Aeroméxico”. *Excélsior*. p.3.

¹⁵ Angélica Mejía Guerrero. “Promueven la baja de las tarifas aéreas”. *El Universal*. p. A 23.

del 2005 arrancan los vuelos comerciales”¹⁶, siendo este año el comienzo de gran crecimiento y desarrollo del AIT.

Ha sido notorio el crecimiento que ha tenido en el número de pasajeros a partir de la entrada de las ABC en mercado nacional (en especial de Volaris e Interjet que tiene sus hubs en dicha terminal aérea), ya que en “el año 2004 atendió a 100 mil pasajeros, en 2005 aumentó a 170 mil y más adelante en los meses de diciembre del mismo año y enero del 2006 se atendieron más usuarios que en el 2004 entero llegando la cifra a 116 mil pasajeros (50 mil y 66 mil respectivamente)”¹⁷.

Hasta aquí ya se empezaba a visualizar que dicho aeropuerto necesitaría un incremento en el capital para modernizarlo y así agilizar las operaciones que en él se llevarían a cabo en consecuencia del mayor flujo de usuarios. En la reestructuración, ampliación y modernización de la infraestructura de dicho aeropuerto se han invertido más de 600 millones de pesos por parte del Gobierno Federal.

Antes de la reestructuración se utilizaba principalmente para el transporte de carga, pues no se prestaba para el uso de transporte de pasajeros por su altura y la constante neblina, lo que representa un gran problema de visibilidad.

Sin embargo con la inversión que se realizó en él, “se incluyó el uso de tecnologías de punta y nuevo equipamiento, con la instalación de un Sistema de Aterrizaje por Instrumentos (ILS, categoría III que combina ayudas visuales a lo largo de la pista con un sistema de dirección de la trayectoria a seguir, que a su vez manda información al avión). Esto permite que una aeronave aterrice o despegue con seguridad incluso cuando la visibilidad es prácticamente nula”¹⁸, colocándolo a la vanguardia tecnológica necesaria para un aeropuerto de su clase.

¹⁶ Lilián Cruz. “Satura a Toluca aviación general”. *Reforma*. p. 3.

¹⁷ Lilián Cruz. “Registra saturación aeropuerto de Toluca”. *Reforma*. p. 1.

¹⁸ Max Nogueira. “El doble reto de Toluca”. *Reforma*. p. 2.

En él se realiza un programa de obras con el que se planea hacerlo 20 veces más grande y comprende cuatro etapas, acordes con las proyecciones de demanda que han expresado las líneas aéreas que operan desde este aeropuerto:

1. *Rehabilitación total del área operativa del Aeropuerto Internacional de Toluca (AIT): pista, plataforma y calles de rodaje, lo cual ha permitido la operación de aeronaves de gran tamaño. El aeropuerto pasó de 1,300m² de extensión a 1,700m² con la ampliación de las zonas de equipaje, la sala de espera y el estacionamiento. Se realizó la construcción de una nueva torre de control e instalación de ayudas visuales para la categoría III.*
2. *Crecimiento del edificio terminal y el de las autoridades, para llegar a los 7,200m². Operativamente ya se contará con diez posiciones para ubicación de aeronaves.*
3. *Al concluirse, su tamaño será de 15,200m² y controlará 2.5 millones de pasajeros anuales con el edificio de pasajeros y la ex aduana más grandes. Se llega a quince posiciones para ubicación de aeronaves.*
4. *Consiste en la demolición de hangares y una segunda ampliación del edificio terminal, para llegar a los 25,300m²¹⁹.*

En el periodo 2007-2008 el AIT logró tener un crecimiento de 5,387%, con 3,232 nuevos vuelos²⁰. Con todo ello sin duda deberá ser uno de los mejores y más transitados del país, logrando captar una gran parte del tráfico que usualmente transitaba por el AICM.

Otro de los aeropuertos con los que se cuenta en la descentralización del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, es el Aeropuerto Internacional de Puebla (AIP), el cual se encuentra a ubicado a 119km. del AICM y es el segundo en importancia después del de Toluca.

¹⁹ Cfr. Max Nogueira e Ivett Rangel. "Bajo costo... ¿y qué más?". *Reforma*. p. 11.

²⁰ Cfr. Aída Ulloa. "Terminal de Toluca, la de mayor empuje". *El Universal*. p. B3.

Fue concesionado a la sociedad denominada *Operadora Estatal de Aeropuertos* (OEA), conformada por el Gobierno del Estado, Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) y la Iniciativa Privada, quienes cuentan con una participación de 26, 25 y 49 por ciento respectivamente.

El AIP tiene capacidad instalada para atender a 300 pasajeros en hora crítica y 400 mil pasajeros al año. Las áreas operacionales fueron completamente rehabilitadas entre 2004 y 2005 en lo que se refiere a la pista de 3,500 metros de longitud, las plataformas comercial y general y las calles de rodaje. Se invirtieron 56 millones de pesos; ASA contribuyó con poco más de 14 millones de pesos, así como en la supervisión de los proyectos técnicos y la evaluación de la empresa que desarrolló las obras²¹.

Gracias a la gran actividad que ha adquirido a partir de la implementación en el programa de descongestionamiento del AICM, el Aeropuerto Internacional de Puebla hoy en día se encuentra listo para que se “inicien obras y proyectos inmediatos para aumentar la capacidad del aeropuerto tanto de las plataformas como del Edificio Terminal de Pasajeros”²².

El tercer aeropuerto incluido en el Programa de Descentralización del AICM es el Aeropuerto de Cuernavaca Morelos "Mariano Matamoros", se encuentra a 70 minutos de la Capital de la República y está a una altura de 1,280m sobre el nivel del mar, lo cual beneficia a las aeronaves de gran tonelaje ya que requieren menor combustible para despegar y hacer sus operaciones.

Según datos de Aeropuertos y Servicios Auxiliares para lograr su modernización el Gobierno Federal destinó 66 millones de pesos para rehabilitación de pavimentos y construcción de zonas operacionales en la terminal aérea de Cuernavaca y con ello se reactivó la aviación comercial ya que no había vuelos de este tipo desde agosto del 2005.

Las obras en este aeropuerto incluyen:

²¹ Cfr. http://www.asa.gob.mx/wb/webasa/experiencia_puebla (página consultada el 13/Feb./08).

²² <http://www.aeropuertopuebla.com/waip/aip/aip.html> (página consultada el 25/Feb./08).

- Rehabilitación total de la pista de 2,800 metros de largo por 45 metros de ancho; es decir alrededor de 150,000m².de pavimentos,
- Fortalecimiento de los rodajes *Alfa* y *Bravo*,
- Rehabilitación de la plataforma de aviación comercial,
- Construcción de una nueva plataforma para aviación general de 11,000m².

Además como parte del proyecto de desconcentración del tráfico aéreo en la Ciudad de México, en este aeropuerto se construyeron los hangares de la Procuraduría General de la República (PGR) y de la SCT que antes se encontraban en la capital del país²³.

El último aeropuerto destinado al proyecto de descentralización es el nuevo Aeropuerto Internacional de Querétaro (AIQ), el cual sustituye al Aeropuerto “Ing. Fernando Espinosa Gutiérrez”, inicia operaciones el 28 de noviembre de 2004 contando con una mejor infraestructura que el anterior ya que cuenta con una superficie de 1,383m², doce posiciones de mostrador, torre de control de 42 metros de altura, espacio para 28 hangares y cuatro plantas de emergencia.

Esta terminal aérea tiene las siguientes áreas de operación:

- Pista de concreto hidráulico con una longitud de 3,500 metros por 45 metros de ancho, lo que le permite recibir aviones Boeing 757 o Airbus 320 (estos últimos usualmente utilizados por varias de las ABC en México),
- Plataforma comercial con una superficie de 125 mil metros cuadrados. Cuenta con 18 posiciones, de las cuales nueve tienen tomas directas de combustible,
- Plataforma de carga con una superficie de 35,000m² y cinco posiciones,
- Plataforma para aviación privada de 14,400m² de concreto hidráulico de 25cm. Su estructura cuenta con 24 posiciones para aeronaves ejecutivas y señalamiento vertical y horizontal que permite la operación nocturna²⁴.

²³ Cfr. http://www.asa.gob.mx/wb/webasa/experiencia_cuernavaca (página consultada el 13/Feb./08).

²⁴ Cfr. http://www.asa.gob.mx/wb/webasa/experiencia_queretaro (página consultada el 15/Feb./08).

Con estas mejoras indudablemente se puede contar como una buena opción aunque en menor medida a los otros incluidos en el proyecto de desconcentración del AICM al no ser tan comercial.

En suma, el actor principal del Programa de implementación del Sistema Metropolitano de Aeropuertos (SMA), es el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) *Benito Juárez*; al ser el más grande y con mayor número de operaciones en el país (a nivel internacional es el número 40) y obviamente el de mayor importancia y que une a la capital mexicana con 48 ciudades del interior y 55 del extranjero.

A partir del 2003 ha sufrido una gran variedad de transformaciones en mejora de su servicio e instalaciones. Los trabajos para el mejoramiento del AICM se dieron por pasos, en la Terminal 1 las obras representaron más de 95,000m²: 56,178m² de ampliación y 39,594m² de remodelación.

Entre otras de las acciones de mejoramiento de dicha Terminal tanto en la zona nacional como en la internacional se realizaron ampliaciones y remodelaciones de los vestíbulos y las áreas comerciales, se instaló un nuevo sistema de bandas para la distribución del equipaje de salida internacional, incremento del 70% del espacio de la aduana instalándose un nuevo recinto migratorio, se construyó una nueva terminal para autobuses²⁵.

Gracias a estos esfuerzos por parte de las autoridades, grupos aeroportuarios y las aerolíneas involucradas, se logró que en gran medida el AICM se despejara hasta cierto punto, sin embargo no ha sido suficiente y por ello se llevó a cabo simultáneamente la ampliación de dicho aeropuerto construyendo la Terminal 2, y así obtener un mayor número de slots y espacios para las aeronaves que llegan y salen desde este punto.

La Terminal 2 del AICM es el proyecto más ambicioso de todos aquellos que se llevaron a cabo para integrar el Sistema Metropolitano de Aeropuertos (SMA).

²⁵ Cfr. http://www.asa.gob.mx/wb/webasa/experiencia_aicm (página consultada el 13/Feb./08).

Dicha terminal cuenta con 242,000m² de superficie y 292,000m² de plataforma; así mismo con 23 posiciones directas al edificio, cada una con toma directa de combustible.

También se construye un turbosinoducto de 6 kilómetros de longitud que irá de la Estación de Combustibles México a la plataforma de la Nueva Terminal 2 a través de una tubería de 18 pulgadas de diámetro. La Terminal 2 cuenta con un sistema de transporte interterminales, un estacionamiento para más de 3000 vehículos y un hotel de cinco estrellas con 300 habitaciones. Con la construcción de la Terminal 2 la capacidad del AICM pasará de 24 a 32 millones de pasajeros por año²⁶.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por parte de las autoridades por mejorar las instalaciones del AICM, no resulta ser lo suficiente para el desahogo de operaciones y se prevé en un corto plazo se saturen las instalaciones en ambas terminales.

Por otro lado, dado que los intentos por construir un nuevo aeropuerto alternativo al AICM en la zona de Texcoco han fallado no se avizora una mejoría radical en el funcionamiento del AICM con todo y la remodelación de la que fue objeto.

4.3. Política Aeronáutica

El 29 de Octubre de 2001, el Gobierno federal, a través de la SCT, publicó en el Diario Oficial de la Federación la Política Aeronáutica. Se divide en ocho apartados: seguridad y eficiencia, regulación, precios y tarifas, aviación comercial, aviación general, personal técnico aeronáutico, convenios internacionales y desarrollo tecnológico.

²⁶ Cfr. http://www.asa.gob.mx/wb/webasa/experiencia_terminal_2 (página consultada el 13/Feb./08).

Define los principios rectores que deberán seguir los distintos agentes involucrados en la industria del transporte aéreo: Gobierno, concesionarios, permisionarios, personal técnico aeronáutico, personal de aeropuertos, servicios aeroportuarios complementarios y comerciales, aseguradoras, fabricantes de aeronaves, etc.

4.3.1. Acuerdos Aéreos Internacionales

Los convenios bilaterales dan la certidumbre necesaria para que se pueda generar la apertura de nuevas rutas y a su vez que comience a crecer el número de pasajeros entre las naciones, así como el establecimiento de convenios de códigos compartidos generando rutas. Sin estos convenios se puede volar a otros países pero siempre se estará sujeto a constantes permisos temporales.

Históricamente, México ha firmado varios convenios aéreos con las demás naciones como por ejemplo; La Convención Sobre Aviación Comercial de La Habana, Cuba, el 15 de febrero de 1928; el Convenio para la Unificación de Ciertas Reglas en el Auxilio y Salvamento de Aeronaves en el Mar, celebrado en la ciudad de Bruselas, Bélgica y el Convenio de Chicago de 1944, hasta los más recientes Convenios Bilaterales de transporte aéreo.

Actualmente México tiene firmados cerca de 40 acuerdos bilaterales en materia aérea, con los siguientes países:

En el continente americano existen 16 convenios:

- En América del norte con Canadá y Estados Unidos.
- En Centroamérica y el Caribe: Belice, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Panamá, Rep. Dominicana.
- En Sudamérica: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela.

