



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

CAMPO 4

TESIS

**"Estrategias de Low Cost en Aerolíneas en la Generación de una Ventaja Competitiva en el  
Turismo Mexicano"**

**Que para obtener el título de  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

Mariana Molina Carbajal

Asesora

L.A. Alejandra Torres Aguilar

Cuautitlán Izcalli, Estado de México, 2021



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 mis padres, José Luis Molina y Virginia Carbajal, quienes me han apoyado incondicionalmente para alcanzar mis sueños, todos y cada uno de mis logros son gracias a ustedes, los amo muchísimo.

A mi hermana Estefania, por ser mi mayor inspiración y ejemplo a seguir, no pude pedir mejor compañera de vida, te quiero con todo mi corazón.

A mi hermano Miguel, quien siempre ha estado a mi lado, gracias por los mejores momentos juntos y por ser incondicional.

A David Pérez, por siempre alentarme a seguir mis sueños y motivarme a continuar creciendo, eres una maravillosa persona y un ejemplo para mí.

A la profesora Alejandra Torres, a quien admiro y aprecio mucho, agradezco enormemente el apoyo brindado durante la realización de este proyecto.

A mis amigos, gracias por hacer de esta etapa en nuestras vidas la mejor experiencia.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, especialmente a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, por haberme impulsado a cumplir mis sueños.

## Contenido

<b>Capítulo 1: Marco Metodológico</b> .....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2 Antecedentes .....	2
1.3 Objetivo General .....	3
1.4 Objetivos Específicos .....	3
1.5 Planteamiento del problema .....	4
1.6 Justificación.....	7
1.7 Hipótesis.....	8
1.8 Metodología .....	8
<b>Capítulo 2: Marco Contextual</b> .....	9
2.1 Situación del turismo en México.....	9
2.2 Contexto de los aeropuertos en México .....	15
2.2.1 Actual aeropuerto .....	15
2.2.2 Texcoco .....	17
2.2.3 Santa Lucía .....	24
2.2.4 La consulta popular: Texcoco o Santa Lucía .....	25
2.2.5 Financiamiento Texcoco .....	28
2.2.5.1 Pago de la Fibra E .....	32
2.2.5.2 Pago de la inversión de los bonos verdes .....	32
2.2.6 Financiamiento Santa Lucía .....	33
2.2.7 Aeropuerto Internacional de Toluca.....	34
2.3 Afectación del turismo y la TUA .....	37
2.4 Contexto de las aerolíneas en México .....	39
2.4.1 Volaris .....	39
2.4.2 Aeroméxico .....	53
2.4.3 Interjet .....	58
2.4.4 VivaAerobus.....	66
2.5 Modelo de aerolíneas low cost .....	75
2.6 Casos de éxito de aerolíneas low cost en América del norte y Europa .....	76
2.6.1 Southwest Airlines .....	76
2.6.2 Ryanair .....	79

2.6.3 EasyJet.....	82
2.6.4 Wizz Air .....	85
2.7 Costos a los que se enfrentan las aerolíneas mexicanas .....	88
2.7.1 La turbosina más cara del mundo, en México.....	88
2.7.2 Afectación de las aerolíneas mexicanas por el incremento de la turbosina/combustible.	89
2.7.3 Con respecto a otros gastos .....	89
<b>Capítulo 3: Marco teórico.....</b>	<b>97</b>
3.1 Proceso Administrativo .....	97
3.1.1 Planeación .....	98
3.1.2 Organización .....	105
3.1.3 Dirección .....	108
3.1.4 Control.....	109
3.2 Administración estratégica.....	109
3.2.1 Formulación de estrategias.....	110
3.2.2 Implantación de estrategias .....	110
3.2.3 Evaluación de estrategias .....	111
3.3 Ventaja competitiva.....	111
3.4 Modelo Canvas.....	112
3.5 Análisis FODA.....	115
3.6 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	116
3.7 Planeación Hoshin Kanri.....	122
3.7.1 Los siete pasos de la planeación Hoshin Kanri .....	123
3.8 Matriz BCG.....	125
3.9 Estrategia del océano rojo y azul.....	126
<b>Capítulo 4: Estrategias Administrativas aplicadas al modelo de negocio de las aerolíneas de bajo costo en México .....</b>	<b>127</b>
4.1 Modelo Canvas de aerolíneas de bajo costo.....	127
4.2 Análisis FODA del modelo de negocio de las aerolíneas de bajo costo .....	128
4.3 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter para aerolíneas de bajo costo.....	130
4.4 Planeación Hoshin para aerolíneas de bajo costo.....	139
4.5 Matriz BCG de aerolíneas de bajo costo .....	142
4.6 Estrategia del Océano rojo y azul en las aerolíneas de bajo costo .....	144
4.7 Resultados .....	144

4.8 Conclusiones .....	150
Referencias.....	152

### Índice de tablas

Tabla 1. Comparativa de costo vuelo redondo Cracovia-Berlín y CDMX-Acapulco.....	3
Tabla 2. Turismo doméstico en México.....	5
Tabla 3. Indicador de Inversión Extranjera Directa Turística de 1999 a 2019.....	9
Tabla 4. Inversión Directa Turística por clase de actividad económica 1999-2019.....	10
Tabla 5. Llegada de visitantes extranjeros vía aérea por país de nacionalidad .....	14
Tabla 6. Llegada de visitantes extranjeros vía aérea por aeropuerto.....	15
Tabla 7. Comparativa de aeropuertos internacionales con el de Texcoco.....	20
Tabla 8. Tarifa de Uso Aeroportuario 2020.....	38
Tabla 9. Volaris destinos nacionales e internacionales .....	40
Tabla 10. Flota Aeroméxico.....	53
Tabla 11. Destinos Aeroméxico .....	55
Tabla 12. Flota Interjet.....	59
Tabla 13. Interjet Destinos Nacionales e Internacionales .....	60
Tabla 14. Flota VivaAerobus .....	66
Tabla 15. VivaAerobus Destinos Nacionales.....	66
Tabla 16. VivaAerobus Destinos Internacionales .....	71
Tabla 17. Flota Southwest Airlines.....	78
Tabla 18. Resultados Ryanair 2018.....	81
Tabla 19. Resultados EasyJet 2018.....	83
Tabla 20. Aspectos destacados del desempeño de EasyJet .....	83
Tabla 21. Resultados WizzAir .....	86
Tabla 22. Tarifas de Servicios Aeroportuarios en el AICM.....	90
Tabla 23. Ventajas de las ABC .....	146
Tabla 24. Pasajeros comerciales AICM 2019 .....	149

## Índice de figuras

Figura 1. Distribución de la inversión extranjera dentro del sector turístico .....	11
Figura 2. Aporte de sectores al turismo.....	13
Figura 3. Capacidad del Aeropuerto de Texcoco .....	19
Figura 4. Situación Financiera NAIM.....	29
Figura 5. Situación financiera potencial NAIM .....	30
Figura 6. Etapas del plan financiero del NAIM .....	31
Figura 7. Flujo de pasajeros del Aeropuerto Internacional de Toluca .....	35
Figura 8. Terminal Estratégica del Aeropuerto Internacional de Toluca .....	36
Figura 9. Volaris despega en la Bolsa de Valores.....	52
Figura 10. Utilidades de las Aerolíneas Mexicanas enfrentan reducciones y caídas .....	73
Figura 11. Costos por asiento milla (excluyendo el combustible) .....	74
Figura 12. Top 10 de aerolíneas más rentables en valores absolutos (USD) .....	79
Figura 13. Flota EasyJet.....	85
Figura 14. Misión, Visión, Objetivos, Valores.....	99
Figura 15. Elementos clave de una planeación organizacional.....	100
Figura 16. Valores Núcleo, Aspiracionales, Sociales y Accidentales.....	102
Figura 17. Modelo Canvas .....	113
Figura 18. Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	117
Figura 19. Ejemplo Matriz X .....	124
Figura 20. Matriz BCG.....	126
Figura 21. Modelo Canvas de aerolíneas de bajo costo .....	127
Figura 22. Comparativa de vuelos per cápita al año en diversos países.....	132
Figura 23. Distribución de pasajeros en México .....	133
Figura 24. Baja de precios de vuelos en México.....	135
Figura 25. Modelo de Porter para las LCC .....	139
Figura 26. Nivel más alto de prioridades de mejora en modelo Hoshin Kanri para ABC mexicanas.....	141
Figura 27. Matriz X Hoshin Kanri para aerolíneas de bajo costo en México .....	142

Figura 28. Matriz BCG aerolíneas de bajo costo .....	143
Figura 29. Crecimiento en número de pasajeros de 2010 a 2019 en las ABC mexicanas.....	145
Figura 30. Transporte aéreo pasajeros trasladados México de 1970 a 2018 .....	149
Figura 31. Crecimiento regional proyectado .....	150

### Índice de imágenes

Imagen 1. Presupuesto de egresos de la federación 2018 .....	12
Imagen 2. Características de la terminal del NAIM.....	21
Imagen 3. Hundimiento NAIM .....	23
Imagen 4. Santa Lucía terminal.....	24
Imagen 5. Tarifa de Uso Aeroportuario Nacional e Internacional .....	38
Imagen 6.Flota Volaris.....	39
Imagen 7. Destinos Ryanair .....	81
Imagen 8. Destinos EasyJet.....	84
Imagen 9. Destinos WizzAir .....	87
Imagen 10. Flota Wizzair.....	88
Imagen 11. Vuelos partiendo desde Berlín con costo menor a \$1000 MXN .....	94
Imagen 12. Vuelos desde CDMX con costo máximo de \$1000 MXN .....	95
Imagen 13. Vuelos desde CDMX con costo máximo de \$2000 MXN .....	95
Imagen 14. Vuelos desde Cracovia con costo máximo de \$1000 MXN.....	96
Imagen 15. Transporte aéreo, pasajeros trasladados en 2018 .....	148



## Capítulo 1: Marco Metodológico

### 1.1 Introducción

Actualmente se vive en un mundo globalizado, lo cual ha permitido incrementar la inquietud de las personas por viajar. Sin embargo, Forbes (2018) señala, según un estudio realizado a 500 personas mayores de 16 años de manera aleatoria, el 58% de los mexicanos no viajan, principalmente por motivos económicos. El propósito de la presente investigación es impulsar el turismo nacional a través de la propuesta de un modelo de aerolíneas de bajo costo basadas en las líneas aéreas “*low cost*<sup>1</sup>” más económicas establecidas en toda Europa, ya que suelen ser las más económicas del mundo reduciendo hasta dos terceras partes el costo regular de un boleto, no obstante, es importante para fines de comprensión del tema, mencionar a las pioneras en el sector, tal como lo es la americana Southwest Airlines. Hoy en día, nuestro país ya cuenta con aerolíneas más económicas que las convencionales, sin embargo, dichas compañías no están jugando un muy buen rol en comparativa con modelos de negocio de empresas internacionales.

También se busca explicar detalladamente el modo de operación de aerolíneas de bajo costo en el mundo, haciendo hincapié en las ventajas que tendría, de ser posible su implementación en nuestro país, entre ellas y la más importante, el fomentar la cultura de viaje en los mexicanos acorde a los estándares de ingreso per cápita.

Con un buscador de vuelos se pueden encontrar variedad de destinos y precios por supuesto, no obstante, es claro observar que en otros países tienen un costo mucho más accesible, y eso, teniendo como enfoque las aerolíneas más económicas que se ofrecen en México. Esto ocurre por diversos factores, los cuales serán explicados a lo largo de la investigación. Para una mejor comprensión del tema, se debe tener en cuenta lo que se paga al adquirir un boleto de avión: combustible, el servicio que nos ofrece el personal abordo (tripulación), el uso de aeropuerto, impuestos (dependiendo del país), mantenimiento del avión, entre otros. Es importante conocer estos factores ya que se debe tener en cuenta en qué consiste el desglose de nuestra

<sup>1</sup> Bajo costo

compra, pero principalmente, al indagar en esto, lograremos entender por qué resulta mucho más caro viajar en nuestro país, siempre teniendo en cuenta el principal objetivo de investigación, la ventaja competitiva que tienen las líneas aéreas de bajo costo y su posible impacto en el turismo nacional.

## 1.2 Antecedentes

Durante las décadas de los 50's y 60's el viajar en avión era única y exclusivamente destinado a la clase alta y estaba considerado un lujo ya que los costos de un boleto eran más elevados de lo que son ahora. “Un viaje redondo entre Nueva York y Los Ángeles costaba unos 208 dólares en 1958; ajustado a la inflación eso sería más de 500 dólares (28,545 pesos)” (Guzmán S. M., 2019).

En general el concepto de vuelo ha dado un giro de 180 grados con la comercialización de este medio de transporte y más adelante con las aerolíneas de bajo costo. El low cost en vuelos fue lanzado en Estados Unidos por Pacific Southwest Airlines en 1949, antecesora de Southwest Airlines, para posteriormente hacerse popular en Europa, inicialmente a través de las aerolíneas Ryanair e EasyJet buscando enfocarse a un sector del mercado más amplio dejando de lado el elitismo manejado anteriormente por este medio de transporte.

Ryanair comenzó sus operaciones en 1985 y es la aerolínea con estrategia de bajo costo número uno en toda Europa con más de 2400 vuelos diarios desde 86 bases, la cual, acorde a su sitio web Ryanair (2018) conecta más de 200 destinos en 38 estados. En 2017, se convirtió en la primera aerolínea europea en tener más de mil millones de clientes. Por otro lado, EasyJet es su principal competidor, de acuerdo al sitio web Dortmund Airport (s.f.) fue fundada en 1995, opera 830 rutas por toda Europa, y 104 entre Europa y aeropuertos del norte de África.

La primera aerolínea de bajo costo en Asia fue Air Deccan que tuvo sus inicios en 2003, de hecho, de acuerdo con la revista americana Harper's Bazaar (2018), actualmente más del 50% de vuelos en Asia son operados por aerolíneas de bajo costo

Tabla 1. Comparativa de costo vuelo redondo Cracovia-Berlín y CDMX-Acapulco

<b>Vuelos redondos</b>	<b>Costo</b>	<b>Aerolínea</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Distancia entre aeropuertos</b>	<b>Equipaje no documentado permitido</b>	<b>Equipaje documentado</b>	<b>Fecha</b>
<i>México-Acapulco (Ida)</i>	\$1011 (MXN)	Interjet	1 hr 0 min	446 km	2 piezas de hasta 10 kg	0	19/09/2019 12:40-13:40
<i>Acapulco-México (Vuelta)</i>	\$826 (MXN)	Interjet	1 hr 10 min	446 km	2 piezas de hasta 10 kg	0	25/09/2019 19:10-20:20
<i>Cracovia-Berlín (Ida)</i>	\$197.17 (MXN)	Ryanair	1 hr 20 min	585 km	1 pequeña bolsa de 40x20x25 cm	0	19/09/2019 6:00-7:20
<i>Berlín-Cracovia (Vuelta)</i>	\$518.10 (MXN)	Ryanair	1 hr 20 min	585 km	1 pequeña bolsa de 40x20x25 cm	0	25/09/2019 8:00-9:20

Fuente: Elaboración propia con base en (Interjet, 2019) & (Ryanair, 2019), Conversión de zloty polaco a peso mexicano a un tipo de cambio de 5.03 al día 20 de agosto de 2019

En México existe gran competencia entre aerolíneas, sin embargo, los rangos de precios no son los más económicos, ya que éste no tiene un mercado que pueda ser denominado de bajo costo como tal. Las principales protagonistas en vuelos menos costosos son Aeroméxico Connect, Volaris, Interjet, VivaAerobus entre otras. A pesar de ello, los costos de dichos vuelos siguen siendo excesivamente elevados en comparativa con los costos de vuelos en otros países.

### 1.3 Objetivo General

Describir las estrategias del modelo low cost en la generación de ventaja competitiva, en aerolíneas para el turismo mexicano.

### 1.4 Objetivos Específicos

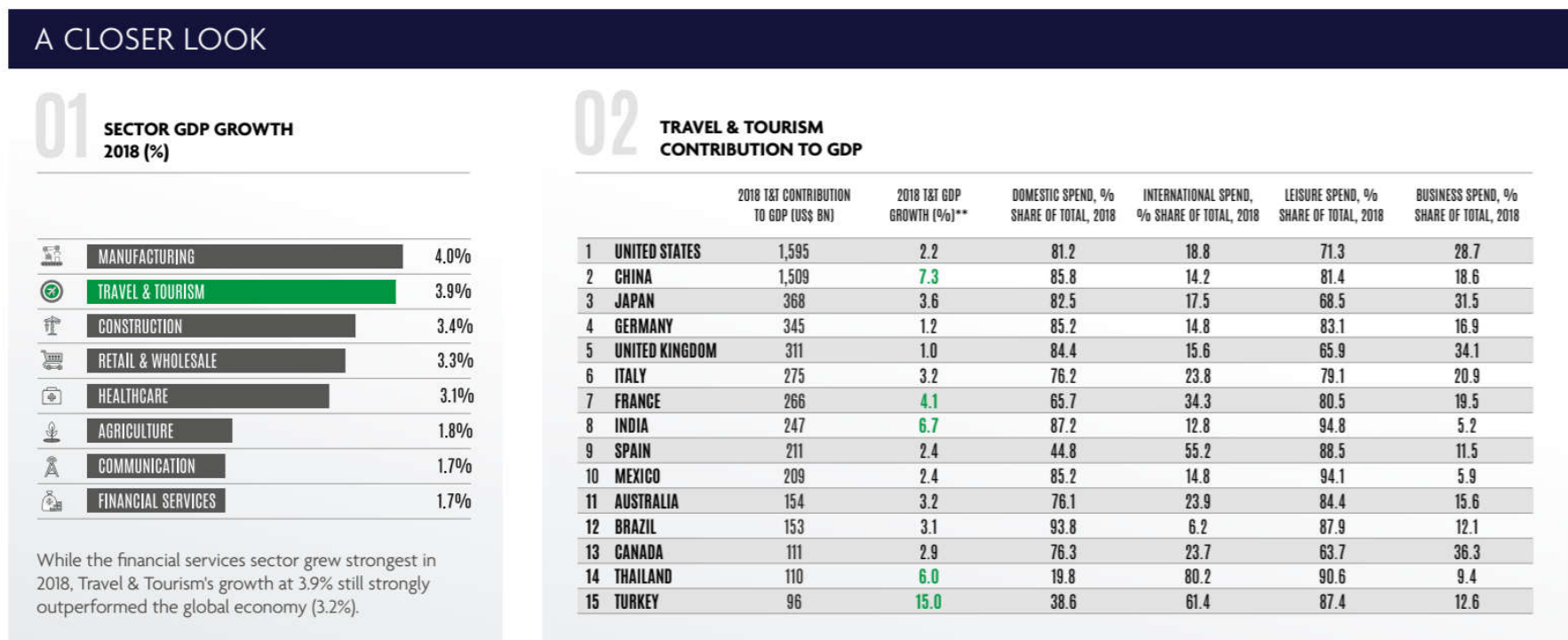
- 1.- Analizar el modelo de negocios de aerolíneas europeas de bajo costo, identificando las ventajas y desventajas para su posible implementación en México.
- 2.- Estudiar e identificar las posibles aéreas de oportunidad que tienen las aerolíneas mexicanas para poder realizar propuestas en la mejora de servicios y minimización de costos.

3.- Proponer herramientas estratégicas administrativas cualitativas que ayudarían a poner en marcha un modelo funcional de negocios en las aerolíneas bajo costo

### 1.5 Planteamiento del problema

De acuerdo en World Travel and Tourism Council (Consejo Mundial de Viajes y Turismo) (2019), El PIB en México en 2018 recibió 209 mil millones de dólares de parte del turismo, tanto de satisfacción personal como de negocios, que se refleja en un 17.2% del PIB del país. Este estudio arrojó que entre los 9 elementos influyentes en la economía analizados tales como la minería, agricultura, manufactura de autos, entre otros, el sector turístico es aquel que tiene mayor participación en el producto interno bruto de nuestro país.

Tabla 2. Turismo doméstico en México



Fuente: (World Travel and Tourism Council, 2019)

El turismo doméstico representó un 85.2% y los visitantes internacionales un 14.8% en el 2018 entonces, ¿A qué problema nos enfrentamos? La diversificación de la oferta, conectividad y transporte, entre otros.

México es un país con innumerables destinos, el potencializar el turismo dentro del país para sus propios ciudadanos traería consigo múltiples beneficios, desafortunadamente, el costo de los viajes en avión es elevado en nuestro país con respecto a otros, este hecho afecta directamente al turismo nacional ya que los mexicanos no están inmersos en su propia cultura y desafortunadamente desconocen su propio país. Según un artículo publicado por El Economista (2016):

La agencia de viajes Kiwi.com realizó un análisis que revela cuáles son los países con el transporte aéreo más económico (...) La agencia encontró que la India ofrece los vuelos más económicos por 100km de recorrido, con 59.80 pesos por cada 100 kilómetros recorridos, mientras que México se ubicó en el lugar 22, con un promedio de 199.69 pesos por kilómetro recorrido. Esta información corresponde a un tipo de cambio euro-peso de 20.69 pesos por euro al 7 de septiembre del 2016.

Las causas por las cuales los mexicanos no viajan tanto son diversas: los excesivos costos al adquirir un boleto de avión, los pocos días anuales de vacaciones que percibe un ciudadano promedio, entre otros factores.

La reestructuración del sistema de transporte aéreo en el país es crucial, ya que el flujo de pasajeros se está viendo afectado. El Actual Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) tiene graves problemas de saturación, por ende, los pasajeros resultan implicados ya que éste no se da abasto. De igual manera, los impuestos aeroportuarios en México son bastante elevados lo cual afecta negativamente a los turistas tanto nacionales como internacionales.

Sin embargo, no todo está perdido, Según la Secretaría de Turismo (2018):

“Actualmente, México es el sexto país más visitado en el mundo, con más de 17,3 millones de visitantes del extranjero y 235 millones de mexicanos viajando por su propio país en 2017.”

Como se observa, México es un país con gran potencial en el sector turístico, no solo para ser visitado por extranjeros sino para ser conocido y admirado por sus propios habitantes por lo cual se busca incentivar esta inquietud de viajar en nuestro propio país a través de aerolíneas de bajo costo.

En la actualidad ya se cuenta con muchísimas aerolíneas que se encuentran incursionando en el mercado, sin embargo, los precios siguen siendo bastante elevados en distancias cortas. No obstante, los factores que elevan los costos podrían ser prevenidos a través de una estrategia basada en los principios del low cost, focalizando así los esfuerzos de las compañías aéreas en un modelo basado en la simplicidad y la reducción de costos de operación y venta.

Por tales motivos, se desarrollará una guía que permitirá comprender a qué se debe el éxito de este modelo de negocio, además de puntualizar los elementos en los que las líneas aéreas mexicanas deberían poner especial atención, conjuntamente, sugerir algunas estrategias que potencializarían el flujo de pasajeros.

A lo largo del trabajo se responderá la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué herramientas, elementos, factores y propuestas estratégicas ayudarían a poner en marcha un modelo funcional de aerolíneas de bajo costo?

## 1.6 Justificación

El presente proyecto de investigación se plantea como principal meta el incentivar el turismo nacional a través de estrategias de bajo costo que permitan generar ventaja competitiva a las aerolíneas establecidas en México y a aquellas que deseen incursionar en el mercado de bajo costo, beneficiando así a dicho negocio y a los usuarios.

Esta propuesta resultaría conveniente y traería consigo múltiples beneficios a nuestro país empezando por aumentar la cultura de viaje. El turismo se podría incrementar en el país además de permitir conocer más de nuestra cultura, gastronomía, historia y enriquecernos de lo bello que tiene México para ofrecer, además de traer múltiples beneficios a la economía mexicana ya que como sabemos, el turismo representa una posición destacada en ésta.

No solo se vería beneficiado el usuario ya que el negocio de una aerolínea de bajo costo es muy viable y más que rentable, de hecho, las aerolíneas de bajo costo europeas Ryanair e EasyJet y la americana Southwest Airlines se encontraron en el top 10 de aerolíneas con mayor ganancia en el 2017 de acuerdo con Consultancy UK (2017). Por lo cual es primordial buscar un cambio en el transporte aéreo en nuestro país.

El tema fue elegido para generar ventaja competitiva en el traslado de pasajeros, implementando estrategias dentro de las empresas del sector que pudiesen llegar a potencializar el turismo nacional. Según la OMT (Organización Mundial de Turismo) (2018), México ocupa el lugar número 6 en los países más visitados del mundo por turistas internacionales, lo cual es un orgullo ya nuestro país es rico en paisajes, ecosistemas, cultura etc., no obstante es importante enfocarse tanto en la experiencia de extranjeros como en la de los propios mexicanos dándoles la oportunidad de conocer ampliamente su patrimonio cultural, por lo cual, con base en lo aprendido en la carrera de Administración, en la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, se realizará una investigación que permitirá generar una propuesta que revolucionaría el prototipo de aerolíneas mexicanas.

### 1.7 Hipótesis

Si se analizan los modelos de aerolíneas de bajo costo en Europa, se podrían aplicar al modelo de negocio de este sector en México, evaluando así su viabilidad en nuestro país lo cual significaría una gran ventaja en el sector turístico.

### 1.8 Metodología

La metodología a emplear será documental ya que se consultarán diversas fuentes de información tanto gubernamental como de revistas, periódicos, sitios web especializados en el tema y libros. Todo esto con el fin de, a través de un análisis cualitativo, estimar la posibilidad de colaborar con estrategias que permitan mejorar la calidad del transporte aéreo mexicano.



## Capítulo 2: Marco Contextual

### 2.1 Situación del turismo en México

México es un país muy fuerte con respecto al sector turístico, lo cual se ha logrado a través de la oferta que éste tiene: ecoturismo, pueblos mágicos, museos, ciudades coloniales además de los eventos culturales que éste ofrece. Gran parte de la inversión extranjera directa (IED) es utilizada para impulsar el desarrollo de este sector (IEDT).

Tabla 3. Indicador de Inversión Extranjera Directa Turística de 1999 a 2019

#### Indicador de Inversión Extranjera Directa Turística 1999-2019\*

Año	MDD americanos		
	IED	IEDT	Participación de la IEDT del total
1999	\$13,934.8	\$811.0	5.8%
2000	\$18,209.8	\$851.5	4.7%
2001	\$30,039.6	\$513.3	1.7%
2002	\$24,056.2	\$480.6	2.0%
2003	\$18,223.7	\$577.8	3.2%
2004	\$24,910.4	\$588.4	2.4%
2005	\$26,013.2	\$1,672.7	6.4%
2006	\$21,124.2	\$1,558.6	7.4%
2007	\$32,476.7	\$1,814.0	5.6%
2008	\$29,468.2	\$865.4	2.9%
2009	\$18,066.2	\$504.6	2.8%
2010	\$27,259.5	\$969.7	3.6%
2011	\$25,601.4	\$1,061.6	4.1%
2012	\$21,945.5	\$1,538.0	7.0%
2013	\$48,399.5	\$1,426.1	2.9%
2014	\$29,878.9	\$1,035.1	3.5%
2015	\$35,774.8	\$669.7	1.9%
2016	\$30,534.4	\$600.5	2.0%
2017	\$32,914.8	\$899.3	2.7%
2018	\$32,694.1	\$929.9	2.8%
2019	\$10,162.0	\$166.7	1.6%
<b>Total</b>	<b>\$551,688.0</b>	<b>\$19,534.4</b>	<b>3.5%</b>

IED: Inversión Extranjera Directa

IEDT: Inversión Extranjera Directa Turística

\* Información acumulada al primer trimestre de 2019.

Fuente: (Secretaría de Turismo, 2019)

Tabla 4. Inversión Directa Turística por clase de actividad económica 1999-2019

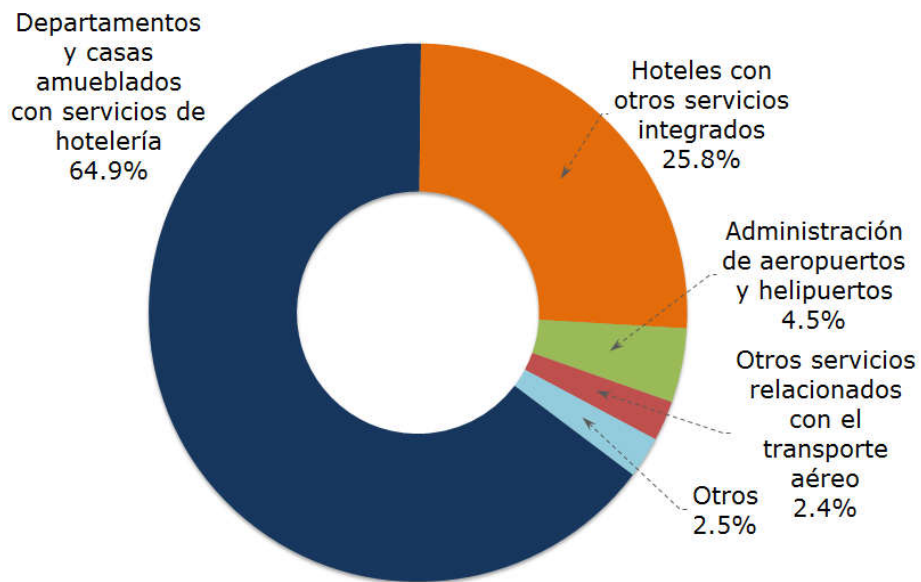
**Inversión Extranjera Directa Turística por clase de actividad económica, 1999-2019\***  
(Cifras en millones de dólares de Estados Unidos)

Clases de actividad económica	Inversión Extranjera Directa Turística (MDD)	Montos porcentuales (%)
Departamentos y casas amueblados con servicios de hotelería	\$12,678.8	64.9%
Hoteles con otros servicios integrados	\$5,030.4	25.8%
Administración de aeropuertos y helipuertos	\$871.5	4.5%
Otros servicios relacionados con el transporte aéreo	\$468.8	2.4%
Agencias de viajes	\$178.3	0.9%
Transporte aéreo regular en líneas aéreas extranjeras	\$172.8	0.9%
Hoteles sin otros servicios integrados	\$117.6	0.6%
Organización de excursiones y paquetes turísticos para agencias de viajes	\$13.0	0.1%
Transporte turístico por agua	\$3.2	0.0%
Transporte aéreo regular en líneas aéreas nacionales	\$0.0	0.0%
Transporte turístico por tierra	\$0.0	0.0%
Otro transporte turístico	\$0.0	0.0%
<b>Total</b>	<b>\$19,534.4</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: (Secretaría de Turismo, 2019)

La inversión está principalmente focalizada en el rubro de Departamentos y casas amueblados con servicios de hotelería y Hoteles con otros servicios integrados, ocupando un 64.9% y 25.8% respectivamente. Por otro lado, la Administración de aeropuertos y helipuertos y Otros servicios relacionados con el transporte aéreo representan solo el 4.5% y 2.4%. La diferencia es abismal, pese a que se están haciendo esfuerzos para invertir en el sector aéreo, la inversión extranjera sigue teniendo poca participación en este importantísimo rubro de turismo nacional, dando preferencia al sector hotelero.

Figura 1. Distribución de la inversión extranjera dentro del sector turístico



Fuente: (Secretaría de Turismo, 2019)

El Presupuesto de Egresos de la Federación se estimó en \$5,279,667.0 millones de pesos para 2018, de los cuales 1,051,494.3 mdp fueron destinados al Desarrollo Económico, rubro dentro del cual, 3,834.6 millones de pesos se confirieron al sector turístico.

Imagen 1. Presupuesto de egresos de la federación 2018



Fuente: (Transparencia Presupuestaria, s.f.)

Como se había mencionado anteriormente, el turismo es uno de los principales colaboradores al Producto Interno Bruto de nuestro país, por ejemplo, en el año 2016 aportó un 16% y según datos del INEGI (2018), en el mismo año “El turismo aportó 8.7 pesos de cada 100 producidos por la economía nacional”. (Instituto

Nacional de Estadística y Geografía, 2018) Pero ¿Cómo se distribuye este porcentaje en los diversos rubros del turismo en México?

Figura 2. Aporte de sectores al turismo



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018)

Como se observa en la figura 2 los principales sectores que aportan son el Alojamiento con un 28.8% y Transporte de pasajeros con un 19.5%. Es por ello que resulta imprescindible sugerir estrategias que permitan la mejora de la infraestructura en materia de transporte, además de un sistema mucho más eficiente, ya que mientras mayores sean los beneficios y comodidades otorgadas al turismo internacional y doméstico, mayor será la atracción de viajeros a México.

Actualmente existen diversos programas destinados a impulsar el flujo de pasajeros, tanto nacionales como extranjeros, tales como ferias internacionales, convenios cooperativos mundiales, así como eventos de importancia global. A pesar de ello, no debemos dejar de lado el factor más importante: La conectividad.

Llegaron al país 151 mil vuelos aéreos internacionales, 8.1 más que en 2016. La conectividad aérea internacional aumento 2.6 millones de asientos sobre lo programado. Y todo esto a pesar de la saturación del aeropuerto internacional de la Ciudad de México. (Guerra, 2017)

Como se había mencionado anteriormente, en 2018 México tuvo un total de 85% de visitantes locales viajando alrededor de la República mientras que el otro 15% fue representado por extranjeros, principalmente provenientes de Estados Unidos, Canadá, Colombia y Reino Unido.

Tabla 5. Llegada de visitantes extranjeros vía aérea por país de nacionalidad

Llegada de Visitantes Extranjeros Vía Aérea por País de Nacionalidad									
País de Nacionalidad	Enero - Junio		Participación 2019	Var % 2019-2018	País de Nacionalidad	Junio		Participación 2019	Var % 2019-2018
	2018	2019 <sup>p/</sup>				2018	2019 <sup>p/</sup>		
1 Estados Unidos	5,621,716	5,592,016	55.3%	-0.5%	1 Estados Unidos	1,077,377	1,076,341	65.7%	-0.1%
2 Canadá	1,331,809	1,445,167	14.3%	8.5%	2 Canadá	68,581	72,746	4.4%	6.1%
3 Colombia	257,740	276,762	2.7%	7.4%	3 Colombia	58,379	62,407	3.8%	6.9%
4 Reino Unido	272,762	276,092	2.7%	1.2%	4 Reino Unido	54,289	54,986	3.4%	1.3%
5 Argentina	298,487	233,095	2.3%	-21.9%	5 España	31,500	32,027	2.0%	1.7%
6 Brasil	201,167	200,719	2.0%	-0.2%	6 Brasil	28,320	30,731	1.9%	8.5%
7 España	167,397	171,326	1.7%	2.3%	7 Argentina	36,188	30,225	1.8%	-16.5%
8 Francia	142,869	161,370	1.6%	12.9%	8 Perú	18,310	19,869	1.2%	8.5%
9 Alemania	144,229	147,310	1.5%	2.1%	9 Alemania	17,628	17,951	1.1%	1.8%
10 Perú	118,942	137,396	1.4%	15.5%	10 Cuba	13,988	16,792	1.0%	20.0%
11 Chile	96,432	105,057	1.0%	8.9%	11 Chile	15,336	16,279	1.0%	6.1%
12 Cuba	79,615	96,316	1.0%	21.0%	12 Guatemala	17,160	15,898	1.0%	-7.4%
13 China	88,215	86,108	0.9%	-2.4%	13 Francia	13,803	15,178	0.9%	10.0%
14 Costa Rica	76,257	85,726	0.8%	12.4%	14 Ecuador	6,257	13,568	0.8%	116.8%
15 Italia	87,560	80,900	0.8%	-7.6%	15 Costa Rica	12,074	12,851	0.8%	6.4%
16 Ecuador	36,846	79,701	0.8%	116.3%	16 China	11,388	11,431	0.7%	0.4%
17 Japón	75,790	75,458	0.7%	-0.4%	17 Italia	13,736	10,920	0.7%	-20.5%
18 Guatemala	81,901	73,698	0.7%	-10.0%	18 Japón	10,621	10,514	0.6%	-1.0%
19 Corea, Rep. (Sur)	60,800	61,789	0.6%	1.6%	19 Venezuela	7,446	8,560	0.5%	15.0%
20 Venezuela	45,432	50,409	0.5%	11.0%	20 Corea, Rep. (Sur)	9,439	8,515	0.5%	-9.8%
21 Rusia	31,235	43,190	0.4%	38.3%	21 India	6,673	6,461	0.4%	-3.2%
22 India	39,741	42,651	0.4%	7.3%	22 El Salvador	5,593	6,356	0.4%	13.6%
23 Países Bajos (Holanda)	37,034	42,322	0.4%	14.3%	23 Países Bajos (Holanda)	5,217	5,911	0.4%	13.3%
24 Australia	41,336	40,462	0.4%	-2.1%	24 Australia	6,230	5,754	0.4%	-7.6%
25 El Salvador	31,182	35,444	0.4%	13.7%	25 Portugal	5,320	4,917	0.3%	-7.6%
Otros y No especificados	449,816	478,809	4.7%	6.4%	Otros y No especificados	65,303	70,990	4.3%	8.7%
<b>Total</b>	<b>9,916,310</b>	<b>10,119,293</b>	<b>100.0%</b>	<b>2.0%</b>	<b>Total</b>	<b>1,616,156</b>	<b>1,638,178</b>	<b>100.0%</b>	<b>1.4%</b>

Fuente: (Secretaría de Turismo, 2019)

Tabla 6. Llegada de visitantes extranjeros vía aérea por aeropuerto

Llegada de Visitantes Extranjeros Vía Aérea por Aeropuerto										
Aeropuerto	Enero - Junio		Participación 2019	Var % 2019-2018	Aeropuerto	Junio		Participación 2019	Var % 2019-2018	
	2018	2019 <sup>p/</sup>				2018	2019 <sup>p/</sup>			
1 Cancún, Q. Roo	4,260,714	4,283,859	42.3%	0.5%	1 Cancún, Q. Roo	675,636	673,352	41.1%	-0.3%	
2 Ciudad de México (AICM)	2,383,867	2,479,329	24.5%	4.0%	2 Ciudad de México (AICM)	431,680	452,439	27.6%	4.8%	
3 Los Cabos, B.C.S.	938,276	971,512	9.6%	3.5%	3 Los Cabos, B.C.S.	154,985	153,732	9.4%	-0.8%	
4 Puerto Vallarta, Jal.	896,052	912,850	9.0%	1.9%	4 Guadalajara, Jal.	116,344	121,478	7.4%	4.4%	
5 Guadalajara, Jal.	517,467	539,690	5.3%	4.3%	5 Puerto Vallarta, Jal.	96,280	92,749	5.7%	-3.7%	
6 Monterrey, N.L.	135,112	139,686	1.4%	3.4%	6 Monterrey, N.L.	24,044	27,351	1.7%	13.8%	
7 Cozumel, Q. Roo	120,021	112,895	1.1%	-5.9%	7 Silao, Gto.	20,090	21,471	1.3%	6.9%	
8 Silao, Gto.	101,701	101,010	1.0%	-0.7%	8 Cozumel, Q. Roo	21,113	13,209	0.8%	-37.4%	
9 Mazatlán, Sin.	80,730	83,219	0.8%	3.1%	9 Morelia, Mich.	10,793	12,206	0.7%	13.1%	
10 Zihuatanejo, Gro.	69,641	67,610	0.7%	-2.9%	10 Querétaro, Qro.	10,137	12,083	0.7%	19.2%	
11 Querétaro, Qro.	51,864	59,334	0.6%	14.4%	11 Aguascalientes, Ags.	5,471	6,391	0.4%	16.8%	
12 Morelia, Mich.	45,304	52,067	0.5%	14.9%	12 San Luis Potosí, S.L.P.	4,807	5,489	0.3%	14.2%	
13 Huatulco, Oax.	43,532	42,815	0.4%	-1.6%	13 Mazatlán, Sin.	5,803	5,363	0.3%	-7.6%	
14 Mérida, Yuc.	32,661	29,250	0.3%	-10.4%	14 Zacatecas, Zac.	4,633	4,718	0.3%	1.8%	
15 Aguascalientes, Ags.	25,002	26,433	0.3%	5.7%	15 Mérida, Yuc.	5,334	4,402	0.3%	-17.5%	
16 San Luis Potosí, S.L.P.	22,799	24,259	0.2%	6.4%	16 Oaxaca, Oax.	2,110	4,172	0.3%	97.7%	
17 Loreto, B.C.S.	19,466	21,208	0.2%	8.9%	17 Chihuahua, Chih.	2,923	3,118	0.2%	6.7%	
18 Zacatecas, Zac.	17,388	18,546	0.2%	6.7%	18 Durango, Dgo.	1,280	3,070	0.2%	139.8%	
19 Manzanillo, Col.	20,771	18,462	0.2%	-11.1%	19 Zihuatanejo, Gro.	2,591	2,955	0.2%	14.0%	
20 Oaxaca, Oax.	8,901	17,603	0.2%	97.8%	20 Loreto, B.C.S.	2,224	2,464	0.2%	10.8%	
21 Chihuahua, Chih.	14,582	14,981	0.1%	2.7%	21 Tijuana, B.C.	2,755	1,714	0.1%	-37.8%	
22 Tijuana, B.C.	16,030	10,252	0.1%	-36.0%	22 Torreón, Coah.	718	1,241	0.1%	72.8%	
23 Acapulco, Gro.	9,621	9,699	0.1%	0.8%	23 Manzanillo, Col.	658	1,140	0.1%	73.3%	
24 Hermosillo, Son.	8,584	8,057	0.1%	-6.1%	24 Hermosillo, Son.	1,061	1,081	0.1%	1.9%	
25 Durango, Dgo.	4,800	7,371	0.1%	53.6%	25 Tampico, Tamps.	937	883	0.1%	-5.8%	
Otros	71,424	67,296	0.7%	-5.8%	Otros	11,749	9,907	0.6%	-15.7%	
<b>TOTAL</b>	<b>9,916,310</b>	<b>10,119,293</b>	<b>100.0%</b>	<b>2.0%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1,616,156</b>	<b>1,638,178</b>	<b>100.0%</b>	<b>1.4%</b>	

Fuente: (Secretaría de Turismo, 2019)

Afortunadamente, la popularidad de nuestro país va en aumento y cada año se reciben muchos más visitantes tanto mexicanos como foráneos en los diversos estados. No obstante, mientras mayor es el crecimiento, aumenta la incertidumbre de si el sistema aéreo mexicano logrará sobrellevar el arribo y traslado de tantos pasajeros.