Con países extra continentales:

- En Europa se tiene con 14 países: Alemania, Austria, Bélgica, Checoslovaquia, España, Francia, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, Rusia, Suiza.
- Y por último en el continente asiático existen 9: China, Corea, Filipinas, Hong Kong, Japón, Malasia, Nueva Zelanda, Singapur, Tailandia.

Muchos de ellos están prácticamente en el olvido y la mayoría de los que operan, benefician más a las otras naciones que a México, “ejemplo de lo anterior es el convenio con Inglaterra que sólo ha sido aprovechado por el gobierno Inglés y su aerolínea British Airways, ya que Aeroméxico fracasó en su intento, lo mismo ocurrió con los gobiernos de Alemania e Italia en las rutas Frankfurt y Roma. Sin embargo, el acuerdo que más ha afectado es el que se tiene con Estados Unidos, ya que mientras las aerolíneas norteamericanas siguen abriendo rutas hacia México, especialmente en destinos turísticos, las mexicanas sólo se concentran en ciudades principales. Esto ha propiciado que las firmas estadounidenses transporten a más del 60% de los pasajeros que se mueven entre México y EU”²⁷. Todo esto ha provocado un déficit en el número de pasajeros transportados y en el número de operaciones de las empresas aéreas mexicanas respecto a sus similares principalmente norteamericanos y europeos.

“La desventaja para México es que no puede ampliar sus rutas de forma inmediata por el tamaño de su flota, ya que sólo American Airlines tiene cinco veces más aviones que Mexicana y Aeroméxico juntos”²⁸, por ello las aerolíneas mexicanas deben mantenerse constantemente atentas en el buen manejo de su flota, que sea eficiente además en la clase de servicios que otorgan a sus usuarios, etc. pues dada la abrumadora desventaja que se tiene respecto a sus similares estadounidenses no pueden flaquear ni un momento.

²⁷ Lilián Cruz. “Fallan acuerdo bilaterales aéreos”. Reforma. p. 3.

²⁸ Ídem.

4.3.2. Libertades aéreas y la Política de cielos abiertos

Como ya hemos visto anteriormente, el espacio aéreo de una nación es propiedad de la misma, es por ello que cuando una aeronave desea sobrevolar sobre alguna otra nación que no sea a la que pertenece debe apegarse a los tratados internacionales firmados por su Gobierno y así saber las libertades aéreas con las que cuente. Las libertades del aire consisten en derechos de tráfico que un Estado otorga a empresas aéreas extranjeras para la explotación comercial de su espacio aéreo. Constituyen el vehículo de los derechos de tráfico aéreo, su forma de expresión o materialización.

El acceso a los mercados de transporte aéreo por parte de un transportista aéreo, consiste en la categoría y el alcance de los derechos básicos (con eventuales condiciones y limitaciones) que las autoridades gubernamentales competentes otorgan o autorizan, así como derechos accesorios, como los relativos a la distribución de productos.

El acceso a un mercado internacional de transporte aéreo suele obtenerse mediante el otorgamiento de licencias y la aprobación en cada Estado de que se trate. Este procedimiento tuvo su origen en los primeros períodos de la aviación cuando los Estados reconocieron que cada uno de ellos tiene plena y exclusiva soberanía y puede ejercerla en el espacio aéreo sobre su territorio.

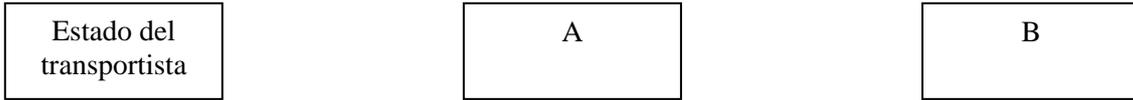
Este principio se recoge en el art. 1º del Convenio de Chicago y el ejercicio de soberanía se expresa generalmente mediante el procedimiento de otorgamiento de licencias o de aprobación. A continuación se da una breve descripción de las nueve libertades del aire²⁹:

Primera libertad del aire (derecho de sobrevuelo): es el derecho o privilegio, respecto a los servicios aéreos internacionales regulares, otorgado por un Estado a otro u otros de cruzar su territorio sin aterrizar.

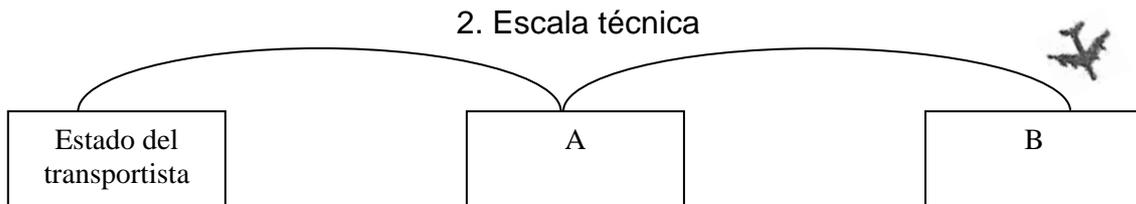
1. Sobrevuelo



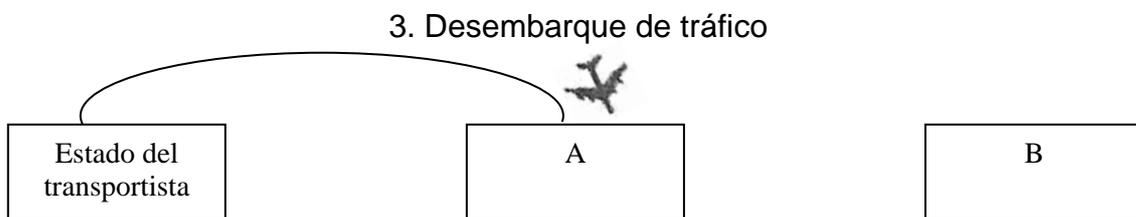
²⁹ Cfr. OACI. op. cit. p. 4.1-9



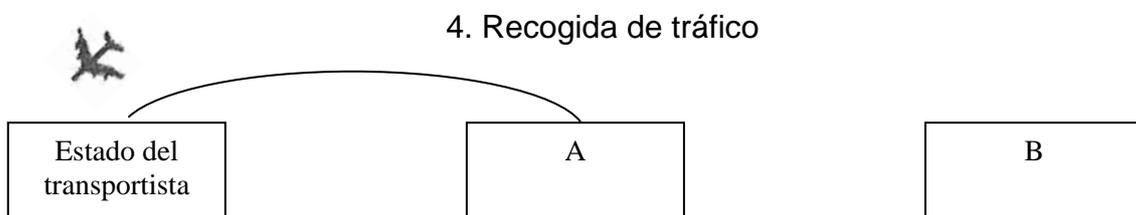
Segunda libertad del aire (derecho de escala técnica): es el derecho o privilegio, respecto a los servicios aéreos internacionales regulares, otorgado por un Estado a otro u otros de aterrizar en su territorio sin fines comerciales.



Tercera libertad del aire (libertad de tráfico entre el país de origen del avión y otro Estado): es el derecho o privilegio, respecto a los servicios aéreos internacionales regulares, otorgado por un Estado a otro de desembarcar, en el territorio del primero, tráfico procedente del Estado del transportista.

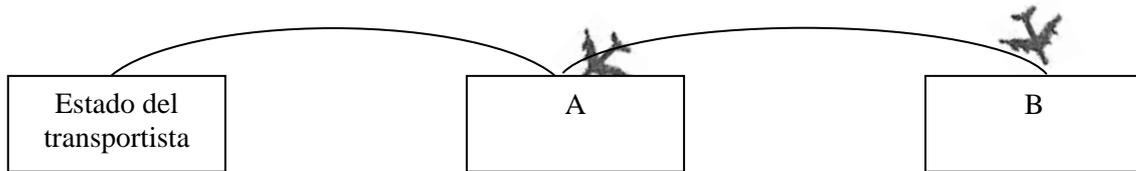


Cuarta libertad del aire (libertad de tráfico entre el país de destino del avión y otro Estado): es el derecho o privilegio, respecto a los servicios aéreos internacionales regulares, otorgado por un Estado a otro de desembarcar, en el territorio del primero, tráfico destinado al Estado del transportista.



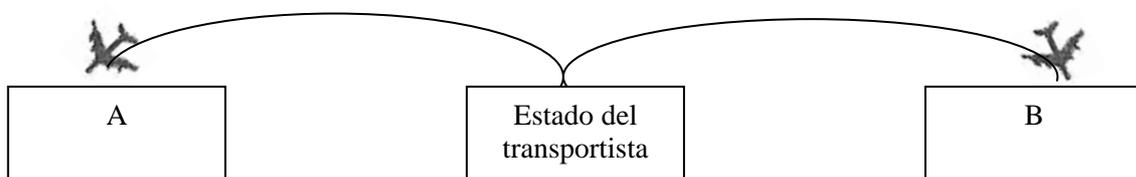
Quinta libertad del aire (libertad total de comerciar entre Estados contratantes): es el derecho o privilegio, respecto a los servicios aéreos internacionales regulares, otorgado por un Estado a otro de desembarcar, en el territorio del primero, tráfico procedente de un tercer Estado o con destino al mismo.

5. Transporte de tráfico hacia/desde un tercer Estado



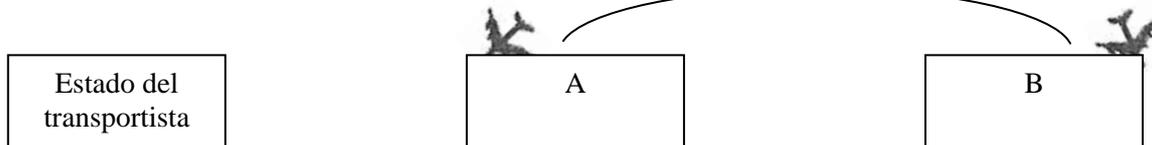
Sexta libertad del aire: es el derecho o privilegio, respecto a los servicios aéreos internacionales regulares, de transportar, pasando por el Estado del transportista, tráfico entre otros dos Estados.

6. Transporte de tráfico pasando por el Estado del transportista



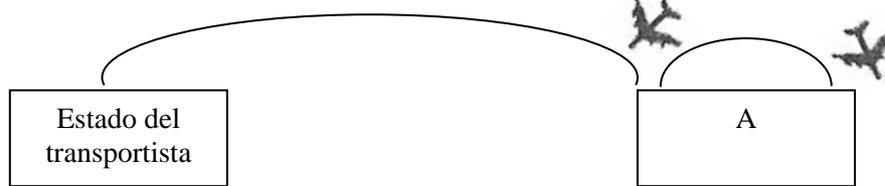
Séptima libertad del aire: es el derecho o privilegio, respecto a los servicios aéreos internacionales regulares, otorgado por un Estado a otro, de transportar tráfico entre el territorio del Estado otorgante y cualquier tercer Estado sin el requisito de que se incluya en dicha operación un punto cualquiera en el territorio del Estado beneficiario, o sea, que el servicio no tiene que estar conectado con un servicio con destino al Estado del transportista o procedente del mismo, ni constituir una extensión de dicho servicio.

7. Operaciones entre un segundo y un tercer Estado



Octava libertad del aire (o de cabotaje consecutivo): es el derecho o privilegio, respecto a los servicios aéreos internacionales regulares, de transportar tráfico de cabotaje entre dos puntos en el territorio del Estado otorgante en un servicio que se inicia o termina en el territorio nacional del transportista extranjero o (en relación de la séptima libertad del aire) fuera del territorio del Estado otorgante.

8. Transporte de tráfico entre dos puntos en otro Estado



Novena libertad del aire (o de cabotaje “autónomo”): es el derecho o privilegio de transportar tráfico de cabotaje del Estado otorgante en un servicio que se lleva a cabo enteramente dentro de su territorio.

9. Operaciones de cabotaje en otro Estado³⁰



La industria de la aviación debe ser analizada tanto a nivel interno como el externo porque es en este último donde podemos visualizar como va la tendencia mundial y en donde es que se pueden aprovechar nichos de crecimiento y efectuar alianzas a nivel mundial.

En los últimos treinta años, la industria de la aviación comercial a nivel mundial ha experimentado un proceso de apertura y liberalización del mercado que ha estado caracterizado principalmente por el relajamiento y abolición de restricciones de entrada y fijación de tarifas en los mercados domésticos,

“Este proceso de apertura inició en Estados Unidos a mediados de la década de los setenta y se extendió a muchos otros países en los años siguientes. Siendo la expresión más avanzada de esta tendencia desregulatoria a nivel internacional ha sido la constitución de los mercados aéreos libres, llamados *open skies*”³¹. Con este esquema las aerolíneas de los países contratantes pueden desarrollar el mercado de cabotaje en ambos países sin limitantes.

Existen varias naciones que ya tienen convenios de este tipo, entre ellas Estados Unidos ha sido de los que más convenios cuentan, y también han intentado tener uno con México, sin embargo no se ha llevado a cabo. Por su

³⁰ Cfr. *Ídem*.

³¹ Marcos Ávalos, et. al. *op. cit.* p. 19.

parte “Estados Unidos y Canadá pactaron en Noviembre del 2005 un acuerdo de cielos abiertos que tiene como intención elevar la competitividad de la industria en la zona de Norteamérica. Para Estados Unidos se trata del acuerdo número 77 de este tipo con otros tantos países”³².

EEUU ha presionado a México para alcanzar un acuerdo de cielos abiertos, pero no se ha llevado a cabo. No obstante, México y EEUU ya tenían firmado un acuerdo bilateral que permitía la entrada de dos compañías por ruta de EEUU a México y viceversa, y casi todas estaban cubiertas.

Es por ello que las empresas que ingresaban lo hacían en mercados donde casi no había competencia. En junio del 2005 se vivía una discusión sobre la exigencia de cielos abiertos que planteaba el grupo trinacional de la sociedad civil sobre “El futuro de las Américas”; así se hablaba de la posibilidad de que aviones de EEUU, Canadá y México, realicen operaciones de cabotaje, es decir vuelen al interior de las tres naciones en concierto con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

El eje era un desventajoso convenio bilateral firmado entre México y Estados Unidos, por el que se permite la operación de cinco empresas aéreas especializadas de cada país en el otro. La propuesta concreta era volar con cualquiera de las cinco líneas aéreas de carga inscritas en el convenio desde la Ciudad de México, Guadalajara o Monterrey hacia los países centroamericanos, con énfasis en Costa Rica, Guatemala y El Salvador, en tanto la reciprocidad le permitiría a las empresas mexicanas volar de Estados Unidos hacia la Unión Europea y el Lejano Oriente.

“Concretamente se hablaba de dos rutas: New York-París y San Francisco-Tokio, que en el papel serían de enorme atractivo... para empresas en opción de competir. Las mexicanas serían avasalladas por las estadounidenses, europeas o japoneses, en tanto, las estadounidenses verían florecer sus negocios hacia América Latina. Dicho con todas las letras, la posibilidad para México se convertiría en un espejismo, en tanto para Estados Unidos sería

³² Rogelio Varela. “EU y Canadá tendrán cielos abiertos”. *El Financiero*. p. 20.

oasis”³³. Para el 12 de diciembre del 2005, después de un año de negociaciones, se firmó el Convenio Bilateral Aéreo entre México y Estados Unidos (que enmienda el Convenio Aéreo firmado el 15 de agosto de 1970), que entraría en vigor a partir del 2006 (el 18 de junio de 2006 apareció en el Diario Oficial de la Federación).

En él se estableció la apertura de varias rutas y la tercera designación, es decir, que a partir del 27 de octubre de 2007, cada parte tendría el derecho a designar tres líneas aéreas por ruta, que vuelen entre ambos países, sin que se genere un desbalance en las líneas aéreas mexicanas y estadounidenses.

Además; “se establecieron el aumento a tres en el número de aerolíneas autorizadas para dar servicio de transporte de carga entre ambos países, se eliminó la restricción de que sólo se permitían cinco empresas cargueras como máximo y se incrementó de cuatro a diez el número de compañías que pueden firmar códigos compartidos”³⁴, creciendo ampliamente las oportunidades comerciales entre las compañías tanto nacionales como las extranjeras sin llegar a tener a los cielos abiertos que tanto exige nuestro vecino del norte.

Innegablemente entre ambos países tarde o temprano se llevará a cabo la propuesta por parte de Estados Unidos de un acuerdo de *cielos abiertos*, “tal y como lo marcan los compromisos pactados en el marco de la Alianza para la Seguridad y Prosperidad de América del Norte (ASPAN); donde Canadá, Estados Unidos y México deben tener un régimen regulatorio compatible en transporte aéreo para facilitar una política de cielos abiertos”³⁵.

Sin embargo, a pesar de que la medida podría ser benéfica para los usuarios del transporte aéreo en México, no será totalmente bueno para las aerolíneas nacionales, por ello, México debe aplicar el grado de liberalización que más le convenga, porque a pesar de que México tenga un mercado aerocomercial de 36 millones de pasajeros al año, con crecimiento aproximado de 6%, un tráfico

³³ Alberto Barranco. “Quinta Libertad”. *El Universal*. p. B5.

³⁴ Lilián Cruz. “Oficializan acuerdo aéreo”. *Reforma*. p. 4.

³⁵ José M. Rodríguez. “México se niega a establecer cielos abiertos con los EE.UU.”. *Avion Revue Internacional*. pp. 92-95.

de carga de unas 300.000 toneladas al año, y con ello sea el mercado aéreo de mayor crecimiento de Latinoamérica.

Sus posibilidades reales de competencia se ven bastante mermadas frente al poderoso vecino, ya que mientras el mercado interno no logre consolidarse para poder hacerle frente a la gigantesca industria estadounidense, las aerolíneas mexicanas perderán terreno en todos los ámbitos paralizando el crecimiento y progreso de las mismas.

4.4. El factor combustible y su impacto en la industria aérea

En la actualidad para que las aerolíneas puedan realizar un vuelo tienen y deben considerar tener entre sus gastos y cargos tanto operativos como administrativos los impuestos obligatorios (Impuesto al Valor Agregado “IVA” y la Tarifa de Uso de Aeropuerto “TUA”) al igual que los cargos extras (por seguridad, documentación, procesos administrativos, seguros, las tarifas aeroportuarias, etc.).

En estos últimos se encuentra el cargo por combustible, el cual está afectando de manera considerable a la industria aérea pero en especial a las aerolíneas, ya que los costos sólo por este concepto son demasiado altos.

El petróleo, hoy en día, se ha convertido en un factor determinante para la mayoría de las actividades del ser humano. México como país productor se debería ver favorecido por el aumento en el precio del insumo ya que beneficia las finanzas públicas.

Sin embargo, ha golpeado sectores importantes para la economía tales como la industria manufacturera, la agricultura, el transporte, etc. y la aviación obviamente no ha sido la excepción, especialmente en años recientes donde ha tomado una importancia muy singular, debido a la gran demanda internacional del energético.

A partir de que en el año 2005 iniciarán operaciones las ABC en México, paulatinamente empezaron a expandir su cobertura mediante nuevas rutas, pero el alza en el precio de la turbosina las golpeó en un momento crucial, exactamente cuando se da una gran competencia interna en el mercado interno y se comenzaban a dar las consolidaciones de varias de ellas, y como consecuencia han comenzado a detener sus planes de crecimiento, ya que nadie imaginaba que los costos internacionales del petróleo llegarán a los niveles actuales.

Desde hace un par de años han sido varios los factores que han provocado que el costo de este bien haya ido en aumento de manera trepidante y por ende se este dando un acrecentamiento en la producción y consumo de energéticos a nivel mundial. A pesar de que en julio de 2008 llegó su precio máximo el costo del barril de petróleo (145.33dpb) y a partir de allí ha bajado gradualmente su precio, no se avizora que se mantenga en un precio promedio estable.

Y es que no se alcanza a ver una etapa en donde se pueda estabilizar el precio del petróleo, puesto que se aprecia que cualquier evento internacional que suceda puede afectar el costo de este insumo, y como muestra encontramos entre ellos principalmente:

- El rápido aumento de la demanda de energía provocada principalmente por el desarrollo económico de China (con un PIB promedio de 10%), India y otros países asiáticos;
- La crisis alimentaria internacional;
- La desaceleración de la economía estadounidense, con la consecuente caída del Dólar frente al Euro;
- Las constantes bajas en las reservas petroleras estadounidenses;
- Las crecientes tensiones entre Israel e Irán,
- La violencia interna en Nigeria (con ataques a su industria petrolera),

- Reducción de la producción por parte de algunos países (p.ej. México), etc.

Naturalmente, también ha sufrido varios cambios la cotización de la mezcla mexicana de exportación, estando la cotización en enero de 2007 del “precio promedio de crudo mexicano (de sus 3 tipos, Maya, Istmo y Olmeca) en 44.47 dólares por barril (dpb) y para fin de año llegó a ser de 80dpb”³⁶, más adelante y como permanencia del encarecimiento, en el primer trimestre de 2008 “alcanzó una cotización de 116.92 dpb”³⁷ y en julio alcanzó su máxima cotización llegando a 132.15 dólares por barril³⁸, casi triplicando así su valor en aproximadamente un poco más de un año.

Y ya para la segunda mitad de 2008 bajo nuevamente su precio en el mercado internacional a cerca de 70 dpb.

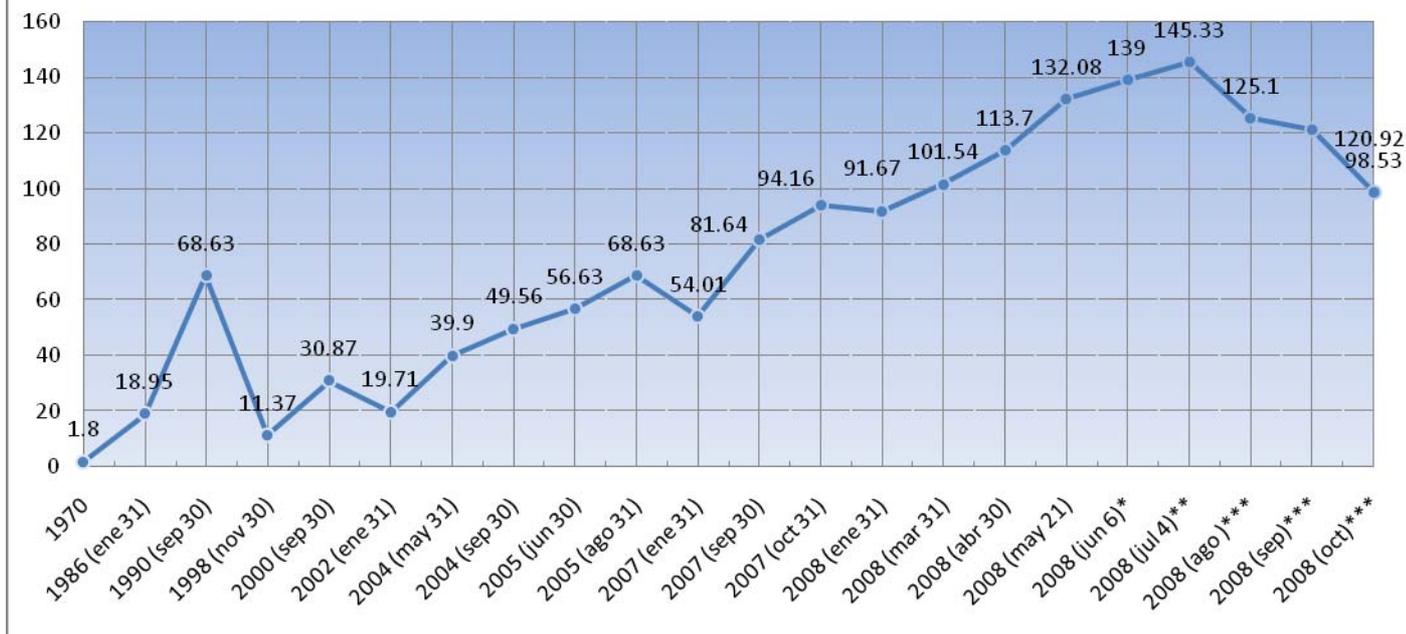
En el ámbito internacional, el petróleo se ha disparado a récords insospechables, incluso casi rebasando la barrera mental de los 150 dólares el barril. En la siguiente gráfica podremos ver como ha sido el asombroso aumento en el precio internacional del petróleo especialmente a partir del año 2004.

³⁶ Alma Hernández. “Dobla petróleo su cotización durante 2007”. Reforma. p. 4.

³⁷ Israel Rodríguez. “A 116.92 dólares llegó el petróleo mexicano; se presupuesto en 49”. La Jornada. p. 18.

³⁸ Datos económicos del 15/Jul./08. La Jornada p. 1.

GRÁFICA N° 6: VARIACIÓN EN EL COSTO INTERNACIONAL DEL PETRÓLEO (dólares por barril)



Fuente: Elaboración de Alejandro Díaz Torres con datos de: Reuters. "El petróleo imparable". *Excélsior*. p. 1.

* Israel Rodríguez. "A 116.92 dólares llegó el petróleo mexicano; se presupuesto en 49". *La Jornada*. p. 18.

** Datos económicos de *El Universal*. 04/Jul./08. p. B1. *** Datos económicos de *La Jornada*.

Obviamente el aumento en este insumo generó que el precio de la turbosina también tuviera variaciones considerables las cuales han afectado a la industria aérea mundial, provocando que se den quiebras y fusiones entre las aerolíneas con mayor capacidad para lograr evitar su caída.