## 2.2 Contexto de los aeropuertos en México

### 2.2.1 Actual aeropuerto

Actualmente se cuenta con el AICM Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, dicho aeropuerto cuenta con una capacidad limitada de vuelos. Es decir, la demanda ha aumentado enormemente y desafortunadamente, nuestro aeropuerto no tiene la capacidad para soportarla.

El compromiso que tenemos es seguir invirtiendo para su correcta, segura y eficiente operación hasta el último día que esto sea. Podrá operar tres o cuatro años sin ningún problema, pero el crecimiento de la aviación y la demanda de tráfico de pasajeros demandan servicios (...) Si no

hacemos algo, una obra sustituta e independientemente a la actual, no hay manera de crecer. La necesidad del nuevo aeropuerto es imperiosa. (Argudín, 2018, citado por El Economista, 2018).

Según el mismo artículo publicado por El Economista (2018) es imposible que se aumenten las actividades ya que según un estudio de capacidad realizado por Adhoc, un método de potencialización implicaría la estandarización de los aviones actuales, ya que como existen muchos tipos de aviones dentro de las diversas flotas de las aerolíneas, se requiere mayor espacio entre ellos, por ejemplo, dos Boeing juntos no requieren de tantas millas de distancia entre ellos, por el otro lado, un B747 y un ATR requieren muchísimas más millas de distancia al momento del aterrizaje. Sin embargo, como se mencionó con anterioridad, este cambio requeriría cambiar la flota de las aerolíneas por una estandarizada, lo cual podría repercutir en el aumento de tarifas debido a la falta de competencia y se podría ver implicada la conectividad del país.

Es claro que el actual AICM no es eficiente en lo absoluto debido a su capacidad limitada, por lo cual es indispensable la creación de un nuevo aeropuerto que ayude con esta demanda aérea que sufre nuestro país actualmente. Además de la poca capacidad que tiene el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, la falta de infraestructura ha tenido terribles repercusiones en las operaciones de éste. Según un estudio realizado por Expansión (2016), México está muy lejos de tener una solución al problema de los “*slots*”<sup>2</sup> y por el contrario, se resiste a implementar las directrices mundiales para la administración de slots, y no solo eso, según la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo por sus siglas en inglés) detectó que hay plataformas que no están en uso dentro del aeropuerto debido a la falta de infraestructura.

El aeropuerto capitalino tiene un proceso poco transparente e ineficiente para la asignación de los slots, de acuerdo con un análisis de la Autoridad Investigadora de la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) presentado en febrero pasado, que encontró que inhibe la

<sup>2</sup> Administración de horarios de despegue y aterrizaje



competencia, pues no se aprovechan los horarios y deriva en un sobreprecio en las tarifas de vuelos. (Estañol, Expansión, 2016)

Por si fuera poco, el AICM no puede crecer debido a la saturación de la capital mexicana, es decir, se encuentra rodeado por miles de casas. El crecimiento de la demanda del actual aeropuerto es irreversible, por lo cual se deben tomar cartas en el asunto para resolver esta creciente problemática.

La SCT estima que para 2021 habrá una demanda de 50 millones de pasajeros en el AICM. A esto se suma el reciente arribo de aerolíneas que no tenían conexiones permanentes con Ciudad de México, como Alitalia y China Southern, eso sin contar los planes de expansión de las compañías mexicanas, que amplían su flota y en poco tiempo pretenden incorporar al menos 300 nuevas aeronaves al servicio. Todo esto, en las dos pistas y 99 posiciones, entre fijas y remotas, para desembarcar o para el abordaje de pasajeros que tiene el AICM. (Nájar, 2018)

Es imprescindible la construcción de un nuevo aeropuerto, sin embargo, este tema ha sido de gran polémica en los últimos años, primero con la construcción del nuevo aeropuerto en Texcoco y posteriormente con su cancelación para abrir camino a un nuevo proyecto en Santa Lucía, el cual cuenta con la aprobación del presidente de la República Andrés Manuel López Obrador.

### 2.2.2 Texcoco

La construcción de este aeropuerto ha representado una gran polémica desde su comienzo. Muchas personas se cuestionaron desde el inicio si la ubicación era la adecuada debido a que muchos consideran que es un terreno inestable.

Sin embargo, el proyecto dio comienzo y abrió la posibilidad de una capacidad de pasajeros mucho mayor, El Financiero (2014) señala que

De acuerdo con información de la firma de ingeniería Parsons, que trabaja en el diseño del nuevo AICM, la fase inicial del proyecto transportaría anualmente a 36 millones de personas, pero hacia la última etapa podría mover más de 100 millones de pasajeros y más un millón de toneladas de

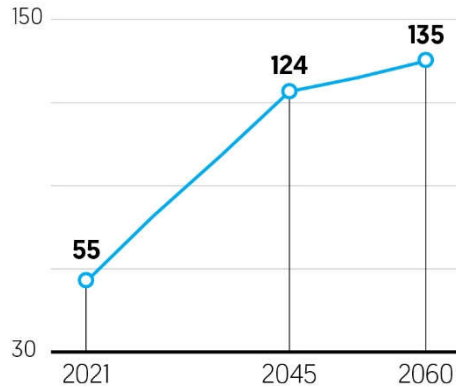
carga. En 2013, el AICM movió a 31 millones 534 mil personas y 376 mil 589 toneladas de carga. La nueva capacidad permitiría al nuevo aeropuerto de la capital de México duplicar el movimiento de carga de Atlanta, que en 2013 se ubicó en 565 mil 723 toneladas.

Figura 3. Capacidad del Aeropuerto de Texcoco

## Mayor aforo

Según el Plan Maestro actualizado del NAIM, se transportarían hasta 135 millones de pasajeros en 2060 en el aeropuerto de Texcoco.

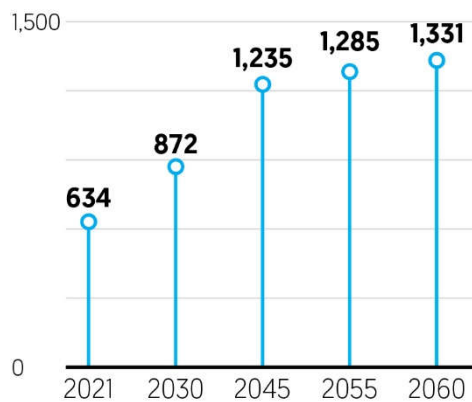
### ■ Tráfico estimado de viajeros en millones de personas



## Con más 'peso'

El GACM estima que el Nuevo Aeropuerto en Texcoco tendrá una capacidad para mover hasta 1.3 millones de toneladas al 2060.

### ■ Carga estimada en miles de toneladas



Fuente: Plan del NAIM de agosto 2018 publicado por GACM.

Fuente: (Plan del NAIM, 2018, citado por Munguía & Sánchez, 2018)

Se había estado trabajando en investigaciones para dicho proyecto desde décadas atrás y según El Siglo de Torreón (2018) el Massachusetts Institute of Technology en conjunto con la Universidad Nacional Autónoma de México y el Instituto Politécnico Nacional realizaron 30 estudios que avalan dicha construcción. El proyecto era bastante ambicioso ya que se pensaba competiría con los aeropuertos con más capacidad del mundo. Según la misma investigación se realizó un estimado del volumen de pasajeros.

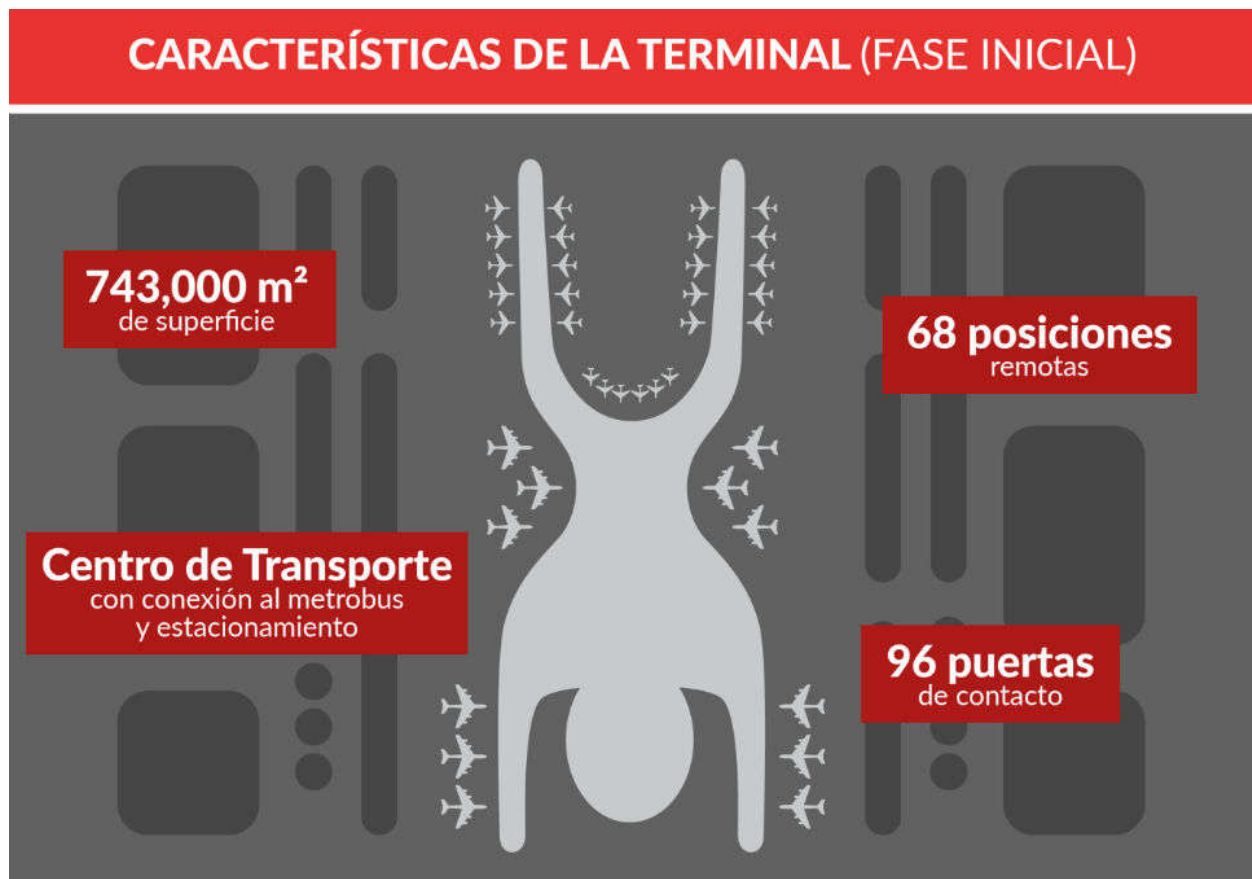
Tabla 7. Comparativa de aeropuertos internacionales con el de Texcoco

Aeropuerto	País	Pasajeros en millones	Pistas	Terminales
Nuevo AICM	México	100*	6	2
Hartsfield-Jackson	EU		5	2
Beijing Capital International Airport	China	80	3	3
Heathrow Airport	Inglaterra	72	2	5

\*Estimado

Fuente: (Ortigoza, 2014)

Imagen 2. Características de la terminal del NAIM



Fuente: (Nación 321, 2018)

Además, el aeropuerto de Texcoco tenía dentro de sus principales objetivos cuidar del medio ambiente ya que de acuerdo con Nación 321 (2018) “El NAIM utilizará agua captada por las mismas lluvias: el 100% del agua residual será tratada y el consumo será 79% menor a la del aeropuerto actual, de acuerdo con el gobierno federal.” Se entubarían 18 km de drenaje a través de unas columnas en edificio terminal para evitar inundaciones y riesgos sanitarios. Asimismo, de acuerdo con el mismo artículo (Nación 321, 2018) la obra estaba basada en la generación de un biogás para tener energías renovables mediante depósitos de basura. Igualmente se tenía pensado buscar una certificación LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental, por sus siglas en inglés) en donde se reducirían la emisión de gases de efecto invernadero ya que el 100% de las energías que serían utilizadas iban a ser generadas a través de energías limpias. De igual manera se habrían generado 450 mil empleos y 160 mil durante su creación.

Por el otro lado, este proyecto siempre fue motivo de polémica ya que muchas personas pusieron en duda la viabilidad de éste. Según un estudio realizado por el Centro de Geociencias de la UNAM (2018) el Aeropuerto de Texcoco se está hundiendo.

“Los materiales del subsuelo, con las vibraciones y las cargas intermitentes que significan la carga dinámica de un aeropuerto, se pueden comportar de manera muy inestable ya que no es solo la carga estática sino también la dinámica; estos materiales pueden llegar a deformarse y a perder su estructura comportándose como un fluido, porque tienen contenidos de agua muy altos”. (Carreón, 2018, citada por Noticieros Televisa, 2018)

El lago de Texcoco tiene una cantidad grande de agua la cual podría haber repercutido en la inestabilidad de la construcción del ex-NAIM y esto podría haber provocado un hundimiento de 30 a 40 cm cada año. Este y otros motivos como la cantidad de financiamiento del proyecto fueron lo que orillaron al actual presidente de la República, Andrés Manuel López Obrador a cancelar la obra.

Imagen 3. Hundimiento NAIM



Fuente: (Noticieros Televisa, 2018)

No obstante, el MITRE siempre insistió que Texcoco era el sitio idóneo para la construcción del nuevo aeropuerto, sosteniendo que Santa Lucía no solucionaría el problema de saturación que tiene el actual AICM. Por el otro lado indicó “El nuevo aeropuerto, ya en construcción, tal como ha sido diseñado por fases, cubriría las necesidades operacionales de tráfico aéreo de la Ciudad de México por gran parte del resto del presente siglo” (de la Rosa, El Economista, 2018)

Antes de su cancelación, este aeropuerto según cifras publicadas contaba con un avance del 31.5% al mes de junio del año 2017, en el cual se consideraba la torre de control aéreo, pistas, obras hidráulicas, ambientales y sociales, provisión de materiales, etc. Sin embargo, posteriormente, el entonces próximo titular de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes Javier Jiménez Espriú discrepó argumentando que

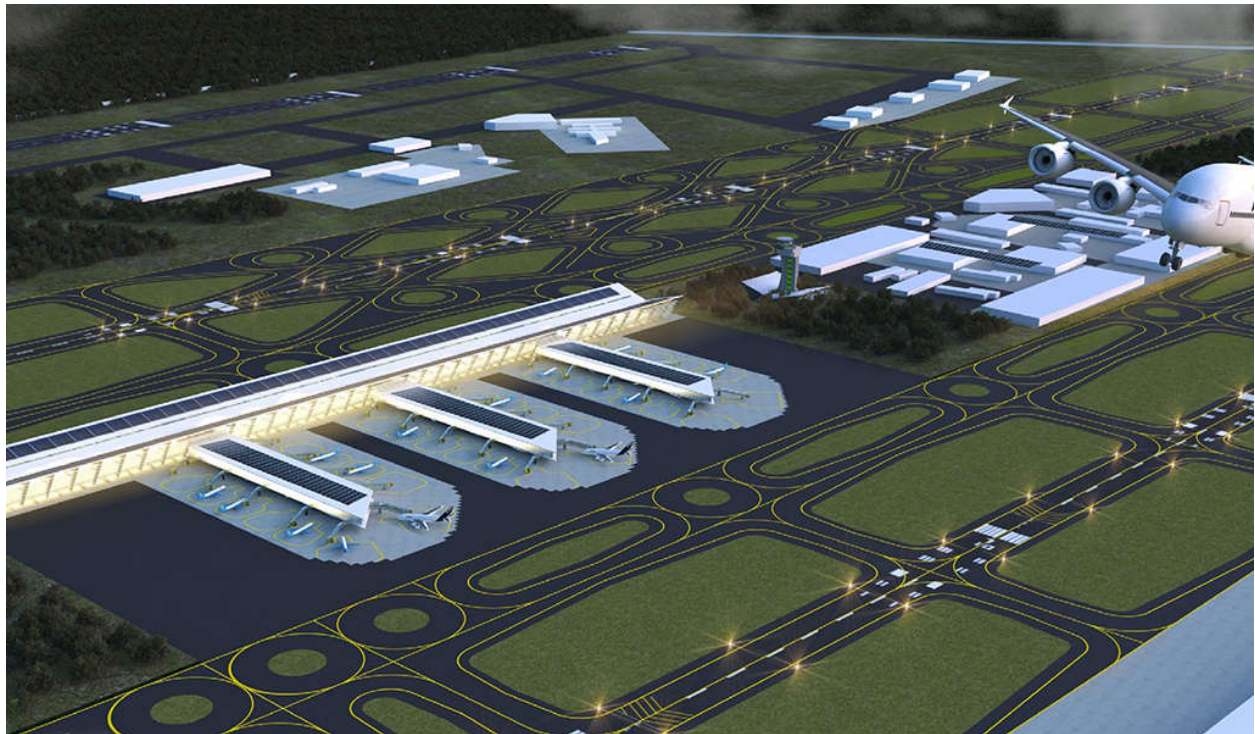
el avance físico era de un 20% y de acuerdo con cifras publicadas por Milenio (2018), por lo cual el aeropuerto estaría listo hasta 2024 con 4 años de retraso.

### 2.2.3 Santa Lucía

Como sabemos, después de la consulta popular llevada a cabo entre el 25 y 28 de octubre del 2018, el proyecto de Texcoco fue cancelado y se decidió poner en marcha la construcción del Aeropuerto de Santa Lucía.

El Aeropuerto Internacional de Santa Lucía contempla el funcionamiento de dos pistas; la primera con un tamaño de 5.1 kilómetros y la segunda de 4.6 kilómetros. Este proyecto cuenta con que siga en funcionamiento el actual aeropuerto de la CDMX. (Nación 321, 2019)

Imagen 4. Santa Lucía terminal



Fuente: (BBC News, 2018)

Éste estará ubicado en la Base Militar no. 1 de Zumpango y el costo más grande dentro de esta construcción serían las vialidades que conectarán dicho aeropuerto con la Ciudad de México. Se aproxima que tardará



de una hora 15 minutos y una hora 30 minutos del centro de la ciudad para llegar a éste. La reconstrucción de esta base militar va a incluir dentro de sus instalaciones un hotel de 310 habitaciones, un estacionamiento cubierto, una terminal de autobuses, un área adicional para futuras construcciones, hangares y servicios aeroportuarios, además, se propone modernizar y reacondicionar el actual aeropuerto Benito Juárez y el de Toluca según un artículo publicado por BBC (2018). Sin duda es un proyecto mucho menos ambicioso y, por ende, más alcanzable, sin embargo, de igual manera existe una gran polémica e incertidumbre debido a que mucha gente considera que no será la solución al problema.

No son opciones comparables, están comparando manzanas con ciruelas, Texcoco es realmente un centro de conectividad mayor, planeado por 20 años, mientras que, del otro lado (Santa Lucía) tenemos solo un dictamen técnico de la OACI en donde descalifica esa opción (Gómez, 2018, citado por El Financiero, 2018)

Como indicó Francisco Gómez (miembro de la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores de México) los proyectos son completamente diferentes y es muy improbable que un proyecto tan simple y poco estudiado cumpla con el cometido que es solucionar la saturación que existe en el actual aeropuerto de la CDMX.

#### 2.2.4 La consulta popular: Texcoco o Santa Lucía

Como sabemos, en la consulta popular realizada del 25 de octubre al 28 del mismo mes, se optó por Santa Lucía. La consulta consistió en casillas en donde las personas acudieron a votar por la opción de su preferencia

Se instalarán mil 73 mesas de votación en 538 municipios en las 32 entidades de la República Mexicana. En dichas demarcaciones habita el 79 por ciento de la ciudadanía.

En la Ciudad de México, las urnas de consulta se instalarán en 16 delegaciones entre las que se encuentran: Álvaro Obregón, Azcapotzalco, Benito Juárez, Coyoacán, Cuajimalpa y Cuauhtémoc. (Mera, 2018)

El resultado arrojó que 747 mil ciudadanos eligieron el aeropuerto de Santa Lucía mientras que 310,463 optaron por Texcoco. Por ende, con la mayoría de votos de un 69.5% de los votantes se optó por comenzar con los estudios y trabajos para echar a andar el nuevo aeropuerto de Santa Lucía, de acuerdo con estadísticas publicadas por el periódico El Sol de México (2018).

Esta consulta dio mucho de qué hablar ya que muchas personas la calificaron como inconstitucional.

Los mexicanos ejercieron su derecho al voto el pasado 1 de julio, la elección fue el resultado de un ejercicio democrático y apegado a Derecho; por el contrario, la llamada consulta ciudadana no constituye un instrumento legal en los términos de la Ley Federal de Consulta Popular, no cuenta con la representatividad necesaria y por lo tanto no refleja la voluntad de los mexicanos. (Cámara de Comercio Estadounidense, 2018 citada por Forbes, 2018)

Esto no fue la única afectación, “Ya que el peso se desplomó más allá de los 20 por dólar tras la cancelación del NAIM” (Secretaría de turismo, 2018). Por si fuera poco, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) informó que se vería enormemente afectado el desarrollo y crecimiento de la aviación mexicana y que se atrasaría de 5 a 10 años la evolución de la Industria Aérea del país.

No todo fueron malas noticias, ya que con respecto a los inversionistas en el NAIM Texcoco no se verán afectados por dicha cancelación, ya que sus aportaciones serán salvaguardadas por la Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos para el Retiro (Amafore). Con respecto a su dinero pueden estar tranquilos ya que los elementos usados para este proyecto, Fibra-e y Bonos, están protegidos por el cobro del TUA<sup>3</sup> (Tarifa del Uso de Aeropuerto).

Cabe destacar que, como se mencionó con anterioridad, esta consulta fue motivo de mucha especulación. De acuerdo con el sitio web Excelsior (2018) existió una consulta sesgada, ya que según dicha publicación se dio preferencia a los estados simpatizantes de Morena. El sesgo estaba inclinado hacia municipios tales

<sup>3</sup> La TUA es un impuesto cobrado al momento de comprar un boleto de avión, ésta tiene el objetivo de recaudar fondos para mejorar las instalaciones del aeropuerto.

como Veracruz, Chiapas y Tabasco, y por el otro lado, estados como Jalisco, Nuevo León, San Luis Potosí y Puebla estaban subrepresentados. Por lo cual se especuló que no fue una muestra representativa del país. Asimismo, encuestas anteriores a la consulta oficial habían arrojado como resultado una preferencia al aeropuerto de Texcoco, tal como lo demostró la Consulta Mitofsky aplicada a mil mexicanos mayores de 18 años reveló que el 39.3% prefería Texcoco, mientras que el 16.5% optaba por Santa Lucía, según datos publicados por la periodista Carmen Aristegui (2018). De igual forma, otra encuestadora llamada Enkoll reveló que el 42% de los mexicanos preferían el aeropuerto de Texcoco y un 30.5% Santa Lucía, según datos publicados por el sitio web Cultura Colectiva (2018).

Como se ha visto todo este proceso de la construcción de un nuevo aeropuerto ha sido engorrosa y desinformada ya que, pese a que hoy en día se sabe que dicha construcción se hará en la base militar de Santa Lucía, no se tienen aún las bases para dicho proyecto ya que está apenas en su despegue. Pero la cuestión principal sería ¿Se tomó la decisión correcta? Según la revista Expansión (2018), para nada.

Los expertos coinciden en que la opción de Santa Lucía es inviable por varios factores: el uso ineficiente del espacio aéreo, la falta de permisos para operar en Santa Lucía, el tamaño insuficiente en la base militar para construir las pistas necesarias y la complejidad en el control aéreo. Además, no serviría para solucionar el problema de la saturación, que es la razón principal por la que se plantea la necesidad de un nuevo aeropuerto.

Santa Lucía resultará ineficiente debido a que el espacio es muy pequeño para todas las pistas requeridas y por ende el control aéreo se vería enormemente afectado, además de esto, no nos olvidemos del principal objetivo que es, reducir la saturación con la que ahora cuenta el actual aeropuerto de la CDMX por lo cual sería infructuoso el llevar a cabo este proyecto falto de ambición, que no dará resultados satisfactorios ni solución al problema. Además de esto,

El 85% de las operaciones que salen y entran al actual aeropuerto lo hacen desde el norte y pasan por encima de la base militar de Santa Lucía, desde donde los controladores comienzan a acomodar las aeronaves para su llegada al aeropuerto capitalino. (Anguiano, 2018, citado por Valle, 2018)

Así como Víctor David Anguiano, presidente del Colegio de controladores de Tráfico Aéreo (COCTAM), piensan muchos otros, que están de acuerdo en que el aeropuerto no cuenta con las instalaciones ni espacio adecuados para la demanda que tendrá, ya que se requieren de pistas de mínimo 5 km de longitud por lo menos para su uso comercial.

Por si fuera poco, estudios realizados por El Sol de México (2019) revelan que Santa Lucía no solo no apoyará con la alta demanda que tiene ahora el AICM sino que lo perjudicará, de acuerdo con las cifras del periódico, cada hora hay 61 operaciones y de echar a andar el AISL (Aeropuerto Internacional de Santa Lucía) éstas se verían reducidas a 40 debido a la logística del tráfico aéreo.

#### 2.2.5 Financiamiento Texcoco

El aeropuerto de Texcoco contaba con el fondeo de financiamiento de un 70% por lo tanto de esos 285,000 millones estimados para la obra ya solo quedaban pendientes por fondear 88,000 millones.

Figura 4. Situación Financiera NAIM

## Situación financiera actual

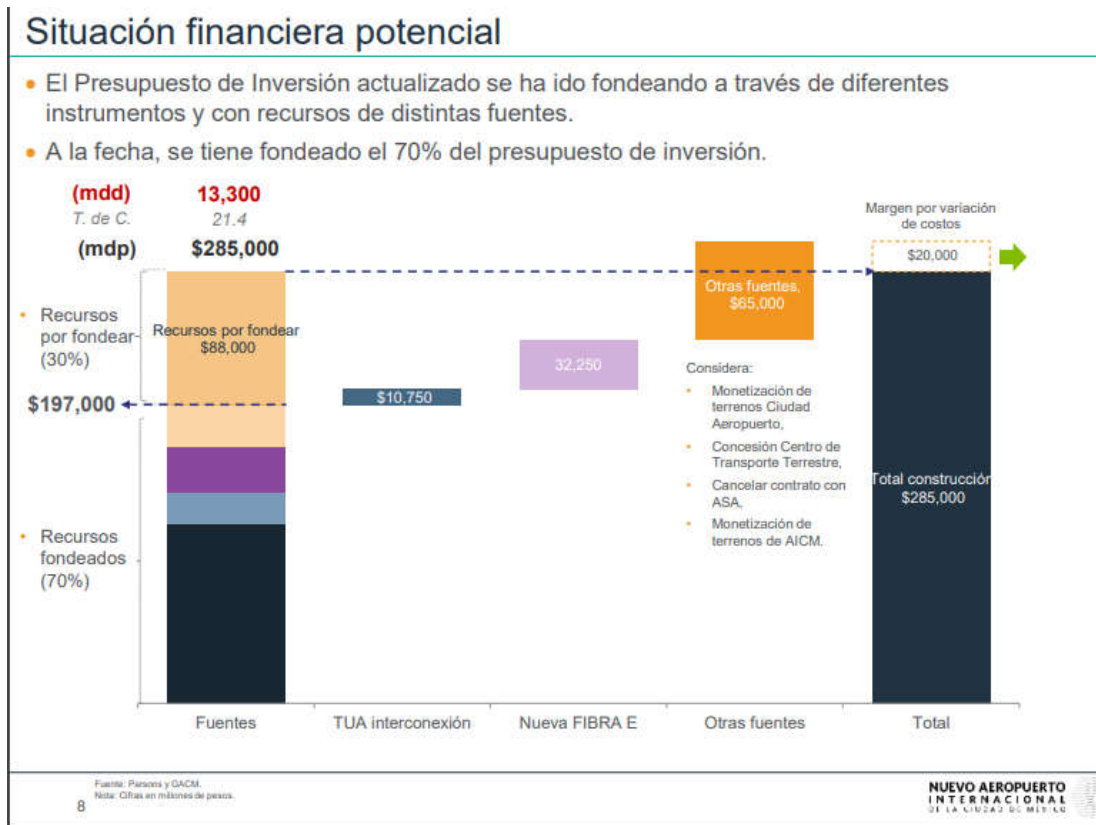
- El Presupuesto de Inversión actualizado se ha ido fondeando a través de diferentes instrumentos y con recursos de distintas fuentes.
- A la fecha, se tiene fondeado el 70% del presupuesto de inversión.



Fuente: Parsons y GACM.  
 Nota: Cifras en millones de pesos.  
 \* Considera 5,000 mdp de PEF 2018 para el NAIM.  
 \*\* Considera línea de DONACIÓN, el desarrollo de algunos componentes del proyecto mediante APPs, así como la implementación de oportunidades de ingeniería de valor.  
 \*\*\* Se asume tasa de cambio de 2018 (USD = 21.4) conforme a tasa de cambio fijo para 2020, con datos de Bloomberg el 11 de mayo 2018.

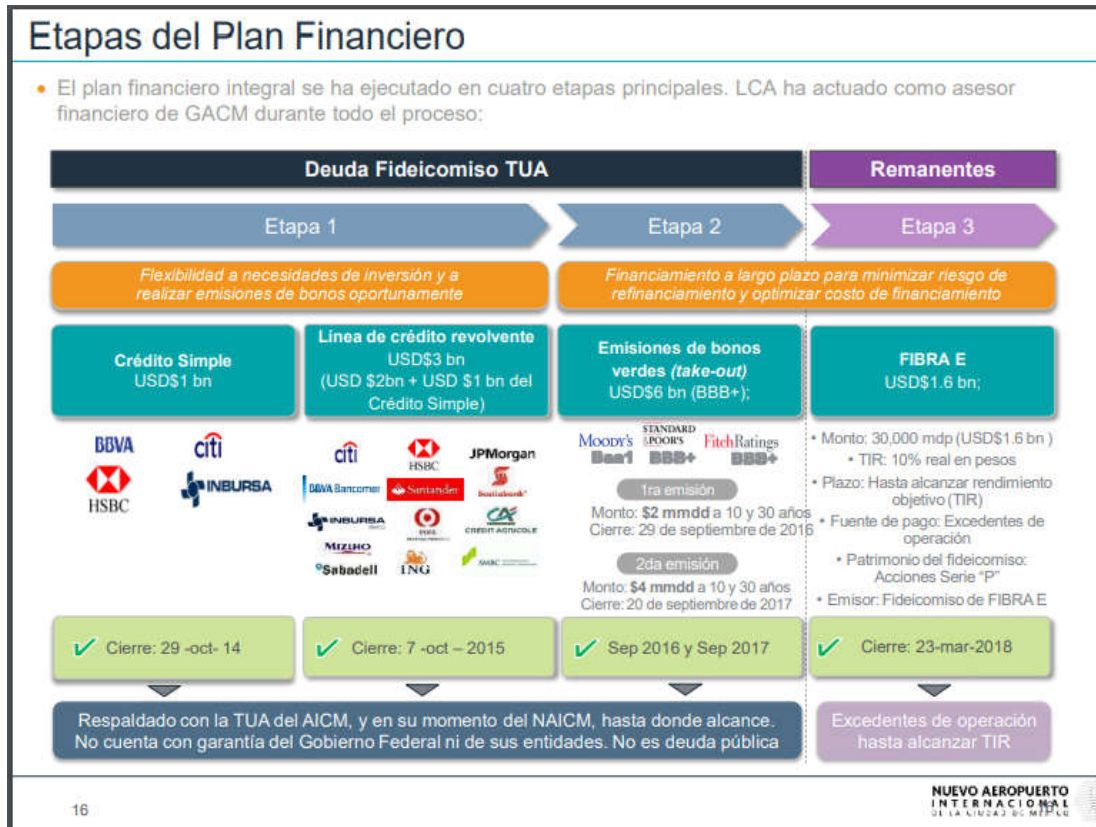
Fuente: (Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, 2018)

Figura 5. Situación financiera potencial NAIM



Fuente: (Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, 2018)

Figura 6. Etapas del plan financiero del NAIM



Fuente: (Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, 2018)

Según un artículo publicado por El Economista (2018) el financiamiento funcionaría de la siguiente manera:

La emisión de Fibra E para el financiamiento del nuevo aeropuerto internacional de la CDMX consistió en la colocación de Certificados Bursátiles Fiduciarios de Infraestructura y Energía por un valor unitario de P\$100.0 y un rendimiento objetivo de 10.0% real anual. El monto de la transacción en México alcanzó una cifra de P\$29,675 millones, incluyendo la opción de sobreasignación.

(...)

Respecto al financiamiento, el presupuesto original del aeropuerto se estableció en US\$13,300 millones, de los cuales ya se han recaudado US\$9,850 millones bajo el siguiente desglose: US\$6,000 millones a través de bonos verdes, US\$1,600 millones a través de la Fibra E, una línea

de crédito revolvente por US\$1,000 millones y del Presupuesto de Egresos de la Federación, donde se destinaron US\$1,250 millones. El resto de los fondos podrían provenir, además de la TUA, de más emisiones de deuda.

Respecto a la Fibra E, del total de P\$30,000 millones invertidos, 45% fueron recursos de afores, 54% de fondos de inversión y 1% de inversionistas internacionales. Las afores que participaron en el financiamiento del proyecto fueron: Inbursa, Pensionissste, Profuturo y Afore XXI Banorte.

La emisión de certificados bursátiles busca un retorno de 10% en pesos en términos reales; no obstante, es importante recordar que los pagos no son garantizados. Con base en los estimados iniciales, el inversionista que participe el día de hoy en FNAIM asumirá un costo de oportunidad importante y tendrá derecho a recibir distribuciones o dividendos de esta inversión a partir del 1 de enero del 2021.

#### 2.2.5.1 Pago de la Fibra E

Posterior a la cancelación del NAIM el 28 de febrero de 2019 según Milenio (2019), GACM (haciendo uso de su fideicomiso), finiquitó a la Fibra E pagando 34 mil 27 millones 215 mil 625 pesos a los tenedores de Certificados Bursátiles Fiduciarios de Infraestructura y energía, en esta cantidad se incluye la inversión que hubo más un rendimiento del 10% .