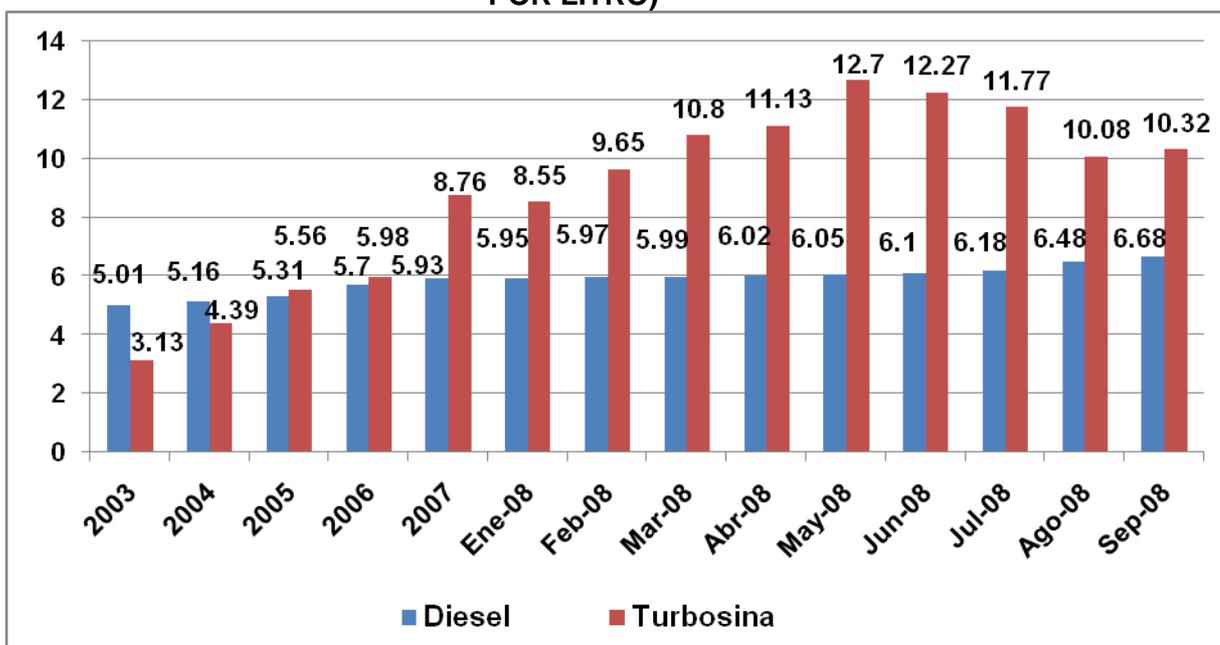
En varias zonas del planeta ya se han empezado a dar varias fusiones entre grandes y pequeñas compañías aéreas, por ejemplo en Estados Unidos entre varios otros casos; ya se dio la fusión de Delta Air Lines y Northwest Airlines Corporation, "en una transacción valorada en más de 3 mil millones de dólares, Delta comprará a Northwest lo que crea la aerolínea más grande del mundo"³⁹, pero en varios casos no ha sido suficiente porque están teniendo grandes pérdidas económicas de las cuales difícilmente podrán recuperarse.

³⁹ Reuters. "Forma mega línea fusión de delta". *Reforma*. p. 1.

En México, para hacer frente al alto costo de los combustibles el Gobierno Federal ha venido aplicando un subsidio generalizado a todos los energéticos exceptuando a la turbosina, debido a que la aviación es considerada como un medio de transporte elitista y “con el argumento de que la población que tenía acceso al transporte aéreo era relativamente pequeña, la turbosina quedó ligada al movimiento de los precios internacionales”⁴⁰ y por lo tanto no es merecedora de un subsidio.

Es por ello que las aerolíneas nacionales (sean troncales, charteras y/o de bajo costo) comienzan a cruzar por una crisis delicada derivada por estos aumentos. Como podemos ver en la gráfica N° 7; es notorio como el subsidio aplicado por el Gobierno Federal al diesel ha logrado mantenerlo entre los años 2003 al 2007 con una variación en su precio del 18.3%, mientras que la turbosina en el mismo período y sin aplicación de subsidio ha cambiado en un 179.8%.

GRÁFICA N° 7: VARIACIÓN EN LOS COSTOS DE LOS COMBUSTIBLES (PESOS POR LITRO)



⁴⁰ Carlos Velázquez Veranda. “Turbosina, aerolíneas y finanzas públicas”. *Excélsior*. p. 10.

En la tabla IX, podemos hacer una comparación anual a partir del año 2003 hasta mediados del 2008 de como la variación en el aumento del energético y el precio promedio de la turbosina han afectado en los costos de operación de las aerolíneas, ya que el costo de la turbosina en el año 2003 representaba en promedio únicamente el 13.5% de sus gastos de operación pero a mediados de 2008 ha llegado a representar promedios de entre el 40 y 50% dependiendo de la aerolínea en cuestión.

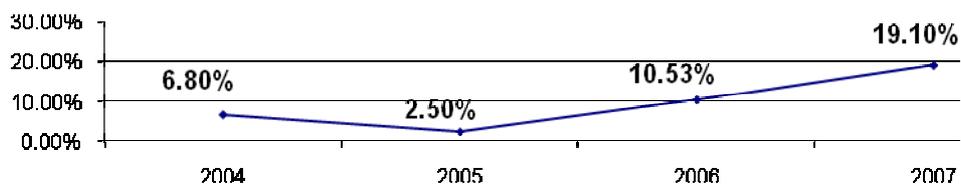
TABLA IX: COSTOS PROMEDIO DE OPERACIÓN DE LAS AEROLÍNEAS (%)

Año	Precio de Turbosina	Costos promedio de operación (%)
2003	3.13	13.5
2004	4.39	18.9
2005	5.56	24.0
2006	5.98	25.8
2007	8.76	37.8
2008	11.30	46.6

Fuente: Cfr. Darío Celis. "Aerolíneas vs. Autobuses, la circunstancia de Alcántara y más quiebras". *Excélsior*. p. 3.

Sin embargo, la teoría de que la aviación era netamente elitista no necesariamente siguió siendo vigente, ya que (como podemos ver en la siguiente tabla) con la llegada de las Aerolíneas de Bajo Costo el porcentaje en el número de pasajeros nacionales en servicio doméstico aumentó sustancialmente a diferencia de cuando aún no existían en el mercado nacional, pues en tan sólo 3 años de operaciones de las ABC, el mercado ha ido creciendo a tasas promedio del 15% anual, pasando de casi 20 millones de pasajeros en 2004 a 27 millones al final de 2007.

GRÁFICA N° 8: CRECIMIENTO ANUAL DEL MERCADO EN SERVICIO DOMÉSTICO REGULAR



Año	2004	2005	2006*	2007
Nº de pasajeros	19,531	19,828,618	22,164,708	27,400,965
Crecimiento anual %	6.8%	2.5%	10.53%	19.10%

Fuente: Elaboración de Alejandro Díaz Torres con datos de la DGAC: "La aviación mexicana en cifras 1989–2007" <http://www.dgac.sct.gob.mx/fileadmin/images/AVMC8907.zip> (página consultada el 01/Jul./08). *Primer año en que todas las ABC operan en conjunto en el mercado doméstico.

Debido a que las autoridades mexicanas (tanto la SCT por parte de su Secretario Luis Téllez como con el titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) Agustín Carstens) han decidido no realizar ningún subsidio al precio de la turbosina y la única solución que ofrecen para evitar quiebras de aerolíneas es la posible "fusión entre ellas"⁴¹, los principales actores de la industria aérea nacional no se han quedado de manos cruzadas, es por ello que la SCT, la SHCP, la CANAERO Y ASA, han trabajado en varios estudios de costos para reducir el precio del combustible que consumen las aerolíneas nacionales.

Hoy en día "La composición del precio de la turbosina en México se distribuye así:

- 90.5% corresponde al precio internacional de referencia,
- 8% a costos de transportación y;
- 1.5% al servicio de suministro⁴².

Las aerolíneas nacionales no consideran justo que en la fórmula se incluya el precio internacional de referencia puesto que al ser México un país productor de hidrocarburos, la turbosina que consumen es de producción nacional.

⁴¹ José de Jesús Guadarrama. "SCT: cero subsidios a turbosina". *Excelsior*. p. 1.

⁴² Margarita Solís Peña. "Presentará CANAERO esquema para reducir precio de la turbosina". *El Financiero*. p. 19.

Uno de los principales problemas en el costo de la turbosina en México es la manera en que es distribuida a los aeropuertos y aerolíneas, por ello se ha pedido la implementación de *turbosinoductos* para evitar así mayores gastos en el transporte de turbosina, “de tal forma que los aeropuertos que podrían ser suministrados con el combustible mediante ductos serían, además del AICM, que está conectado a la Refinería 18 de marzo, el de Monterrey y Toluca. Aunque no se descarta a Tijuana, Cancún y Guadalajara, que consumen 76% del energético que requiere toda la red aeroportuaria. El resto de los aeropuertos no fueron considerados porque la inversión que se necesitaría para construir el turbosinoducto no se justificaría por el consumo que presentan”⁴³.

Igualmente la CANAERO ha propuesto la importación de combustible desde San Diego para los aeropuertos de la frontera norte, dado que resulta más caro el transporte de la turbosina desde las refinerías mexicanas que se ubican principalmente en el centro y sur del país. Y es que “la turbosina debe cruzar la mitad del territorio, ya que su origen es Salina Cruz en Oaxaca, Pajaritos en Veracruz, Salamanca en León o Cadereyta, Nuevo León. Aunque el precio de la turbosina es más alto en San Diego que en México, pero comparándolo con el alto costo que representa transportarlo por el país, al final el precio es igual o menor”⁴⁴.

En marzo de 2008 entró en vigor un nuevo contrato entre ASA y PEMEX, en el que llegaron a un acuerdo en principio para modificar el Contrato de Compra-Venta de Turbosina y Gasavión, y cabe resaltar que no se aplicó ningún subsidio en el precio del combustible. En él se renovaron varios aspectos respecto al convenio firmado entre ambas entidades en 1998:

- *“Se actualizaron los volúmenes contractuales entre PEMEX y ASA, lo que evitará que esta última pague tarifas adicionales por excederse en los requerimientos del producto. (Ya que el convenio de 1998 se estableció una parte fija que se elevaba mes a mes y otra variable, la que más pega a las aerolíneas, puesto que si en la planeación de vuelos*

⁴³ Lilián Cruz. “Proponen trasladar turbosina en ductos”. *Reforma*. p. 4.

⁴⁴ Margarita Solís Peña. “Propone CANAERO importar turbosina de San Diego”. *El Financiero*. p.22.

se equivocan y se exceden en sus necesidades, esta parte se eleva sustancialmente).

- *En el mismo sentido SCT-ASA logró establecer con PEMEX un precio ponderado del combustible para los aeropuertos del DF, Toluca, Monterrey y San José del Cabo, lo que igualmente permitirá acceder a costos estables en el transporte reduciendo las variaciones.*
- *La modificación al porcentaje de tolerancia en la transferencia de custodia, para los 6 aeropuertos más importantes del país, que es en donde se maneja 72% de la turbosina. Esto lo que de facto implica es una baja en el costo de intermediación de ASA y por ende de las tarifas de las aerolíneas⁴⁵.*
- *Establece una planeación adecuada de toda la cadena en materia de combustible y para ello “se autorizaron contratos espejo, es decir, que las aerolíneas informarán a ASA cuánto consumirán de turbosina y en que aeropuerto, para que a su vez el organismo informe a PEMEX y programe el manejo del combustible de sus refinerías a sus terminales de Almacenamiento y Distribución y de ahí a los aeropuertos del País⁴⁶.*

Con estas modificaciones las aerolíneas lograrán tener ahorros representativos en cuanto a sus gastos derivados por la compra de turbosina y le serán benéficas a todas las partes integrantes, sin embargo, no resulta ser suficiente ya que se hallan más problemas en trono al combustible, p. ej.:

- *Es necesario fijar el precio y cargos por el manejo de la misma, así como crear otras empresas para la venta del hidrocarburo ya que en México el la legislación incentiva monopolios para la prestación de estos servicios.*
- *Revisar la situación fiscal de la turbosina, a la cual se le aplica el 15% de IVA, lo cual no debe ser, de acuerdo con lo establecido en tratados*

⁴⁵ Alberto Aguilar. “Tras 10 años de espera, logra la SCT nuevo contrato para turbosina entre PEMEX y ASA en beneficio de la aviación”. *El Universal*. p. B3.

⁴⁶ Lilián Cruz. “Pactan abaratar turbosina”. *Reforma*. p. 1.

internacionales, que dicen que el combustible debe estar exento de impuestos federales.

- *Aplicar la fórmula de las variaciones en volumen por temperatura, porque la turbosina sufre modificaciones en la densidad y el tamaño del litro, dependiendo de la temperatura. Las variaciones se resolverían si se instalan bombas para medir la temperatura del ambiente⁴⁷.*

El gasto que hacen las aerolíneas por concepto de turbosina consiste en el ajuste volumétrico conforme a la norma y práctica internacional a 15 grados centígrados, y que la medición técnica y aplicación de ajuste volumétrico sea al momento del servicio y no en el tanque de almacenamiento⁴⁸.

Es por ello importante que se abra la posibilidad a empresas privadas para poder transportar el combustible entre los centros de distribución de PEMEX y las aerolíneas. Lo cual dada la competencia que se generaría, los costos tenderían a bajar.

4.5. Las Aerolíneas de Bajo Costo como alternativa de transporte aéreo internacional

El desarrollo conjunto de las Aerolíneas de Bajo Costo en el mercado nacional se ha ido dando de manera exponencial, ganado terreno casi de inmediato en las actividades que realizan y por lo tanto se refleja en los indicadores registrados. A nivel individual, las ABC han registrado crecimientos muy buenos en su mayoría, teniendo año tras año mayor participación dentro del mercado doméstico.

Pero los resultados arrojados hasta el momento por las ABC han sido mixtos, pues no todas han sido capaces de mantener el ritmo dada la compleja situación del mercado. En general, las ABC que más han ganado terreno frente

⁴⁷ Margarita Solís Peña. "Propone CANAERO importar turbosina de San Diego". *El Financiero*. p.22.