#### 2.2.5.2 Pago de la inversión de los bonos verdes<sup>4</sup>

Con respecto a los bonos verdes, se crearon cuatro grupos, primeramente, se emitieron mil millones de dólares que se vencían en 2026 a una tasa del 4.25%, posteriormente fueron mil millones de dólares que vencían en 2046 al 5.5%, seguidos de otros mil millones de dólares a 3.87% para 2028 y finalmente tres mil millones de dólares a 5.5% con vencimiento hasta 2047. La idea era inicialmente pagar estos bonos con

<sup>4</sup> Es cualquier tipo de bono cuyos fondos se destinan exclusivamente a financiar o refinanciar, en parte o en su totalidad, proyectos verdes elegibles.



el capital generado en el proyecto, sin embargo, para darle seguridad a los inversionistas se usó como garantía la TUA, misma que ahora será encargada del pago de esta deuda.

De acuerdo con Forbes (2018), la TUA (Tarifa de Uso Aeroportuario), sería la única fuente de repago. Asimismo, se aclaró que no cuenta con garantía del Gobierno Federal ni de sus entidades, por lo cual no se incrementaría la deuda pública. De igual forma, para dejar tranquilos a los inversionistas, se les hizo saber que tanto el actual Aeropuerto como el GACM (Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México) a cambio de una contraprestación, cederán los derechos del TUA, como se había acordado al inicio.

No obstante, para ganar nuevamente la confianza de los capitalistas, GACM realizó una recompra por 1,800 mdd en bonos ofreciendo un mayor valor que del que tienen en el mercado con el fin de generar confianza. Si bien no tendrán el mismo valor que al principio sí se mantendrán más estables evitando un problema económico mayor y la pérdida de credibilidad de nuestro país ante los inversionistas. De acuerdo con Arturo Herrera, subsecretario de la SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público):

“Alrededor de 1,800 millones de dólares se van a utilizar para recomprar los bonos (...) El resto de los bonos están garantizados con la Tarifa de Uso Aeroportuario (TUA) que recauda alrededor de 500 millones de pesos por año”. (2018)

#### 2.2.6 Financiamiento Santa Lucía

Aún no existe un esquema claro de cómo se financiará este proyecto. Según la Editorial El Sol de México (2018), el supuesto financiamiento será similar al que se usó para la terminal 2 del AICM, que consistió en el derecho de cobrar el TUA a terceros una vez que el proyecto dé comienzo a sus operaciones. No obstante, se pone en duda el funcionamiento de dicho modelo y de fallar se tendría que recurrir a la deuda pública. Lo que sí se tiene establecido es el costo que tendrá éste, el cual se estima en 172 mil millones de pesos ya incluyendo el valor total de la obra y las pérdidas generadas por la cancelación del aeropuerto de Texcoco.

### 2.2.7 Aeropuerto Internacional de Toluca

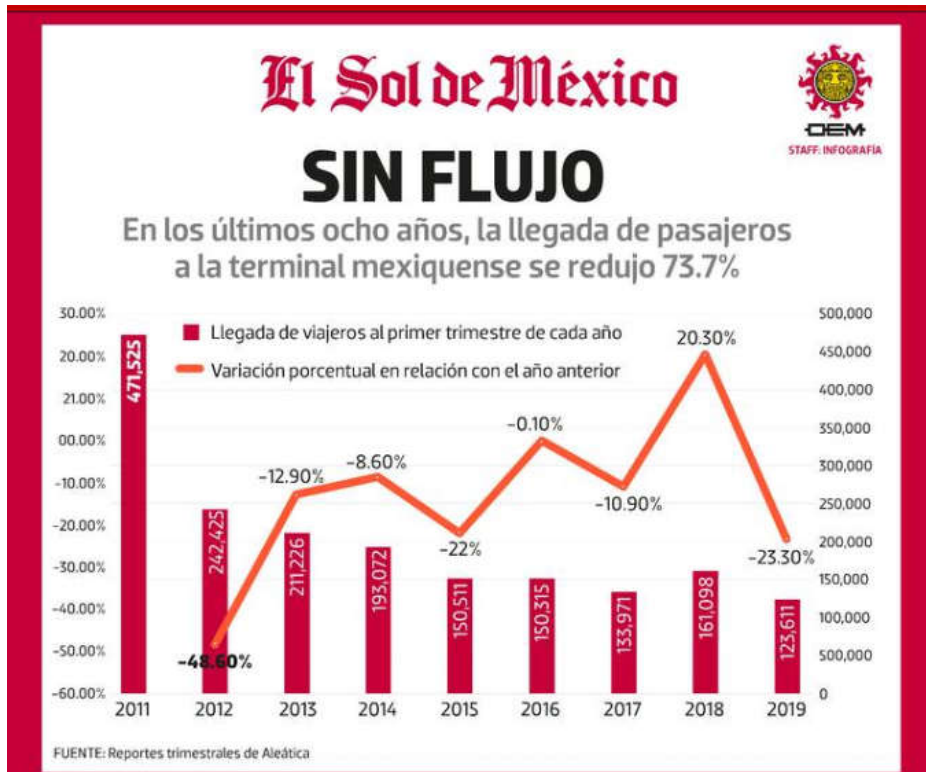
Este proyecto comenzó a finales de la década de 1970 y su fracaso como alternativa del AICM dio inicio en 1991 debido a la poca demanda de vuelos comerciales y a los riesgos en aterrizajes y despegues en éste por cuestiones relacionadas al clima y altura. Pese a esto, el gobierno trabajó duro en internacionalizarlo en el año de 2006, no obstante, tampoco fue una gran solución...

El segundo intento no se concretó debido a que la administración del AIT quitó apoyos a descuentos en pagos de Tarifas de Uso Aeroportuario (TUA) y servicios aeroportuarios a las aerolíneas comerciales, con lo cual los costos de éstas aumentaron exponencialmente. (Valadez & Mata, 2018)

No funcionó debido a que estas aerolíneas al terminar el financiamiento concluyeron sus operaciones en el AIT para trasladarse al AICM.

El aeropuerto de Toluca tiene un grave problema de abandono, ya que las cifras de viajeros que lo utilizan bajan cada día más y más. El proyecto de Andrés Manuel López Obrador es juntar fuerzas con el AICM, la base militar de Santa Lucía y el AIT (Aeropuerto Internacional de Toluca), es así como se aumentaría el flujo de pasajeros. Sin embargo, el aeropuerto de Toluca está pasando por su peor etapa en la historia, ya que de acuerdo con cifras publicadas por El Sol de México (2019), en los últimos 8 años, los pasajeros que hacen uso de éste se redujo en un 73.7%. Esto ocurre debido que por ahora solo se encuentran en operaciones las aerolíneas Vivaerobus e Interjet ya que en 2008 Mexicana de Aviación dejó de operar en este aeropuerto a causa de la crisis, sumándose a Volaris y Aeroméxico, debido a los excesivos costos de operación en el AIT.

Figura 7. Flujo de pasajeros del Aeropuerto Internacional de Toluca



Fuente: (Alavez, 2019)

El actual presidente de México se encuentra en negociaciones con Aleatica, empresa que posee el 49% de las acciones del AIT, para adquirir el 100% de éste y poder dar marcha al nuevo proyecto de aumentar el flujo de pasajeros a 10 millones. Según Luis Felipe Oliveira (2019), director ejecutivo de la Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo, el AIT no es una opción de salvación ya que se ha intentado en varias ocasiones que éste funcione y no se ha logrado debido a que las aerolíneas prefieren establecer sus bases en el AICM por sus conexiones con el extranjero y la preferencia de los pasajeros hacia éste.

Figura 8. Terminal Estratégica del Aeropuerto Internacional de Toluca



Fuente: (Munguía, 2019)

### 2.3 Afectación del turismo y la TUA

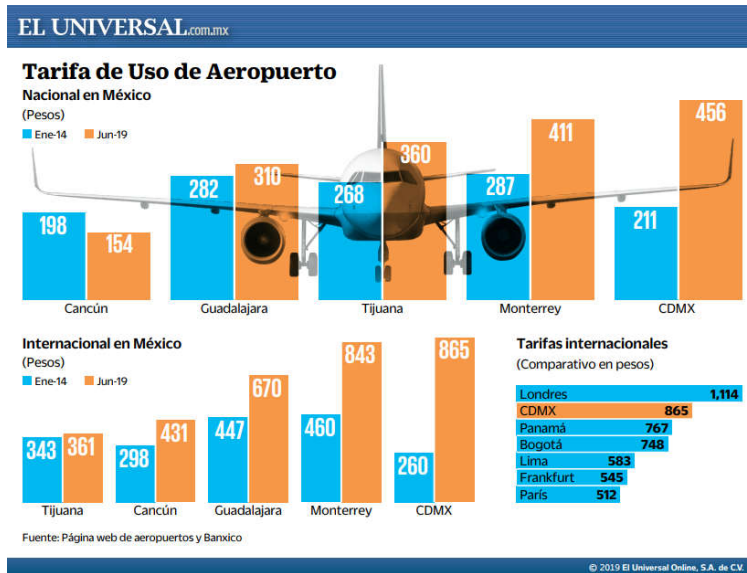
Antes de adentrarnos en la afectación que tendrá el turismo en México, debemos comprender qué está pasando con la TUA, como se mencionó con anterioridad, este impuesto representaba el 70% de los fondos para financiar el NAIM. “La cancelación del aeropuerto dejó una deuda de 6 mil millones de dólares en bonos y 30 mil millones de pesos en certificados fiduciarios en la Fibra E” (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2019 citada por Cantera, 2019). ¿Quién solventará esta deuda? Los usuarios.

Según Rogelio Rodríguez, (2019) abogado en Derecho Constitucional y Aeronáutico, mencionó que este impuesto está única y exclusivamente destinado al pago de estos bonos y por tal motivo no se podrá echar mano de ellos para financiar ni el AICM ni el aeropuerto de Santa Lucía.

¿Qué significa esto? Como se mencionó con anterioridad, la TUA es un impuesto que se recauda con el fin de mejorar las instalaciones dentro de los aeropuertos, sin embargo y desafortunadamente, tanto los mexicanos como extranjeros que hagan uso del actual aeropuerto de la CDMX estarán pagando la deuda de la construcción de un aeropuerto que no llegó a término. “La TUA internacional aumentó cada año entre 1 y 3% hasta 2013, pero en 2014 subió 74.3% al pasar de 19.9 a 34.15 dólares pues a partir de ese año comenzó el financiamiento para construir el NAIM” (Cantera, 2019). Esta tarifa sigue incrementando, este año la TUA internacional es de 45.2 dólares mientras que la nacional es de 25.8 dólares teniendo un incremento de 130% y 49% con respecto a las cifras del 2014.

El aeropuerto de la ciudad de México es el segundo más caro del mundo después del aeropuerto de Londres Heathrow, de acuerdo con cifras de El Universal (2019). Contestando a la inicial pregunta, ¿El costo afectará negativamente al turismo en México? Probablemente sí, ya que si resulta costoso el adquirir un boleto de avión puede que los extranjeros opten por otra opción más accesible.

Imagen 5. Tarifa de Uso Aeroportuario Nacional e Internacional



Fuente: (Cantera, 2019)

Tabla 8. Tarifa de Uso Aeroportuario 2020

Mes	TUA Nacional	TUA Internacional
Enero	\$463.40	\$880.09
Febrero	\$455.20	\$864.52
Marzo	\$455.12	\$864.36
Abril		
Mayo		
Junio		
Julio		
Agosto		
Septiembre		
Octubre		
Noviembre		
Diciembre		

Fuente: (Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, 2020)

## 2.4 Contexto de las aerolíneas en México

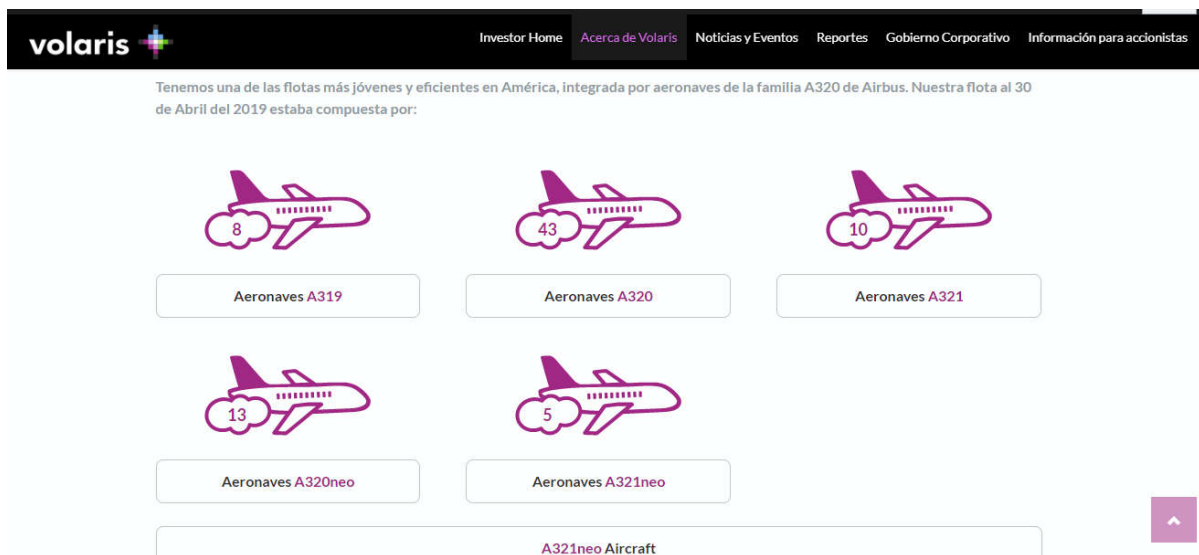
Las principales aerolíneas de bajo costo en México son Volaris, VivaAerobus e Interjet, sin embargo, Aeroméxico se encuentra en un punto en el cual busca entrar en el mercado low cost ofreciendo tarifas mucho más económicas.

### 2.4.1 Volaris

De acuerdo con su sitio web (s.f.), Volaris inició en el mercado de las ABC<sup>5</sup> en el año 2003 cuando los fondos de inversión Discovery Americas y Columbia Equity Partners se unieron con la aerolínea TACA para crear esta low cost y permitir el flujo de cada vez más mexicanos. Su actual C.E.O. es Enrique Beltranena. Hoy en día vuelan 173 rutas 96 en México y 77 internacionales, llegando a destinos como Estados Unidos, Nicaragua, Costa Rica, El Salvador y Guatemala.

Su flota de aviones está compuesta por:

Imagen 6.Flota Volaris




Fuente: (Volaris, s.f.)

Sus destinos son:

<sup>5</sup> Aerolíneas de bajo costo

Tabla 9. Volaris destinos nacionales e internacionales

Actualizado a diciembre de 2019											
Ciudad por país	T I J	G D L	M E X	C U N	B J X	L A X	M T Y	M D W	O R D	Ot ra	#
 <b>México</b> (40 destinos, 139 rutas)	35	26	32	12	8	10	13	7	5	13	
· <a href="#"><u>Acapulco / Aeropuerto Internacional General Juan N. Álvarez</u></a>	•	•	•								3
· <a href="#"><u>Aguascalientes / Aeropuerto Internacional de Aguascalientes</u></a>	•		•	•		•		•			5
· <a href="#"><u>Cancún / Aeropuerto Internacional de Cancún</u></a>	•	•	•		•	•	•				-
· <a href="#"><u>Chetumal / Aeropuerto Internacional de Chetumal</u></a>		•	•								2
· <a href="#"><u>Chihuahua / Aeropuerto Internacional General Roberto Fierro Villalobos</u></a>	•	•	•	•						CJS, DEN, HMO, MID, MXL	10



Actualizado a diciembre de 2019

Ciudad por país	T IJ	G D L	M E X	C U N	B J X	L A X	M T Y	M D W	O R D	Ot ra	#
										, QR O	
· <a href="#"><u>Ciudad de México / Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México</u></a>	•	•		•	•	•	•		•		-
· <a href="#"><u>Ciudad Juárez / Aeropuerto Internacional Abraham González</u></a>	•	•	•	•	•					CUU , CUL , HMO	8
· <a href="#"><u>Ciudad Obregón / Aeropuerto Internacional de Ciudad Obregón</u></a>	•	•	•								3
· <a href="#"><u>Colima / Aeropuerto Nacional Licenciado Miguel de la Madrid</u></a>	•		•								2
· <a href="#"><u>Cozumel / Aeropuerto Internacional de Cozumel</u></a>		•	•				•				3

Actualizado a diciembre de 2019

Ciudad por país	T IJ	G D L	M E X	C U N	B J X	L A X	M T Y	M D W	O R D	Ot ra	#
· <a href="#"><u>Culiacán / Aeropuerto Internacional Federal de Culiacán</u></a>	•	•	•							CJS, MXL , SJD, PHX	7
· <a href="#"><u>Durango / Aeropuerto Internacional de Durango</u></a>	•	•	•			•		•		DF W	6
· <a href="#"><u>Guadalajara / Aeropuerto Internacional de Guadalajara</u></a>	•		•	•		•	•	•	•		-
· <a href="#"><u>Hermosillo / Aeropuerto Internacional General Ignacio Pesqueira García</u></a>	•	•	•							CUU , CJS, MID, PHX	7
· <a href="#"><u>Huatulco / Aeropuerto Internacional de Bahías de Huatulco</u></a>	•	•	•				•				4
· <a href="#"><u>Ixtapa-Zihuatanejo / Aeropuerto Internacional de Ixtapa-Zihuatanejo</u></a>	•		•								2

Actualizado a diciembre de 2019

Ciudad por país	T IJ	G D L	M E X	C U N	B J X	L A X	M T Y	M D W	O R D	Ot ra	#
· <a href="#"><u>La Paz / Aeropuerto Internacional de La Paz</u></a>	•	•	•								3
· <a href="#"><u>León-Bajío / Aeropuerto Internacional del Bajío</u></a>	•		•	•		•		•	•		-
· <a href="#"><u>Loreto / Aeropuerto Internacional de Loreto</u></a>	•										1
· <a href="#"><u>Los Mochis / Aeropuerto Internacional Federal del Valle del Fuerte</u></a>	•	•	•								3
· <a href="#"><u>Mazatlán / Aeropuerto Internacional General Rafael Buelna</u></a>	•		•				•				3
· <a href="#"><u>Mérida / Aeropuerto Internacional de Mérida</u></a>	•	•	•		•		•			CUU , HM O, OAX	8

Actualizado a diciembre de 2019

Ciudad por país	T IJ	G D L	M E X	C U N	B J X	L A X	M T Y	M D W	O R D	Ot ra	#
· <a href="#">Mexicali / Aeropuerto Internacional General Rodolfo Sánchez Taboada</a>		•	•		•		•			CUU , CUL , MLM	7
· <a href="#">Monterrey / Aeropuerto Internacional de Monterrey</a>	•	•	•	•							-
· <a href="#">Morelia / Aeropuerto Internacional General Francisco J. Múgica</a>	•					•		•		FAT, MXL , OAK , SJC	7
· <a href="#">Oaxaca / Aeropuerto Internacional Xoxocotlán</a>	•	•	•			•	•			MID	6
· <a href="#">Puebla / Aeropuerto Internacional de Puebla</a>	•			•			•				3
· <a href="#">Puerto Escondido / Aeropuerto Internacional de Puerto Escondido</a>		•	•								2


Actualizado a diciembre de 2019

Ciudad por país	T IJ	G D L	M E X	C U N	B J X	L A X	M T Y	M D W	O R D	Ot ra	#
· <a href="#">Puerto Vallarta / Aeropuerto Internacional de Puerto Vallarta</a>	•		•		•		•		•	PHX , QR O	7
· <a href="#">Querétaro / Aeropuerto Intercontinental de Querétaro</a>	•	•		•				•	•	CUU , PVR	7
· <a href="#">San José del Cabo / Aeropuerto Internacional de Los Cabos</a>	•	•	•		•		•			CUL	6
· <a href="#">San Luis Potosí / Aeropuerto Internacional de San Luis Potosí</a>	•		•	•							3
· <a href="#">Tapachula / Aeropuerto Internacional de Tapachula</a>	•	•	•								3
· <a href="#">Tepic / Aeropuerto Internacional Amado Nervo</a>	•		•								2

Actualizado a diciembre de 2019

Ciudad por país	T IJ	G D L	M E X	C U N	B J X	L A X	M T Y	M D W	O R D	Ot ra	#
· <a href="#"><u>Tijuana / Aeropuerto Internacional de Tijuana</u></a>		•	•	•	•		•				-
· <a href="#"><u>Torreón / Aeropuerto Internacional Francisco Sarabia</u></a>	•	•									2
· <a href="#"><u>Tuxtla Gutiérrez / Aeropuerto Internacional de Tuxtla</u></a>	•	•	•	•							4
· <a href="#"><u>Uruapan / Aeropuerto Internacional de Uruapan</u></a>	•					•					2
· <a href="#"><u>Veracruz / Aeropuerto Internacional General Heriberto Jara</u></a>	•	•	•								3
· <a href="#"><u>Zacatecas / Aeropuerto Internacional de Zacatecas</u></a>	•					•		•		SJC	4

Actualizado a diciembre de 2019

Ciudad por país	T IJ	G D L	M E X	C U N	B J X	L A X	M T Y	M D W	O R D	Ot ra	#
 <b>Estados Unidos</b> (22 destinos, 51 rutas)	0	22	9	1	9	0	0	0	0	10	
· <a href="#">Charlotte / Aeropuerto Internacional de Charlotte-Douglas</a>		•									1
· <a href="#">Chicago / Aeropuerto Internacional Midway</a>		•			•						-
· <a href="#">Chicago / Aeropuerto Internacional O'Hare</a>		•	•		•						-
· <a href="#">Dallas-Fort Worth / Aeropuerto Internacional de Dallas-Fort Worth</a>		•			•					DG O, ZCL	4
· <a href="#">Denver / Aeropuerto Internacional de Denver</a>		•	•							CUU	3
· <a href="#">Fresno / Aeropuerto Internacional</a>		•			•					MLM	3

Actualizado a diciembre de 2019



Ciudad por país	T IJ	G D L	M E X	C U N	B J X	L A X	M T Y	M D W	O R D	Ot ra	#
<a href="#"><u>de Fresno-Yosemite</u></a>											
· <a href="#"><u>Houston / Aeropuerto Intercontinental George Bush</u></a>		•									2
· <a href="#"><u>Las Vegas / Aeropuerto Internacional McCarran</u></a>		•	•		•						3
· <a href="#"><u>Los Ángeles / Aeropuerto Internacional de Los Ángeles</u></a>		•	•	•	•						-
· <a href="#"><u>Miami / Aeropuerto Internacional de Miami</u></a>		•	•								2
· <a href="#"><u>Nueva York / Aeropuerto Internacional John F. Kennedy</u></a>		•									1
· <a href="#"><u>Oakland / Aeropuerto Internacional de Oakland</u></a>		•	•		•					MLM	4



Actualizado a diciembre de 2019

Ciudad por país	T IJ	G D L	M E X	C U N	B J X	L A X	M T Y	M D W	O R D	Ot ra	#
· <a href="#">Ontario / Aeropuerto Internacional LA/Ontario</a>		•									1
· <a href="#">Orlando / Aeropuerto Internacional de Orlando</a>		•	•								2
· <a href="#">Phoenix / Aeropuerto Internacional de Phoenix-Sky Harbor</a>		•								CUL , HM O, PVR	4
· <a href="#">Portland / Aeropuerto Internacional de Portland</a>		•									1
· <a href="#">Reno/Lake Tahoe / Aeropuerto Internacional de Reno-Tahoe</a>		•									1
· <a href="#">Sacramento / Aeropuerto Internacional de Sacramento</a>		•			•						2
· <a href="#">San Antonio / Aeropue</a>		•	•								2

Actualizado a diciembre de 2019

Ciudad por país	T IJ	G D L	M E X	C U N	B J X	L A X	M T Y	M D W	O R D	Ot ra	#
<a href="#"><u>rto Internacional de San Antonio</u></a>											
· <a href="#"><u>San Francisco / Aeropuerto Internacional de San Francisco</u></a>		•	•								1
· <a href="#"><u>San José / Aeropuerto Internacional de San José</u></a>		•			•					MLM , ZCL	4
· <a href="#"><u>Seattle / Aeropuerto Internacional de Seattle-Tacoma</u></a>		•									1
<b>Centroamérica (2 destinos, 2 rutas)</b>	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	
· <a href="#"><u> San Salvador / Aeropuerto Internacional de El Salvador</u></a>			•								1
· <a href="#"><u> Ciudad de Guatemala / Aeropuerto</u></a>				•							1

**Actualizado a diciembre de 2019**

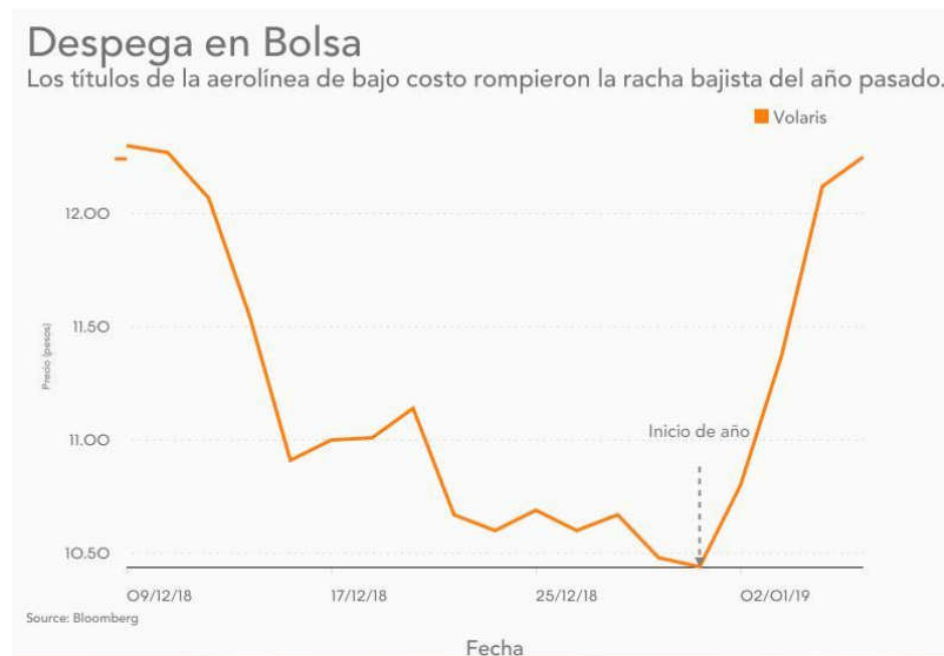
Ciudad por país	T IJ	G D L	M E X	C U N	B J X	L A X	M T Y	M D W	O R D	Ot ra	#
<a href="#"><u>Internacional La Aurora</u></a>											
<b>Total destinos: 64; Total de rutas: 192</b>	<b>35</b>	<b>48</b>	<b>42</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	

Fuente: (Wikipedia, 2019)

Según Expansión (2019), Volaris lideró en 2018 el traslado de pasajeros a destinos nacionales, 14.8 millones de personas hicieron uso de esta aerolínea dándole un crecimiento anual de 13.6% dejando atrás a su competidor principal Aeroméxico que obtuvo uno de 4.7%. Este crecimiento se debe a la amplia gama de destinos que la aerolínea ha abierto para sus clientes.

La empresa mexicana había estado presentando pérdidas desde 2017 a causa del alza del combustible y del dólar, sin embargo, con esta nueva estrategia logró posicionarse incluso arriba de la aerolínea más fuerte en México. Incluso sus acciones dentro de la BMV (Bolsa Mexicana de Valores) ha crecido 16% luego de los graves problemas que tuvieron el año anterior.

Figura 9. Volaris despega en la Bolsa de Valores



Fuente: (Estañol, Expansión, 2019)

Volaris sigue en busca de crecimiento “Volaris confirmó este martes la compra de 80 aeronaves de la familia Airbus A320neo en una transacción de 9,300 millones de dólares.” (Expansión, 2018). La turbosina<sup>6</sup> ha aumentado de precio estrepitosamente ya que pasó de \$6.53 a 12.41 pesos por litro, según Pemex (2018), representando así el 26% de los costos de la línea aérea debían inclinarse por una opción de ahorro de combustible adquiriendo aviones más ahorradores.

Adicionalmente, estos aviones cuentan con el mismo estándar de motores, por lo cual solo varía la capacidad de pasajeros que caben a bordo evitando así costos adicionales en capacitaciones y licencias para los pilotos. “Cuando tienes un número limitado de slots, como en el AICM, es mejor mover un avión de 230 pasajeros que uno de 180” (Beltranena, 2018, citado por Mendoza, 2018). Es así como compran 80 aviones de la familia Airbus A320neo en una transacción de 9,300 mdd. 40 de las aeronaves serán entregadas entre 2018 y 2021 y el resto entre 2022 y 2026.

<sup>6</sup> Combustible usado por aeronaves

## 2.4.2 Aeroméxico

En 1934 Antonio Díaz Lombardo fundó Aeronaves de México, su actual director ejecutivo es Andrés Conesa Labastida. Aeroméxico ha estado siempre dentro de las mejores aerolíneas y ha tenido una importante participación en promover el flujo de personas, siendo siempre la número uno en el traslado de pasajeros, a excepción de 2018 en donde Volaris le quitó la corona.

Aeroméxico siempre ha mantenido un importante prestigio y este año según un estudio realizado por Airhelp se coronó con el tercer lugar como una de las mejores aerolíneas del mundo de acuerdo con El Financiero (2019). Quien encabeza la lista es Qatar Airlines, seguida por American Airlines y posteriormente la aerolínea mexicana, más adelante están SAS Scandinavian Airlines, Qantas, Latam Airlines, Westjet, Luxair, Austrian Airlines y Emirates.

La flota de Aeroméxico está compuesta por:

Tabla 10. Flota Aeroméxico

Flota de Aeroméxico									
Tipo de avión	En Servicio	Pedidos	Opciones	Capacidad de pasajeros <sup>18</sup>				Rutas	Observaciones
				C	W	Y	Total		
<a href="#">Boeing 737-700</a>	11	—	—	12	18	94	124	Hacia: América del Norte, América del Sur, América Central y Vuelos nacionales	Deberían salir de la flota en 2019
<a href="#">Boeing 737-800</a>	36	—	—	16	18	126	160	Hacia: América del Norte, América del Sur, América Central y vuelos nacionales	Equipos Boeing NG Sky Interior

<a href="#">Boeing 737 MAX 8</a>	6	54	30	16	18	132	166	Hacia: América del Norte, América del Sur y vuelos nacionales. Cuentan la mayor tecnología de entretenimiento a bordo. <sup>19</sup>	
<a href="#">Boeing 737 MAX 9</a>	—			16	18	147	181		
<a href="#">Boeing 787-8</a>	9	—	—	32	27	184	243	Hacia: Asia, Europa, América del Sur, Nueva York JFK, Los Ángeles LAX, y vuelos nacionales	N782AM fue bautizado por el papa Francisco como "Misionero de Paz"
<a href="#">Boeing 787-9</a>	9	5	—	36	27	211	274	Hacia: Asia, Europa, América del Sur, Nueva York JFK, Los Ángeles LAX, y vuelos nacionales	XA-ADL llamado y pintado con colores de <a href="#">Quetzalcóatl</a> . Nueva configuración en clase premier y clase económica
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>59</b>	<b>30</b>						

Fuente: (Wikipedia, s.f.)

Sus destinos son:

Tabla 11. Destinos Aeroméxico

<b>México</b>	<b>Estados Unidos y Canadá</b>	<b>Centroamérica y el Caribe</b>	<b>Sudamérica</b>	<b>Europa</b>	<b>Asia</b>
<b>Ciudad de México</b>	Atlanta	Guatemala	Bogotá	Ámsterdam	Seúl
<b>Acapulco</b>	Austin	La Habana	Buenos Aires	Barcelona	Shanghai
<b>Aguascalientes</b>	Calgary	Managua	Cali	Londres	Tokio
<b>Bajío</b>	Chicago	Panamá	Guayaquil	Madrid	
<b>Campeche</b>	Dallas	Punta Cana	Lima	París	
<b>Cancún</b>	Denver	San José	Medellín	Berlín	
<b>Chihuahua</b>	Detroit	San Pedro Sula	Quito	Bremen	
<b>Ciudad del Carmen</b>	Fresno	San Salvador	Santiago de Chile	Bruselas	
<b>Ciudad Juárez</b>	Houston	Santo Domingo	Sao Paulo	Copenhague	
<b>Ciudad Obregón</b>	Las Vegas		Cartagena	Dresde	
<b>Coatzacoalcos</b>	Los Ángeles		Curitiba	Düsseldorf	
<b>Culiacán</b>	Miami		Fortaleza	Estocolmo	
<b>Durango</b>	Montreal		Rio de Janeiro	Frankfurt	
<b>Guadalajara</b>	Nueva York			Ginebra	
<b>Guanajuato</b>	Orlando			Glasgow	
<b>Hermosillo</b>	Sacramento			Hamburgo	
<b>Huatulco</b>	Salt Lake City			Hannover	
<b>Ixtapa Zihuatanejo</b>	San Antonio			Manchester	
<b>La Paz</b>	San Diego			Múnich	
	San Francisco			Núremberg	
	Seattle			Oslo	

<b>León</b>	Toronto			Roma	
<b>Los Mochis</b>	Vancouver			Stuttgart	
<b>Manzanillo</b>	Birmingham			Vienna	
<b>Matamoros</b>	Boston			Zurich	
<b>Mazatlán</b>	Búfalo, NY				
<b>Mexicali</b>	Charleston				
<b>Minatitlán</b>	Charlotte				
<b>Monterrey</b>	Dayton, Ohio				
<b>Morelia</b>	Fort, Lauderdale				
<b>Mérida</b>	Grand Rapids				
<b>Nuevo Laredo</b>	Greensboro				
<b>Oaxaca</b>	Knoxville				
<b>Playa del Carmen</b>	Lexington				
<b>Puebla</b>	Mineápolis				
<b>Puerto Vallarta</b>	NW Arkansas				
<b>Querétaro</b>	Omaha				
<b>Reynosa</b>	Ontario, California				
<b>Riviera Maya</b>	Portland				
<b>Riviera Nayarit</b>	Providence				
<b>Saltillo</b>	San José, CA				
<b>San José del Cabo</b>	Washington D.C.				
<b>San Luis Potosí</b>					
<b>Tampico</b>					
<b>Tapachula</b>					



<b>Tijuana</b>					
<b>Torreón</b>					
<b>Tuxtla Gutiérrez</b>					
<b>Veracruz</b>					
<b>Villa Hermosa</b>					
<b>Zacatecas</b>					

Fuente: Elaboración propia con base en el sitio web de Aeroméxico (s.f.)

Aeroméxico ha sido una de las principales aerolíneas en nuestro país, sin embargo, ésta no está considerada una línea aérea de bajo costo. No obstante, en los últimos años ha sufrido considerables pérdidas gracias a la fuerte competencia con diversas ABC. Por lo cual implementó el sistema Branded Fares con el fin de clasificar las necesidades del mercado ofreciendo una tarifa básica, destinada a clientes que no requieran de seleccionar asientos, ni documentar equipaje ni hacer cambios de itinerario.

### 2.4.3 Interjet

Interjet inició en diciembre de 2005 con tres aviones Airbus A320, actualmente ofrece aproximadamente de 300 vuelos diarios y traslada alrededor de 12 millones de pasajeros al año a más de 50 destinos en México, Estados Unidos, Latinoamérica y el Caribe. Su actual director general es William Shaw, nombrado en enero de 2019. De acuerdo con su sitio web (s.f.), tienen alianzas estratégicas con aerolíneas como Alitalia, All Nippon Airways (ANA), American Airlines, British Airways, Iberia, Grupo LATAM Airlines, Lufthansa, Hainan Airlines, Japan Airlines y EVA Air.

Reportes de este año indican que Interjet cayó de la segunda a la tercera posición de liderazgo en el mercado, dejándole la delantera a Volaris quien le pisa los talones a Aeroméxico. Según El Herald de México (2019) “Aeroméxico de Andrés Conesa es la líder con 22.4% del mercado y sigue Volaris con 17.5% y luego Interjet con 14.3%”

De igual manera Interjet enfrenta problemas bastante serios, días antes de la semana santa de 2019 canceló 75 vuelos según la PROFECO. De acuerdo con Expansión (2019), esto logró afectar a 11,936 pasajeros. Estos problemas fueron generados debido a que el personal de la aerolínea ya había cubierto su límite de horas de vuelo, tanto pilotos como tripulantes. Según personal de la aerolínea los querían hacer trabajar de más.

Aunado a esto, se vendieron 22 aviones Sukhoi, de un fabricante ruso debido a que cuatro aviones de una flota de 22 se encontraron varados durante cinco meses a causa de que requerían de mantenimiento, mismo que no se pudo conseguir debido a que la compañía rusa no tiene centros de mantenimiento en el continente. La compra de estos aviones les significó un fuerte tropiezo ya que, al adquirir este tipo de aeronaves poco conocidas, sin una sede en América para el mantenimiento necesario, orilló a Interjet a vender. Por si fuera poco, al vender estos aviones, la compañía se vio obligada a despedir a 10% de su plantilla laboral. Según Expansión (2018),

En 2017, la aerolínea que mezcla el modelo de bajo costo con el tradicional, registró una pérdida neta de 253.5 millones de pesos (mdp), frente a la ganancia de 277 mdp que obtuvo en 2016. Para el primer semestre de 2018, las pérdidas tocaban los 735 mdp.

Otra desventaja que tiene la aerolínea, según El Financiero (2018), es que al querer dar un servicio digno para sus clientes les ofrece snacks y bebidas de manera gratuita, así como equipaje documentado, por lo cual sus costos se elevan muchísimo, dejando de lado la filosofía de bajo costo al querer igualar a sus competidores más fuertes. De igual manera ofrece a sus pasajeros un cómodo espacio para las piernas, no aprovechando al máximo la capacidad con la que cuentan sus Airbus.

Es por ello que los costos de Interjet están lejos de ser los de una aerolínea low cost. Sin embargo, no todo está perdido, ya que como hemos mencionado antes, el crecimiento de pasajeros de la línea aérea se encuentra en dos dígitos, además según El Economista (2018), Interjet incorporará 20 nuevos aviones Airbus320 NEO para lograr un crecimiento mayor.