⁴⁸ Sherice Sánchez. "Quieren aterrizar la turbosina". *Excélsior*. p.7.

a las aerolíneas tradicionales en lo que va de existencia en México del modelo *low cost* son:

- Primordialmente Interjet y Volaris (que son las empresas en las que mayor respaldo económico tienen y más capital líquido se ha invertido),
- Un poco más atrás y de manera más gradual se encuentran Click (que tiene la ventaja de venir operando desde antes como Aerocaribe y tener la estructura operacional de Mexicana de Aviación),
- VivaAerobús (la empresa *low cost* mexicana que más se ha apegado al modelo original y que tiene la experiencia de Ryanair), que ha registrado el mayor crecimiento porcentual anual y que sin embargo no por ello ha llegado a ser la que mayor participación de mercado ostente y;
- Alma quien tiene un crecimiento constante pero bastante moderado, lo cual es debido a que su oferta se ha dirigido específicamente al mercado regional, el cual a diferencia de sus competidoras *low cost* que se enfocan a rutas ya conocidas y probadas por otras aerolíneas, no cuentan con una gran afluencia de pasajeros.

No obstante; no todas han logrado obtener la rentabilidad esperada pero a pesar de ello se han ganado un espacio frente a sus demás competidores en el mercado, véase Avolar; la cual como hemos visto se encuentra en muy serias dificultades tanto operativas como administrativas. Además, en su mayoría las ABC han logrado mantener estable su factor de ocupación del año 2007 al 2008.

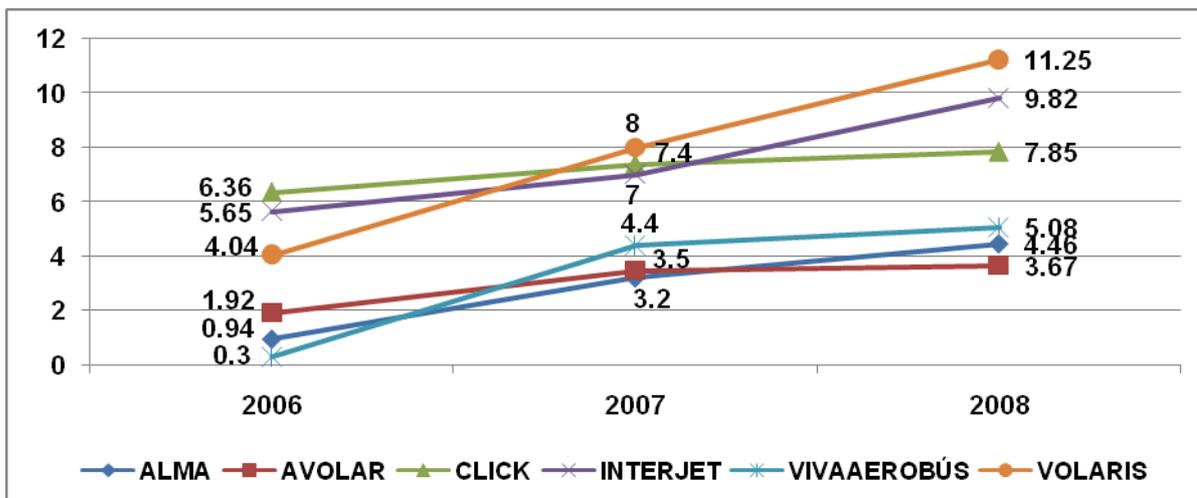
TABLA X: FACTOR DE OCUPACIÓN (%) DE LAS ABC

AEROLÍNEA	2005	2006	2007	2008 (1er trimestre)*
ALMA (Aerolíneas Mesoamericanas)			53.9	47
AVOLAR	42.0	45.1	35.3	No disponible
CLICK (Aerocaribe)	52.3	54.8	49.7	55
INTERJET (ABC Aerolíneas)	52.0	55.0	66.2	68
VIVAAEROBÚS (Aeroenlaces Nacionales)			67.9	68
VOLARIS (Vuela)			69.2	73

Fuente: Elaboración de Alejandro Díaz Torres con datos de la DGAC: "La aviación mexicana en cifras 1989–2007" <http://www.dgac.sct.gob.mx/fileadmin/images/AVMC8907.zip> y *Lilián Cruz. "Prefieren volar en las *low cost*". *Reforma*. p.13.

En la gráfica 9 podremos ver como es que históricamente se ha ido dando el desarrollo de las ABC en cuanto al número de pasajeros transportados de manera individual y la participación porcentual que representan

GRÁFICA Nº 9: PARTICIPACIÓN PORCENTUAL ANUAL DE LAS ABC EN EL MERCADO NACIONAL



Aerolínea	2006		2007		Crecimiento respecto al año anterior	2008*	
	Pasajeros transportados	Participación mercado nacional	Pasajeros transportados	Participación mercado nacional		Pasajeros transportados	Participación mercado nacional
ALMA	208,364	0.94%	883,037	3.2%	324%	579,746	4.09%
AVOLAR	427,494	1.92%	950,885	3.5%	122%	405,010	2.86%
CLICK	1,410,359	6.36%	2,021,351	7.4%	43%	1,244,044	8.78%
INTERJET	1,253,133	5.65%	1,929,201	7.0%	54%	1,406,770	9.93%
VIVAAEROBÚS	67,189	0.3%	1,216,099	4.4%	1709%	757,031	5.34%
VOLARIS	896,113	4.04%	2,176,942	8.0%	143%	1,631,205	11.52%
TOTAL ABC	4,262,652	19%	9,177,515	33.5%	%	6,023,806	42.52%

Fuente: Elaboración de Alejandro Díaz Torres con datos de la DGAC: "La aviación mexicana en cifras 1989-2007" <http://www.dgac.sct.gob.mx/fileadmin/images/AVMC8907.zip> y "Cifras preliminares 2008 enero-junio" http://www.dgac.sct.gob.mx/fileadmin/Leyes/Resumen_2008_WEB.xls (páginas consultadas el 01/Jul./08). *primera mitad de 2008.

Dicho crecimiento se ha dado pese a la dura competencia interna en el mercado aerocomercial mexicano, y aún así específicamente durante el 2008 las *low cost* siguen ganando terreno en México.

Ello lo vemos reflejado en el 42.52% de mercado que tienen ganado las ABC en el mercado interno en la primera mitad del año, ya que transportaron a poco más de 6 millones de pasajeros donde Volaris e Interjet generaron el 20% de participación en el mercado conjuntamente, siendo superadas sólo por las aerolíneas bandera mexicanas, pero estas con tendencia a perder más pasajeros.

TABLA XI : MERCADO NACIONAL EN EL 2008

Lugar	Empresa	Total pasajeros	Participación % de mercado
1	AEROVÍAS DE MÉXICO (Aeroméxico)	2,367,328	16.72

2	MEXICANA DE AVIACIÓN (Mexicana)	1,960,567	13.84
3	VUELA (Volaris)	1,631,205	11.52
4	AEROLITORAL	1,439,428	10.16
5	ABC AEROLÍNEAS (Interjet)	1,406,770	9.93
6	AVIACSA	1,333,766	9.42
7	AEROVÍAS CARIBE (Click)	1,244,044	8.78
8	AEROENLACES (VivaAerobús)	757,031	5.34
9	AEROLÍNEAS MESOAMERICANAS (ALMA)	579,746	4.09
10	AEROCALIFORNIA	549,125	3.87
11	AVOLAR	405,010	2.86
12	GRUPO AÉREO MONTERREY	276,396	1.95
13	AEROMAR	207,866	1.46
	T o t a l	14,158,282	100%

Elaboración de Alejandro Díaz Torres con datos de la DGAC: "Cifras preliminares 2008 enero-junio"
http://www.dgac.sct.gob.mx/fileadmin/Leyes/Resumen_2008_WEB.xls (páginas consultadas el 01/Jul./08).

Sin embargo, no todo ha sido mejoría en las ABC, ya que como hemos visto y debido a los altos costos de la turbosina, las aerolíneas nacionales de manera individual han tomado las medidas necesarias para intentar minimizar el impacto del alza en el precio de la turbosina.

Por ejemplo; entre algunas acciones que han adoptado algunas aerolíneas y que pueden realizar las demás encontramos:

- La cancelación de varias rutas cortas que ya no les resultan rentables;
- Reducción de frecuencias;
- Racionalización de los vuelos para evitar bajas ocupaciones;
- Dejar aviones en tierra;
- Inclusión de escalas en vuelos largos;
- Llevar el combustible mínimo, más el margen de seguridad adicional;
- Antes del despegue, encender exclusivamente un motor para llevar el avión de la plataforma hacia la pista o incluso remolcarlo por medio de otro vehículo terrestre;
- Volar a una mayor altura para reducir la resistencia del aire;
- Viajar más lento, reduciendo el avión la potencia durante el vuelo;
- Reducir el peso en vuelo;
- Examinar la posibilidad de importar turbosina,

- Realizar una mejora en la organización productiva en la estructura de costos;
- Reducción en las comisiones que pagan a las agencias de viajes por el servicio de boletaje;
- Cobrar un cargo por costo de combustible dependiendo de la ruta;
- Recorte en la plantilla laboral.

Debido a que la crisis energética afecta por igual al conjunto de aerolíneas nacionales, todas ellas han tenido que apelar a estas acciones preventivas en mayor o menor medida, y aunque en su mayoría advirtieron que serán temporales en lo que pasa la turbulencia, no han podido estimar cuándo las retirarán. Por otro lado, a pesar de que en su conjunto las ABC han tenido que realizar la cancelación de varias rutas que ya no son económicamente factibles y han frenado el constante crecimiento que registraron desde el 2005 cuando ingresaron al mercado y comenzaron a expandir su cobertura primeramente en rutas nacionales y en algunos casos internacionales, las ABC han podido enfrentar levemente mejor el aumento en el combustible, evitado así un descenso en su flujo de pasajeros.

Es por ello que uno de los puntos importantes para salir adelante de esta crisis es teniendo la flota de aviones con la mejor tecnología posible y de menor consumo de turbosina, ya que a pesar de que si a un avión viejo se le da el mantenimiento necesario para conservarlo con un buen funcionamiento y/o se modifica para modernizarlo, se tienen varias desventajas respecto a uno más reciente.

Las ventajas que implica el tener un avión más nuevo son evidentes, ya que no sólo permiten ahorrar combustible p.ej. “un Boeing B-737-200 puede llegar a gastar un 50% más que un B-737-700; y un B-737-500 puede gastar un 20% más de combustible que uno de Nueva Generación”⁴⁹, sino también en rubros tales como el mantenimiento y los consumibles de los mismos, porque no padecen escasez de refacciones, ni problemas con mantenimientos etc. En la

⁴⁹ José M. Rodríguez. “Por debajo de la media del continente; Antigüedad de la flota en México” Avion Revue Internacional. p. 40.

siguiente tabla se presenta una comparación de la flota mexicana de aviones comerciales de pasajeros.

TABLA XII: ANTIGÜEDAD DE LA FLOTA AÉREA COMERCIAL EN MÉXICO

AEROLÍNEA*	ANTIGÜEDAD*	AVIONES**	CONSUMO POR HORA DE VUELO EN TONELADAS**
Volaris	1.8	A319	2.0
Aerolíneas Mesoamericanas	4.9	BOMBARDIER CRJ	1.4
Interjet	5.3	A320	2.0
Aeroméxico	8.4	B737-700 B737-800	2.0
Mexicana (Click)	11.2	A319, A320, FOKKER 100	2.0
Aeromar	13.1	n. d.	n. d.
Avolar	20.3	B737-200 B737-300	2.8
VivaAerobús	21.7	B737-200 B737-300	2.8
Aerocalifornia	22.0	n. d.	n. d.
Aviacsa	24.1	n. d.	n. d.

Fuente: Cfr.: *José M. Rodríguez. "Por debajo de la media del continente; Antigüedad de la flota en México" Avion Revue Internacional. p. 43. Y **Lilián Cruz. "Gastan más turbosina". Reforma. p.1.
n.d = no disponible.

Se observa que la flota nacional tiene una edad promedio de aproximadamente 13 años, sin embargo, algunas aerolíneas tienen naves con cerca de 25 años de uso, las cuales consumen hasta 40% más de combustible. Las tres líneas aéreas que cuentan con la flota más novedosa son Volaris, ALMA e Interjet aunque un poco más atrás se encuentra Click, lo cual las tiene con una ventaja competitiva sobre sus competidores nacionales y por lo tanto su factura de combustible es menor.

Y debido a que el precio de la turbosina es fijado por las variaciones del mercado internacional (con el precio de referencia del crudo del norte del Golfo de México el West Texas Intermediate "WTI"), una buena alternativa para enfrentarlas sería que las ABC obtengan un programa de compras a futuro por combustible con PEMEX ya que ello favorecería a las aerolíneas para que no sean tan afectadas debido a los cambios bruscos de los precios, tal y como Interjet lo ha llevado a cabo y que en su momento "presentó a la SHCP y a la

SCT la propuesta de combustible a futuro, lo que se traduciría en una estabilidad de precios en las líneas aéreas”⁵⁰.

Dicho esquema de futuros de turbosina sería más benéfico para la industria que un sistema de subsidios, debido a que de conformarse, “las aerolíneas que entren al programa deben estar dispuestas a acatar los techos y paredes que logre obtener PEMEX –sin que PEMEX sufra un impacto económico-, en los lapsos que convenga y el riesgo sería absorbido por las líneas aéreas que se adhieran al programa, este programa es factible para PEMEX ya que al manejar un gran volumen, puede ofrecer este tipo de coberturas”⁵¹.

Sin embargo, también las autoridades financieras de México deben replantear la fórmula para obtener el precio de la turbosina pues como ya se menciona es de producción nacional y al no tener subsidio (como los demás energéticos) resulta sumamente dispareja la situación en cuanto a competencia entre las aerolíneas frente a los demás medios de transporte.