Su flota está compuesta por:


Tabla 12. Flota Interjet

<b>Tipo de avión</b>	<b>Número</b>	<b>Asientos</b>
Airbus A321 neo	7	192
Airbus A321	6	192
Airbus 320 neo	3	150
Airbus A320	47	150
Superjet 100	222	93

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del sitio web de Interjet (s.f.)





Sus destinos son:

Tabla 13. Interjet Destinos Nacionales e Internacionales

<i>Actualizado a febrero de 2020</i>								
Ciudad por país	MEX	TLC	GDL	MTY	TIJ	CUN	Otra	#
 <b>México</b> (30 destinos, 52 rutas)	28	7	6	3	2	6	0	
<a href="#"><u>Acapulco / Aeropuerto Internacional de Acapulco</u></a>	.	.				.		3
<a href="#"><u>Campeche / Aeropuerto Internacional Ing. Alberto Acuña Ongay</u></a>	.							1
<a href="#"><u>Cancún / Aeropuerto Internacional de Cancún</u></a>	.	.	.	.				-
<a href="#"><u>Chetumal / Aeropuerto Internacional de Chetumal</u></a>	.							1
<a href="#"><u>Chihuahua / Aeropuerto Internacional General Roberto Fierro Villalobos</u></a>	.							1
<a href="#"><u>Ciudad de México / Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México</u></a>			.	.	.	.		-
<a href="#"><u>Ciudad del Carmen / Aeropuerto Internacional de Ciudad del Carmen</u></a>	.							1
<a href="#"><u>Ciudad Juárez / Aeropuerto Internacional Abraham González</u></a>	.							1

<u>Cozumel / Aeropuerto Internacional de Cozumel</u>	.							1
<u>Culiacán / Aeropuerto Internacional Federal de Culiacán</u>	.							1
<u>Guadalajara / Aeropuerto Internacional de Guadalajara</u>	.	.			.	.		-
<u>Hermosillo / Aeropuerto Internacional General Ignacio Pesqueira García</u>	.							1
<u>Huatulco / Aeropuerto Internacional de Bahías de Huatulco</u>	.	.						2
<u>Ixtapa-Zihuatanejo / Aeropuerto Internacional de Ixtapa-Zihuatanejo</u>	.	.						2
<u>León / Aeropuerto Internacional del Bajío</u>	.							1
<u>Los Cabos Aeropuerto Internacional de Los Cabos</u>	.		.					2
<u>Mazatlán / Aeropuerto Internacional General Rafael Buelna</u>	.							1
<u>Mérida / Aeropuerto Internacional de Mérida</u>	.							1
<u>Monterrey / Aeropuerto Internacional de Monterrey</u>	.	.				.		-

<u>Oaxaca / Aeropuerto Internacional Xoxocotlán</u>	.					.		2
<u>Palenque / Aeropuerto Internacional de Palenque</u>	.							1
<u>Puerto Escondido / Aeropuerto Internacional de Puerto Escondido</u>	.							1
<u>Puerto Vallarta / Aeropuerto Internacional de Puerto Vallarta</u>	.	.	.					3
<u>Tampico / Aeropuerto Internacional de Tampico</u>	.							1
<u>Tijuana / Aeropuerto Internacional de Tijuana</u>	.		.					-
<u>Toluca / Aeropuerto Internacional Lic. Adolfo López Mateos</u>			.	.		.		-
<u>Torreón / Aeropuerto Internacional Francisco Sarabia</u>	.							1
<u>Tuxtla Gutiérrez / Aeropuerto Internacional de Tuxtla</u>	.							1
<u>Veracruz / Aeropuerto Internacional General Heriberto Jara</u>	.							1
<u>Villahermosa / Aeropuerto Internacional Carlos Rovirosa Pérez</u>	.							1

 <b>Canadá</b> (3 destinos, 5 rutas)	3	0	0	0	0	2	0	
<u>Montreal / Aeropuerto Internacional Pierre Elliott Trudeau</u>	.					.		2
<u>Toronto / Aeropuerto Internacional Toronto Pearson</u>	.					.		2
<u>Vancouver / Aeropuerto Internacional de Vancouver</u>	.							1
 <b>Colombia</b> (3 destinos, 5 rutas)	3	0	0	0	0	2	0	
<u>Bogotá / Aeropuerto Internacional El Dorado</u>	.					.		2
<u>Cartagena de Indias / Aeropuerto Internacional Rafael Núñez</u>	.							1
<u>Medellín / Aeropuerto Internacional José María Córdoba</u>	.					.		2
 <b>Ecuador</b> (2 destino, 3 rutas)	2	0	0	0	0	1	0	
<u>Guayaquil / Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo</u>	.					.		2
<u>Quito / Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre</u>	.							1
 <b>El Salvador</b> (1 destino, 1 ruta)	1	0	0	0	0	0	0	

<a href="#"><u>San Salvador / Aeropuerto Internacional de El Salvador</u></a>	.							1
 <b>Estados Unidos</b> (10 destinos, 21 rutas)	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	
<a href="#"><u>Chicago / Aeropuerto Internacional O'Hare</u></a>	.		.					2
<a href="#"><u>Dallas / Aeropuerto Internacional de Dallas-Fort Worth</u></a>	.							1
<a href="#"><u>Houston / Aeropuerto Intercontinental George Bush</u></a>	.			.				2
<a href="#"><u>Las Vegas / Aeropuerto Internacional McCarran</u></a>	.		.	.				3
<a href="#"><u>Los Ángeles / Aeropuerto Internacional de Los Ángeles</u></a>	.		.	.		.		4
<a href="#"><u>Miami / Aeropuerto Internacional de Miami</u></a>	.					.		2
<a href="#"><u>Nueva York / Aeropuerto Internacional John F. Kennedy</u></a>	.					.		2
<a href="#"><u>Orlando / Aeropuerto Internacional de Orlando</u></a>	.							1
<a href="#"><u>San Antonio / Aeropuerto Internacional de San Antonio</u></a>	.		.	.				3
<a href="#"><u>San Francisco / Aeropuerto Internacional de San Francisco</u></a>			.					1



 <b>Costa Rica</b> (1 destino, 1 ruta)	1	0	0	0	0	0	0	
<a href="#"><u>San José / Aeropuerto Internacional Juan Santamaría</u></a>	.							1
 <b>Cuba</b> (3 destinos, 6 rutas)	3	0	0	1	0	1	1	
<a href="#"><u>La Habana / Aeropuerto Internacional José Martí</u></a>	.			.		.	MID	4
<a href="#"><u>Santa Clara / Aeropuerto Internacional Abel Santamaría</u></a>	.							1
<a href="#"><u>Varadero / Aeropuerto Juan Gualberto Gómez</u></a>	.							1
 <b>Guatemala</b> (1 destino, 1 ruta)	1	0	0	0	0	0	0	
<a href="#"><u>Ciudad de Guatemala / Aeropuerto Internacional La Aurora</u></a>	.							1
 <b>Perú</b> (1 destino, 2 rutas)	1	0	0	0	0	1	0	
<a href="#"><u>Lima / Aeropuerto Internacional Jorge Chávez</u></a>	.					.		2
<b>Total: 55 destinos, 97 rutas</b>	<b>52</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	

Fuente: (Wikipedia, 2020)

#### 2.4.4 VivaAerobus

VivaAerobus tuvo su primer vuelo en el año 2006 con destino a la Ciudad de León desde Monterrey. De acuerdo con su sitio web (VivaAerobus, s.f.), cuentan con una flota de 23 aeronaves Airbus320 y posteriormente tendrán 55 gracias a un pedido realizado. Actualmente cubren 150 vuelos diarios que cubren 73 rutas nacionales y 5 internacionales.

Tabla 14. Flota VivaAerobus

Flota de Viva Aerobus					
Aeronaves	En servicio <sup>2</sup>	Órdenes	Pasajeros	Rutas	Nota
<a href="#">Airbus A320</a>	18	0	180	Todos los vuelos	2 aviones no son de fábrica
<a href="#">Airbus A320neo</a>	19	4	186	Todos los vuelos	Primera entrega octubre 2016 (Matrícula XA-VIV)
<a href="#">Airbus A321neo</a>	0	43	240	Todos los vuelos	A ser entregados a partir de 2020
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>47</b>			

Fuente: (Wikipedia, 2020)

Sus destinos son:

Tabla 15. VivaAerobus Destinos Nacionales

Ciudad / Aeropuerto	MTY	MEX	GDL	CUN	TIJ	Otros	#
<a href="#">Acapulco / Aeropuerto Internacional de Acapulco</a>	•						1
<a href="#">Cancún / Aeropuerto Internacional de Cancún</a>	•	•	•		•		-

<u>Chihuahua / Aeropuerto Internacional General Roberto Fierro Villalobos</u>	•	•	•	•			4
<u>Ciudad de México / Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México</u>	•		•	•	•		-
<u>Ciudad Juárez / Aeropuerto Internacional Abraham González</u>	•	•	•	•		BJX	5
<u>Ciudad Obregón / Aeropuerto Internacional de Ciudad Obregón</u>	•						1
<u>Culiacán / Aeropuerto Internacional Federal de Culiacán</u>	•	•	•		•	LAP, SJD	6
<u>Durango / Aeropuerto Internacional de Durango</u>	•						1
<u>Guadalajara / Aeropuerto Internacional de Guadalajara</u>	•	•		•	•		-
<u>Hermosillo / Aeropuerto Internacional General Ignacio Pesqueira García</u>	•	•	•	•		SJD	5

<a href="#"><u>Huatulco / Aeropuerto Internacional de Bahías de Huatulco</u></a>	•	•					2
<a href="#"><u>Ixtapa Zihuatanejo / Aeropuerto Internacional de Ixtapa-Zihuatanejo</u></a>	•	•					1
<a href="#"><u>La Paz / Aeropuerto Internacional de La Paz</u></a>	•		•			CUL, MZT	4
<a href="#"><u>León / Aeropuerto Internacional del Bajío</u></a>	•			•	•	CJS	4
<a href="#"><u>Los Cabos Aeropuerto Internacional de Los Cabos</u></a>	•	•	•		•	CUL, HMO, TLC	7
<a href="#"><u>Los Mochis / Aeropuerto Internacional Federal del Valle del Fuerte</u></a>	•						1
<a href="#"><u>Mazatlán / Aeropuerto Internacional General Rafael Buelna</u></a>	•	•			•	LAP	4
<a href="#"><u>Mérida / Aeropuerto Internacional de Mérida</u></a>	•	•	•			TGZ, VER, VSA	6
<a href="#"><u>Mexicali / Aeropuerto Internacional General Rodolfo Sánchez Taboada</u></a>	•		•				2

<a href="#"><u>Monterrey / Aeropuerto Internacional de Monterrey</u></a>		•	•	•	•		-
<a href="#"><u>Morelia / Aeropuerto Internacional General Francisco J. Múgica</u></a>	•				•		2
<a href="#"><u>Oaxaca / Aeropuerto Internacional Xoxocotlán</u></a>	•	•					2
<a href="#"><u>Puebla / Aeropuerto Internacional de Puebla</u></a>	•		•	•		PVR, TGZ	5
<a href="#"><u>Puerto Escondido / Aeropuerto Internacional de Puerto Escondido</u></a>		•					1
<a href="#"><u>Puerto Vallarta / Aeropuerto Internacional de Puerto Vallarta</u></a>	•	•	•		•	PBC	5
<a href="#"><u>Querétaro / Aeropuerto Intercontinental de Querétaro</u></a>	•			•			2
<a href="#"><u>Reynosa / Aeropuerto Internacional General Lucio Blanco</u></a>		•	•	•		VER	4
<a href="#"><u>San Luis Potosí / Aeropuerto</u></a>	•						1

<u><a href="#">Internacional de San Luis Potosí</a></u>							
<u><a href="#">Tampico / Aeropuerto Internacional de Tampico</a></u>	•		•	•		VSA	4
<u><a href="#">Tijuana / Aeropuerto Internacional de Tijuana</a></u>	•	•	•	•			-
<u><a href="#">Toluca / Aeropuerto Internacional Lic. Adolfo López Mateos</a></u>	•		•			SJD	3
<u><a href="#">Torreón / Aeropuerto Internacional Francisco Sarabia</a></u>		•		•			2
<u><a href="#">Tuxtla Gutiérrez / Aeropuerto Internacional de Tuxtla</a></u>	•	•	•	•		MID, PBC	6
<u><a href="#">Veracruz / Aeropuerto Internacional General Heriberto Jara</a></u>	•		•	•		MID, REX	5
<u><a href="#">Villahermosa / Aeropuerto Internacional Carlos Rovirosa Pérez</a></u>	•	•	•	•		MID, TAM	6
<u><a href="#">Zacatecas / Aeropuerto Internacional de Zacatecas</a></u>		•					1
<b>Total destinos: 36; Total de rutas: 111</b>	<b>31</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	

Fuente: (Wikipedia, 2020)

Tabla 16. VivaAerobus Destinos Internacionales

<i>Actualizado a febrero de 2020</i>						
<b>Ciudad / Aeropuerto</b>	<b>MTY</b>	<b>GDL</b>	<b>CUN</b>	<b>MEX</b>	<b>Otros</b>	<b>#</b>
<a href="#"><u>Camagüey / Aeropuerto Internacional Ignacio Agramonte</u></a>			•			1
<a href="#"><u>Chicago / Aeropuerto Internacional O'Hare</u></a>	•	•			BJX, MLM, ZCL	5
<a href="#"><u>Houston / Aeropuerto Intercontinental George Bush</u></a>	•					1
<a href="#"><u>Las Vegas / Aeropuerto Internacional McCarran</u></a>	•			•		2
<a href="#"><u>La Habana / Aeropuerto Internacional José Martí</u></a>	•	•		•		3
<a href="#"><u>Los Ángeles / Aeropuerto Internacional de Los Ángeles</u></a>	•	•				2
<a href="#"><u>Newark / Aeropuerto Internacional Libertad de Newark</u></a>			•			1
<a href="#"><u>Nueva York / Aeropuerto Internacional John F. Kennedy</u></a>				•		1

Actualizado a febrero de 2020

Ciudad / Aeropuerto	MTY	GDL	CUN	MEX	Otros	#
<a href="#"><u>Orlando / Aeropuerto Internacional de Orlando</u></a> (reinicia el 20 de junio de 2020) <sup>4</sup>	•					1
<a href="#"><u>San Antonio / Aeropuerto Internacional de San Antonio</u></a> (reinicia el 26 de junio de 2020) <sup>4</sup>	•					1
<a href="#"><u>San José / Aeropuerto Internacional Juan Santamaría</u></a>			•			1
<a href="#"><u>Santiago de Cuba / Aeropuerto Internacional de Santiago de Cuba</u></a> (inicia el 26 de marzo de 2020) <sup>5</sup>			•			1
<a href="#"><u>Varadero / Aeropuerto Juan Gualberto Gómez</u></a>				•		1
<b>Total destinos: 13; Total de rutas: 21</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	

Fuente: (Wikipedia, 2020)

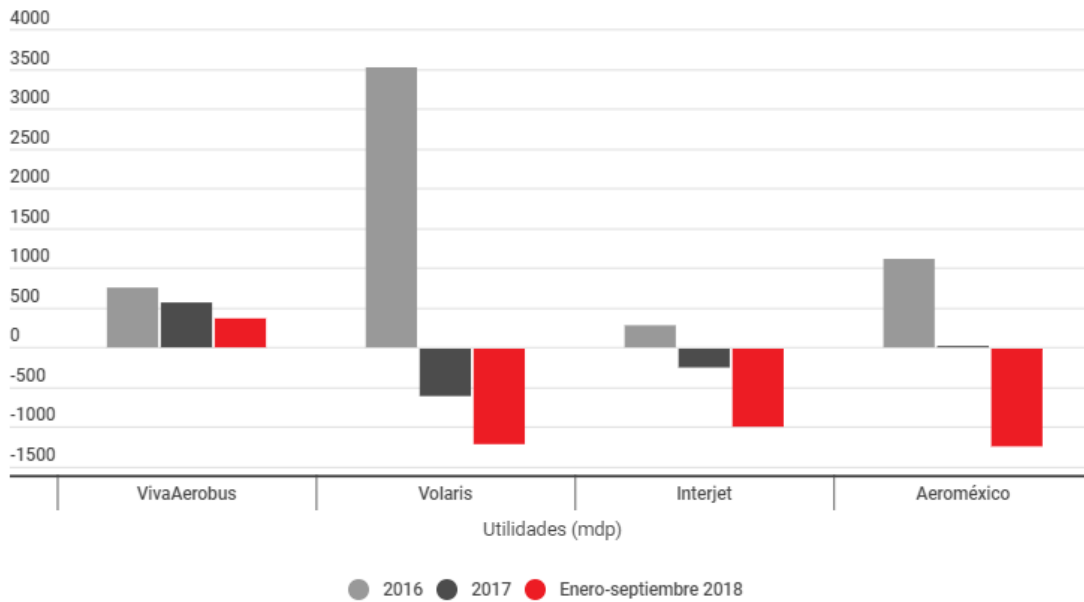
De acuerdo con Expansión (2018), VivaAerobus es la única aerolínea mexicana que logró obtener ganancias en el pasado año 2018, ya que sus competidoras, Volaris, Aeroméxico e Interjet, no lo consiguieron. Esta ganancia fue de 364 millones de pesos de enero a septiembre de 2018.



Figura 10. Utilidades de las Aerolíneas Mexicanas enfrentan reducciones y caídas

## Turbulencia

Las utilidades de las aerolíneas mexicanas enfrentan reducciones y caídas desde el año pasado

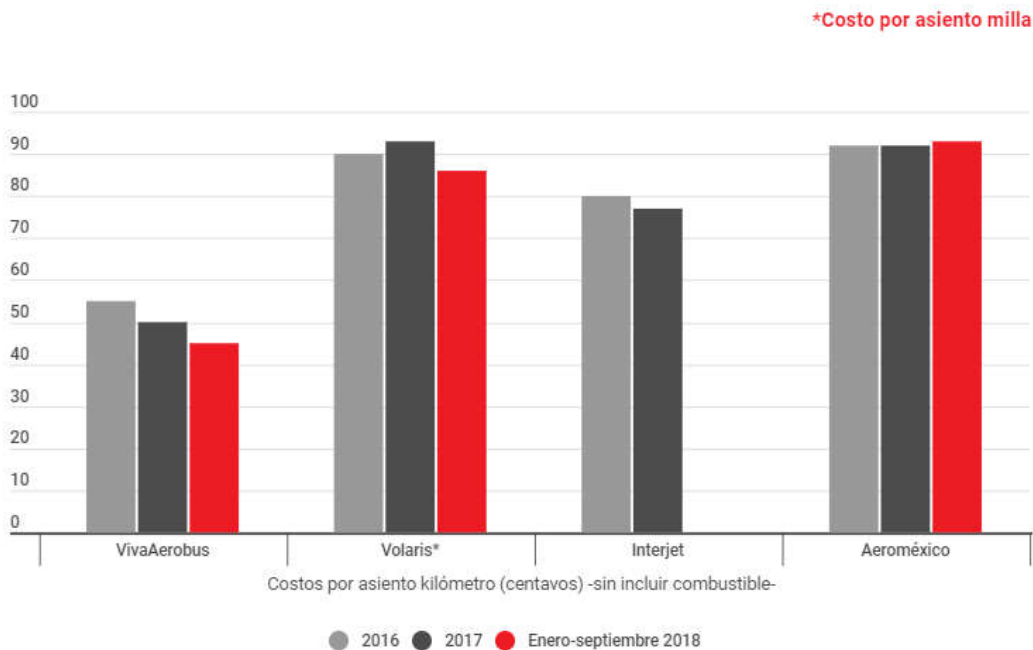


Fuente: (Estañol, 2018)

Figura 11. Costos por asiento milla (excluyendo el combustible)

## Costos a raya

En 2017, VivaAerobus e Interjet fueron las únicas que lograron reducir los costos excluyendo el combustible



Fuente: (Estañol, 2018)

De acuerdo con Skyscanner (s.f.), Volaris y VivaAerobus son las aerolíneas más económicas con las que cuenta México, por el otro lado, Aeroméxico e Interjet en ocasiones ofrecen ofertas con tarifas mucho más económicas que sus vuelos regulares, sin embargo, no tienen el modelo de negocio de una aerolínea de bajo costo ya que ofrecen bebidas, comida y snacks a bordo, además de pantallas para entretenimiento de sus pasajeros, bastante espacio entre asientos y equipaje incluido, por mencionar algunas de sus ventajas.

No obstante, contamos con Volaris y VivaAerobus que son las ABC más apegadas al modelo Low Cost, ya que no ofrecen demasiados beneficios a sus pasajeros a bordo y esto se ve reflejado en el costo del boleto. Por ejemplo, no se incluye la maleta, no se ofrecen alimentos a bordo, además de no ofrecer entretenimiento ni espacios amplios entre asientos y en ocasiones los vuelos son de madrugada.

## 2.5 Modelo de aerolíneas low cost

El modelo de negocio de aerolíneas de bajo costo se rige bajo los siguientes lineamientos:

- Normalmente tienen una flota de aviones de un mismo modelo, principalmente de nueva generación, por supuesto, esto acrecienta los costos debido a que un avión nuevo es mucho más caro, sin embargo, son ahorradores de combustible por lo cual representan una inversión para las compañías. Esto conlleva múltiples ventajas consigo, debido a que no hay necesidad de capacitar al personal en diversos aviones, por lo cual los pilotos, la tripulación, mecánicos y demás staff solo deben estar capacitados para un tipo de aeronave.
- Las aerolíneas low cost se caracterizan por maximizar sus espacios, es decir, normalmente sus asientos se encuentran demasiado juntos y no son reclinables (minimizando así el costo por mantenimiento de estos). Por el otro lado, no cuentan con compartimentos en los asientos, evitando así perder tiempo en la limpieza de estos.
- La tripulación tiene distintos roles, es decir, las azafatas se turnan para diferentes actividades, tales como la recepción de los pasajeros (solicitud de pasaportes y boletos), repartir los alimentos a bordo (que jamás son gratis), la limpieza del avión etc. Permitiendo así reducir la contratación de demasiado personal, optimizando las actividades de la tripulación.
- Ofrecen alimentos a bordo con un costo adicional además de “*duty free*”<sup>7</sup> lo que ayuda en gran medida a los ingresos de éstas.
- Operan en aeropuertos secundarios con precios de despegue y aterrizaje menores que los principales de la ciudad.
- Suelen operar todo el día ya que posterior al arribo emprenden un nuevo viaje y así sucesivamente dejando intervalos cortos de tiempo entre vuelos, optimizando costos y movimientos.

<sup>7</sup> Modelo de ventas minoristas en las cuales se ofrecen productos libres de impuestos, ni tasas locales o nacionales

- Normalmente no existen conexiones entre vuelos debido a que en ocasiones existen retrasos, los cuales implicarían costos adicionales al tener que devolver el dinero a los clientes afectados o, en su caso, agendarles nuevamente otro vuelo.
- Cuentan con un sistema estricto de impresión de boletos ya que los clientes son responsables de imprimir o descargarlos a través de su móvil un determinado número de horas previo a su vuelo, es decir, nadie del personal imprime los tickets de los usuarios sin antes aplicar un cargo adicional. De esta manera se reducen los costos al no ser necesario tener más personal que desempeñe esta actividad.
- No cuentan con “jetways<sup>8</sup>” ya que los pasajeros caminan por la pista o toman un bus para llegar a la aeronave.
- La estructura organizacional es poco compleja y tiene pocos niveles gerenciales reduciendo así los costos en cuanto a salarios para sus trabajadores

## 2.6 Casos de éxito de aerolíneas low cost en América del norte y Europa

### 2.6.1 Southwest Airlines

La idea inició como un bosquejo dibujado durante una cena en una simple servilleta por Herb Kelleher y Rollin King. Esos fueron los inicios Southwest Airlines, un dibujo que unía Dallas, Houston y San Antonio. Sin embargo, el despegue de la compañía no fue nada fácil ya que se enfrentaron a la Suprema Corte de Justicia gracias a que diversas compañías querían impedir el ingreso de esta nueva competencia que representaba una gran amenaza.

No obstante, y posterior a la solución de estos conflictos que se presentaron a su comienzo, en 1971 da inicio a sus primeros vuelos con sus primeros tres Boeing 737. Poco a poco fueron logrando la fidelidad de sus clientes debido a sus tarifas económicas y excelente servicio a bordo.

<sup>8</sup> Pasarela de acceso a aeronaves

¿Cuál fue su estrategia? Concentrarse en los costos y en la satisfacción de sus colaboradores

Incluso en los mejores tiempos mantuvimos bajos nuestros costes y poníamos en duda cada gasto. Durante años tuve la costumbre de aprobar todos los gastos por encima de 1.000 dólares. ¿Por qué? Para incentivar una cultura de conciencia frente a los gastos. Obviamente, me era imposible supervisar a todo el mundo. Pero de vez en cuando les hacía preguntas, lo cual hacía que todos siguiesen prestando atención al tema. (Kelleher, 2003, citado por University of Pennsylvania, 2003)

La aerolínea siempre estuvo enfocada en tener a gusto a sus trabajadores, implementando una política de diversión con el objetivo de que éstos, al recibir un buen trato, estarían enfocados en tratar con esta misma amabilidad a los clientes. De igual manera, tiene una política de no despidos, ofreciendo a los colaboradores mayor estabilidad, por lo cual, éstos se encuentran más felices en su trabajo y por ende son más productivos y eficientes.

“Southwest cumplió dos pasos históricos: cambió para siempre el curso de la industria aerocomercial y, en paralelo, construyó un modelo de negocios imbatible.” (Rinaldi, 2019, citado por Hatum, 2019)

De acuerdo con La nación (2019), el funcionamiento de Southwest Airlines era en gran medida debido a la simplicidad y eficiencia con respecto a la toma de decisiones ya que según afirmó el mismo Kelleher, el organigrama organizacional estaba basado en cuatro niveles para agilizar la comunicación entre estos y acelerar la correcta y oportuna toma de decisiones.

Southwest Airlines está basada en evitar el sistema de “*hubs*<sup>9</sup>”, lo cual agiliza los traslados debido a que no era necesario llegar a un aeropuerto base, permitiendo así más horas de vuelo y menos de estar en tierra, haciendo dinero el mayor tiempo posible, de igual forma implementó la estrategia de un solo tipo de avión el Boeing 737, convirtiendo su servicio en el más eficiente, con costos bajos y con un excelente servicio a bordo siempre teniendo en cuenta su principal objetivo, la simpleza en sus vuelos.

<sup>9</sup> Un aeropuerto central en el que se enrutan los vuelos

Con 3 mil 500 millones de dólares de ganancias netas en 2017, Southwest Airlines logró su cuadragésimo quinto año consecutivo con resultados financieros positivos, además de haber superado en 55.4 por ciento sus rendimientos netos de 2016 (2 mil 244 mdd), un récord para la compañía. (Castellanos, 2018)

Kelleher falleció el 3 de enero de 2019 pero perdura el modelo que implementó y más aún las enseñanzas que dejó al sector empresarial siendo uno de los líderes más queridos de los nuestros tiempos según Forbes (2019). Demostró lo importante que es preocuparse principalmente por los trabajadores, mostrando interés en ellos. Caracterizado por un gran sentido del humor nunca estuvo muy interesado por lo rangos ya que él consideraba a todos sus colaboradores igualmente importantes.

La flota de Southwest Airlines a la fecha consiste en 753 aviones Boeing 737:

Tabla 17. Flota Southwest Airlines

<b>Tipo de avión</b>	<b>Número</b>	<b>Asientos</b>
<b>737-700</b>	511	143
<b>737-800</b>	207	175
<b>737 Max 8</b>	34	175

Fuente: (Southwest Airlines, 2019)

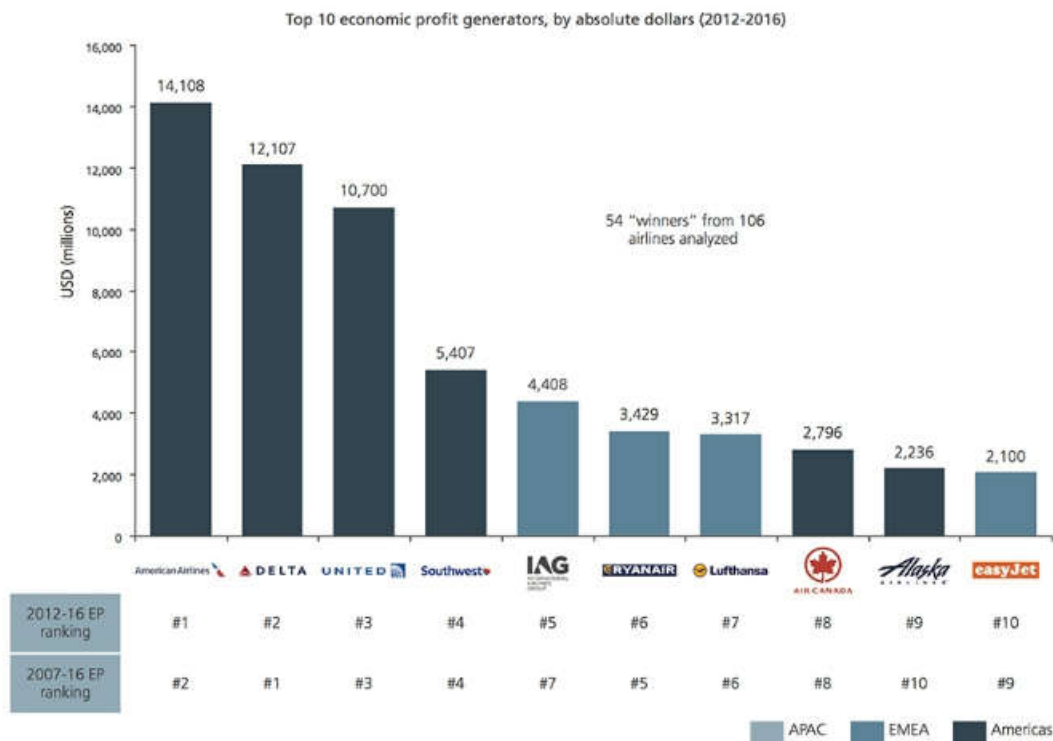
Las estadísticas financieras y operativas y algunos de los reconocimientos que ha adquirido del primer trimestre del presente año según su sitio web (2019) son:

- Ingreso neto: \$ 387 millones.
- Ingresos de pasajeros transportados: 31.3 millones.
- RPM récord del primer trimestre: 30.7 mil millones
- Factor de carga: 81.0%
- Récord de ingresos operativos totales del primer trimestre: \$ 5,1 mil millones

(...)

Nombrada Mejor aerolínea de América del Norte, Mejor aerolínea de los Estados Unidos, Mejor economía de América del Norte y Top 10 de las aerolíneas, la única aerolínea de los EE. UU. que recibió este premio, en los Premios 2019 TripAdvisor Travelers 'Choice Awards.

Figura 12. Top 10 de aerolíneas más rentables en valores absolutos (USD)



Fuente: (Consultancy UK, 2017)

De igual manera, según Consultancy UK, Southwest Airlines se ubicó en el sitio número 4 en las aerolíneas con mayores ganancias desde el año 2007 y manteniendo su puesto hasta 2016. Es importante destacar que en este top 10 se encuentran aerolíneas Low cost como la irlandesa Ryanair, y la británica EasyJet, ocupando el sexto y el décimo lugar respectivamente.

### 2.6.2 Ryanair

Ryanair es una aerolínea irlandesa que tuvo sus comienzos en el año 1985 por un grupo de 25 personas, entre ellas Tony Ryan, comenzando con su primera ruta de Irlanda hacia Londres Gatwick. Ésta estuvo

basada en el modelo de negocio de la primera línea aérea low cost, la estadounidense Southwest Airlines, gracias a que Ryan mandó a Michael O’Leary a estudiarla en la década de 1990.

La aerolínea comenzó una guerra de tarifas en Europa y gracias a sus bajos costos consiguió 82,000 pasajeros en su primer año de operación con tan solo dos rutas establecidas.

Actualmente Ryanair es la línea aérea número uno en toda Europa gracias a su modelo de bajo costo basado en vuelos de alta frecuencia, una flota de aeronaves de un solo tipo, y en general teniendo una filosofía interesada en la reducción de sus costos de operación para así poder ofrecer tarifas atractivas.

Ésta siempre ha estado y estará enfocada en sus costos ya que para ofrecer tarifas pequeñas deben tener gastos razonables. Según el anterior director financiero de la compañía, Howard Millar (2013), “No podemos ofrecer tarifas bajas sin tener una base de costo realmente bajo, así que, si eso significa que tenemos que levantarnos por la mañana y tener una pelea con todos, lo haremos.”

Ryanair no es la aerolínea más querida de Europa, pero sí la más utilizada, ¿Por qué? Por sus precios. Algunos europeos sienten cierto desagrado por la compañía y su servicio, no obstante, siguen volando con ella gracias a sus bajos costos, hecho del cual está consciente Michael O’Leary, CEO de Ryanair. "Nuestro motor de reservas está lleno de pasajeros que han jurado que nunca volverán a volar con nosotros." (O’Leary, 2017 citado por Collinson, 2017)

Pese a que las estadísticas indican que algunos de los pasajeros no volverían a volar con Ryanair en el futuro, la compañía se siente confiada en que sí lo harán, debido a que, pese a no ofrecer el servicio demandado por los clientes, sí cuentan con las tarifas más bajas del mercado, lo cual orillará a éstos a volver a hacer uso de ella.

Ryanair es una de las aerolíneas más rentables del mundo, y su crecimiento continúa, nadie le discute que es la número uno en mantener tarifas bajas además de contar con más de 200 destinos, lo cual la convierte en una de las aerolíneas con mayor demanda de Europa.



Tabla 18. Resultados Ryanair 2018

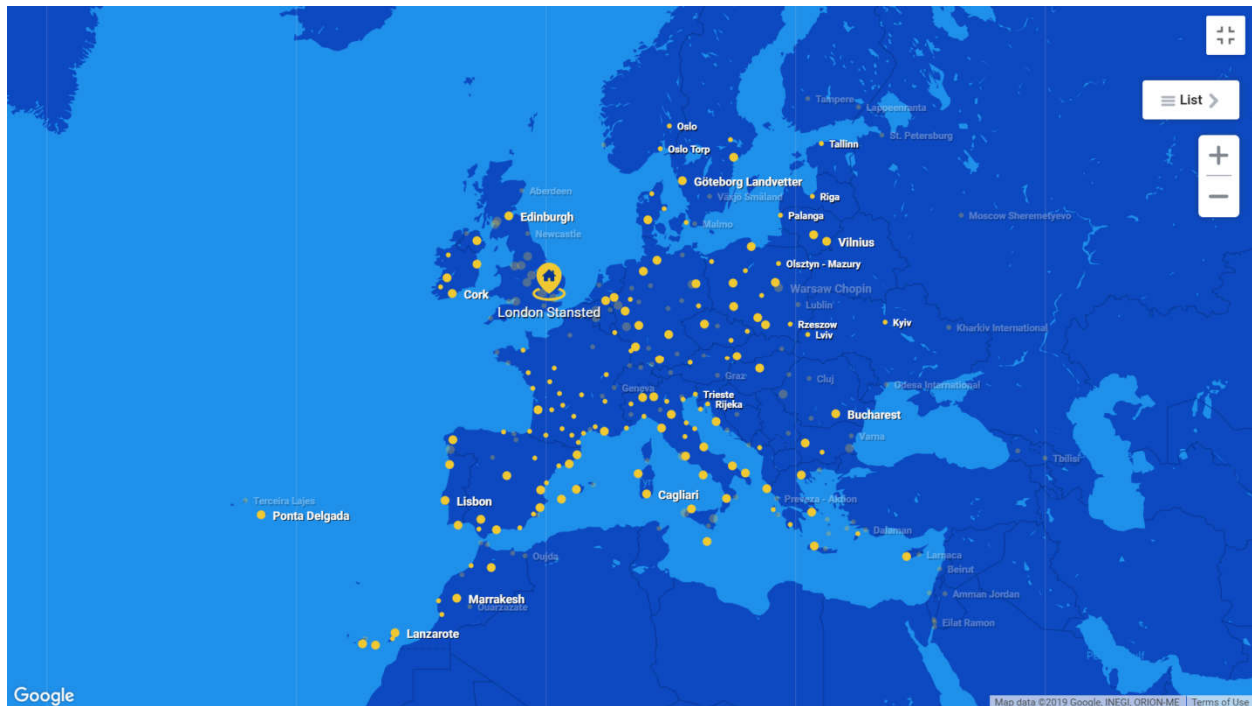
Year End 31 Mar Results (IFRS)	Mar 31, 2017	Mar 31, 2018	% Change
<b>Guests (m)</b>	120.0	130.3	+9%
<b>Revenue (m)</b>	€6,648	€7,151	+8%
<b>Profit after Tax (m)</b>	€1,316	€1,450	+10%
<b>Net Margin</b>	20%	20%	—
<b>Basic EPS</b>	€1.053	€1.215	+15%

Fuente: (Ryanair, 2018)

Estos fueron sus resultados del pasado año obteniendo incrementos del 10% en sus ganancias y un aumento del 9% en sus clientes. Asimismo, Ryanair obtuvo un noveno lugar en el ranking de mejores aerolíneas low cost de acuerdo con Skytrax (2019).

Sus destinos son:

Imagen 7. Destinos Ryanair



Fuente: (Ryanair, s.f.)

Su flota está conformada por:

En este momento tenemos más de 300 aviones en operación y la edad promedio de nuestros aviones es de 5.5 años.

Actualmente tenemos 183 Boeing 737 -800 en orden y tenemos una opción para otros 100 Boeing 737 MAX 200. Esta expansión significa que para 2024 tendremos más de 520 aviones en operación y podremos transportar 160 millones de pasajeros por año.

### 2.6.3 EasyJet

EasyJet fue fundada en 1995 por Stelios Haji-Ioannou, un empresario griego de 28 años. Comenzó como una aerolínea de bajo costo con sede en el aeropuerto Luton en Londres ofreciendo su primer vuelo el 10 de noviembre de 1995 de su base a Glasgow.