Varias son las alternativas posibles para sacar adelante a la aviación comercial, pero en México son pocas las que son llevadas a cabo por parte del Gobierno Federal a diferencia de otros países, p. ej., en Estados Unidos cuando alguna de sus aerolíneas se encuentra en problemas financieros severos se acoge al llamado Capítulo 11 de la Ley de Bancarrota, donde son protegidas de la carga fiscal y pueden seguir operando hasta recuperarse. Al contrario, en México pareciera que la aviación comercial no tiene el peso que debiera tener para el desarrollo económico y turístico del país y por lo tanto no se aplica una mayor protección y/o se otorgan más apoyos.

La fusión de las empresas aéreas a nivel internacional ha ido marcando la pauta para sobrevivir a la crisis de los energéticos, sin embargo en el mercado aéreo mexicano hasta el momento no se han dado tales, y específicamente para las ABC es un punto en el cual deben tener mucho cuidado, pues una de sus ventajas es el no tener que cargar con grandes obligaciones económicas debidas a costos laborales como los de Aeroméxico o Mexicana.

⁵⁰ Rolando Aguilar. “Aerolíneas piden a Hacienda bajar el costo de turbosina”. *Excélsior*. p.11.

⁵¹ Claudia Alcántara. “Impulsará Interjet futuros de combustible”. *El Financiero*. p. 20.

Es por ello que si buscan ya sea fusionarse, comprar o asociarse con otra aerolínea, la principal ventaja que pueden obtener serían los slots, algunas aeronaves (aunque dependiendo del tipo que sean), es decir, los activos de la otra empresa y no la compañía en sí.

Y es que de no encontrar algún otro valor agregado realmente importante en sus competidores, no sería útil fusionarse, ya que no tendría razón de ser si no se crece como empresa y con ello tener ahorros significativos, una mayor eficiencia y crecimiento.

Además, es de suma importancia recordar que de darse el caso de “una posible recomposición del mercado no sólo dependerá de cuales socios cuentan con más recursos, sino incluso las condiciones laborales de las compañías. Pues según la legislación laboral, en caso de fusión, el contrato laboral más antiguo es el que prevalece; así es que desde ahora parecería un absurdo que una de las nuevas aerolíneas terminara adquiriendo eventualmente a Mexicana o Aeroméxico”⁵².

Es por ello que si algunas de las ABC intentan expandir sus horizontes incursionando en el mercado internacional el 2008 no sería un momento muy oportuno, sin embargo hay cuando menos 3 de ellas que van por buenos pasos. Antes de ello, las compañías aéreas tienen el reto de buscar formas para eficientar sus procesos tanto a nivel administrativo como técnico y laboral.

Lo primordial para lograr la internacionalización es que logren reafirmar su estructura financiera y se consoliden principalmente en el mercado doméstico para poder una vez logrado ese objetivo, tener rutas cortas a los países vecinos con aviones de menos plazas (aproximadamente de entre 70 y 90), a diferencia de las aeronaves con las que la mayoría de las ABC utiliza (que van

⁵² Carlos Velázquez Veranda. “Volaris no busca el subsidio de la turbosina”. *Excélsior* p. 11.

de 100 a 150 asientos), y ya con la experiencia obtenida buscar tener rutas de mayor alcance, en dicho proceso para que tengan éxito dependerá mucho de la buena selección de rutas y la frecuencia de las mismas.

La salida de las ABC al mercado internacional representaría nuevas perspectivas para el mercado aerocomercial mexicano lo que se traduciría en mayor competencia, más y mejor alternativas de traslado internacional lo que reduciría las tarifas y con ello la posibilidad de que más personas cuenten con la posibilidad de utilizar el transporte aéreo.

CONCLUSIONES

Las experiencias obtenidas de otros países que han utilizado el modelo *low cost* dentro de su mercado dejan ver que es una alternativa de transporte aéreo internacional viable, la cual ha contribuido para mejorar el servicio y el crecimiento en el número de pasajeros. Especialmente el caso de la empresa brasileña GOL (la más representativa para el caso mexicano, ya que su mercado aerocomercial es el que más se asemeja al de México), nos demuestra que con una buena planeación es posible no sólo subsistir ante la dura competencia en el sector sino también llegar a ser líder de la región.

Pero para que la industria aérea nacional pueda llegar a crecer a buenos niveles, se deben proporcionar servicios con calidad, pero para ello primero se necesita contar con la infraestructura necesaria, modernizando los aeropuertos con tecnología actual, mejorando las instalaciones tanto en la zona comercial así como la parte operativa.

En general, con la privatización de los aeropuertos mexicanos en la década de los noventa se logró parte de dicho cometido, aunque en general, los nuevos grupos aeroportuarios se han dedicado a aprovechar mayormente la zona comercial que lo que respecta a los servicios ofrecidos a las aerolíneas y en algunos casos resultan ser de los más caros de la media internacional. Es por lo cual, que si hay una buena infraestructura, se reflejara en un buen desarrollo del sector aeronáutico.

A diferencia de las Aerolíneas de Bajo Costo de primera generación de los años noventa, el desarrollo de ésta segunda generación ha sido bastante favorable para el desarrollo y crecimiento de la industria aérea nacional, llegando a números de pasajeros transportados no registrados anteriormente y con tasas de crecimiento bastante superiores que las pasadas, ganándole terreno a las demás aerolíneas nacionales.

Todo ello gracias a que se dieron las condiciones del mercado propicias para lograrlo y también al conocimiento del medio con el que ya contaban la mayoría de los nuevos dueños de estas empresas.

Sin embargo, no todo ha sido favorable, a pesar de que en el 2008 varias de las ABC estaban consolidándose, y dando en algunos casos el salto al mercado internacional, los problemas con los que hoy en día se están teniendo que enfrentar estas nuevas compañías aéreas son varios.

Uno de ellos es la exigencia por parte de los socios del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) para tratar de abrir las fronteras aéreas mexicanas y propiciar un convenio de cielos abiertos (*open skies*), lo cual indudablemente no será el mejor escenario, ni lo más conveniente para las aerolíneas mexicanas en general (sean aerolíneas Troncales, Regionales, Charter o de Bajo Costo), ni para el país y mucho menos con un país como Estados Unidos, debido a las tantas limitantes con que se enfrenta la aviación nacional y por lo tanto, no habría más de una o dos aerolíneas mexicanas que realmente puedan hacer frente a la gigantesca industria aérea de los Estados Unidos.

Es por ello que las ABC deben aprovechar que el gobierno mexicano siga evitando dicho convenio y continuar consolidándose al interior del mercado nacional, para que cuando den el salto internacional puedan competir más equitativamente, haciendo uso de la regulación vigente, pero también deberán aprovechar los convenios bilaterales con las otras naciones.

Otro factor con el que se están enfrentando la aviación y particularmente el modelo de las ABC, es el desorbitante incremento a nivel internacional en el precio del petróleo, pues desde principios del año 2007 el precio internacional del petróleo ha ido gradualmente en aumento, pero en la primera mitad de 2008 su precio a repuntado fuertemente, por lo que la turbosina ha ido siendo paulatinamente el principal consumo en el gasto corriente de las aerolíneas, pasando a ser aproximadamente de tan sólo el 15% al 40% y en algunos casos al 50%, lo cual complica de manera especial el funcionar de las empresas aéreas dado que la mayoría de los demás gasto pueden ser elásticos pero éste no.

Dicha afectación ha provocado que las aerolíneas tomen varias medidas preventivas como; la racionalización de vuelos evitando gastar combustible de manera excesiva, dejar aviones en tierra, la cancelación de varias rutas, reducir el peso en vuelo, etc., pero uno de los peores efectos que traen consigo estas medidas es la pérdida de conectividad aérea que se había logrado en estos tres años con las ABC.

Por ello, es necesario que las autoridades mexicanas visualicen a la aviación como prioritaria para el desarrollo tanto económico, turístico, comercial, etc., del país, ya que sin una industria fuerte y competitiva, no será posible hacer frente a las exigencias que marca el mercado global. Implantando medidas que aunque pudieran ser temporales, se apliquen para fortalecer este sector de la economía, en el cual se están perdiendo muchas plazas laborales con los despidos realizados por la crisis que enfrenta.

Sin embargo, las escasas soluciones que ha ofrecido hasta el momento el Gobierno mexicano no han sido del todo satisfactorias para el conjunto de las aerolíneas, por ello es necesario que el Gobierno federal tome medidas extraordinarias para evitar el colapso de la aviación civil nacional ante los elevados costos de la turbosina.

Entre esas medidas, el Gobierno debe permitir que la transportación de la turbosina se pueda ejecutar por medio de agentes privados, permitiendo la competencia, ya que el monopolio existente por parte de ASA no da margen de variación y su costo es prácticamente inamovible. Sin embargo, las empresas que lo lleven a cabo deben ser expertas en el manejo de dicho combustible y por lo tanto deben contar con las instalaciones, vehículos, tanques, etc., necesarios para llevar a cabo dicha actividad

Además, individualmente las aerolíneas deben conseguir contratos de compras a futuro por combustible con PEMEX, con ello podrían ser menos vulnerables a los cambios continuos en el precio del petróleo.

El problema del costo del combustible no sólo afecta a la industria aérea, sino también al sector turístico nacional quien perderá importantes entradas económicas, puesto que es uno de los mayores captadores de divisas para la economía nacional, y donde invariablemente la aviación ocupa un lugar importante, donde a diferencia de sus competidores terrestres, quienes obtienen su combustible subsidiado y hoy en día pueden mantener sus tarifas estables, las ABC debido al alza de la turbosina, han tenido que aumentar el costo de sus pasajes aéreos.

Hoy en día, con el clima existente en la aviación nacional, nos damos cuenta que en el mercado mexicano no caben 13 empresas aéreas, que a pesar de ser de diversos tamaños y enfocadas a diferentes nichos de mercado, son demasiadas para el número de pasajeros que se mueven a nivel nacional, a pesar de que las ABC hayan logrado aumentar el tráfico de pasajeros.

Es por ello que esta investigación confirma la hipótesis de que las ABC deben mantener un lugar dominante en las preferencias de los viajeros, basando sus estrategias en lograr acaparar la mayor parte de mercado posible, pero para ello deben contar con un respaldo financiero fuerte, con estrategias bien definidas de largo plazo, con conocimiento del sector.

Ya que deben aprovechar las importantes ventajas de tener que cargar con menores costos de operación que las aerolíneas grandes de nuestro país, de contar con aviones más modernos y ya tener una participación bastante importante en el mercado nacional, lo cual les pueden marcar la diferencia entre continuar o desaparecer.

Es por ello que a pesar de que en México el modelo *low cost* en general no se maneja tal cual por las ABC, será posible visualizarlo como una alternativa real de transporte aéreo internacional, dadas las ventajas competitivas tanto operativas como administrativas que muestran estas aerolíneas frente a sus contendientes en los mercados tanto nacional como en el internacional. No olvidemos que el todo es más importante de lo que cualquier parte individual y

que la ventaja competitiva emanara de la totalidad de su sistema de actividades.

BIBLIOGRAFÍA

Arellano García, Carlos. Primer Curso de Derecho Internacional Público. Edit. Porrúa, 3ª. Edic, México, 1997. 741p.

Ávalos, Marcos y Valdés Víctor. Regulación de aerolíneas en México. Edit. Centro de Investigación para el Desarrollo, AC. (CIDAC). 1ª. Edic, México, 2006. 172p.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ed. Porrúa. 140ª. Edic, México. 2007. 149p.

G. Verplaetse, Juan. Derecho Internacional Aéreo y del Espacio. Edit ATLAS. Madrid, 1963.

Luard, Evan. Organismos Internacionales, el marco naciente de la interdependencia. Edit. El Manual Moderno, S.A. México, 1979. 375p.

OACI. Manual sobre reglamentación del transporte aéreo internacional. OACI. 2ª Edic. 2004.

Portales Rodríguez, Genaro de Jesús. Transportación Internacional. Edit. Trillas, 1ª Edic, México, 2001. 157p.

Porter, E Michael. Ventaja Competitiva. Edit. Compañía Editorial Continental, SA de CV. CECOSA. 10ª Edic, México. 1994.

Salinas Casillas, César Rolando y Bonani Filippo. Análisis del modelo de operación de las Aerolíneas de bajo costo. ITESM. EGADE. Campus Estado de México. 2005. 51p.

Seara Vázquez, Modesto. Derecho Internacional Público. Edit. Porrúa, S. A. 8ª Edic. México, 1982. 661p.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Memoria 1988-1994. Edit. Corporación Editorial Grafik SA de CV. México. 1994. p. 21.

Villela Gómez, José. Breve historia de la aviación en México. Edit. México, D.F, 1971.

HEMEROGRAFÍA

Aguilar, Alberto. "Click a todo motor". Reforma, México, 14/Jul./05. Sección Negocios. Nombres, Nombres y...Nombres. p. 3A.

Aguilar, Alberto. "Tras 10 años de espera, logra la SCT nuevo contrato para turbosina entre PEMEX y ASA en beneficio de la aviación". El Universal. México, 05/Mar./08. Sección Finanzas. P. B3.

Aguilar, Alberto. "Volaris con 18% arrebatada a Mexicana segundo sitio en 2007, logra flujo positivo y más capital de socios". El Universal, México, 07/Mar./08. Sección Finanzas. p. B3.

Aguilar, Alberto. "Las 6 victimas de la aviación en EU y aquí Avolar 3 aviones en tierra, cancela rutas y adeudos con Gap". El Universal, México, 18/Abr./08. Sección Finanzas. p. B3.

Aguilar, Roberto. "A Volar refuerza sus planes". El Universal. México, 20/Mar./06. Sección Finanzas. p. B5.

Aguilar, Roberto. "Volaris, apoyo del Banco Mundial". El Universal. México, 10/Jul./06. Sección Finanzas. p. B6.

Aguilar, Rolando. "Aerolíneas piden a Hacienda bajar el costo de turbosina". Excélsior. México, 16/Abr./08. Sección Dinero. p. 11.

Alcántara, Claudia. "Impulsará Interjet futuros de combustible". El Financiero, México, 16/Abr./08. Sección Negocios. p.20.

AP. "Reducirán aviones la velocidad para ahorrar combustible". El Financiero, México, 02/May./08. Sección Negocios. p11.

AP. "Cobro por maleta". El Financiero, México, 13/Jun./08. Sección Negocios. p.25.

Avion Revue Internacional (Redacción). "IATA contra los aeropuertos mexicanos" Avion Revue Internacional. Nº 94 Madrid, España, Noviembre 2007. p. 10.

Badillo García, Diego. "Alma de México volará desde Toluca". Excélsior. México, 01/Jun./08. Sección Bon Voyage. p. 5.

Barranco, Alberto. "Quinta Libertad". El Universal. México, 07/Jun./05. Sección Finanzas p. B5.

Camino, Francisco. "Southwest Airlines, inventor del low cost". Airline ninety two. Nº220. Madrid, España, Abril, 2007. pp. 7-14.

Celis Estrada, Darío. "ALMA recibe". Reforma. México, 28/Abr./06. Sección Negocios. p. 4.

Celis Estrada, Darío. "Pega turbosina". Excélsior. México, 23/Ene./08. Sección Dinero. p.3.

Celis Estrada, Darío. "Avolar, pasivo peligroso para el grupo Chedraui". Excélsior. México, 12/May./08. Sección Dinero. p. 4.

Celis Estrada, Darío. "Capitalizan alma". Excélsior. México, 29/May./08. Sección Dinero. p.3.

Celis Estrada, Darío. "Renuncia Heredia a Alma y controlan Avolar desde EU." Excélsior. México, 06/Jun./08. Sección Dinero. p.3.

Celis Estrada, Darío. "Acreedores de Avolar pelean el control de la aerolínea". Excélsior. México, 09/Jun./08. Sección Dinero. p.3.

Celis, Darío. "Aerolíneas vs. Autobuses, la circunstancia de Alcántara y más quiebras". Excélsior. México, 13/Jun./08. Sección Dinero. p. 3.

Celis, Darío. "Avolar elude". Excélsior. México, 20/Jun./08. Sección Dinero. p. 3.

Celis, Darío. "Volaris inyecta". Excélsior. México, 28/Jul./08. Sección Dinero. p. 3.

Cepeda, Francisco. "Arrebatan pasaje terrestre". Reforma. México, 12/Mar./07. Sección Industria del Transporte. p. 2.

Cepeda, Francisco. "Tienen lentas alas aviones del País". Reforma. México, 27/Mar./06. Sección Negocios. p. 2.

Cepeda, Francisco. et. al. "Sube turbosina... y boletos de avión". Reforma. México, 09/Ene./08. Sección Nacional. p. 1.

Contreras Salcedo, Jaime. "Impulsan Aerolíneas de Bajo costo Recuperación del Sector". Excélsior, México, 16/Mar./06. Sección Financiera. p. 2-F.

Cruz, Lilián. "Oficializan acuerdo aéreo". Reforma. México, 13/Dic./05. Sección Negocios. p. 4.

Cruz, Lilián. "Nace otra línea de bajo costo". Reforma. México, 23/Feb./06. Sección Negocios. p. 4.

Cruz, Lilián. "Aterrizará nueva low cost". Reforma. México, 28/Feb./06. Sección Negocios. p. 4.

Cruz, Lilián. "Nace matrimonio entre autobuses y aviones". Reforma. México, 13/Mar./06. Sección Industria del Transporte. p. 19.

Cruz, Lilián. "Registra saturación aeropuerto de Toluca". Reforma. México, 14/Mar./06. Sección Nacional. p. 1.

Cruz, Lilián. "Satura a Toluca aviación general". Reforma. México, 19/May./06. Sección Negocios. p. 3.

Cruz, Lilián. “Fallan acuerdos bilaterales aéreos”. Reforma. México, 26/Ene./07. Sección Negocios. p. 3.

Cruz, Lilián. “Anuncia Volaris nuevas rutas y servicios”. Reforma. México, 30/Ene./07. Sección Negocios. p. 7.

Cruz, Lilián. “Prefieren volar en las low cost”. Reforma. México, 26/May./07. Sección Negocios. p. 13.

Cruz, Lilián. “Afina Avolar su llegada a EU”. Reforma. México, 28/May./07. Sección Negocios. p. 8.

Cruz, Lilián. “Demandan tarifas justas”. Reforma. México, 02/Ene./08. Sección Negocios. p. 4.

Cruz, Lilián. “Proponen trasladar turbosina en ductos”. Reforma. México, 02/Ene./08. Sección Negocios. p. 4.

Cruz, Lilián. “Prepara ALMA vuelos hacia EU”. Reforma. México, 09/Ene./08. Sección Negocios. p. 4.

Cruz, Lilián. “Pegan taxis a viajeros aéreos”. Reforma. México, 04/Feb./08. Sección Negocios. p. 4.

Cruz, Lilián. “Ganan terreno las low cost”. Reforma. México, 07/Mar./08. Sección Negocios. p. 9.

Cruz, Lilián. “Termina guerra de tarifas, dice Avolar”. Reforma. México, 17/Mar./08. Sección Negocios. p. 2.

Cruz, Lilián. “Pactan abaratar turbosina”. Reforma. México, 27/Mar./08. Sección Negocios. p. 1.

Cruz, Lilián. "Gastan más turbosina". Reforma. México, 14/May./08. Sección Negocios. p. 1.

Cruz, Lilián. "Vislumbra Interjet un colapso en la aviación". Reforma. México, 27/May./08. Sección Negocios. p. 1.

Cruz, Lilián. "Reacciona VivaAerobús contra crisis.". Reforma. México, 06/Jun./08. Sección Negocios. p. 9.

Cruz, Lilián. "Piden ayuda las aerolíneas". Reforma. México, 13/Jun./08. Sección Negocios. p. 4.

Cruz Lilián. "Alista Aerocalifornia su adiós". Reforma. México, 01/Ago./08. Sección Negocios. p. 8.

Del Toro, Evangelina. "Reducirá ASA el costo por abasto de turbosina". Milenio. México, 14/Mar./08. Sección Negocios. p. 29.

Flores, Mauricio. "¿Cuánto pierden Volaris e Interjet?: Aeroméxico en vilo". Milenio. México, 30/May./08. Sección Negocios. p. 26.

Guadarrama H, José de Jesús. "Promueven aeropuertos alternos; bajarán tarifas hasta 50%". El Financiero. México, 04/Ago./05. Sección Negocios. p. 14.

Guadarrama, José de Jesús. "SCT: cero subsidios a turbosina". Excélsior. México, 24/Abr./08. Sección Dinero. p.1.

Hernández, Alma. "Dobla petróleo su cotización durante 2007". Reforma. México, 02/Ene./08. Sección Negocios. p. 4.

López, Marisela. "Alma prepara hangar para servicio a terceros". Milenio. México, 20/Mar./08. Sección Negocios. p. 19.

López, Marisela. “Talachas para aviones”. Milenio. México, 02/Abr./08. Sección Negocios. p. 28.

López, Marisela. “Ofrecen Volaris y Estrella Blanca servicio multimodal”. Milenio. México, 05/Jul./08. Sección Negocios. p. 21.

Maldonado, Mario. “Concreta aerolínea Avolar reestructuración operativa”. Milenio. México, 06/May./08. Sección Negocios. p. 24.

Mejía Guerrero, Angélica. “Promueven la baja de las tarifas aéreas”. El Universal. México, 26/Nov./05. Sección Finanzas. p. A 23.

Nogueira, Max e Ivett Rangel. “Bajo costo... ¿y qué más?”. Reforma. México, 05/Feb./06. Sección De Viaje. p. 11.

Nogueira, Máx. “El doble reto de Toluca”. Reforma. México, 12/Feb./06. Sección De Viaje. p. 2.

Notimex. “Portafolio; Volaris”. Reforma. México, 21/May./08. Sección Negocios. p.1.

Ojeda Olga, et. al. “Dinámico crecimiento en aeropuertos”. El Financiero. México, 23/Ene/08. Sección Negocios. p.10.

Reuters. “Volaris prevé duplicar el número de pasajeros”. Milenio. México, 15/Mar/08. Sección Negocios p.18.

Reuters. “Forma megalínea fusión de Delta”. Reforma. México, 15/Abr./08. Sección Negocios p.1.

Reuters. “El petróleo imparable”. Excélsior. México, 22/May./08. Sección Dinero. p.1.

Rodríguez, Israel. "A 116.92 dólares llegó el petróleo mexicano; se presupuesto en 49". La Jornada. México, 07/Jun./08. Sección Economía. p.18.

Rodríguez, Israel. "Suspende la SCT operaciones de Avolar y Nova Air por deuda fiscal". La Jornada. México, 05/Ago./08. Sección Economía. p. 18

Rodríguez, José Manuel. "Volaris también low cost de carga". Avion Revue Internacional. N° 85. Madrid, España. Febrero 2007. pp. 16-18.

Rodríguez, José Manuel. "Revisión en los aeropuertos mexicanos". Avion Revue Internacional. N° 86. Madrid, España, Marzo 2007. p. 8.

Rodríguez, José Manuel. "Gol compra Varig". Avion Revue Internacional. N° 89 Madrid, España, Junio 2007. pp. 12-13.

Rodríguez, José M. "México se niega a establecer cielos abiertos con los EE.UU.". Avion Revue Internacional. N° 93 Madrid, España, Octubre 2007. pp. 92-95.

Rodríguez, José M. "Regional por excelencia". Avion Revue Internacional. N° 94 Madrid, España, Noviembre 2007. pp. 14-16.

Rodríguez, José M. "Por debajo de la media del continente; Antigüedad de la flota en México". Avion Revue Internacional. N° 100 Madrid, España, Mayo 2008. pp. 40-43.

Rodríguez, José M. "Volaris, la aerolínea de mayor crecimiento". Avion Revue Internacional. N° 99 Madrid, España, Abril 2008. pp. 40-43.

Sánchez, Sherice. "Quieren aterrizar la turbosina". Excélsior. México, 15/May./08. Sección Dinero. p.7.

Sandoval, Antonio. "Guerras tarifarias por líneas aéreas de bajo costo". El Financiero. México, 09/Mar./06. Sección Negocios, Mercados. p. 3A.

Staff, Reforma. "Aprovecha Southwest coberturas". Reforma. México, 18/Jun./08. Sección Negocios. p.1.

Solís Peña, Margarita. "Presentará CANAERO esquema para reducir precio de la turbosina". El Financiero. México, 11/Ene./08. Sección Negocios. p.19.

Solís Peña, Margarita. "Propone CANAERO importar turbosina de San Diego". El Financiero. México, 21/Abr./08. Sección Negocios. p.22.

Solís Peña, Margarita. "Seis aerolíneas piden subsidio para la turbosina". El Financiero. México, 03/Jun./08. Sección Negocios, Mercados. p. 16.

Ulloa, Aída. "Aviación levanta a la economía". El Universal. México, 25/Feb./08. Sección Finanzas. p. B8.

Ulloa, Aída. "PEMEX y ASA afinan acuerdo sobre turbosina". El Universal. México, 17/Mar./08. Sección Finanzas. p. B3.

Ulloa, Aída. "Terminal de Toluca, la de mayor empuje". El Universal. México, 14/Jul./08. Sección Finanzas. p. B3.

Varela, Rogelio. "EU y Canadá tendrán cielos abiertos". El Financiero. México, 17/Nov./05. Sección Negocios. p. 20.

Velázquez Veranda, Carlos. "Turbosina, aerolíneas y finanzas públicas". Excélsior. México, 21/May./08. Sección Dinero. p.10.

Velázquez Veranda, Carlos. "Volaris no busca el subsidio de la turbosina". Excélsior. México, 05/Jun./08. Sección Dinero p11.

Yamashiro Arcos, Celina. "En 2006 llegarán aerolíneas de bajo costo". El Financiero, México, 14/Mar./05. Sección Negocios. p. 30.

Yamashiro Arcos, Celina. "Aeroenlaces se suma a la competencia". El Financiero. México, 23/Feb./06. Sección Negocios. p. 17.

Yamashiro, Celina. "ASA y GACM serán uno mismo". Excélsior. México, 07/Jul./06. Sección Dinero. p. 8.

Yamashiro, Celina. "Crearán puerto aéreo de bajo costo". Excélsior. México, 06/Dic./06. Sección Dinero. p. 3.

Yamashiro, Celina. "Volaris podría rebasar a Mexicana o Aeroméxico". Excélsior. México, 30/Ene./07. Sección Dinero. p.3.