En 1997 abre su segunda sede en el aeropuerto de Liverpool con vuelos a Ámsterdam. Posteriormente en 1998 compra el 40% de las acciones de TEA Basel AG, años después renombrada como EasyJet Suiza. Actualmente de acuerdo al sitio web Dortmund Airport (s.f.) opera 830 rutas por toda Europa, y 104 entre Europa y aeropuertos del norte de África.

La compañía ha crecido enormemente con el paso de los años debido a la demanda que aerolíneas de bajo costo están adquiriendo. Su actual CEO es Johan Lundgren, un empresario sueco que ocupa este cargo desde 2017. De acuerdo con su sitio web (s.f.) en 2018 ganó el premio a la mejor aerolínea de bajo costo por Business Travelers Awards.

En 2018 obtuvo una ganancia antes de impuestos de £445 millones superando el año 2017 en el cual £385 millones según datos publicados en su sitio web por Lundgren (2018). Lo cual la posiciona en una de las aerolíneas más rentables del mundo.

Tabla 19. Resultados EasyJet 2018

<b>FINANCIAL PERFORMANCE</b>			
	FY 2018 £ m	FY 2017 £ m	Change*
Total revenue	5,898	5,047	851
Headline costs:			
Headline costs excluding fuel	(4,136)	(3,577)	(559)
Fuel	(1,184)	(1,062)	(122)
Headline profit before tax	578	408	170
Headline ROCE – including 7x lease	14.4%	11.9%	2.5ppt
Headline diluted EPS (pence)	117.4	81.9	35.5
Non-headline items:			
Commercial IT platform charge	(65)	-	(65)
Tegel integration	(40)	-	(40)
Sale and leaseback charge	(19)	(16)	(3)
Other	(9)	(7)	(2)
<b>Total profit before tax</b>	<b>445</b>	<b>385</b>	<b>60</b>

\* Favourable/(adverse)

Fuente: (Lundgren, 2018)

Tabla 20. Aspectos destacados del desempeño de EasyJet

<b>PERFORMANCE HIGHLIGHTS</b>			
	FY 2018	FY 2017	Change*
Seats flown (m)	95.2	86.7	9.8%
Passengers (m)	88.5	80.2	10.2%
Load factor (%)	92.9%	92.6%	+0.3ppt
Average sector length (km)	1,101	1,105	(0.4%)
Revenue per seat - reported currency (£)	61.94	58.23	6.4%
Revenue per seat - constant currency (£)	60.96	58.23	4.7%
Headline cost per seat incl fuel - reported currency (£)	55.87	53.52	(4.4%)
Headline cost per seat incl fuel - constant currency (£)	54.97	53.52	(2.7%)
Headline cost per seat excl fuel - reported currency (£)	43.43	41.27	(5.3%)
Headline cost per seat excl fuel - constant currency (£)	43.25	41.27	(4.8%)
Headline profit before tax per seat	6.07	4.71	28.7%

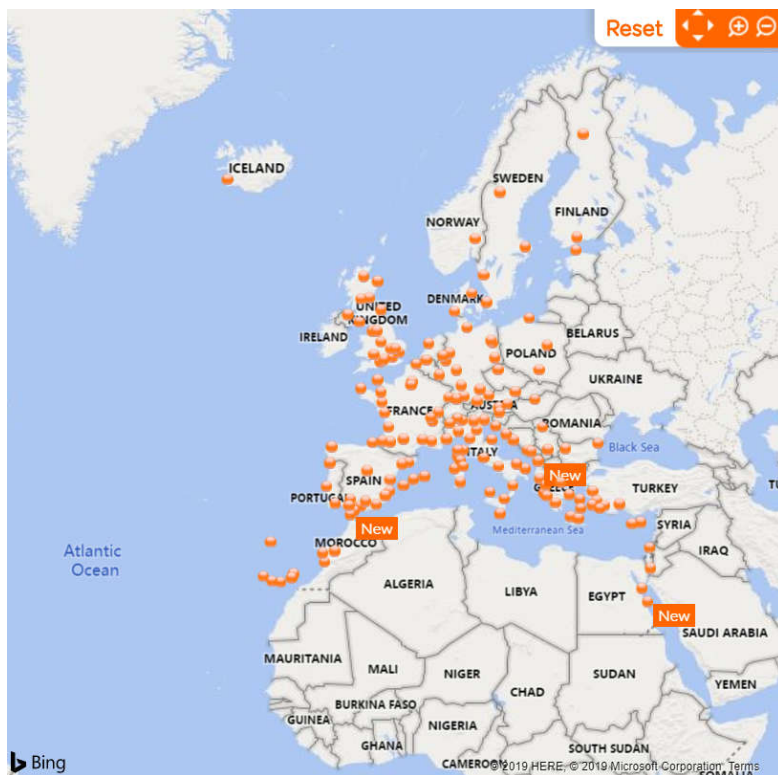
\* Favourable/(adverse)

Fuente: (Lundgren, 2018)

La compañía obtuvo en 2018 un 28.7% de ganancias antes de impuestos por asiento además de haber obtenido un crecimiento del 10.2% con respecto a los pasajeros del año 2017. Conjuntamente, ganó el segundo lugar en el top de las mejores aerolíneas de bajo costo en 2019 por Skytrax (2019).

Sus destinos son:

Imagen 8. Destinos EasyJet



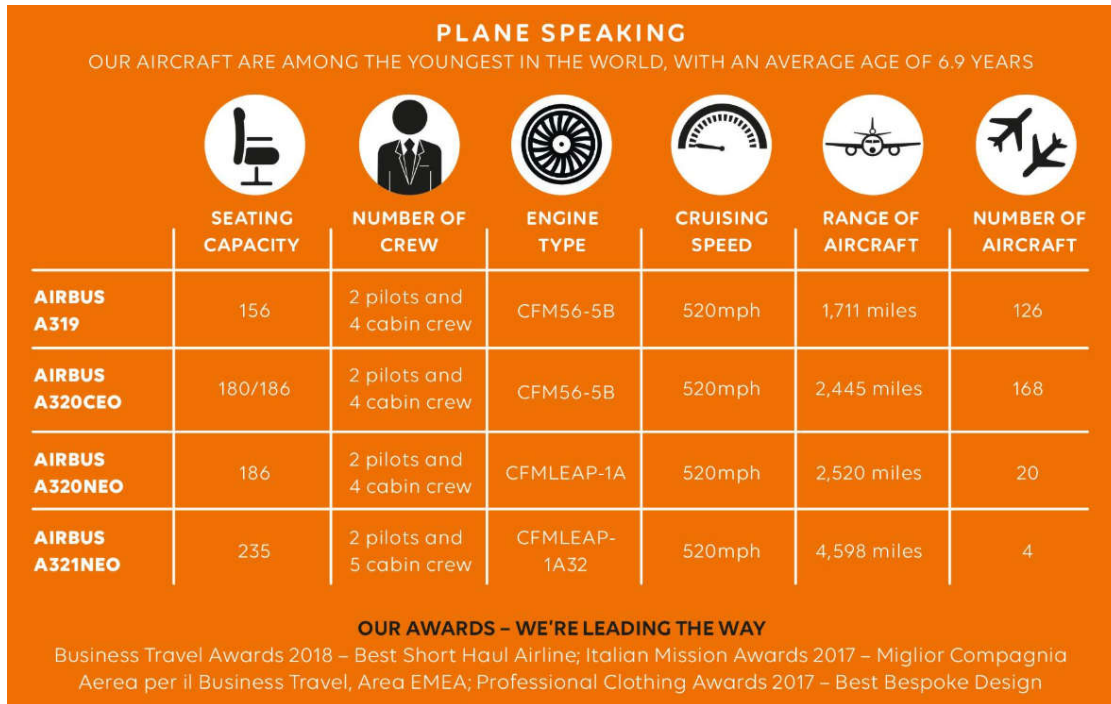
Fuente: (EasyJet, s.f.)

Su flota está conformada según su sitio web (s.f.) por:

Operamos una de las flotas más jóvenes de la industria con 318 aviones de la familia Airbus A320. Recientemente hemos recibido la nueva generación del Airbus A320neo en la flota y tendremos 100 de estos en servicio a fines de 2022. Estos aviones, equipados con motores CFM LEAP-1A y 'Sharklets' con punta de ala, son un 15% más eficientes en combustible que Aviones de generación actual. Y nuestra última incorporación es el avión A321neo, con 235 asientos a bordo. Estos nuevos

aviones nos ayudarán a lograr nuestro objetivo de reducción de carbono al reducir la cantidad de combustible utilizado para transportar a cada pasajero.

Figura 13. Flota EasyJet



Fuente: (EasyJet, s.f.)

#### 2.6.4 Wizz Air

La aerolínea húngara comenzó en 2003 gracias a Jozsef Varadi, el actual CEO y un grupo de personas con conocimiento en el sector. El primer vuelo fue el 19 de mayo de 2004 desde Katowice, Polonia, el cual es su principal base actualmente, seguido por el aeropuerto Frédéric Chopin en Varsovia.

Wizz Air fue nombrada aerolínea de valor 2016 del año por Air Transport World, una revista líder de la industria. Actualmente ofrece más de 420 rutas, principalmente en Europa. Actualmente emplea a más de 2600 personas. Además, sus ganancias y demanda aumentan cada día más ganando terreno, principalmente en Europa del Este.

Tabla 21. Resultados WizzAir

STRATEGIC REPORT  
FINANCIAL HIGHLIGHTS

Financial year	2018 € million	2017 € million	Change
Total revenue	<b>1,948.0</b>	1,571.2	+24%
Profit for the year*	<b>275.1</b>	225.3	+22%
Profit margin	<b>14.1%</b>	14.3%	(0.2)ppt

Financial year	2018	2017	Change
Passengers**	<b>29.6m</b>	23.8m	+25%
Year-end fleet	<b>93</b>	79	+18%
Number of employees (average)***	<b>3,686</b>	3,033	+22%

\* In 2017 the Company presented two profit measures: the IFRS profit for the period and the 'underlying' profit for the period. The latter included adjustments for exceptional items. As explained in Note 9 to the consolidated financial statements, the adoption of IFRS 9 has removed the principal cause of such exceptional items and the Company is therefore not disclosing a separate underlying profit measure for 2018. The comparison in this table is made to the underlying profit in 2017 as this presents the best like for like measure.

\*\* Booked passengers.

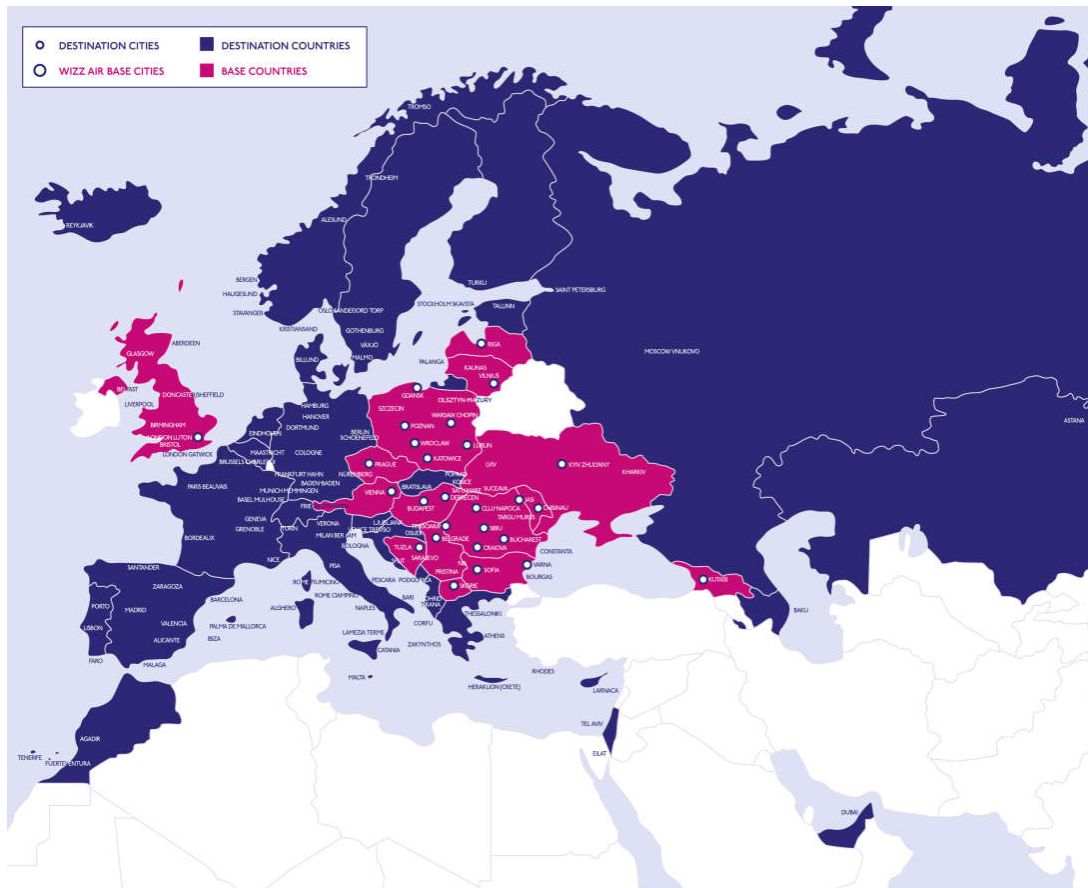
\*\*\* Including rented pilots.

Fuente: (Wizz Air, 2018)

Su ganancia total en 2018 fue de 1,948 millones de euros, un 24% más que el año anterior, además de haber aumentado en un 25% a sus pasajeros. El crecimiento de la organización es considerable además de que su presencia, principalmente en Europa del Este, les está otorgando una oportunidad de crecimiento muy valiosa.

Sus destinos son:

Imagen 9. Destinos WizzAir



Fuente: (Wizz Air, 2018)

Con respecto a su flota

Wizz Air tiene una flota de Airbus joven y de un solo tipo de la familia de aviones A320, incluidos A320 y A321neo (...) Wizz Air tiene un pedido con Airbus de 110 aviones A321neo de nueva tecnología con sistemas y motores avanzados que reducirán aún más la base de costos líder de la industria de Wizz Air así como la huella de carbono de la compañía. Todas las entregas nuevas están equipadas con dispositivos de punta de ala Sharklets. (Wizz, s.f.)

Imagen 10. Flota Wizzair.



Dimensions	A320-200	A321ceo
Wingspan:	35.80 m (117ft 5in)	35.80 m (117ft 5in)
Length:	37.57 m (123ft 3in)	44.51 m (146 ft 0in)
Height:	11.76 m (38ft 7in)	11.76 m (38ft 7in)
Powerplants	2 X International Aero Engines IAE V2500-A5	
Operational empty weight	43.200 kg	48.500 kg
Maximum take-off weight	71.500 kg	up to 89.000 kg
Flight crew	2	2
Standard cabin crew	4	5
Seat capacity	180	230
Max. cruising speed	903 km/h (487 kt)	903 km/h (487 kt)
Economical cruising speed	840 km/h (454 kt)	840 km/h (454 kt)
Fuel capacity	24.000 L	24.000 L

Fuente: (Wizz, s.f.)

## 2.7 Costos a los que se enfrentan las aerolíneas mexicanas

### 2.7.1 La turbosina más cara del mundo, en México

El problema no tiene que ver solo con los modelos de negocio adoptados por cada aerolínea mexicana, sino por todos los excesivos costos en los que incurre el sector aéreo en nuestro país. Hablemos de combustible, la turbosina que se vende en México es la más cara del mundo según El Economista (2018)

El precio de la turbosina en México es de \$10,321 pesos por metro cúbico, más elevado que el promedio mundial que es de \$9,984 pesos por metro cúbico.

África y Medio Oriente son las regiones que ofertan una menor tarifa de este combustible, con 9,658 metros cúbicos.

En contraste, en México el aeropuerto que ostenta el costo más alto de turbosina en todo el país es el AICM, ofertándola en \$10,489 metros cúbicos.

Por lo tanto, el precio que pagamos al adquirir un boleto de avión representa en gran medida del costo del combustible. De acuerdo con la Cámara Nacional de Aerotransportes (2018) “Mientras que países como



Canadá y Panamá tienen un índice de cuatro viajes al año por habitante, en México ¡todavía no alcanzamos un índice de un pasajero por habitante!”

La organización encargada de la distribución y suministro de combustible es la ASA (Aeropuertos y Servicios Auxiliares), sin embargo, a la Cámara Nacional de Aerotransportes le es indispensable terminar con ese monopolio y dar pie a una apertura de competencia dentro del sector de la turbosina, lo cual se pensaba llevar a cabo a través de la Reforma Energética ampliando así la competencia con mayor infraestructura y eliminando las restricciones de la competencia. No obstante, esto se mantiene en espera de acción del actual presidente de la República Mexicana Andrés Manuel López Obrador, ya que según Aristegui Noticias (2018), mencionó que la reforma energética fue un rotundo fracaso y que pese a no cancelarla en los primeros tres años de su mandato buscará fortalecer al sector energético con otras prácticas tales como devolver su estabilidad a Pemex desmantelando a las empresas privadas que ingresaron a México a raíz de esta reforma instaurada durante el gobierno de Enrique Peña Nieto.

#### 2.7.2 Afectación de las aerolíneas mexicanas por el incremento de la turbosina/combustible.

Esto está afectando severamente a las organizaciones ya que pese a haber obtenido ingresos mayores que en periodos anteriores, al costearlos con respecto a los gastos de operación, éstos se convirtieron en pérdidas para las aerolíneas en su mayoría.

Los resultados financieros de todas las compañías coinciden en presentar el costo del combustible como el principal gasto de operación. Volaris costó un incremento de 23.4 por ciento; para Interjet fue de 7.7 por ciento; en el caso de Viva Aerobus fue de 31.4 por ciento y para Aeroméxico de 2.8 por ciento. (El Financiero, 2019)

#### 2.7.3 Con respecto a otros gastos

A continuación, se desglosan las tarifas que cobra el AICM

Tabla 22. Tarifas de Servicios Aeroportuarios en el AICM

Tipo de tarifa	Horario	Factor de cobro	Tarifa	
			Nacional	Internacional
Aterrizaje	Normal De 0:00 a 8:59, De 11:00 a 12:59, De 15:00 a 18:59 y De 22:00 a 23:59	Vuelo por tonelada	\$13.34	\$34.44
	Critico De 9:00 a 10:59, De 13:00 a 14:59 y De 19:00 a 21:59	Vuelo por tonelada	\$16.98	\$43.90
Plataforma de Embarque/Desembarque	Normal De 0:00 a 8:59, De 11:00 a 12:59, De 15:00 a 18:59 y De 22:00 a 23:59	Vuelo por tonelada y 60 min	\$9.18	\$18.73
	Critico De 9:00 a 10:59, De 13:00 a 14:59 y De 19:00 a 21:59	Vuelo por tonelada y 60 min	\$11.70	\$23.86

Plataforma de Estacionamiento Prolongado/Pernocta		Vuelo por tonelada y 60 min	\$1.30	\$2.56
Aerocares Passenger Movers 2020		Media hora inicial (\$/Media hora /unidad)	\$783	
		1a. y 3a. fracción de 15 minutos (\$/15 minutos/unidad)	\$237	
		2a. y 4a. fracción de 15 minutos (\$/15 minutos/unidad)	\$156	
Pasillos Telescópicos SINTRA		Primera hora de servicio Servicio/hora	\$1,161.00	\$2,064.00
		Primer periodo de 15 minutos	\$353.00	\$620.00
		Segundo periodo de 15 minutos	\$234.00	\$412.00
		Tercer periodo de 15 minutos	\$353.00	\$620.00
		Cuarto periodo de 15 minutos	\$234.00	\$412.00
Aviación general	Normal De 0:00 a 8:59, De 11:00 a 12:59, De 15:00 a 18:59 y De 22:00 a 23:59	Vuelo por tonelada	\$17.93	\$43.81
	Critico De 9:00 a 10:59, De 13:00 a 14:59 y De 19:00 a 21:59	Vuelo por tonelada	\$22.83	\$55.83

Revisión a los pasajeros y su equipaje de mano (ERPE)	Por pasajero	\$2.70	\$3.41
TUA Expresada en dólares aplicable a partir del 01 enero de 2020		\$24.21	\$45.98

Fuente: (Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, 2020)

A esto se le suma los gastos en los que incurren al invertir en mantenimiento, reparación o adquisición de aeronaves, así como la capacitación y pago al personal entre otros gastos, como cualquier otra empresa de distinto giro.

En el siguiente apartado, se encuentran los principales costos integrados que paga un usuario de aerolíneas al momento de adquirir un boleto.

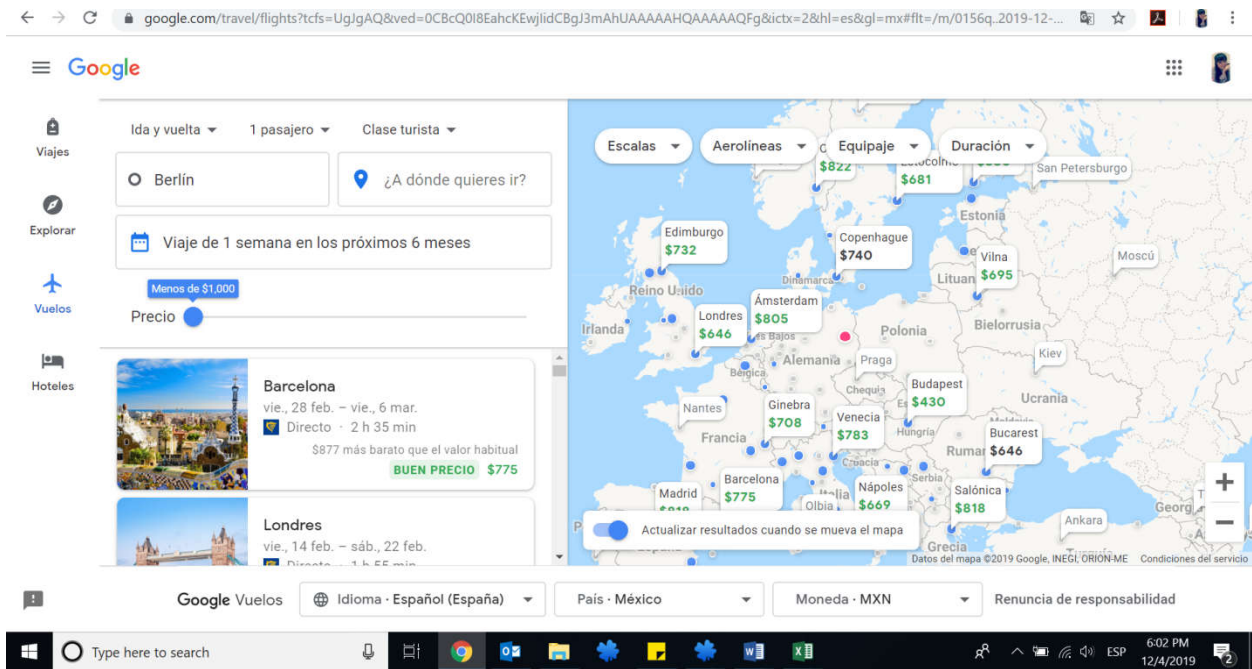
De acuerdo a la Cámara Nacional de Aerotransportes, del precio total que paga un pasajero por su boleto de avión, 16% corresponde al pago de IVA, 18.2% a la TUA, 11% al combustible, 4.6% a los servicios aeroportuarios, 16.9% a los costos laborables, es decir, a sueldos de pilotos, sobrecargos y demás personal, 19.4% a los costos operativos y 13.9% al alquiler de la flota aérea. (Cantera, 2018)

De igual forma existen cargos adicionales por maletas documentadas y seguros abordo. Además de que la TUA es definida por cada aeropuerto. En el mes de Diciembre de 2019, la TUA Nacional se encuentra en \$459.515 MXN, por el otro lado, la Internacional se encuentra en \$872.672 MXN. Por ende, si es un vuelo redondo, la TUA sería de \$919.03 MXN para el caso de los mexicanos y para los extranjeros de \$1,745.344 MXN. Lo cual representa más del 50% del costo de un boleto de la Ciudad de México a Acapulco, el cual tiene un precio de alrededor de \$1500 MXN en los meses más económicos mientras que en los meses de mayor demanda se elevan hasta \$4900 MXN o más, de acuerdo con el buscador de vuelos Google flights (2019).

El PIB per cápita de México en 2019 a precios actuales (07 de Septiembre 2020) de acuerdo con el Banco mundial (2019) fue de \$9,863.1 USD mientras que en Alemania es de \$46,258.9 USD, Bélgica \$46,116.7 USD, Grecia \$19,582.5 USD, Portugal \$23,145.0 USD, Polonia \$15, 595.2 USD, España \$29,613.7 USD, por mencionar algunos. No obstante, los costos en vuelos siguen siendo bastante más elevados en México.

A continuación, se observa en la Imagen 11, que partiendo desde Berlín, se pueden encontrar vuelos redondos desde \$430 MXN a Budapest, al día 4 de Diciembre de 2019, haciendo uso de la plataforma Google flights y filtrando vuelos de menos de \$1,000 MXN en cualquier fecha. Por el otro lado, partiendo de la Ciudad de México, en las mismas condiciones de búsqueda, no se encuentra ninguna opción, por lo cual se aplicó un filtro de \$2,000 MXN y los resultados arrojados por el buscador fueron destinos como Guadalajara en \$1,345 MXN, siendo éste el más económico.

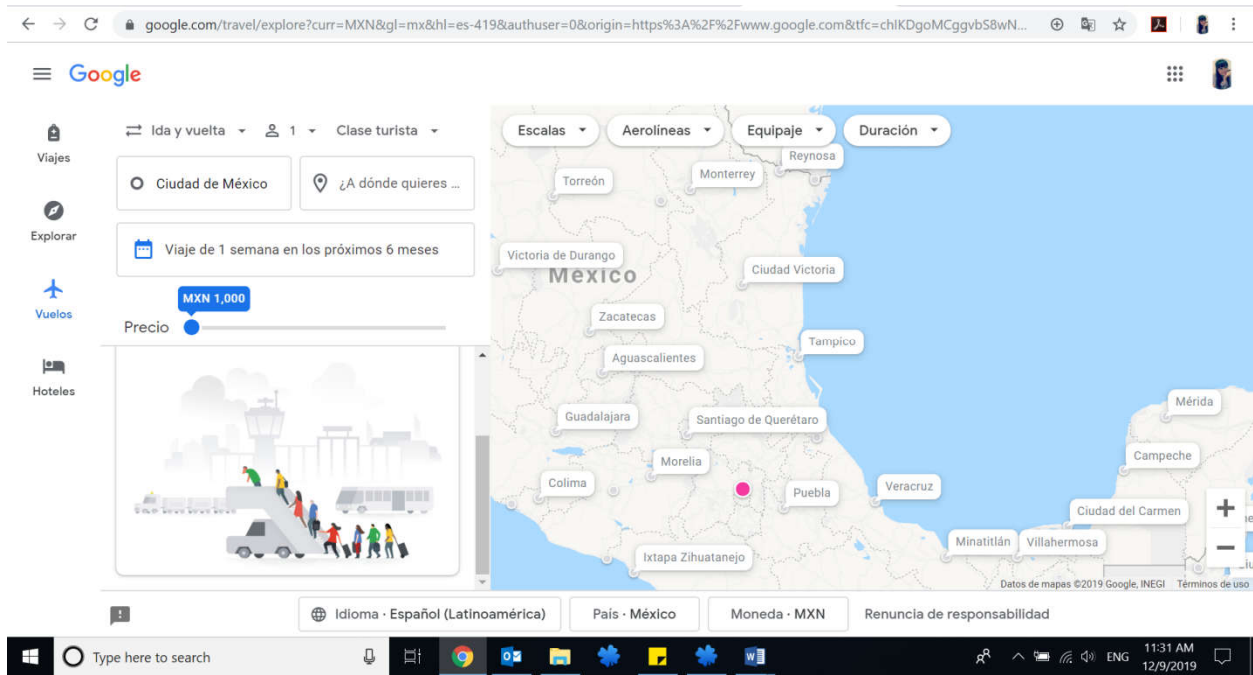
Imagen 11. Vuelos partiendo desde Berlín con costo menor a \$1000 MXN



Fuente: (Google flights, 2019) Precios en pesos mexicanos, consultado el día 4 de Diciembre de 2019.

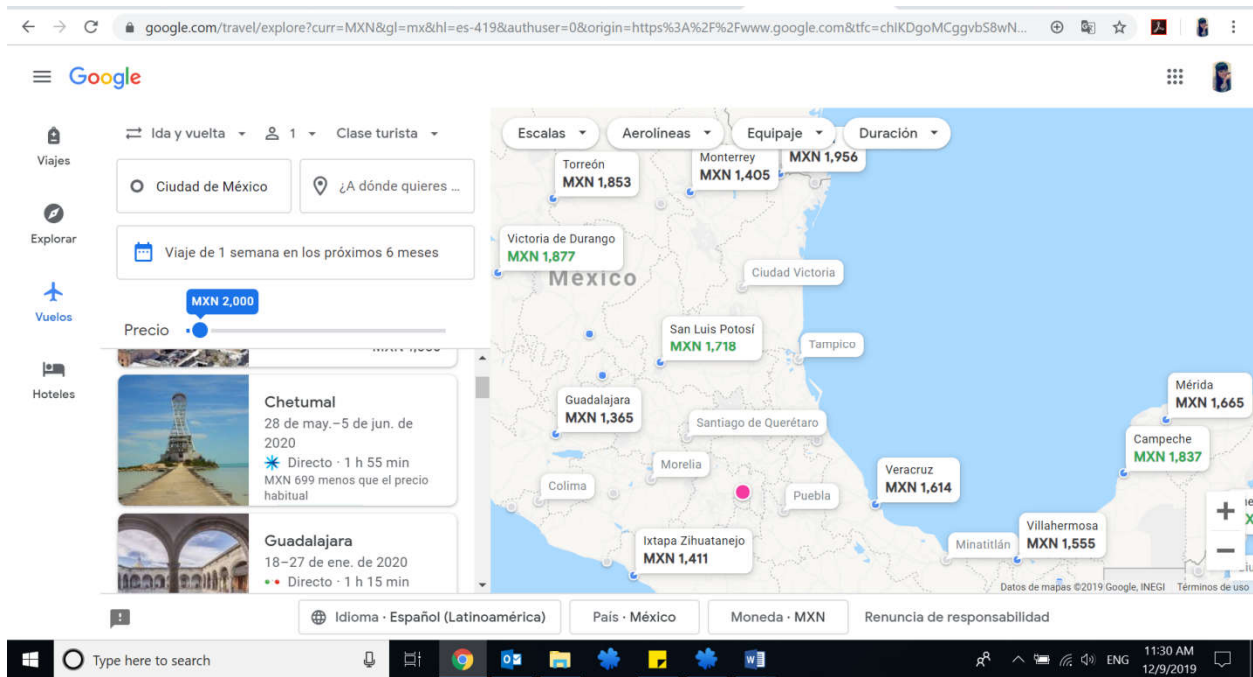
En el gráfico anterior se muestra cómo partiendo desde Berlín, se encuentran vuelos desde \$430 MXN a Budapest, \$646 MXN a Bucarest y \$818 MXN para distancias más largas como Salónica, Grecia por mencionar algunos ejemplos.

Imagen 12. Vuelos desde CDMX con costo máximo de \$1000 MXN



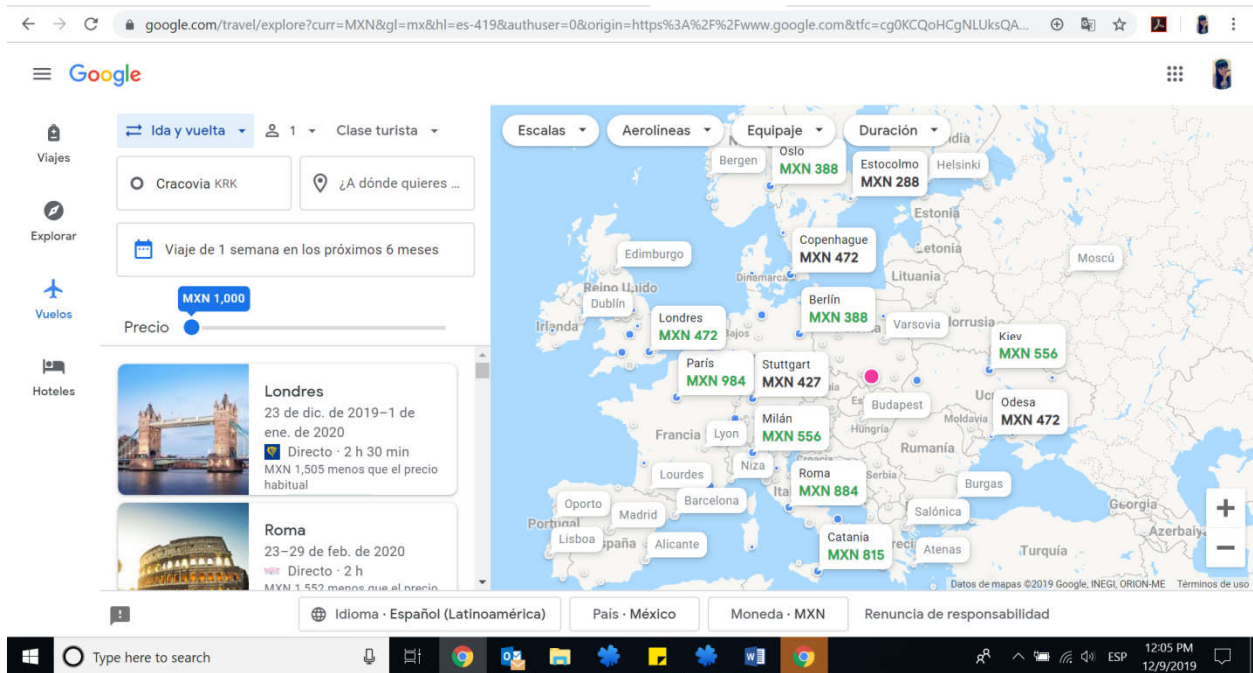
Fuente: (Google flights, 2019) Precios en pesos mexicanos, consultado el día 9 de Diciembre de 2019.

Imagen 13. Vuelos desde CDMX con costo máximo de \$2000 MXN



Fuente: (Google flights, 2019) Precios en pesos mexicanos, consultado el día 9 de Diciembre de 2019.

Imagen 14. Vuelos desde Cracovia con costo máximo de \$1000 MXN



Fuente: (Google flights, 2019) Precios en pesos mexicanos, consultado el día 9 de Diciembre de 2019.

Lo mismo sucede partiendo desde otros destinos europeos, otro ejemplo es la ciudad de Cracovia en Polonia, en mismas condiciones se pueden encontrar vuelos redondos a la ciudad de Estocolmo desde \$288 MXN.

Pese a que el ingreso per cápita de Alemania es aproximadamente 5 veces mayor que el de México, sus vuelos siguen siendo considerablemente mucho más económicos. Por lo cual, tomando como “*benchmarks*”<sup>10</sup> a algunas aerolíneas de negocio con el esquema low cost, sería posible reducir los costos de operación.

<sup>10</sup> Consiste en la comparación de un negocio propio y la competencia con el fin de identificar prácticas y estrategias útiles para de ser posible aplicarlas



## Capítulo 3: Marco teórico

### 3.1 Proceso Administrativo

Es importante comenzar por definir el concepto de Administración:

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de manejar y estructurar un organismo social” (Reyes Ponce, 2014, citado por Bueno, Sámano, & Berrelleza, 2018)

“Es el proceso de planear, organizar dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (Chiavenato, 2001, citado por Bueno, Sámano, & Berrelleza, 2018)

“La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.” (Koontz & O’Donnel s.f., citado por Bueno, Sámano, & Berrelleza, 2018).

La administración es un proceso que engloba muchísimos factores: la optimización de los recursos disponibles para ofrecer un servicio o producto, los diversos equipos de trabajo que en conjunto con sus respectivos líderes realizan una tarea que tiene por objetivo lograr satisfacer las necesidades del cliente. Todos estos esfuerzos en conjunto requieren de una guía y es importante para hacer esto de la manera más eficiente, que los administradores estén al día en cuanto a estrategias que ayuden a generar ventaja competitiva, además de siempre mantenerse informados con el objetivo de conservar actualizado el negocio, desde el servicio o producto ofrecidos hasta las operaciones llevadas a cabo previamente del resultado final.

La administración es un proceso que engloba considerables factores dentro de las organizaciones, las cuales tienen como fin común optimizar sus recursos disponibles para ofrecer un servicio o producto a través de estrategias que permitan a los equipos de trabajo, en conjunto con sus líderes, satisfacer las necesidades de los clientes. Todo esto se logra a través de un proceso compuesto por diversas fases, que varían de acuerdo con los diferentes autores, no obstante, nos enfocaremos en el proceso que consta de las siguientes etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control.

### 3.1.1 Planeación

La planeación es una de las fases más importantes del proceso administrativo ya que durante ésta se establecerán los lineamientos a seguir. Es aquí donde se deben estimar y determinar los objetivos generales y específicos, además del periodo en el que éstos se llevarán a cabo (corto, mediano y largo plazo). En este periodo del ciclo administrativo se estipularán las reglas a seguir y se determinará gran parte del curso que tomará la organización en el mercado.

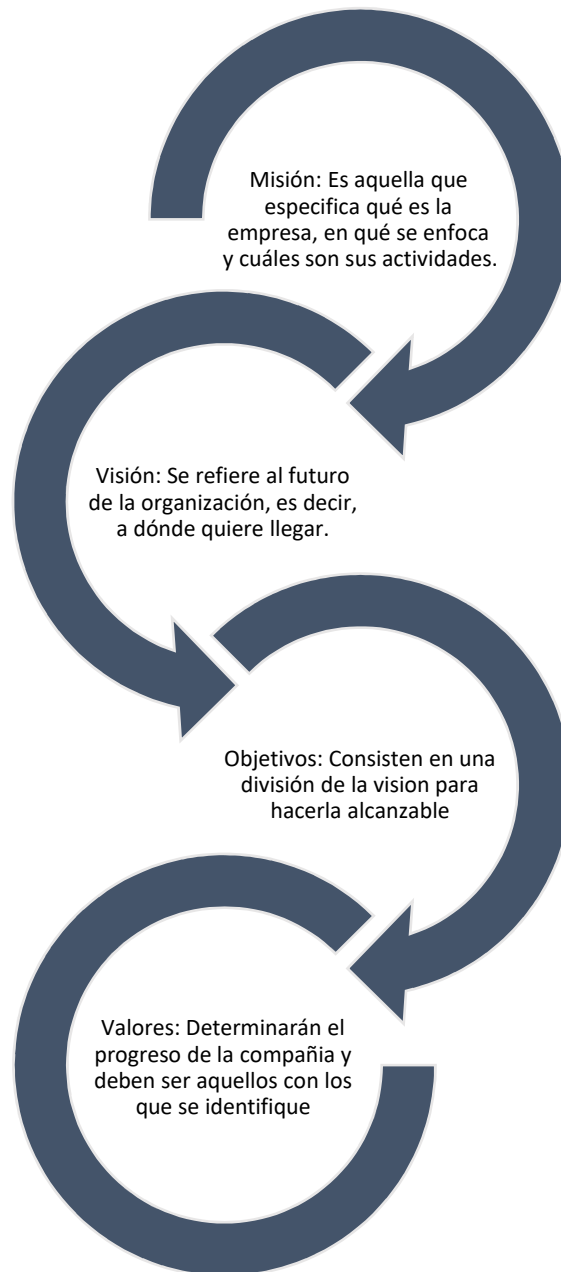
“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarla, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización.” (Reyes Ponce, 2007)

“Planear es hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido.” (Goetz, s.f., citado por Facultad de Contaduría y Administración en línea UNAM, s.f.)

De acuerdo con Reyes Ponce (2007), la planeación se compone de políticas, procedimientos, programas, presupuestos, y estrategia táctica.

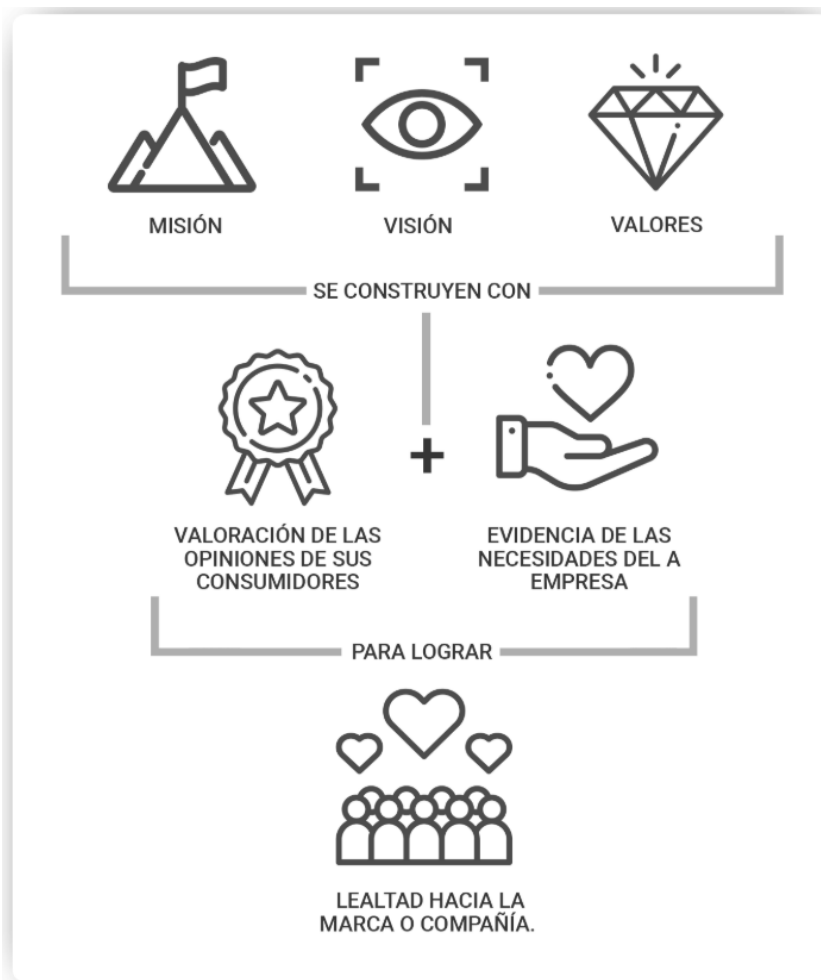
Dentro de la planeación debemos comenzar con los elementos que nos marcarán el camino al cual los directivos quieren llegar, empezando por la misión, visión, objetivos generales y específicos, valores organizacionales, los cuales son los pilares de las metas a cumplir.

Figura 14. Misión, Visión, Objetivos, Valores



Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Elementos clave de una planeación organizacional



Fuente: (Lugo, 2019)

### La misión

Debe ser realista y clara debido a que es la principal guía de los trabajadores y los clientes para lograr entender a qué se enfoca la organización. Es importante que sea muy concisa además de alcanzable y memorable tanto para los colaboradores como para el público en general. Es primordial entender cuáles son las actividades a desempeñar y cómo se identifica a sí misma la organización para posteriormente determinar a dónde se quiere llegar.

## **La visión**

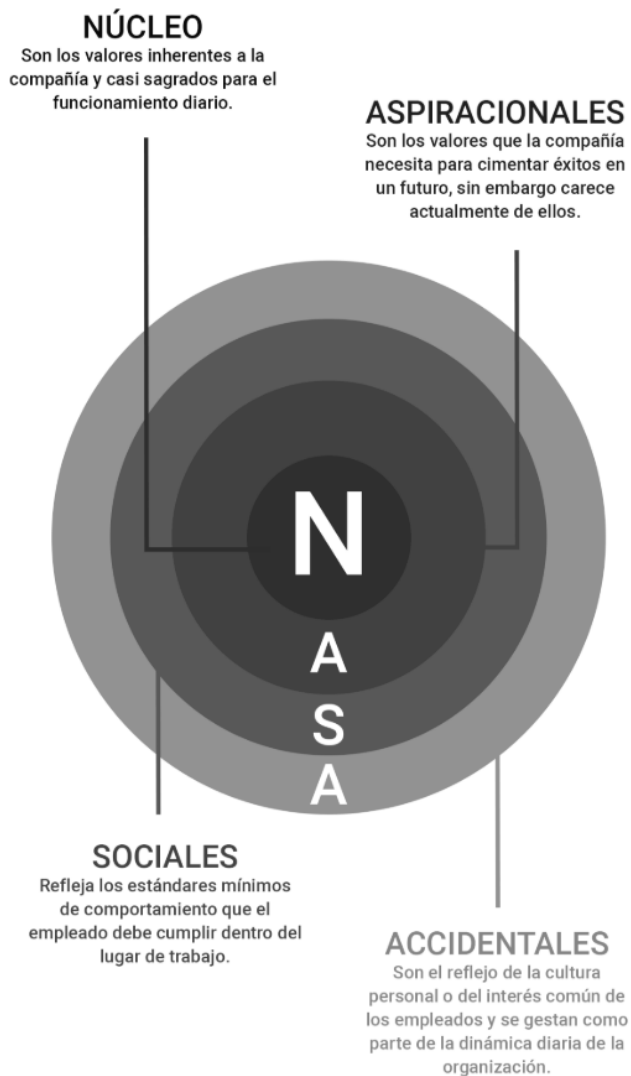
Esta debe generarse principalmente de la inspiración, es muy importante sentirse motivado por ésta y claramente trabajar duro a lo largo del camino para que sea alcanzable. También es importante pensar en grande siempre teniendo los pies en la tierra. Al igual que la misión, debe ser muy clara y concisa.

## **Los valores**

Éstos tienen gran importancia en el desempeño del equipo, por lo cual es necesario elegirlos de la manera más cuidadosa posible. Se deben evaluar aquellos que se consideren más importantes y no solo eso, sino que la organización se sienta identificada con ellos ya que son aquellos que hablan de quien es en realidad la empresa y a qué le da prioridad. De acuerdo con Harvard Business Review (2002), existen diferentes tipos de valores dentro de una organización, tales como los valores de núcleo, aspiracionales, sociales y accidentales.

Los valores de núcleo son aquellos que guían a la empresa firmemente, con los cuales está realmente comprometida. Los aspiracionales son aquellos que se requieren para cumplir los objetivos y tener éxito pero siguen faltando, no obstante se debe trabajar hasta conseguirlos. Los valores sociales son aquellos que deben tener los empleados desde siempre, es decir, son los valores mínimos de comportamiento y finalmente los accidentales son los que se generan espontáneamente y se trabajan con el tiempo.

Figura 16. Valores Núcleo, Aspiracionales, Sociales y Accidentales



Fuente: (Lugo, 2019)

### ¿Para qué planeamos?

Simplemente porque es mejor estar anticipados a las problemáticas y posibles escenarios que se puedan presentar a futuro y ¿qué mejor que previniéndolos para tener una táctica de acción planeada? De igual manera, para desempeñar un mejor rol en el empleo de los recursos de la organización, para alcanzar los objetivos y metas, para un mejor rendimiento de las personas, entre otros factores.

Es muy importante tener en cuenta componentes esenciales durante el proceso de planeación, tales como los objetivos, plan a tomar, la toma de decisiones y la previsión. De acuerdo con la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM (s.f.), los planes de acción a tomar deben tener un factor de riesgo moderado, es decir, se deben tomar precauciones. Se debe tener un enfoque a diversos factores, tales como el tiempo de acción, los recursos a emplear y sobre todo a los objetivos a alcanzar, este es el elemento más importante a prestar especial atención ya que con base en ellos determinaremos al final de los periodos de operación si se alcanzó la meta estipulada y nos darán la pauta de las áreas a mejorar.

A continuación, se mencionan los principios necesarios durante la planeación, de acuerdo con la Facultad de Contaduría y Administración (s.f.)

- PRINCIPIO DE LA UNIVERSALIDAD

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

- PRINCIPIO DE RACIONALIDAD

Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

- PRINCIPIO DEL COMPROMISO

El tiempo es un factor de crucial importancia cuando se está definiendo un plan, por eso debe determinarse con mucha precisión, sin que ello indique que en las empresas haya un tiempo estándar para planear. Solo se deben comprometer fondos para planeación cuando se pueda anticipar en el futuro próximo un rendimiento sobre los gastos de planeación, como resultado del análisis de planeación a largo plazo.

- PRINCIPIO DE LA PREVISIÓN

Cuando un plan se basa en estudios y experiencias anteriores. Este adquiere tal consistencia que intenta reducir al máximo sus errores. Con este principio se despeja la proyección hacia el futuro.

- PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD

Los planes deben caracterizarse por ser flexibles y no ser estructuras rígidas, deben caracterizarse por ser susceptibles al cambio respondiendo a imprevistos y circunstancias de carácter exógeno que puedan presentarse.

Debido a que virtualmente es imposible conocer lo que sucederá después de formulado un plan, se requieren jefes creativos e innovadores que puedan hacer cambios en los planes cuando ello sea necesario.

- PRINCIPIO DE CONTINUIDAD

Los planes deben formularse teniendo en cuenta el anterior, de manera que se eviten recesos por alteraciones en el plan. Esto debe hacerse para cumplir con las metas globales de la organización.

- PRINCIPIO DE PRECISIÓN

Los planes que se realicen deben ser precisos, carentes de afirmaciones vagas, inconclusas, pues debe tenerse en cuenta que van a regir acciones específicas, concretas y definidas.

- PRINCIPIO DE UNIDAD

Los componentes de un plan deben ser independientes entre ellos encaminados a un mismo fin. Los planes deben considerarse jerárquicamente hasta formar uno solo.

- PRINCIPIO DE FACTOR LIMITANTE

En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos



por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

- PRINCIPIO DE INHERENCIA

La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

El proceso de planeación es uno de los más complejos del proceso administrativo ya que se conoce poco y con base en esto se establece el plan a ejecutar que determinará en gran medida el futuro de la organización, por lo cual, es de suma importancia prestar especial atención en esta parte del proceso y hacer una previa investigación exhaustiva que nos permita elegir las estrategias idóneas para el curso que la organización tomará.

La planeación también tiene una significativa importancia al momento de la obtención de resultados, es primordial regresar al principio y determinar qué estrategias y planes implementados rindieron frutos y cuáles no, para con base en ello, modificar e implementar estrategias que ayudarán a un mejor rendimiento. Es por ello que la fase de Planeación y Control están íntimamente ligadas y requieren de una constante comunicación para lograr así que las personas encargadas de la primera reciban la retroalimentación necesaria.

### 3.1.2 Organización

En esta parte del proceso se designarán las actividades a realizar por los diferentes integrantes de la organización con base en sus habilidades y capacidades, determinando a las personas idóneas para liderar los equipos de trabajo etc. Es imprescindible establecer la jerarquía a seguir a modo que haya un orden en las operaciones del día a día.

“Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.” (Reyes Ponce, 2007)

“Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas por el propósito de realizar alguna meta u objetivo.” (Terry & Franklin, s.f., citado por Facultad de Contaduría y Administración en línea UNAM, s.f.)

Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles (O. Sheldon, s.f., citado por Facultad de Contaduría y Administración en línea UNAM, s.f.)

El proceso de la organización según Koontz y Weihrich (s.f.) se conforma de:

- a) Identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- b) Agrupamiento de actividades de acuerdo con los recursos y las situaciones.
- c) Delegación de autoridad.
- d) Coordinación horizontal y vertical de las relaciones de autoridad e información.

Los principios generales de la organización de acuerdo con la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM (s.f.) son los siguientes:

1. División del trabajo: En esta etapa se dividen las tareas y responsabilidades en más pequeñas y se reparten en los diferentes integrantes del equipo dependiendo de sus habilidades
2. Departamentalización: Depende totalmente del tamaño de la organización, los departamentos son creados a partir de las necesidades de la empresa, por lo tanto, mientras más grande es mayor será el número y la complejidad de éstos, por lo cual, es importante definir claramente las diversas funciones necesarias y con base en ello, los departamentos y sus actividades.

3. Jerarquización: En esta fase se define la importancia de los rangos y los niveles dentro de la organización, de igual manera, mientras mayor sea la organización más rangos tendrá la cadena de mando, por lo cual es muy importante poner atención en las actividades a desempeñar de cada miembro del equipo y los niveles jerárquicos a implementar de manera estratégica que serán representados de manera gráfica a través de un organigrama.
4. Línea de mando o autoridad: Ésta va ligada con el organigrama ya que nos indicará la relación directa de procesos que tiene un departamento con otro, es decir, en esta parte se especifica con mayor claridad la correlación que hay entre un departamento u otro o una persona u otra.
5. Autoridad funcional: Consiste en la responsabilidad y cierta autonomía que se le da a algún sector dentro de la organización, asignando en control de las tareas, políticas, prácticas, procesos, etc.
6. Unidad de mando: Es muy importante contar con una unidad de mando ya que en ocasiones las personas no tienen claras las relaciones con sus superiores, por lo cual es muy importante aclarar esto para evitar confusiones y tener un superior que servirá de guía y apoyo.
7. Autoridad: La autoridad es un factor clave dentro de una organización, ésta siempre irá ligada a saber ser un líder, es forzoso saber cómo ser autoritario y responsable a la vez, teniendo siempre en cuenta las necesidades de la organización, las propias y las de los subordinados.
8. Responsabilidad: Como se ha mencionado con anterioridad, la responsabilidad es un factor clave para delegar, se debe confiar en los subordinados, no obstante, se debe estar pendiente de su progreso y sus avances además de áreas de oportunidad y mejora. Durante esta fase resulta primordial ser un buen mentor.
9. Tramo de control: Consiste principalmente en determinar de manera efectiva a qué persona se le delegará la responsabilidad de uno o varios subordinados, dependiendo de la complejidad de las tareas que esto implique.
10. Coordinación: Esta consta de buscar estar en la misma sintonía en los diferentes procesos organizacionales, concordando y ajustando la información de todas las áreas de la organización

11. Comunicación: La comunicación es la fase más importante ya que es la que nos permitirá transmitir la información con el objetivo de estar informados y saber actuar ante cualquier situación.
12. Delegación: Delegar no es tarea fácil, ya que como se había mencionado con anterioridad requiere de disciplina e interés por el equipo, además de prestar la suficiente atención para detectar las habilidades de los demás y potencializar su desempeño.
13. Centralización, descentralización y desconcentración: Las empresas pequeñas suelen estar centralizadas ya que la responsabilidad y toma de decisiones recae principalmente en los directivos, no obstante, conforme más grande es una organización se requiere de una descentralización (no absoluta) que permitirá un mayor control a través de políticas y capacitación constante del personal idóneo.

### 3.1.3 Dirección

La dirección consiste en delegar actividades, pero no solo esto, sino que verificar que las cosas se estén llevando a cabo adecuadamente. En esta fase resulta indispensable saber ser un buen líder, lo cual no es tarea fácil ya que conlleva muchas estrategias para lograrlo.

Según Reyes Ponce (2007) la dirección es: “Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados”

Las etapas dentro de este proceso son las siguientes:

1. Autoridad y mando
2. Comunicación
3. Delegación
4. Supervisión

#### 3.1.4 Control

Esta es la última fase del proceso, pero no la menos importante ya que con base en los resultados obtenidos en un periodo de tiempo determinaremos las acciones a tomar para mejorar día con día como organización. Esta destacada fase del proceso administrativo nos dará resultados medibles y cuantificables, de igual forma nos permitirá observar más detenida y detallada las áreas de oportunidad de la organización, así como los puntos buenos de ésta para poder mejorar.

“Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes” (Reyes Ponce, 2007)

#### 3.2 Administración estratégica

La administración estratégica es la base para el éxito de una organización ya que nos permitirá alcanzar los objetivos deseados a través de una metodología basada en la investigación y el análisis de las fortalezas y debilidades del negocio, todo esto con el objetivo de determinar los puntos fuertes de la empresa y aquellos en los que se debe trabajar para lograr un mayor rendimiento.

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (Fred R., 2003)

De acuerdo con Fred R. David (2003), la dirección estratégica se divide en tres etapas: la formulación de la estrategia, la implantación y la evaluación.

### 3.2.1 Formulación de estrategias

La primera consiste en hacer un análisis y una investigación profunda que requiere de especial atención en la misión y visión de la organización, un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la determinación de la distribución de los recursos, englobando desde lo material hasta el capital humano, definir los proyectos de mayor importancia dándoles prioridad ante los secundarios, clarificar las operaciones ya sea aumentándolas o reduciéndolas dependiendo el caso.

### 3.2.2 Implantación de estrategias

La implementación es la fase más compleja del proceso ya que requiere de muchísima disciplina además del poder persuasivo de los líderes ya que en ocasiones sucede que las personas están acostumbradas a cierto ritmo y método de trabajo y un cambio podría resultar contraproducente en su desempeño, no obstante, el uso e implementación adecuados de estrategias administrativas permitirán mejoras significativas. Además, en ocasiones los trabajadores están acostumbrados a su modo de trabajo y puede parecerles complicado el modificar ciertos procesos en su rutina, no obstante, la implementación consiste precisamente en hacer ver a las personas lo determinante que es este cambio y que en un futuro resultará benéfico además de que les ahorrará posibles errores y disminuirá su carga de trabajo. Es determinante hacerles ver a los colaboradores el cambio que se está buscando, los resultados esperados además de la finalidad de éste sin dejar de lado el factor más importante a compartir el cual es la relevancia de su rol dentro del cambio que busca la organización.

La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad. Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas

como: “¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?” El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos. La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica (Fred R., 2003).

### 3.2.3 Evaluación de estrategias

Finalmente tenemos la evaluación de la estrategia que consiste en determinar si ésta funcionó adecuadamente, de lo contrario buscar modificarla o descartarla del todo (lo cual debe ser una decisión fundamentada y con un análisis profundo). En ocasiones las estrategias pueden no dar los resultados esperados por diversos factores que no se implementaron de la manera adecuada, por lo cual resulta conveniente hacer un análisis exhaustivo que arroje el verdadero motivo de las fallas.

Según Fred R. (2003) “Hay tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) La medición del rendimiento y 3) La toma de medidas correctivas.”

### 3.3 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es aquella característica que nos permite diferenciarnos y destacar en el mercado. “Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria.” (Hill & Jones, s.f.). Estas competencias que diferencian a nuestro producto o servicio son aquellas que le dan un valor agregado a éste.

Existen diversos casos para ejemplificar una ventaja competitiva: Netflix y su estrategia de una tarifa fija al mes por el número deseado de películas y series por “*streaming*<sup>11</sup>”; Uber como un servicio de transporte a través de una aplicación, Spotify como una plataforma de cobro mensual para escuchar música de manera

<sup>11</sup> Es la distribución digital de contenido multimedia a través de una red de computadoras, de manera que el usuario utiliza el producto a la vez que se descarga.

ilimitada y sin comerciales, entre otros. Sin embargo, el ejemplo más relevante para fines del tema que se aborda es el de Ryanair, la cual pese a no ser la organización pionera en el desarrollo de un modelo de aerolíneas de bajo costo en el mercado, mejoró el modelo de la americana Southwest Airlines, ofreciendo precios significativamente más económicos en prácticamente toda la Unión Europea obligando así a aerolíneas a reducir sus precios para poder remotamente competir contra ella en el mercado.

Resulta primordial mantenerse actualizado ya que como sabemos el mercado es increíblemente cambiante y una ventaja nunca es permanente, no importa lo bien posicionada que esté una empresa, debe mantenerse en constante movimiento y evolución para evitar lo que ha pasado a empresas como Blockbuster, Nokia, Kodak y en el caso de las aerolíneas Pan Am; estas empresas un día fueron líderes en su mercado, no obstante, fracasaron por diversos factores, entre ellos y el predominante la obsolescencia de su producto o servicio.

### 3.4 Modelo Canvas

El modelo Canvas ayuda a las organizaciones a enfocar sus esfuerzos a lograr la eficiencia a través de una propuesta de valor que promueva la innovación y la diferenciación. Es importante para las empresas contar con una guía que les permita llegar a donde quieren y una excelente opción para ello es el este modelo, que contiene un análisis de:

1. Socios estratégicos
2. Actividades clave
3. Recursos clave
4. Estructura de costos
5. Oferta
6. Relaciones con los clientes
7. Segmentos de los clientes
8. Canales de distribución y comunicación
9. Flujos de ingresos



## 10. Propuesta de valor

Figura 17. Modelo Canvas

<b>Socios clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con clientes</b>	<b>Segmentos de clientes</b>
<p>¿Quiénes son nuestros socios clave?</p> <p>¿Quiénes son nuestros proveedores clave?</p> <p>¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?</p> <p><b>Motivaciones para realizar alianzas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Optimización y economía</li> <li>-Reducir riesgos e incertidumbre</li> <li>-Adquisición de recursos y actividades</li> </ul>	<p>-¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Nuestros canales?</p> <p>¿Nuestras relaciones con los clientes</p> <p>¿Nuestras fuentes de ingreso?</p>	<p>-¿Qué valor estamos entregando a los clientes?</p> <p>-¿Cuál problema estamos ayudando a resolver?</p> <p>-¿Cuál necesidad estamos satisfaciendo?</p> <p>¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Novedad</li> <li>-Desempeño</li> <li>-Personalización - Ayuda a hacer el trabajo</li> <li>-Diseño</li> <li>-Marca/Status</li> </ul>	<p>-¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos con cada uno de nuestros segmentos de clientes?</p> <p>-¿Cuán costosas son?</p> <p>-¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?</p> <p>Ejemplos: Asistencia personal, asistencia personal dedicada, autoservicio, servicios automatizados, comunidades</p>	<p>-¿Para quién estamos creando valor?</p> <p>-¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mercado masivo</li> <li>-Nichos de mercado</li> <li>-Segmentado</li> <li>-Diversificado</li> <li>-Plataforma múltiple</li> </ul>

	<p><b>Recursos clave</b></p> <p><b>¿Qué recursos clave requiere...?</b></p> <p>Nuestra propuesta de valor</p> <p>Nuestros canales</p> <p>Nuestras relaciones con los clientes</p> <p>Nuestras fuentes de ingreso</p> <p><b>Tipos de recursos</b></p> <p>-Intelectuales (marcas, patentes, datos)</p> <p>-Humanos</p> <p>-Financieros</p>	<p>-Precio</p> <p>-Reducción de costos</p> <p>-Reducción de riesgos</p> <p>-Accesibilidad</p> <p>-Conveniencia/ Usabilidad</p>	<p><b>Canales</b></p> <p>-¿A través de qué canales nuestros segmentos de clientes van a ser alcanzados?</p> <p>¿Cuáles funcionan mejor?</p> <p>¿Cuáles son los más rentables?</p> <p>¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?</p>	
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>-¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?</p> <p>-¿Cuáles recursos clave son los más costosos?</p> <p>- ¿Cuáles actividades clave son las más costosas?</p> <p>Su negocio es más:</p>		<p><b>Fuente de ingresos</b></p> <p>-¿Por cuál valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?</p> <p>- ¿Actualmente por qué se paga?</p> <p>- ¿Cómo están pagando?, ¿Cómo prefieren pagar?</p> <p>-¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?</p>		

<p>-Enfocado al costo (Estructura de costos conservadora, propuesta de valor de bajo costo, máxima automatización)</p> <p>-Enfocado al valor (Enfocado a la creación de valor, proposiciones de valor Premium)</p>	<p><b>Tipos:</b></p> <p>Venta de activo</p> <p>Cargo por uso</p> <p>Cargo por suscripción</p> <p>Préstamo/Alquiler/Arrendamiento</p> <p>Licenciamiento</p> <p>Publicidad</p> <p><b>Precios fijos</b></p> <p>Lista de precios</p> <p>Según características</p> <p>Dependiendo el segmento</p> <p>Dependiendo del volumen</p> <p><b>Precios dinámicos</b></p> <p>Negociación</p> <p>Gestión de rendimiento</p> <p>Subastas</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de (Vaz, Harispe , & Carreto, s.f.)

### 3.5 Análisis FODA

El análisis FODA es un método muy útil para determinar elementos que podrían definir el curso de una organización. Es una matriz que consiste en cuatro clasificaciones: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las fortalezas y las debilidades son factores internos, es decir, se relacionan directamente con la organización. Por el otro lado, las oportunidades y amenazas tienen más que ver con el entorno, elementos externos que afectan positiva o negativamente a la organización. Este tipo de análisis nos puede ayudar a observar los puntos que requieren de especial atención con el objetivo de mejorar como organización, así como vislumbrar posibles escenarios tanto positivos como perjudiciales que podrían presentarse en el futuro, es una manera de anticiparse a posibles cambios a corto, mediano y largo plazo para mantenernos siempre un paso adelante y saber cómo reaccionar ante la situación del mercado así como mejorar internamente como organización y con el exterior.

### 3.6 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Michael Porter es un profesor de negocios en la Universidad de Harvard, el cual desarrolló un modelo que permite tener una visión más amplia de una organización. Estas cinco fuerzas representan factores cruciales dentro de la rentabilidad de una empresa, por lo cual se requiere de un análisis exhaustivo y objetivo de éstas.

Figura 18. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de (Porter, 2008) .

**1.-Riesgo de entrada de competidores potenciales:** Determina en gran medida el curso del sector ya que mientras más competidores existan más difícil será atraer al mercado. Por el otro lado, cuando las barreras contra la entrada al mercado son fuertes, la organización adquiere un mayor valor.

De acuerdo con Porter, en su libro Estrategia Competitiva (2008) las principales barreras son 6, economías de escala, diferenciación del producto, necesidades de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución y política gubernamental.

**Las economías de escala:** las grandes compañías tienen mucha producción, por lo cual sus costos son menores que un sector conformado mayoritariamente por Pymes (las cuales tienen volúmenes de producción más pequeños y costos más elevados). Las fuentes de las economías de escala de acuerdo con Charles W. Hill y Garret R. Jones (s.f.) son las siguientes:

1) Reducción de costos mediante la producción masiva de un producto estandarizado, 2) Descuentos sobre compras a granel de insumos de materia prima y partes componentes, 3) Las ventajas obtenidas por distribuir los costos de producción fijos entre un volumen de producción grande y 4) El ahorro de costos relacionados con la repartición de costos de mercadotecnia y publicidad entre un volumen de producción grande.

**Diferenciación de productos:** Este caso se refiere a cuando el consumidor ya tiene cierta lealtad por la marca y se debe a diversos motivos: Por algún valor agregado, que la marca haya sido pionera en el ramo, servicio al cliente, mercadotecnia, etc. Por lo cual resulta más complicada para las nuevas pequeñas y medianas empresas la lucha por abrirse camino frente a la fuerte y bien posicionada competencia.

**Necesidades de capital:** La inversión en muchas ocasiones puede representar una barrera de entrada, sobre todo si se habla de sectores que requieren una fuerte cantidad para poner en marcha sus operaciones, un ejemplo de esto sería una empresa de tecnología ya que se requiere de una cantidad inicial bastante considerable para poder incursionar en el mercado

**Costos cambiantes:** Otra barrera es cuando los costos de producción suelen variar regularmente, esto sucede cuando surgen nuevas tecnologías necesarias para el desempeño de alguna función.

**Acceso a los canales de distribución:** Esta barrera está muy ligada al posicionamiento de la competencia debido a que si los canales de distribución se encuentran saturados, más difícil será lograr incursionar en el mercado.

**Política gubernamental:** En ocasiones existen normas que pueden afectar directamente la entrada de ciertos productos al mercado, un ejemplo de esto podría ser la reciente prohibición de uso de bolsas de plástico en los supermercados o las largas pruebas de calidad a las que se somete el sector alimenticio que afectan directamente a la logística del dicho segmento de mercado.

## **2.- Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas**

La rivalidad en un sector depende de varios factores y el crecimiento de las organizaciones obedece en gran medida al comportamiento del mercado y de sus competidores. En muchas ocasiones existe una gran variedad de rivales por lo cual resulta complicado para las organizaciones sobresalir, tal es el caso de Uber, como bien se sabe es la principal plataforma de transporte a través de aplicación móvil, no obstante, está teniendo dificultades para entrar en diversos países como es el caso de China, país en el cual prefirió tener una participación del 20% en la aplicación local Didi (su principal competidor), lo mismo ocurrió en Rusia ya que optó por fusionarse con Yandex, de acuerdo con Expansión (2018).

Por el otro lado, tenemos organizaciones que no permiten la entrada a nuevos competidores debido a que ya cubren gran parte del mercado, tal es el caso de Pepsico, Nestlé, Grupo Bimbo, Coca-cola, Kellogg's, Danone, entre otros, los cuales son oligopolios que restringen en gran medida la entrada de nuevos competidores al mercado.

Estos son solo ejemplos de cómo la rivalidad afecta en gran medida el curso de una nueva empresa por lo cual es indispensable realizar un estudio detallado de la situación actual del sector en el cual se desea incursionar.

## **3.- Amenaza de sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos siempre está latente y es un riesgo muy importante dentro de cada sector industrial. Un ejemplo simple de esto es el caso del azúcar y la stevia, la cual cumple la misma función de endulzar sin todas las calorías y carbohidratos que contiene la primera. Esta barrera puede representar un peligro muy significativo para las organizaciones ya que el consumidor está en todo su derecho de elegir aquel producto que más se adecue a sus necesidades.

#### **4.- Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación que tienen los compradores es proporcional a su situación actual en el mercado y el valor de su compra para el proveedor. Esto sucede en diversos escenarios, uno de ellos podría ser el hecho de que existan muchos vendedores y pocos compradores. También existen consumidores con mucho poder ya que en ocasiones puede que el mayor porcentaje de ventas para una organización esté focalizado en un solo cliente.

De acuerdo con Hill y Jones (s.f.), las posibles razones por las cuales los compradores pueden tener un considerable poder de negociación son las siguientes:

- Cuando la industria que abastece un producto o servicio en particular se compone de muchas compañías pequeñas y los compradores son grandes y pocos. Estas circunstancias permiten a los compradores dominar a las compañías abastecedoras.
- Cuando los compradores compran en grandes cantidades. En tales circunstancias pueden usar su poder de compra como una palanca para negociar la reducción de precios.
- Cuando un porcentaje grande del total de la oferta de la industria depende de los pedidos de los compradores.
- Cuando los costos que implica cambiar de producto son bajos, de modo que los compradores puedan hacer que las compañías que los abastecen se enfrenten entre sí para obligarlas a reducir sus precios.
- Cuando para los compradores es económicamente factible comprar un producto de varias compañías a la vez de modo que pueden poner una compañía de la industria contra otra.
- Cuando los compradores amenazan con entrar en la industria y fabricar ellos mismos el producto y, por consiguiente, satisfacer sus propias necesidades, lo cual también es una táctica para obligar a que los precios de la industria bajen.



## 5. - Poder de negociación de los proveedores

La última de las fuerzas del modelo Porter pero no la menos importante es el poder de negociación de los proveedores. Un ejemplo de esto podría ser cuando no hay muchos proveedores en el sector por lo cual poseen una capacidad de negociación mucho más amplia. Es importante evaluar todos los posibles proveedores de la industria ya que esto nos permitirá tener una visión más amplia de las posibilidades del negocio además de comparar costo y calidad.

En el libro Administración Estratégica de Hill y Jones (s.f.) se mencionan los siguientes posibles escenarios en los cuales los proveedores poseen una gran capacidad de negociación.

- Cuando la industria que abastece un producto o servicio en particular se compone de muchas compañías pequeñas y los compradores son grandes y pocos. Estas circunstancias permiten a los compradores dominar a las compañías abastecedoras.
- Cuando los compradores compran en grandes cantidades. En tales circunstancias pueden usar su poder de compra como una palanca para negociar la reducción de precios.
- Cuando un porcentaje grande del total de la oferta de la industria depende de los pedidos de los compradores.
- Cuando los costos que implica cambiar de producto son bajos, de modo que los compradores puedan hacer que las compañías que los abastecen se enfrenten entre sí para obligarlas a reducir sus precios.
- Cuando para los compradores es económicamente factible comprar un producto de varias compañías a la vez de modo que pueden poner una compañía de la industria contra otra.
- Cuando los compradores amenazan con entrar en la industria y fabricar ellos mismos el producto y, por consiguiente, satisfacer sus propias necesidades, lo cual también es una táctica para obligar a que los precios de la industria bajen.

### 3.7 Planeación Hoshin Kanri

La planeación Hoshin Kanri es un modelo de mucha utilidad que permite lograr de manera rápida y eficiente los objetivos planteados. Su eficacia se debe a la simplicidad y claridad de su modelo. Hoshin es una estrategia japonesa que está basada en el establecimiento de objetivos a corto y largo plazo que serán alcanzados a través de tareas bien definidas. Es importante tener en cuenta que para llevar a cabo esta estrategia se debe tener bien definida la filosofía de la empresa (misión, visión, objetivos, valores, etc.), posteriormente se debe enfocar a dónde se quiere llegar, es decir, los objetivos y metas, consecuentemente se trabaja en las estrategias a implementar para lograr estos propósitos a través de actividades bien definidas y de la designación de dichas actividades.

De igual manera, se deben establecer indicadores ya que de nada sirve llevar a cabo estrategias que nos ayuden a mejorar el funcionamiento y desempeño de la organización si no tenemos manera de medir los resultados. Los indicadores de desempeño son una herramienta muy útil para determinar si se están logrando los objetivos planteados y el hacerlo de manera periódica permitirá una pronta respuesta de si realmente hay un progreso o de lo contrario implementar un plan de acción.

Este tipo de estrategia de planeación tiene un proceso denominado “*catchball*”<sup>12</sup>, dicha estrategia consiste en que los altos directivos formulen objetivos y su respectiva estrategia, para posteriormente plantearlas a un nivel más bajo dentro del organigrama y recibir retroalimentación por parte de éstos. Pueden existir diversas interacciones antes de llegar a un acuerdo y posteriormente pasa al siguiente nivel de abajo y así sucesivamente, hasta llegar al último nivel de la organización

<sup>12</sup> “*Catchball* es una forma efectiva de asegurarse de que los empleados tengan la oportunidad de comprender cómo encajan en el panorama general y de estar más conectados con los objetivos más importantes de la organización.”  
Fuente: (Kanbanize, s.f.)

### 3.7.1 Los siete pasos de la planeación Hoshin Kanri

#### 1. Desarrollar la visión:

Consiste en establecer la misión, visión, objetivos y las métricas clave de la organización, radica principalmente en tener bien determinada la filosofía empresarial y verificar si los objetivos a largo plazo ya están bien definidos.

#### 2. Objetivos innovadores:

Resulta primordial para una organización implementar de 3 a 4 objetivos que sean innovadores ya que de eso dependerá su crecimiento en la industria pero no sólo eso, además deben ser medibles, cuantificables y alcanzables. Es muy importante que estos representen un reto para los colaboradores y que ayude al crecimiento tanto organizacional como individual. Del mismo modo, debe tener fechas límite establecidas y una asignación bien definida de las labores a realizar.

#### 3. Definir objetivos anuales:

La matriz Hoshin es de mucha utilidad ya que simplifica estrategias y define responsabilidades de manera clara y concisa pero para obtener mejores y más eficientes resultados, es recomendable determinar objetivos de manera muy precisa por año para de este modo medir si se logró lo deseado y crecer de manera continua al establecer nuevas metas año con año.

#### 4. Desplegar objetivos anuales:

En esta fase pasamos del desarrollo de la estrategia al despliegue de ésta, esta fase es de las más importantes ya que se determinarán factores clave como los objetivos prioritarios y las funciones de las personas, es aquí cuando se comienza a desarrollar la Matriz X, en la cual, de manera gráfica se relacionarán las actividades y funciones de cada persona con los objetivos primordiales además de las metas a corto plazo.



## Revisión anual

La revisión anual es la última fase del proceso ya que finalmente lograremos ver si se llegó a los objetivos anuales establecidos al comienzo del ciclo.

### 3.8 Matriz BCG

En la década de los 70 The Boston Consulting Group desarrolló y publicó un método gráfico para analizar el crecimiento y participación de los productos en el mercado. Esta matriz de crecimiento y participación se la conoce popularmente como Matriz BCG. (EAE Business School, 2015)

#### **Incógnita**

En este caso se trata de un producto que apenas fue introducido al mercado y su comportamiento y desempeño dejan qué desear, no obstante, pese a lo incierto de su futuro pueden alcanzar a ser un producto estrella si se tiene un buen manejo de éste. En ocasiones pueden generar futuros cambios al mercado, debido que son innovadores, abriendo paso a un nuevo segmento y agregándose valor.