MESOGRAFÍA

<http://www.aeropuertosgap.com.mx>

<http://www.anpad.org.br>

<http://www.asa.gob.mx>

<http://www.asur.com.mx>

http://www.cfc.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=3978&Itemid=363

<http://www.dgac.sct.gob.mx>

<http://www.dgac.sct.gob.mx/fileadmin/images/AVMC8907.zip>

http://www.dgac.sct.gob.mx/fileadmin/Leyes/Resumen_2008_WEB.xls

<http://www.dgac.sct.gob.mx/fileadmin/Leyes/SASE0308.xls>

<http://www.diariodelviajero.com/2008/06/24-ryanair-ofrece-sexo-oral-en-sus-aviones>

<http://www.economia.com.mx>

<http://www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=134429&docTipo=1&orderby=docid&sortby=ASC>

<http://www.fae.edu/publicacoes>

<http://www.gacn.com.mx>

<http://www.gollog.com.br>

<http://www.imcyc.com>

<http://www.macroeconomia.com.mx>

<http://www.mz-ir.com/gol/RAO2007/interna.asp?i=0&pag=03&secao=1>

http://www.pemex.com/files/dcpe/petro/epublico_esp.xls

<http://www.ryanair.com>

<http://www.sct.gob.mx>

http://www.sct.gob.mx/fileadmin/normatividad/transporte_aereo/1Ley%20de%20Aeropuertos.pdf

http://www.sct.gob.mx/fileadmin/normatividad/transporte_aereo/2Ley%20de%20Aviaci%F3n%20Civil.pdf

http://www.sct.gob.mx/fileadmin/normatividad/transporte_aereo/16REGLAMEN TO%20DE%20LA%20LEY%20DE%20AEROPUERTOS.pdf

http://www.sct.gob.mx/fileadmin/normatividad/transporte_aereo/18Reg.%20Ley%20de%20Aviaci%F3n%20Civil.pdf

<http://www.seneam.gob.mx>

<http://www.southwest.com>

<http://www.sisi.org.mx>

<http://www.terra.com.mx/noticias>

<http://www.t21.com.mx>

<http://www.vivaaerobus.com.mx>

<http://www.volaris.com.mx>

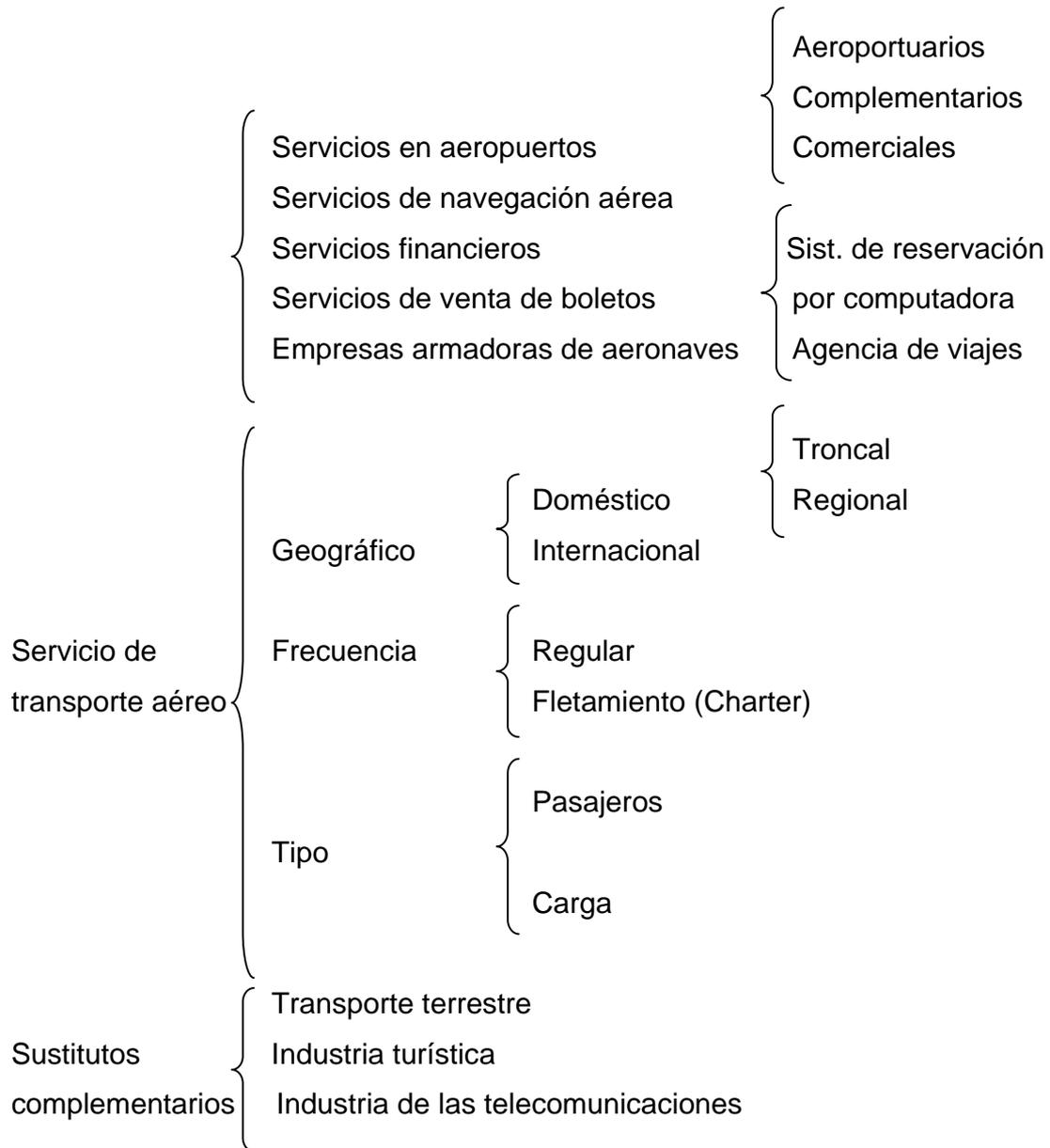
<http://www.voudemochila.com.br>

<http://www.wharton.universia.net>

<http://es.wikipedia.org>

ANEXO 1

DIVISIÓN DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA¹



¹ Marcos Ávalos, et. al. *op.cit.*, p. 25.

ANEXO 2

GLOSARIO

ABC: Aerolínea(s) de Bajo Costo.

AEROLÍNEA LEGACY: Aerolínea Bandera o tradicional.

AERÓDROMO: Área definida de tierra o agua adecuada para el despegue, aterrizaje, acuatizaje o movimiento de aeronaves, con instalaciones o servicios mínimos para garantizar la seguridad de su operación.

AEROPUERTO: Aeródromo civil de servicio público que cuenta con las instalaciones y servicios adecuados para la recepción y despacho de aeronaves.

AIRFARES: Tarifas aéreas.

ATC (Air Traffic Controler): Controlador aéreo.

ASIENTOS-KILÓMETRO: Índice obtenido de la suma de los productos obtenidos al multiplicar el número de los asientos por el número de vuelos realizados y por la distancia para la misma etapa.

BACKLOG: Contratos pendientes de entrega.

BENCHMARK: Equivale a identificar el tipo de indicador con el que se comparará el rendimiento de una inversión.

BSP (Bank Settlement Plan): Pagos de las agencias de viajes de la IATA.

BSP (Billing And Settlement Plan): Banco Central de la organización que administra los fondos que entran en las agencias a las aerolíneas. El BSP es el sistema electrónico que sustituye al sistema tradicional, en donde cada aerolínea tenía que colocar directamente a cada una de las agencias, y forma parte del programa de la IATA que tiene como propósito sustituir el boletaje en papel por electrónico.

CAB (Civil Aeronautics Board).

CODE SHARE (Código compartido): Vuelos realizados entre dos aerolíneas.

CATERING: Servicio de bocadillos, refrescos, etc. a bordo de un avión.

CANAERO: Cámara Nacional de Aerotransporte.

COMERCIAL A: Nivel de aviación establecido por Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) y se refiere al movimiento generado por los vuelos de las líneas aéreas de itinerario, tanto nacionales como internacionales.

COMERCIAL AA: Nivel de aviación establecido por Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) y se refiere al movimiento correspondiente a los vuelos de las líneas comerciales sin itinerario regular (la mayor parte son taxis aéreos), así como aquellas cuyo radio de acción es totalmente local.

CONVENIO: Acuerdo celebrado entre dos o más sujetos del Derecho Internacional con objeto de crear, modificar o extinguir una relación jurídica entre ellos.

EBITDA: Utilidad antes de interés, depreciación e impuestos.

ELFAA: Asociación de Aerolíneas de Bajo Costo europeas.

ECA: European Cockpit association.

EDIFACT: Es el intercambio electrónico de datos para la administración, el comercio y el transporte.

FAA (Federal Aviation Administration): Administración Federal de Aviación en Estados Unidos.

FACTOR DE OCUPACIÓN: Índice obtenido como porcentaje de los Pasajeros-kilómetro y los asientos-kilómetro.

FOD (Foreign Object Damage): Se ocasiona al accionarse las turbinas y su fuerza jala con pequeños objetos (p.ej. arena, rocas, materiales de construcción, herramientas de metal, plástico o vidrio de botellas, etc.), que con el poder de una turbina se convierten en proyectiles.

GDS's (*global distribution systems*): Sistemas de reservación computarizados.

HANDLING: Servicios en tierra a las aerolíneas y a sus pasajeros, consistente en el mantenimiento del avión, atención a pasajeros, documentación, manejo de equipaje, limpieza de cabina de pasajeros, recolección de aguas negras y depósito de agua potable, servicio eléctrico, neumático y de aire acondicionado.

HUB: Centro de operaciones.

INDUSTRIA AÉREA: Conjunto de actividades, mercados, bienes y servicios involucrados en el transporte aéreo. Dicho sector incluye sistemas de transporte aéreo; aeronaves, motores y equipo; sistemas de transporte aéreo; aeronaves, motores y equipos; sistemas de mantenimiento; aerolíneas; aeropuertos; etc.

INTO-PLAIN: Servicio de suministro de turbosina.

LCC: Low Cost Carrier.

LEASING: Sistema de renta de aeronaves.

MARKET-SHARE: Participación en el mercado aéreo.

MERCADO DOMESTICO: Está constituido por rutas o pares de ciudades dentro de un mismo país.

MERCADO INTERNACIONAL: Consiste en rutas o pares de ciudades entre dos países distintos.

ORIGEN-DESTINO: Es el tráfico de pasajeros en un vuelo determinado, subdividido por pares de ciudades y puede definirse como; *el punto de embarque y el punto de desembarque del pasajero, cubiertos por un cupón de vuelo.*

PASAJEROS TRANSPORTADOS: Son los pasajeros transportados en origen-destino.

PASAJEROS KILOMETRO: Índice obtenido de la suma de los productos obtenidos al multiplicar el número de pasajeros transportados en cada tramo, por la distancia del tramo.

PERSONAL ADMINISTRATIVO: Incluye funcionarios, empleados superiores administrativos, jefes de estación, tráfico y ventas.

PERSONAL DE VUELO: Incluye pilotos y sobrecargos.

PERSONAL TÉCNICO: Incluye mantenimiento y operaciones.

PKT (pasajeros/kilómetro transportado): El Tráfico aéreo medido en PKT.

PODER DE MERCADO: Es la capacidad que tienen las empresas para elevar los precios por arriba del costo marginal para una cantidad determinada de producción.

SERVICIO DE FLETAMIENTO: Es el servicio aéreo que no está sujeto a itinerarios, frecuencias de vuelos y horarios.

SERVICIO DOMESTICO: Comprende todas las operaciones realizadas entre puntos del territorio mexicano.

SLOTS: Esquema de asignación de horarios de despegue y aterrizaje, (tiempo que se le asigna a un avión para despegar o aterrizar).

WEB SITE: Pagina en internet.

WINGLETS: Extensiones de ala que aportan mayor potencia con menor consumo energético. Tienen la función de reducir la resistencia aerodinámica y como consecuencia de ello, se reduce el consumo del avión.

YIELD: Ingreso por pasajero-kilómetro ó pasajero-milla de las aerolíneas.

ANEXO 3

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICAS Y MAPAS

	TABLAS	Pág	GRÁFICAS	Pág	MAPAS	Pág
1	Ciudades donde opera Southwest	23	Tipos de redes	3	Ubicaciones de aeropuertos	24
2	Destinos a los que atiende Gol	35	Modelo de las cinco fuerzas	11	Aeropuertos operados OMA	80
3	Principales indicadores operacionales de Gol	38	Millones de pasajeros transportados	36	Aeropuertos operados por GAP	81
4	Aerolíneas de Bajo Costo en México	43	Movimiento de tráfico doméstico en el país (2005-2008)	44	Aeropuertos operados por ASUR	82
5	Carga transportada en servicio domestico	44	Crecimiento en el tráfico de pasajeros en los años 2005 y 2006 en los grupos aeroportuarios producido por las ABC	85	Aeropuertos operados por ASA	84
6	Relación de aerolíneas con autobuses	46	Variación en el costo internacional del petróleo	107		
7	Equipos de ayuda a la navegación aérea en 2007	76	Variación en los costos de los combustibles (x litro, en pesos)	109		
8	Aeropuertos por entidad federativa según la empresa y organismo que los representa	87	Crecimiento anual del mercado en servicio doméstico regular	110		
9	Costos promedio de operación de las aerolíneas (%)	109	Participación porcentual anual de las ABC en el mercado nacional	115		
10	Factor de ocupación (%) de las ABC	115				
11	Mercado nacional en el 2008	116				
12	Antigüedad de la flota aérea comercial en México	118				