#### **Estrella**

Se trata de un producto o servicio rentable, con grandes oportunidades de crecimiento, pero requiere de una fuerte inversión para mantenerse en esa posición. El objetivo de la mayoría de los productos es pertenecer a esta categoría ya que siempre se mantiene estable, además de que incursionan en un mercado que está en constante crecimiento, mismo que se ve reflejado en el desempeño del producto.

#### **Vaca**

Este tipo de producto está consolidado en el mercado y ha crecido lo suficiente, pero es poco probable conseguir un mayor crecimiento, no obstante, se mantienen estables y tienen ventas elevadas debido a la distinguida posición que ocupan en el sector.

## Perro

Los productos perros son aquellos que tienen una débil participación en el mercado y que además son poco rentables.

Figura 20. Matriz BCG



Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2014)

### 3.9 Estrategia del océano rojo y azul

La estrategia del océano azul fue creada por Chan Kim y Renée Mauborgne y consiste en clasificar a las empresas en dos, las que pertenecen al océano rojo y las que optan por el azul. Las primeras son normalmente aquellas que están siguiendo un modelo estandarizado, es decir, utilizado por diversas empresas por lo cual se basan en lo tradicional y lo conocido. Por el otro lado, las empresas enfocadas a un océano azul buscan abrir un nuevo mercado que no tiene competidores directos logrando así una diferenciación y un valor agregado. En muchas ocasiones gracias a este valor agregado las personas están dispuestas a pagar más por él, o incluso los costos pueden ser menores, dependiendo de la visión de la organización.

En Harvard, Michael Porter sugirió que las compañías deben tomar decisiones estratégicas para diferenciarse y ofrecer a los clientes algo especial por lo que estén dispuestos a pagar un precio

adicional, o tener una estructura de menor costo (...) La innovación con valor es más que simple innovación: es una estrategia de crear valor para el cliente ofreciendo algo especial a un costo y que requiere del compromiso de toda la compañía. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2014)

## Capítulo 4: Estrategias Administrativas aplicadas al modelo de negocio de las aerolíneas de bajo costo en México

En este capítulo se introducirá al lector a ciertas estrategias, herramientas y prácticas administrativas que, de ser implementadas, posiblemente ayudarían en gran medida al sector aéreo en México. Se abordarán estrategias como las mencionadas con anterioridad, tales como el modelo Canvas, el análisis FODA, el modelo de las 5 fuerzas de Porter, la planeación Hoshin Kanri y la matriz BCG, mismas que tendrán un enfoque en las ABC mexicanas.

### 4.1 Modelo Canvas de aerolíneas de bajo costo

Figura 21. Modelo Canvas de aerolíneas de bajo costo

<b>Socios clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con clientes</b>	<b>Segmentos de clientes</b>
-Fabricantes de aeronaves	-Capacitación continua del personal	-Puntualidad en horarios	-Buena interfaz de sitio web	-Mercado de nicho (principalmente enfocado a personas jóvenes y viajeros por negocios)
-Proveedores de combustible	-Mantenimiento constante de los aviones	-Uso de aeropuertos más económicos	-Aplicación móvil	-Viajes de empresarios
-Convenios con empresas para duty free a bordo	-Programación de rutas	-Tarifas más accesibles	-Atención al cliente	
-Convenios con empresas de	-Viajes exprés sin escalas	-Excelente servicio a bordo		

servicio de taxi o renta de autos	<b>Recursos clave</b> Aviones Tripulación Aeropuertos Combustible	-Liderazgo en precios -Vuelos directos sin conexiones	<b>Canales</b> -Publicidad a través de redes sociales -Página web	
<b>Estructura de costos</b> -Sueldo de los trabajadores -Combustible -Mantenimiento de los aviones del negocio -Impuestos de despegue, aterrizaje, entre otros -Nuevos aviones propios del negocio		<b>Fuente de ingresos</b> -Venta de boletos - Snacks y bebidas a bordo - Duty free a bordo -Equipaje adicional		

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de (Vaz, Harispe , & Carreto, s.f.)

#### 4.2 Análisis FODA del modelo de negocio de las aerolíneas de bajo costo



##### Fortalezas

- Actualmente el negocio de las aerolíneas ha crecido de manera exponencial gracias al crecimiento demográfico y al aumento de la popularidad de este medio de transporte.
- El modelo de bajo costo permite ahorrar muchísimo en relación con los gastos en los que incurren aerolíneas convencionales, tales como snacks a bordo, varias maletas documentadas gratis, etc.
- El personal de la aerolínea está altamente capacitado gracias a la sencillez y simplicidad del modelo.
- Los costos de combustible se reducen enormemente al adquirir una flota joven.
- Debido a que se utilizan aviones de un mismo modelo, se reduce tiempo de capacitación, costos de



mantenimiento además de mejores precios al solicitar pedidos grandes a los fabricantes.

- El uso de aeropuertos alternos puede permitir un mayor ahorro y más amplia oferta.
- El uso de la tecnología para hacer “*check-in*<sup>13</sup>” y obtener pases de abordar desde una aplicación, comprar en línea, selección de asientos ya sean aleatorios o específicos etc., reduce tiempo y costos.
- Reducción de tiempos y de personal al promover el viajar ligero con solo una pequeña bolsa de medidas específicas
- Ventaja en el establecimiento de precios debido a la poca competencia dentro del segmento de bajo costo



#### Oportunidades

- No existe como tal un modelo de aerolíneas de bajo costo en México.
- México es un país con un sector turístico muy grande y en constante crecimiento.
- Las bajas tarifas representan el mayor incentivo para aumentar el número de pasajeros.
- Personas que viajan frecuentemente por negocios.



#### Debilidades

- Las ventas pueden variar enormemente debido a las temporadas.
- La mala reputación en relación con la atención al cliente que tienen muchas aerolíneas de bajo costo.
- Este negocio está primordialmente enfocado a personas jóvenes por lo cual se descuidaría a un sector importante del país.

<sup>13</sup> Registro de entrada



## Amenazas

- Los costos de combustible son bastante elevados en México.
- La tarifa de uso aeroportuario del AICM es una de las más caras del mundo.
- El AICM tiene un grave problema de saturación.
- La conectividad tanto terrestre como aérea en el país es poco eficiente y carece de infraestructura.

### 4.3 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter para aerolíneas de bajo costo

#### **Riesgo de entrada de los competidores potenciales**

La modificación de los modelos de las ABC actuales en México y el ingreso de nuevos competidores es un riesgo significativo al mercado que conocemos hoy en día. Actualmente las aerolíneas mexicanas no son tan económicas como las ABC de la Unión Europea, por lo cual, un modelo que ofrezca precios que representen una disminución de alrededor de un 50% o más, del costo regular de un boleto de avión en nuestro país, revolucionaría por completo el modo en el que viajamos. No obstante, el mercado cambiaría y el ingreso de nuevos competidores al mercado sería muy probable, lo cual representaría el comienzo de una guerra de tarifas, como lo que ha pasado en Europa con empresas como Ryanair, EasyJet, Wizz Air, entre otras. Ryanair fue la empresa que comenzó la primera guerra de tarifas en Europa, obligando a empresas como Aer Lingus a reducir sus costos a un 50% sólo para sobrevivir, de acuerdo con Charles Hill y Jones Garret (s.f.).

Actualmente no existe un rival directo para el modelo que se sugiere, los más allegados serían los de aerolíneas como Volaris, VivaAerobus e Interjet, pese a que éstas no siguen estrictamente los lineamientos establecidos por las low cost y suelen incurrir en gastos elevados. Por otro lado, se abren muchas oportunidades de mercado para nuevos competidores enfocados en el modelo los cuales podrían representar una amenaza significativa.

## **Rivalidad entre las compañías establecidas**

La rivalidad es un punto muy importante al momento de buscar ingresar un nuevo mercado ya que es un factor que determinará en gran medida el curso a tomar en el despegue del nuevo proyecto.

Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad. Alternativamente, si la rivalidad es menos intensa, las compañías pueden tener la oportunidad de aumentar los precios o reducir los gastos en armas competitivas no relacionadas con los precios, lo cual conduce a un mayor nivel de ganancias en la industria. (Hill & Jones, s.f.)

Según Hill y Jones la rivalidad depende en gran medida de los siguientes aspectos:

### **1.- Estructura competitiva de la industria**

De acuerdo con José Alfonso Lozano García, director de asuntos corporativos de Volaris (2018) “México está con retos muy importantes en el sector. La competencia es muy intensa. Tanto es así que en este país es donde se logra menor rentabilidad dentro de las aerolíneas de Latinoamérica, y eso es porque es una competencia feroz”. Actualmente ya se está en una constante guerra de tarifas, no obstante, las aerolíneas mexicanas han estado en una mala racha y su rentabilidad ha sido cuestionable. Pese a esto, el AICM (2019) reportó un crecimiento de 3.9% a inicios del presente año en comparativa con el mismo periodo del año 2018, movilizando a 7 millones 470 mil pasajeros y esto aun cuando el actual aeropuerto capitalino sufre de graves problemas de saturación. La rivalidad es un tema crucial ya que refleja en gran medida el comportamiento de las organizaciones en el mercado, por ejemplo, las actuales aerolíneas se encuentran en una constante guerra de tarifas que pudiese parecer fructífera, ya que les está dando resultados en su mayoría con un aumento del tráfico aéreo, no obstante, resulta cuestionable si estos esfuerzos están permitiéndoles una mayor estabilidad económica y una certidumbre del comportamiento del sector.

## 2.- Las condiciones de la demanda

La demanda creciente ayuda a que la rivalidad disminuya debido a que pueden permitirse una razonable participación en el mercado sin afectar la de sus competidores, por el contrario, si la demanda baja, la competitividad entre organizaciones va en aumento.

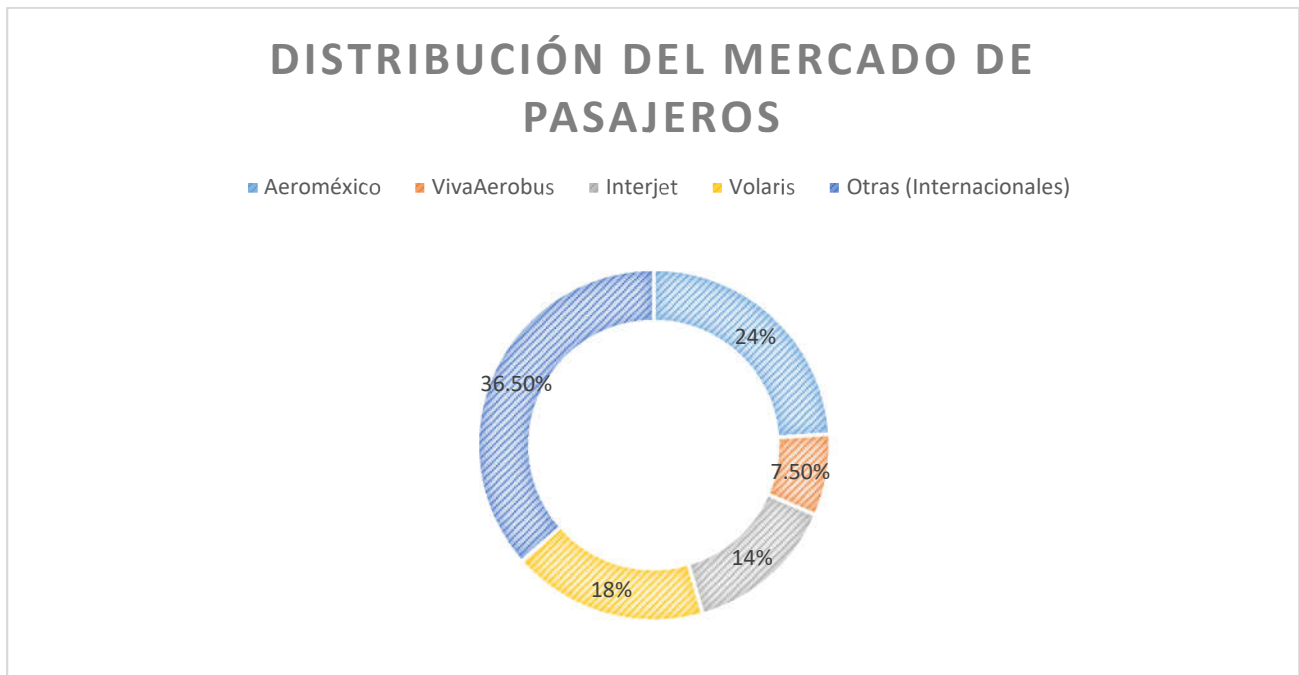
Figura 22. Comparativa de vuelos per cápita al año en diversos países



Fuente: (Market Intelligence for the Aviation Industry, 2015, citado por Ornelas, 2018)

Actualmente la demanda va en aumento, no obstante, seguimos muy atrás en este sector, como se observa, México sigue muy por debajo de la Unión Europea y Estados Unidos e incluso debajo de Chile y Brasil. No es muy popular viajar en avión en el país, por lo cual, pese al crecimiento de este sector, las aerolíneas se encuentran en una constante y dura competencia. La actual distribución del mercado de pasajeros (de aerolíneas nacionales) está liderado por Aeroméxico.

Figura 23. Distribución de pasajeros en México



Fuente: Elaboración propia con datos recabados de Newsweek México (2018)

### 3.- Las condiciones de costos operativos

Los costos dentro de este sector son elevados y a continuación se mencionan algunos:

1. La adquisición de aeronaves, por ejemplo, Indigo Partners, accionista de Volaris invirtió alrededor de 500,000 millones de dólares en un pedido de 430 Airbus de acuerdo con Rafael Alonso Guzmán, presidente de Airbus (2018)
2. El mantenimiento de éstas, “Esta variable incluye la mano de obra y costos de materiales para la inspección, mantenimiento y revisión del fuselaje y sus accesorios, motores, hélices, instrumentos, radio etc.” (Arias, Curtidor, Rodríguez, & Valencia, 2019)
3. Los sueldos de los pilotos en México van desde los \$25,000 a los \$30,000 pesos en promedio según Gabriel Santos (2018), jefe de Capacitación Aeronáutica de la Escuela de Aviación México, además de los sueldos de azafatas, directivos, administradores y el resto del personal.
4. Su capacitación continua
5. Los impuestos dependiendo del país y aeropuerto de origen y destino

6. El combustible, 12.81 pesos el litro en marzo de 2019 de acuerdo con el Gobierno de México (s.f.)

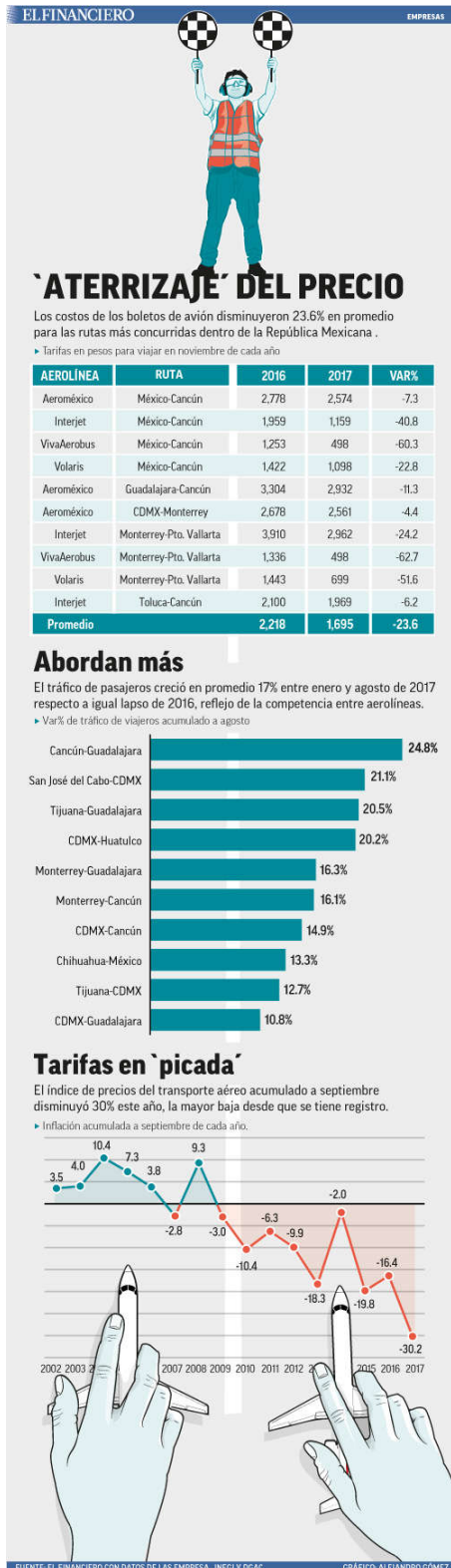
Los costos mencionados anteriormente son solo algunos de los más relevantes, no obstante, existen muchos más que afectan directamente los costos de producción y por ende aumentan los precios.

En industrias en las que los costos fijos de producción son altos, si el volumen de ventas es bajo, las empresas no pueden pagar los costos fijos, por lo que no son rentables. Por lo tanto, tienen un incentivo para reducir sus precios o aumentar el gasto de promoción, o ambas opciones, para elevar el volumen de ventas de modo que puedan pagar sus costos fijos. En situaciones en las que la demanda no crece tan rápido y hay demasiadas compañías dedicadas a las mismas acciones (reducir los precios o aumentar los gastos de promoción en un intento por pagar los costos fijos), el resultado puede ser una rivalidad intensa y la disminución de las ganancias. Diversas investigaciones sugieren que con frecuencia las empresas más débiles de una industria inician dichas acciones, precisamente porque son las que luchan de manera permanente por pagar sus costos fijos (Hill & Jones, s.f.).

Los costos son un elemento crucial en el desempeño de una organización y el más destacado, como se había mencionado con anterioridad, es el de la turbosina (en México se vende más cara que en el resto del mundo), por lo cual se ve notoriamente afectado el desempeño de este sector. No obstante, de acuerdo con la Cámara Nacional de Aerotransportes (2018), la industria aérea aporta un 3.05% al PIB del país, porcentaje que es muy valioso, no obstante, sigue siendo muy bajo en comparativa de otros países.

El precio seguramente explica el reducido número de pasajeros. De acuerdo con datos de Canaero, mientras que países como Canadá y Panamá tienen un índice de cuatro viajes al año por habitante, en México ¡todavía no alcanzamos un índice de un pasajero por habitante! (Canaero s.f., citado por Mares, 2018)

Figura 24. Baja de precios de vuelos en México



Fuente: (Martínez, El Financiero, 2017)

Gracias a la reducción de los precios ha aumentado el flujo de pasajeros, sin embargo, esto no se ha visto reflejado de una manera muy positiva para las empresas ya que, pese a los enormes esfuerzos por tener la tarifa más baja del mercado, las empresas en su mayoría siguen teniendo pérdidas gracias a los elevados costos de operación que existen en México.

### **Poder de negociación de los compradores**

Esta tercera fuerza competitiva de Porter es una de las más importantes ya que si bien es cierto que los costos de operación son un elemento de mucha relevancia, también lo es la posición que tienen los usuarios finales con base en el servicio o producto. Un ejemplo de esto podría ser las guerras de tarifas, ya que los usuarios logran poner frente a frente a las empresas para conseguir mejores precios. Un ejemplo de esto fue lo que sucedió a Kellogg's, quien fue líder en su sector durante años, hasta que en 1990 aparecieron diferentes competidores, los cuales lo obligaron a reducir el precio de sus productos. Algo parecido sucedió con Ryanair, la aerolínea irlandesa que obligó a gran parte de su competencia a bajar sus precios para poder sobrevivir y logró liderar el modelo de bajo costo en toda Europa. El cliente es el que tiene la última palabra y pese a que en muchas ocasiones existe la fidelidad a la marca y que muchas personas están dispuestas a pagar más por un producto o servicio diferenciado y bien posicionado, en la mayoría de los sectores predomina la preferencia por los costos bajos y eso aumenta la competencia, ya que las empresas se enfrentan por ofertar tarifas accesibles y dominar el mercado.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. Por lo tanto, los proveedores con poder son una amenaza. Por el contrario, si los proveedores son débiles, las compañías que integran la industria tienen la oportunidad de forzar la reducción de precios de los insumos y demandar insumos de mayor calidad (como mano de obra más productiva). (Hill & Jones, s.f.)



El poder que tienen los proveedores sobre las organizaciones es de suma importancia, ya que la industria depende directamente de ellos. En los mejores casos existe la variedad de opciones, por lo tanto, la posibilidad de negociación de las organizaciones es mucho mayor, no obstante, existen casos en los que resulta difícil negociar debido a la falta de opciones en la oferta de algún elemento necesario para las operaciones de la organización, tal es el caso de la industria aérea, la cual se ve enormemente afectada por este hecho, ya que el combustible sólo es comercializado por la ASA (Aeropuertos y Servicios Auxiliares), la cual hasta ahora ha manejado un monopolio en la venta de turbosina, es por ello que en este sector la falta de oferta ha orillado a las empresas a elevar precios, en respuesta a que incurren en costos bastante elevados, empezando por el más importante, su combustible.

Sin embargo, la situación parece que puede mejorar ya que se ha derogado la ley que reconoce a la ASA como único organismo autorizado para la venta y comercialización de turbosina, abriendo camino a las empresas privadas a ofrecer este recurso de acuerdo con datos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (2018), de este modo las líneas aéreas tendrán más libertad y derecho a elegir aquella opción de su conveniencia. Con la reforma energética se espera que exista una mayor oferta, por lo tanto los costos de operación para las aerolíneas disminuyan, ya que, de acuerdo con Expansión (2017), este rubro representa de un 20% y 25% de sus costos operacionales.

### **Productos sustitutos**

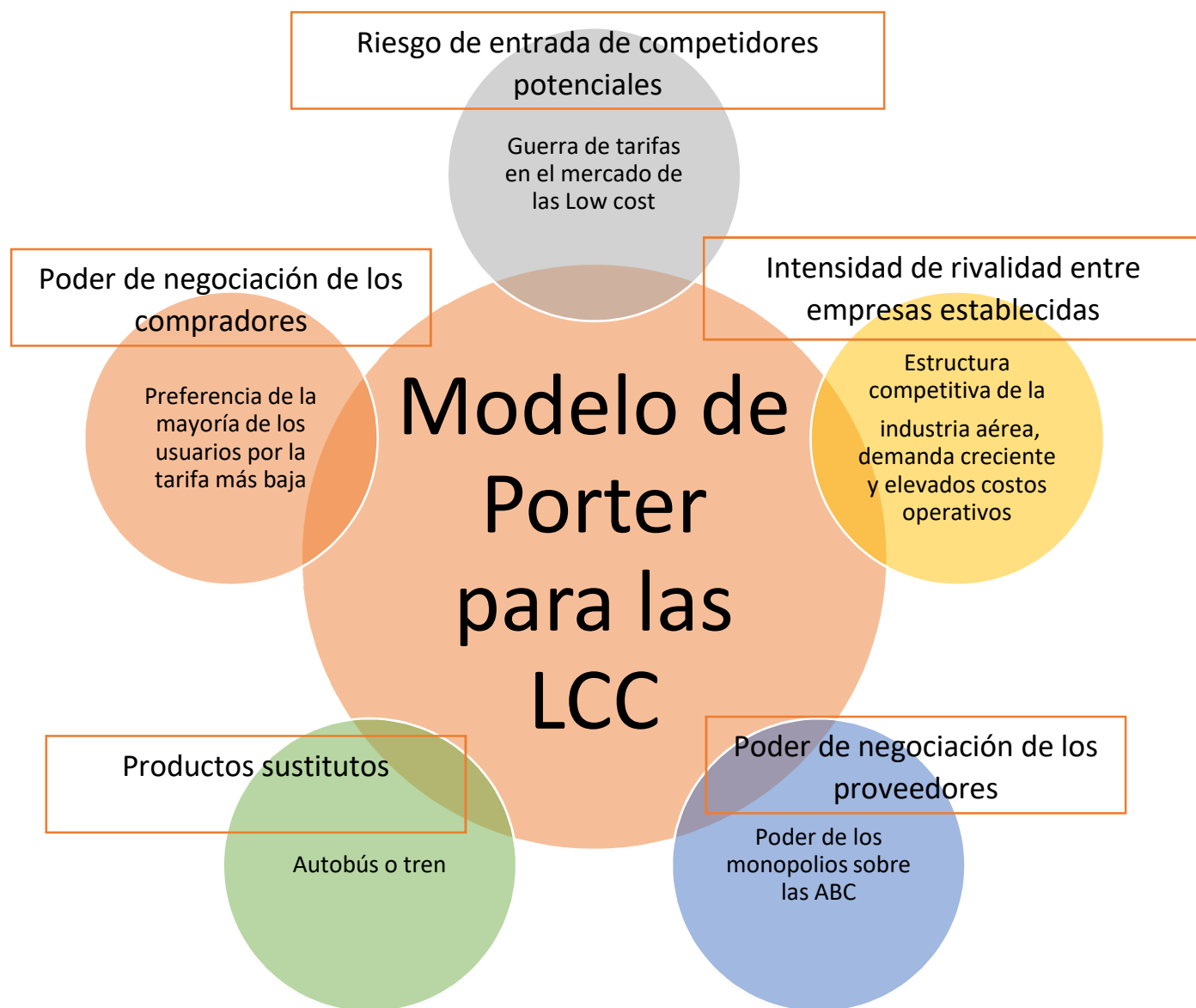
Los productos sustitutos son aquellos que no son competencia directa, no obstante, pueden llegar a satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Un ejemplo de esto podría ser el viajar en autobús o tren. En muchas ocasiones las personas prefieren usar estos medios de transporte debido a que son un poco más económicos, dejando en segundo plano el tiempo de traslado. De acuerdo con un estudio realizado por Reserbus (2014), el 97% de los mexicanos encuestados prefirieron trasladarse en autobús en lugar de avión debido a que es mucho más sencillo para ellos y que en muchas ocasiones el costo del boleto es menor.

De igual forma existen 8.5 veces más terminales de autobuses que aeropuertos en México por lo cual los turistas y personas que viajan por trabajo y para ver a sus familiares lo prefieren. No obstante, en muchas ocasiones resulta más viable viajar en avión debido a que los costos en a veces suelen ser más económicos además de ahorrar mucho tiempo de traslado.

“En la última década, el número de personas que ha viajado en avión creció 68 por ciento, mientras que los pasajeros de autobuses aumentaron apenas 21 por ciento, de acuerdo con datos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).” (Martínez & Lara, 2015)

Los productos o servicios sustitutos son un competidor que pese a ser diferente, llega a ser una alternativa muy viable para los clientes potenciales, por lo cual es importante nunca subestimar a un rival y siempre buscar la manera de crecer ofreciendo un servicio de calidad a buen precio.

Figura 25. Modelo de Porter para las LCC



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de (Hill & Jones, s.f.)

#### 4.4 Planeación Hoshin para aerolíneas de bajo costo

La planeación Hoshin puede ser un modelo de gran utilidad para las aerolíneas actuales y las que deseen incursionar en el mercado mexicano de las ABC. Como se puede observar en la Figura 25 se consideraron departamentos clave como lo son:

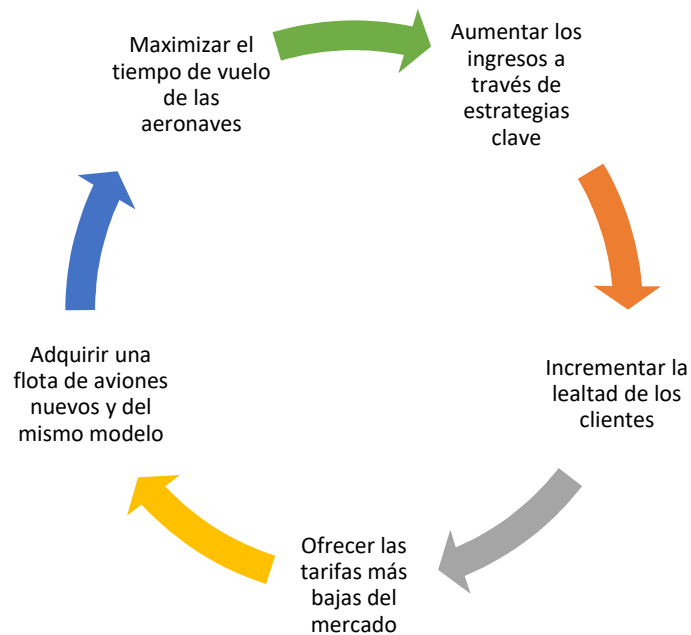
- Mercadotecnia y Publicidad

- Finanzas
- Compras
- Logística
- Ventas y atención al cliente
- Tecnologías de la información

Todos los departamentos están ligados a diversas funciones, mismas que se dividen en cuatro bloques: Nivel más alto de prioridades de mejora, Objetivos para mejorar, Objetivos innovadores para 3 a 5 años y Objetivos anuales. El modelo busca ser específico y conciso en cuanto a las actividades de los departamentos para conseguir las metas en los plazos establecidos ya que, como se ha mencionado con anterioridad, el modelo delega funciones de manera muy clara con el fin de tener un sentido de la responsabilidad mucho mayor.

Los planes de mejora obedecen principalmente a los siguientes objetivos:

Figura 26. Nivel más alto de prioridades de mejora en modelo Hoshin Kanri para ABC mexicanas



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de (Wendover Productions, 2016)

Como se puede observar los objetivos planteados son muy generales por lo cual se definen actividades clave que ayudarán a conseguir dichas metas, como lo son: Maximizar los espacios abordo, aumentar las ganancias ofreciendo alimentos y bebidas, variar la oferta de destinos, desarrollo de una aplicación móvil, diversificar las actividades de los empleados, entre las más importantes. Las actividades que están estrechamente correlacionadas unas con otras tienen un punto que indica dicha relación.



potencial del sector, el mismo modelo de éstas no ha permitido el adecuado crecimiento y desarrollo de las mismas, generándoles en muchas ocasiones pérdidas.

Es importante tener en cuenta a qué sector de la matriz BCG pertenece nuestro producto o servicio, aunado a esto se debe trabajar constantemente en mejorar la oferta de valor agregado además de enfocarse en las necesidades de los clientes y la cobertura de la demanda. Por lo cual, la implementación de aerolíneas low cost mejoraría enormemente tanto las tasas de crecimiento de la industria y, por ende, la participación en el mercado de éstas.

Figura 28. Matriz BCG aerolíneas de bajo costo



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de (EAE Business School, 2015)

#### 4.6 Estrategia del Océano rojo y azul en las aerolíneas de bajo costo

Actualmente en México, en el sector de las líneas aéreas, se está teniendo un enfoque basado en la estrategia del océano rojo, es decir, las empresas ofrecen un mismo servicio sin agregar innovación con valor. En gran medida la razón de esto son los excesivos costos de operación que hay en México, pero de igual forma su modelo no se adapta a las necesidades del cliente al no ofrecer un producto diferenciado. Las empresas enfocadas a la estrategia del océano rojo se concentran en sus fortalezas y oportunidades para abrirse camino aprovechando sus cualidades únicas para comenzar a tener una participación activa en el mercado y revolucionar el sector.

Tal fue lo que pasó con la empresa Southwest Airlines, la cual comenzó con el mercado de aerolíneas de bajo costo, esta compañía americana basó su modelo en un excelente servicio a bordo, diversas rutas y mucha frecuencia de vuelos eliminando los hubs. No obstante, se sacrifican unas cosas por otras ya que como se ha mencionado, no se ofrecen bebidas ni alimentos a bordo ni otras prácticas de aerolíneas tradicionales. El verdadero secreto de éstas está en el precio, la mayoría de las personas prefieren viajar barato en lugar de cómodo, principalmente los viajeros por negocios y los jóvenes.

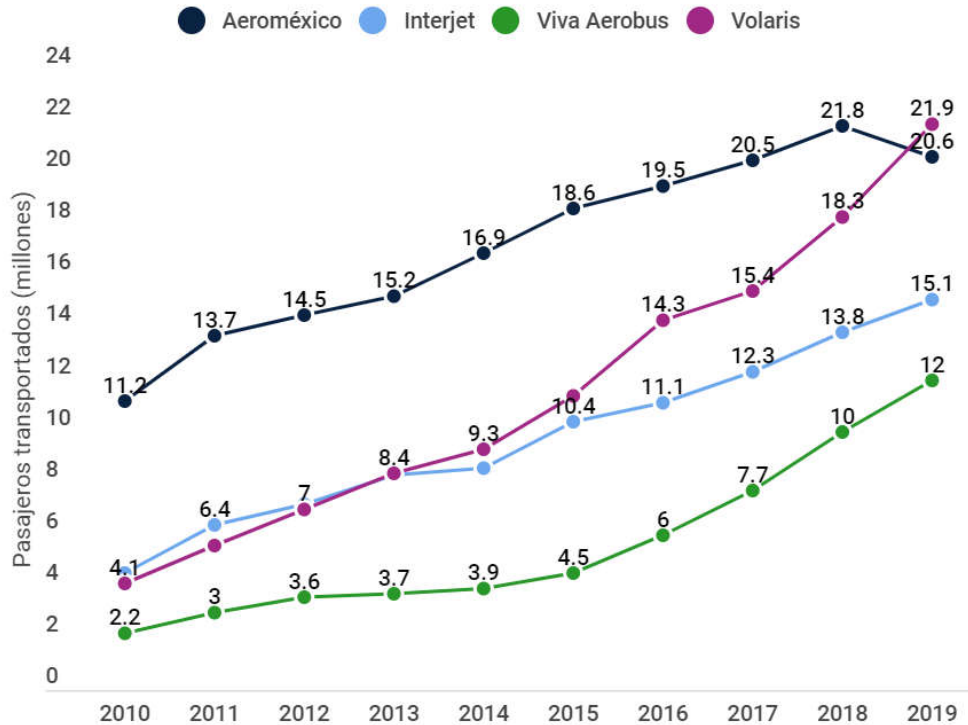
Es recomendable que las empresas dedicadas al sector de bajo costo hagan una evaluación de su desempeño y detecten las debilidades que tienen dentro del mercado, tal y como lo hizo Michael O'Leary cuando observó el funcionamiento de Southwest Airlines y lo mejoró en Europa. Las empresas mexicanas deben poner atención en las fallas de su modelo y cómo podrían mejorarlo, buscando reducir costos innecesarios y enfocarse en ofrecer tarifas bajas al mercado en lugar de esperar que nuevas ABC no establecidas lleguen a competir con un modelo más funcional marcando la pauta de una revolución en el sector

#### 4.7 Resultados

El sector aéreo ha ido creciendo significativamente durante esta última década por lo cual es muy importante mantener a flote este crecimiento y evitar que los excesivos costos de operación afecten la curva de evolución que dicho mercado.



Figura 29. Crecimiento en número de pasajeros de 2010 a 2019 en las ABC mexicanas



Fuente: (Tolentino, 2020)

Como se ve en la Figura 29 el crecimiento de pasajeros para Volaris fue el más significativo partiendo de 4.1 millones de pasajeros en el año 2010 hasta llegar a 21.9 millones de pasajeros en 2019.

En términos absolutos, el crecimiento de Viva Aerobus de 2010 a 2019 ha sido de 441.7% en su flujo de pasajeros al pasar de 2.2 millones de usuarios a 12 millones en el periodo, mientras que el alza de Volaris fue de 423%. Por su parte, Interjet incrementó sus números en 236% al pasar de 4.5 a 15.1 millones de usuarios, y Aeroméxico tuvo un crecimiento de 84.4%, al pasar de 11.2 a 20.6 millones de pasajeros. (Tolentino, 2020)

En la última década las aerolíneas han tenido un crecimiento muy significativo, no obstante, dichas empresas han atravesado por situaciones que ponen en duda su rentabilidad, no olvidemos que las líneas aéreas latinoamericanas tienen de los más bajos índices de rentabilidad en el mundo, pero si aumentan los pasajeros, ¿Por qué la rentabilidad de las líneas aéreas mexicanas está en entredicho? Los costos de la turbosina, los elevados impuestos y la poca infraestructura son los principales motivos.

Es interesante ver que del producto bruto de las compañías aeronáuticas, el 45% de esos ingresos se vuelca al fisco. Si además consideramos el aporte que hacen los pasajeros que están viajando, el aporte es aún mayor. Hay que ver a los operadores aéreos no solo como un negocio de empresas sino como lo que impactan en la economía (Spera, 2018, citado por Cámara Nacional de Aerotransportes, 2018)

Este modelo sugiere cambiar ciertas prácticas de operación llevadas a cabo por las aerolíneas actuales en México, lo cual permitirá una mejora en cuanto a ganancias evitando fugas en las finanzas de las organizaciones. Es importante mencionar que también se debe trabajar en una estrategia que permita mejorar la situación de conectividad que vivimos actualmente en México ya que, como se ha expuesto a lo largo de este trabajo de investigación, es crucial la construcción de un nuevo aeropuerto en la Ciudad de México ya que el problema de saturación que se enfrenta es una enorme desventaja en el crecimiento exponencial para el sector aéreo mexicano.

Tabla 23. Ventajas de las ABC

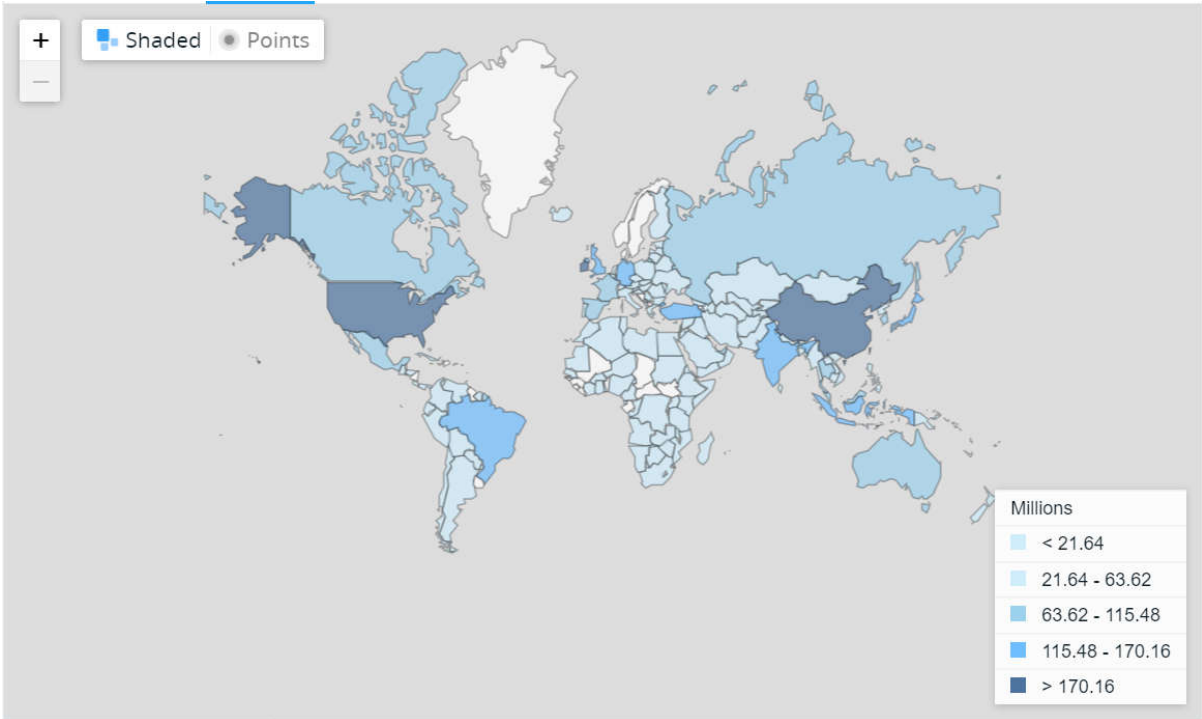
<b>Aerolíneas tradicionales</b>	<b>Aerolíneas de bajo costo</b>	<b>Ventajas de las ABC</b>
Flota de aviones con diversos modelos	Flota de aviones homogénea	Se reducen costos en capacitación del personal y se ahorran costos de combustible
Ofrecen mayor comodidad a los usuarios	Maximizan sus espacios	Se reducen gastos relacionados con mantenimiento además de que se obtienen mayores utilidades por vuelos ofrecidos
Roles bien definidos	Dinamismo de roles	Solo se contrata al staff necesario
Ofrecen alimentos y bebidas a bordo de manera gratuita	Se venden alimentos y bebidas a bordo además de duty free	Es una fuente adicional de ingreso que ayuda en gran medida a las líneas aéreas

Operan en aeropuertos principales	Operan el aeropuertos secundarios	Se reducen costos de operación además de que se agilizan los tiempo debido a que estos no cuentan con horarios tan saturados
Tienen largos intervalos de tiempo entre vuelos	Suelen operar prácticamente todo el día	De esta manera se optimizan costos y movimientos además de obtener mayores ingresos
Hay escalas en vuelos	No suelen haber vuelos de conexión	De este modo se reducen gastos por reembolsos a causa de retrasos en vuelos
Check-in personal	Check-in online	Se reducen costos de personal
Uso de Jetways	No hay jetways, los pasajeros suelen caminar y en el menor de los casos hacen uso de algún bus que los lleve a la aeronave	Reducción de costos en infraestructura innecesaria
Organigrama complejo	Estructura simple y con pocos niveles gerenciales	Ahorro significativo en cuanto a salarios
Los canales de ventas son principalmente las agencias de viajes	Canal de ventas directo (sitio web de la aerolínea)	Ahorro significativo en publicidad

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de (Wendover Productions, 2016)

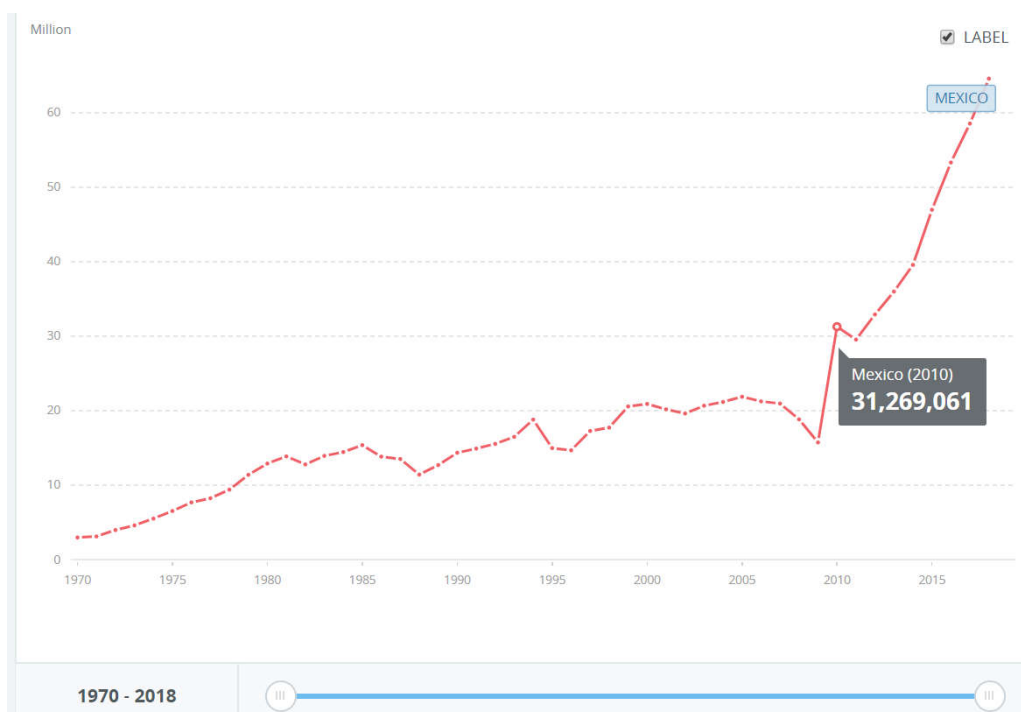
De acuerdo con el Banco mundial (The World Bank, s.f.), el uso de transporte aéreo en México ha crecido considerablemente, transportando en 2018 a 58, 537,832 pasajeros. No obstante, aún estamos muy atrás de países latinoamericanos como Brasil por ejemplo, el cual transportó 96, 395,709 pasajeros en el mismo año. El avance de México no ha sido poco ya que hace una década la cifra era de 31, 269,061 personas, por lo cual ha aumentado a casi el doble.

Imagen 15. Transporte aéreo, pasajeros trasladados en 2018



Fuente: (The World Bank, s.f.)

Figura 30. Transporte aéreo pasajeros trasladados México de 1970 a 2018



Fuente: (The World Bank, s.f.)

Tabla 24. Pasajeros comerciales AICM 2019

## Pasajeros Comerciales

	2018			2019			Variación Porcentual		
	Nacional	Internacional	Total	Nacional	Internacional	Total	Nacional	Internacional	Total
ENERO	2,384,398	1,445,790	3,830,188	2,475,272	1,478,636	3,953,908	3.8	2.3	3.2
FEBRERO	2,182,951	1,179,142	3,362,093	2,295,334	1,220,785	3,516,119	5.1	3.5	4.6
MARZO	2,503,383	1,414,406	3,917,789	2,701,629	1,420,966	4,122,595	7.9	0.5	5.2
ABRIL	2,536,990	1,343,245	3,880,235	2,710,108	1,417,176	4,127,284	6.8	5.5	6.4
MAYO	2,580,126	1,382,537	3,962,663	2,888,679	1,458,517	4,347,196	12.0	5.5	9.7
JUNIO	2,482,445	1,435,450	3,917,895	2,737,288	1,523,507	4,260,795	10.3	6.1	8.8
JULIO	2,762,304	1,686,296	4,448,600	2,909,281	1,719,871	4,629,152	5.3	2.0	4.1
AGOSTO	2,652,795	1,573,600	4,226,395	2,818,976	1,612,822	4,431,798	6.3	2.5	4.9
SEPTIEMBRE	2,423,664	1,330,916	3,754,580	2,547,252	1,366,844	3,914,096	5.1	2.7	4.2
OCTUBRE	2,638,358	1,421,623	4,059,981	2,847,683	1,402,260	4,249,943	7.9	-1.4	4.7
NOVIEMBRE	2,654,408	1,430,735	4,085,143	2,823,194	1,428,930	4,252,124	6.4	-0.1	4.1
DICIEMBRE	2,693,901	1,561,084	4,254,985	2,905,571	1,597,468	4,503,039	7.9	2.3	5.8
<b>Total Anual</b>	<b>30,495,723</b>	<b>17,204,824</b>	<b>47,700,547</b>	<b>32,660,267</b>	<b>17,647,782</b>	<b>50,308,049</b>	<b>7.1</b>	<b>2.6</b>	<b>5.5</b>

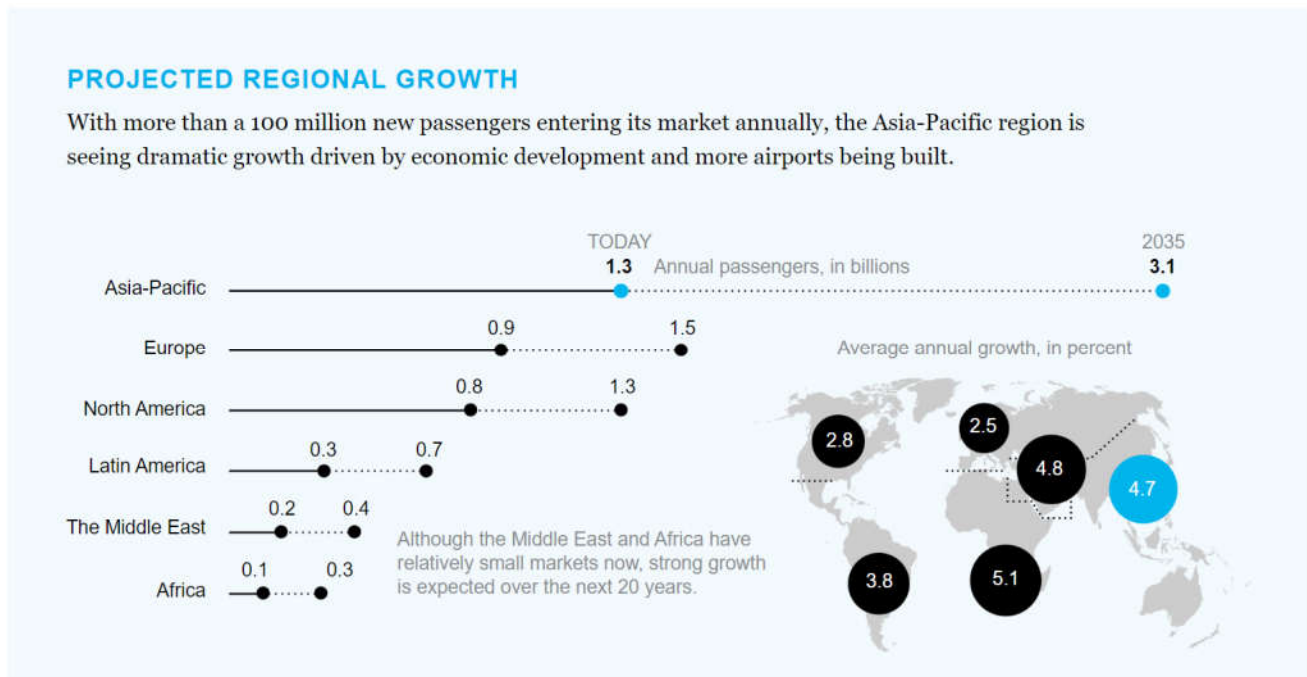
Fuente: (Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México, s.f.)

De acuerdo con la Tabla 24, hubo un crecimiento de 5.5% pasajeros trasladados sólo en dicho aeropuerto.

Se puede observar que es un sector con un crecimiento exponencial por lo cual vale la pena invertir en éste, además de trabajar en la mejora continua de su modelo de negocio.

Según estudios realizados por National Geographic (2017) el sector aéreo está pronosticado para duplicar su operación en el año 2035, con China al frente de dicho crecimiento. Según la revista científica, América Latina irá de 0.3 a 0.7 billones de pasajeros al año. Como hemos mencionado a lo largo del presente trabajo de investigación, es crucial trabajar en la infraestructura y conectividad de nuestro país, ya que de lo contrario, esto podría frenar el avance de dicho crecimiento.

Figura 31. Crecimiento regional proyectado



Fuente: (Rosen, Valiño , & Nowakowski, 2017)

#### 4.8 Conclusiones

Las aerolíneas de bajo costo han sido un éxito en los múltiples países que han optado por implementar este modelo. De igual manera, han contribuido enormemente a ofrecerle la oportunidad a las personas de viajar ya sea nacional o internacionalmente, incentivando el turismo en el todo el mundo. Como se ha estudiado a lo largo de la presente investigación, las “LCC Low Cost Carriers<sup>14</sup>” han revolucionado el modo en el

<sup>14</sup> Industria de aerolíneas de bajo costo

que veíamos viajar en avión: De sólo permitir décadas atrás la movilización de un reducido sector de la población a darle la oportunidad a personas de clase media el hacer uso de este medio de transporte.

El sector aéreo en México es uno de los más caros y complejos del mundo, por lo que es necesario trabajar arduamente en la mejora de las prácticas de las líneas aéreas mexicanas. Como sabemos, las ABC han sido las principales protagonistas en el ascenso de este sector por lo cual es y seguirá siendo muy importante su participación en el mercado. No obstante, se tienen que plantear el reto de buscar mejorar con ayuda de un Benchmarking con base en modelos exitosos como lo son los de las LCC en Europa, Asia y América del Norte, todo esto con el objetivo de no incurrir en gastos innecesarios y seguir creciendo como hasta ahora o más.

Es bien sabido que no es nada fácil incursionar en este mercado debido a los elevados costos de operación, no obstante, el invertir en aviones nuevos permitirá a largo plazo tener un ahorro considerable de combustible así como ofrecer movilización a un mayor sector de la población. De igual manera es importante diversificar la oferta, lo cual ayudará a mejorar enormemente el turismo en nuestro país.

Es por esto que se confirma la hipótesis de ofrecer una gran ventaja al sector turístico a través de aerolíneas mexicanas de bajo costo, las cuales se encuentran en las principales preferidas de los pasajeros en territorio mexicano, liderando la movilización de ciudadanos. Las ventajas competitivas de las ABC mexicanas son muy significativas, por lo cual, pese a no manejarse tal cual como el modelo “*Low cost*”, les ha permitido posicionarse muy bien en el mercado. No obstante, también se tienen múltiples desventajas las cuales siguiendo las estrategias propuestas en el presente trabajo de investigación podrían ser abatidas o reducidas en gran medida.

Actualmente este negocio enfrenta un enorme reto pero focalizando los esfuerzos en la mejora de las prácticas actuales y la reestructuración del modelo en México se podría lograr incrementar la movilización de ciudadanos mexicanos sin dejar de lado los problemas que requieren una pronta y puntual resolución en nuestro país, los cuales obstaculizan el turismo nacional e internacional.

## Referencias

- Aeroméxico. (s.f.). *Aeroméxico*. Obtenido de Destinos: <https://aeromexico.com/es-mx/destinos>
- Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México. (s.f.). *Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México*. Obtenido de AICM en cifras Diciembre 2019: <https://www.aicm.com.mx/wp-content/uploads/2013/09/AICM-EN-CIFRAS-DICIEMBRE-2019.pdf>
- Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. (2020). *Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México*. Obtenido de Tarifas: <https://www.aicm.com.mx/negocios/tarifas>
- Aeropuertos y Servicios Auxiliares. (2018). *Aeropuertos y Servicios Auxiliares*. Obtenido de La Secretaría de Comunicaciones y Transportes realiza, a través de ASA, el Foro “La Reforma Energética y los Combustibles de Aviación”: <https://www.gob.mx/asa/prensa/la-secretaria-de-comunicaciones-y-transportes-realiza-a-traves-de-asa-el-foro-la-reforma-energetica-y-los-combustibles-de-aviacion>
- Aguilar, A. (2019). *El Heraldo de México*. Obtenido de Reto de Interjet reencauzar modelo de negocio, cae a 3er sitio, pasivo de 1,100 mdd y más de un yerro: <https://heraldodemexico.com.mx/opinion/reto-de-interjet-reencauzar-modelo-de-negocio-cae-a-3er-sitio-pasivo-de-1100-mdd-y-mas-de-un-yerro/>
- Alavez, M. (2019). *El Sol de México*. Obtenido de Aeropuerto de Toluca se queda sin viajeros : <https://www.elsoldemexico.com.mx/finanzas/aeropuerto-de-toluca-se-queda-sin-viajeros-3682817.html><https://www.elsoldemexico.com.mx/finanzas/aeropuerto-de-toluca-se-queda-sin-viajeros-3682817.html>
- Amador, O. (2018). *El Economista*. Obtenido de Interjet apuesta su crecimiento a Airbus con 20 nuevos aviones A320: <https://www.economista.com.mx/empresas/Interjet-apuesta-su-crecimiento-a-Airbus-con-20-nuevos-aviones-A320-20180914-0050.html>
- Aparicio, J. (2018). *Excelsior*. Obtenido de Consulta sesgada: <https://www.excelsior.com.mx/opinion/javier-aporicio/consulta-sesgada/1274017>
- Arias, D., Curtidor, O., Rodríguez, E., & Valencia, C. (2019). *Desarrollo de software para estimar costos directos de operación en aeronaves de pistón en categoría normal*. Obtenido de <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/66190.pdf>
- Aristegui noticias. (2018). *Aristegui Noticias*. Obtenido de Mayoría sí quiere Nuevo Aeropuerto en Texcoco: encuesta de Mitofsky: <https://aristeginoticias.com/0710/mexico/mayoria-si-quiere-nuevo-aeropuerto-en-texcoco-encuesta-de-mitofsky/>
- Aristegui Noticias. (2018). *Aristegui Noticias*. Obtenido de No se derogará la Reforma Energética... en los próximos 3 años; gasolinas importadas ponen en riesgo la salud: AMLO: <https://aristeginoticias.com/2111/mexico/no-se-derogara-la-reforma-energetica-en-los-proximos-3-anos-gasolinas-importadas-ponen-en-riesgo-la-salud-amlo/>
- Banco Mundial. (2019). *Banco Mundial*. Obtenido de PIB per cápita (US\$ a precios actuales): <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>



- BBC News. (2018). *BBC*. Obtenido de Santa Lucía: en qué consiste el proyecto de AMLO para construir un nuevo aeropuerto para Ciudad de México: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-46015693>
- Bueno, R., Sámano, M., & Berrelleza, F. (2018). *Elementos básicos de Administración*. México: UAS DGEF.
- Cabrera, R. (s.f.). *Skyscanner*. Obtenido de ¿Cuál es la mejor aerolínea de México?: <https://www.espanol.skyscanner.com/noticias/que-aerolinea-es-mejor-aeromexico-interjet-volaris-o-viva-aerobus>
- Cabrera, S. (2018). *Harpers Bazaar*. Obtenido de Vuelos 'low cost' en Asia: del cielo al infierno en una reserva: <https://www.harpersbazaar.com/es/cultura/viajes-planes/g14102433/vuelos-low-cost-en-asia-del-cielo-al-infierno-en-una-reserva/>
- Cámara Nacional de Aerotransportes. (2018). *Cámara Nacional de Aerotransportes*. Obtenido de ¿Qué hay detrás de la baja rentabilidad de las aerolíneas latinoamericanas?: <http://canaero.org.mx/que-hay-detras-de-la-baja-rentabilidad-de-las-aerolineas-latinoamericanas/v>
- Cámara Nacional de Aerotransportes. (2018). *Estadística mundial*. Obtenido de Cámara Nacional de Aerotransportes: <https://canaero.org.mx/estadistica-mundial/>
- Cantera, S. (2018). *El Universal*. Obtenido de ¿Sabes qué incluye el precio de tu boleto de avión?: <https://www.eluniversal.com.mx/carera/tu-carera/sabes-que-incluye-el-precio-de-tu-boleto-de-avion>
- Cantera, S. (2019). *El Universal*. Obtenido de Aeropuerto de Texcoco deja deuda a 19 años con cargo a pasajeros: <https://www.eluniversal.com.mx/carera/aeropuerto-de-texcoco-deja-deuda-19-anos-con-cargo-pasajeros>
- Cantera, S. (2019). *El Universal*. Obtenido de Aeropuerto capitalino, el tercero más caro del mundo: <https://www.eluniversal.com.mx/carera/aeropuerto-capitalino-el-tercero-mas-car-del-mundo>
- Castellanos, J. (2018). *A21*. Obtenido de Logra Southwest 45 años consecutivos de ganancias: <https://a21.com.mx/aerolineas/2018/01/25/logra-southwest-45-anos-consecutivos-de-ganancias>
- Celis, F. (2018). *Forbes*. Obtenido de Los mexicanos viajan menos por falta de dinero y días de vacaciones: encuesta: <https://www.forbes.com.mx/loa-mexicanos-viajan-menos-por-su-economia-o-falta-de-vacaciones-encuesta/>
- Collinson, P. (2017). *The Guardian*. Obtenido de You hate Ryanair-but you will fly it again: <https://www.theguardian.com/money/blog/2017/sep/23/hate-ryanair-flights-fiasco-low-prices>
- Consultancy UK. (2017). *Consultancy UK*. Obtenido de The 10 most profitable airlines of the globe: <https://www.consultancy.uk/news/13588/the-10-most-profitable-airlines-of-the-globe>

- de la Rosa, A. (2018). *El Economista*. Obtenido de El AICM llegó a su nivel máximo de operaciones: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/El-AICM-llego-a-su-nivel-maximo-de-operaciones-20180325-0103.html>
- de la Rosa, A. (2018). *El Economista*. Obtenido de MITRE insiste que el aeropuerto en Texcoco es la mejor opción: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/MITRE-insiste-que-el-aeropuerto-en-Textcoco-es-la-mejor-opcion-20181120-0082.html>
- Dortmund Airport. (s.f.). *Dortmund Airport*. Obtenido de The history of Easyjet: <https://www.dortmund-airport.com/airlines/easyjet>
- EAE Business School. (2015). *EAE Business School*. Obtenido de ¿En qué consiste la matriz BCG?: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-la-matriz-bcg/>
- EasyJet. (s.f.). *Easyjet*. Obtenido de Awards: <http://corporate.easyjet.com/about/awards/2018>
- EasyJet. (s.f.). *EasyJet*. Obtenido de Our fleet: <http://www.easyjet.com/en/help/boarding-and-flying/our-fleet>
- EasyJet. (s.f.). *EasyJet*. Obtenido de Routes: <http://www.easyjet.com/en/routemap>
- El Economista. (2018). *El Economista*. Obtenido de Hacienda confirma recompra de bonos para liquidar deuda del NAIM: <https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Hacienda-confirma-recompra-de-bonos-para-liquidar-deuda-del-NAIM-20181203-0187.html>
- El Financiero. (2019). *El Financiero*. Obtenido de Aerolíneas mexicanas ‘vuelan bajo’ por altos costos operativos en primer trimestre: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/aerolineas-mexicanas-vuelan-bajo-por-altos-costos-operativos-en-primer-trimestre>
- El Financiero. (2019). *El Financiero*. Obtenido de Aeroméxico es la tercera mejor aerolínea del mundo según ranking de Airhelp: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/aeromexico-es-la-tercera-mejor-aerolinea-del-mundo-segun-ranking-de-airhelp>
- El Siglo de Torreón. (2018). *El Siglo de Torreón*. Obtenido de Más de 20 años de estudios avalan construcción del NAICM en Texcoco: <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/1512118.mas-de-20-anos-de-estudios-avalan-construccion-del-naicm-en-textcoco.html>
- El Sol de México. (2018). *El sol de México*. Obtenido de Santa Lucía gana en la consulta popular: <https://www.elsoldemexico.com.mx/finanzas/santa-lucia-nuevo-aeropuerto-consulta-resultados-amlo-textcoco-2429011.html>
- El Sol de México. (2018). *El Sol de México*. Obtenido de Financiamiento para Santa Lucía, sin definir: <https://www.elsoldemexico.com.mx/finanzas/financiamiento-para-santa-lucia-sin-definir-2186526.html>
- Estañol, A. (2016). *Expansión*. Obtenido de AICM, lejos de tener una solución al problema de slots: <https://expansion.mx/empresas/2016/11/14/aicm-lejos-de-tener-una-solucion-al-problema-de-slots>

- Estañol, A. (2017). *Expansion*. Obtenido de El fin del monopolio de turbosina reducirá los costos de las aerolíneas: <https://expansion.mx/empresas/2017/11/19/el-fin-de-monopolio-de-turbosina-beneficia-a-costos-de-aerolineas>
- Estañol, A. (2018). *Expansión*. Obtenido de Interjet despide a 10% de su plantilla laboral: <https://expansion.mx/empresas/2018/09/15/interjet-despide-a-10-de-su-plantilla-laboral>
- Estañol, A. (2018). *Expansión*. Obtenido de Esta es la única aerolínea mexicana que evita las pérdidas: <https://expansion.mx/empresas/2018/11/12/esta-es-la-unica-aerolinea-mexicana-que-evita-las-perdidas>
- Estañol, A. (2018). *Expansión*. Obtenido de Todas las aerolíneas mexicanas sufren pérdidas a inicios de 2018: <https://expansion.mx/empresas/2018/05/10/todas-las-aerolineas-mexicanas-sufren-perdidas-a-inicios-de-2018>
- Estañol, A. (2019). *Expansión*. Obtenido de Volaris se corona frente a Aeroméxico en el mercado nacional en 2018: <https://expansion.mx/empresas/2019/01/08/volaris-se-corona-frente-a-aeromexico-mercado-nacional-2018>
- Expansión. (2018). *Expansión*. Obtenido de Volaris anuncia compra histórica de aviones y sus acciones 'despegan': <https://expansion.mx/empresas/2018/01/16/las-acciones-de-volaris-despegan-tras-anuncio-de-compra-historica-de-aviones>
- Expansión. (2018). *Expansión*. Obtenido de Volaris anuncia compra histórica de aviones y sus acciones 'despegan': <https://expansion.mx/empresas/2018/01/16/las-acciones-de-volaris-despegan-tras-anuncio-de-compra-historica-de-aviones>
- Facultad de Contaduría y Administración en línea UNAM. (s.f.). *Proceso administrativo*. Obtenido de Proceso administrativo: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>
- Fernández, J. G., & García, F. (2018). *Expansión*. Obtenido de ¿Quiénes son los rivales de Uber en el mundo?: <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2018/04/15/5acd268e3e43768b45cd.html>
- Forbes. (2018). *Forbes*. Obtenido de Así fueron las reacciones a la cancelación del NAIM en Texcoco: <https://www.forbes.com.mx/asi-fueron-las-reacciones-a-la-cancelacion-del-naim-en-texcoco/>
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Estado de México: Pearson educación.
- Freigberg, K., & Freigberg, J. (2019). *Forbes*. Obtenido de 20 Reasons Why Herb Kelleher Was One Of The Most Beloved Leaders Of Our Time: <https://www.forbes.com/sites/kevinandjackiefreiberg/2019/01/04/20-reasons-why-herb-kelleher-was-one-of-the-most-beloved-leaders-of-our-time/#77a9aa6b3110>
- Gobierno de México. (s.f.). *Gobierno de México*. Obtenido de Incrementa costo de la turbosina en marzo.: <https://www.gob.mx/imt/articulos/incrementa-costo-de-la-turbosina-en-marzo>
- Google flights. (2019). *Google flights*. Obtenido de Google flights: [https://www.google.com/flights?hl=es-419#flt=/m/04sqj.ACA.2019-12-26\\*ACA./m/04sqj.2019-12-29;c:MXN;e:1;sd:1;t:f](https://www.google.com/flights?hl=es-419#flt=/m/04sqj.ACA.2019-12-26*ACA./m/04sqj.2019-12-29;c:MXN;e:1;sd:1;t:f)

- Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México. (2018). *Costos y financiamiento*. Obtenido de <https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2018/08/Costos-y-Financiamiento-GACM.pdf>
- Guerra, R. (2017). *El Financiero*. Obtenido de Turismo: <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/rosario-guerra/turismo>
- Guzmán , S. M. (2018). *El Universal*. Obtenido de ¿Cuánto puede ganar un piloto?: <https://www.eluniversal.com.mx/destinos/cuanto-puede-ganar-un-piloto>
- Guzmán, S. M. (2019). *El Universal*. Obtenido de Cómo era viajar en avión durante los años 50 y 60: <https://www.eluniversal.com.mx/destinos/como-era-viajar-en-avion-durante-los-anos-50-y-60>
- Hatum, A. (2019). *La nación*. Obtenido de La historia del inventor de las aerolíneas low cost: <https://www.lanacion.com.ar/economia/industria/herb-kelleher-y-southwest-airlines-la-historia-del-inventor-de-las-aerolineas-low-cost-nid2227928>
- Hill, C., & Jones, G. (s.f.). *Administración estratégica*. Santa fe, Ciudad de México: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de Estadísticas a propósito del día mundial del turismo (27 de septiembre) datos nacionales: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/turismo2018\\_Nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/turismo2018_Nal.pdf)
- Interjet. (2019). *Interjet*. Obtenido de Vuelos: <https://www.interjet.com/es-mx>
- Interjet. (s.f.). *Interjet*. Obtenido de Quiénes somos: <https://www.interjet.com/es-mx/experiencia-interjet/viajando-con-interjet/quienes-somos>
- Juárez, P. (2019). *Milenio*. Obtenido de Gobierno Federal pagó 34 mil 27mdp para liquidar fibra del NAIM: <https://www.milenio.com/negocios/gobierno-pago-34-mil-27-mdp-liquidar-fibra-naim>
- Kanbanize. (s.f.). *Kanbanize*. Obtenido de What is Hoshin Kanri Catchball: <https://kanbanize.com/lean-management/hoshin-kanri/what-is-catchball/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2014). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- Lugo, C. (2019). *Media Source*. Obtenido de Misión, Visión y Valores: 15 Ejemplos de Empresas Exitosas: <https://www.mediasource.mx/blog/mision-vision-valores-empresas#10>
- Lundgren, J. (2018). *EasyJet*. Obtenido de FY 2018 Results Presentation: <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/results-centre/2018/easyjet-fy-18-presentation.pdf>
- Maillard, T. (2018). *Cultura colectiva* . Obtenido de Estas 4 encuestas adelantan preferencia por Texcoco para el Nuevo Aeropuerto: <https://news.culturacolectiva.com/mexico/encuestas-adelantan-que-opcion-quadara-para-el-naicm/>
- Mares, M. (2018). *El Economista*. Obtenido de Turbosina más cara del mundo en México: <https://www.economista.com.mx/opinion/Turbosina-mas-cara-del-mundo-en-Mexico-20180503-0034.html>

- Martínez , E., & Lara, R. (2015). *El Financiero*. Obtenido de Aerolíneas 'rebasan' a los autobuses en crecimiento de pasaje: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/aerolineas-rebasan-a-los-autobuses-en-crecimiento-de-pasaje>
- Martínez, E. (2017). *El Financiero*. Obtenido de Las empresas se enfrascan en una guerra de tarifas: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/aerolineas-se-enfrascan-en-una-guerra-de-tarifas>
- Mendoza, V. (2018). *Forbes*. Obtenido de El verdadero reto de Volaris: volar a bajo costo sin sacrificar ganancias: <https://www.forbes.com.mx/el-verdadero-reto-de-volaris-volar-a-bajo-costosin-sacrificar-ganancias/>
- Mera, I. (2018). *El Financiero*. Obtenido de El ABC de la consulta sobre el Nuevo Aeropuerto Internacional de México: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/todo-lo-que-tienes-que-saber-de-la-consulta-popular-sobre-el-nuevo-aeropuerto-de-la-cdmx>
- Miller, C. (2013). *BBC News*. Obtenido de Ryanair and Easyjet: The history of the peanut airlines: <https://www.bbc.com/news/business-22888304>
- Munguía, A. (2019). *El Financiero*. Obtenido de Aeropuerto de Toluca con el peor vuelo para un primer trimestre de su despegue: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/aeropuerto-de-toluca-con-el-peor-vuelo-para-un-primer-trimestre-desde-su-despegue>
- Munguía, A., & Sánchez , A. (2018). *El Financiero*. Obtenido de NAIM y Santa Lucía no son comparables: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/no-hay-comparativo-entre-texcoco-y-santa-lucia-para-el-aeropuerto-ceeg>
- Nación 321. (2018). *Nación 321*. Obtenido de 6 datos que seguramente no conocías del nuevo aeropuerto : <https://www.nacion321.com/gobierno/6-datos-que-seguramente-no-conocias-del-nuevo-aeropuerto>
- Nación 321. (2019). *Nación 321*. Obtenido de Conocelo, Santa Lucía será el nuevo aeropuerto que tendrá México: <https://www.nacion321.com/gobierno/conocelo-santa-lucia-sera-el-nuevo-aeropuerto-que-tendra-mexico>
- Nájjar, A. (2018). *BBC* . Obtenido de Nuevo aeropuerto en CDMX: por qué es tan urgente un nuevo aeródromo para la ciudad con más conexiones aéreas de América Latina: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-46040866>
- Navarro, A. (2018). *El Financiero*. Obtenido de Interjet tiene un 'problemita' en tierra... y es de Rusia: <https://www.elfinanciero.com.mx/bloomberg-businessweek/interjet-tiene-un-problemita-en-tierra-y-es-de-rusia>
- Navarro, M. F. (2018). *Forbes*. Obtenido de Avance financiamiento y detalles de la obra más polémica del sexenio, el NAICM : <https://www.forbes.com.mx/avance-financiamiento-y-detalles-de-la-obra-mas-polemica-del-sexenio-el-naicm/>
- Noticieros Televisa. (2018). *Noticieros Televisa*. Obtenido de UNAM confirma que el aeropuerto de Texcoco se está hundiendo: <https://noticieros.televisa.com/historia/unam-confirma-hundimiento-nuevo-aeropuerto-texcoco/>

- Ordaz, Y. (2014). *Milenio*. Obtenido de Prefiere viajar en autobús 97% de los mexicanos: <https://www.milenio.com/negocios/prefiere-viajar-en-autobus-97-de-los-mexicanos>
- Ornelas, A. (2018). *Newsweek México*. Obtenido de Aviación en México: un gigante con alas frágiles: <https://newsweekespanol.com/2018/01/aviacion-mexico-servicio-vuelos/>
- Ortigoza, N. (2014). *El Financiero*. Obtenido de Nuevo AICM sería de los más grandes del mundo en capacidad: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/nuevo-aicm-seria-de-los-mas-grandes-del-mundo-en-capacidad>
- Patrick, & Lencioni, P. (2002). *Harvard Business Review*. Obtenido de Make Your Values Mean Something: <https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración moderna*. Ciudad de México: Editorial Limunsa, Grupo Noriega Editores.
- Riquelme, R. (2016). *El economista*. Obtenido de Los 10 países donde los boletos de avión son más baratos: <https://www.eleconomista.com.mx/internacionales/Los-10-paises-donde-los-boletos-de-avion-son-mas-baratos-20160907-0027.html>
- Rodríguez, A., & Romero, J. (2018). *El economista*. Obtenido de Fibra E y el nuevo aeropuerto de la Ciudad de México: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Fibra-E-y-el-nuevo-aeropuerto-de-la-Ciudad-de-Mexico-20180412-0117.html>
- Rodríguez, D. (2018). *Verne, El país*. Obtenido de Los destinos de México más visitados por los viajeros: [https://verne.elpais.com/verne/2018/07/31/mexico/1533000174\\_214683.html](https://verne.elpais.com/verne/2018/07/31/mexico/1533000174_214683.html)
- Rosen, E., Valiño, Á., & Nowakowski, K. (2017). *National Geographic*. Obtenido de As Billions More Fly, Here's How Aviation Could Evolve: <https://www.nationalgeographic.com/environment/urban-expeditions/transportation/air-travel-fuel-emissions-environment/>
- Ryanair. (2018). *Ryanair*. Obtenido de Ryanair History: <https://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>
- Ryanair. (2018). *Ryanair*. Obtenido de Ryanair Full Year Profits Rise 10% To €1.45bn – Lower Fares & Higher Oil Cuts FY19 Guidance To €1.25bn – €1.35bn: <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-full-year-profits-rise-10-to-e1-45bn-lower-fares-higher-oil-cuts-fy19-guidance-to-e1-25bn-e1-35bn/>
- Ryanair. (2019). *Ryanair*. Obtenido de Vuelos: <https://www.ryanair.com/es/es/>
- Ryanair. (s.f.). *Ryanair*. Obtenido de Our fleet: <https://www.ryanair.com/gb/en/useful-info/about-ryanair/fleet>
- Ryanair. (s.f.). *Ryanair*. Obtenido de Destinations: <https://www.ryanair.com/gb/en/cheap-flight-destinations>

- Secretaría de turismo. (2018). *Secretaría de Turismo*. Obtenido de México, Sexto Lugar Del Ranking Mundial En Arribo De Turistas Internacionales, Confirma OMT:  
<https://www.gob.mx/sectur/prensa/mexico-sexto-lugar-del-ranking-mundial-en-arribo-de-turistas-internacionales-confirma-omt>
- Secretaría de Turismo. (2018). *Secretaría de Turismo*. Obtenido de México, Sexto Lugar Del Ranking Mundial En Arribo De Turistas Internacionales, Confirma OMT:  
<https://www.gob.mx/sectur/prensa/mexico-sexto-lugar-del-ranking-mundial-en-arribo-de-turistas-internacionales-confirma-omt>
- Secretaría de Turismo. (2019). *Secretaría de Turismo*. Obtenido de Inversión Extranjera Directa Turística:  
<http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/InversionTuristicaDirecta.aspx>
- Secretaría de Turismo. (2019). *Secretaría de Turismo*. Obtenido de Actividades Aeroportuarias visitantes internacionales por vía aérea por principal nacionalidad:  
<https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Visitantes%20por%20Nacionalidad.aspx>
- Skytrax. (2019). *Skytrax*. Obtenido de World Airlines Awards:  
<https://www.worldairlineawards.com/worlds-best-low-cost-airlines-2019/>
- Southwest Airlines. (2019). *Southwest Airlines*. Obtenido de Corporate Fact Sheet:  
<https://www.swamedia.com/pages/corporate-fact-sheet>
- The World Bank. (s.f.). *The World Bank*. Obtenido de Air transport, passengers carried:  
<https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?view=map>
- Tolentino, J. (2019). *Expansión*. Obtenido de ¿Qué provocó la crisis de interjet? La sobreventa de horas de vuelo: <https://expansion.mx/empresas/2019/04/02/sobreventa-de-horas-de-vuelo-habria-provocado-la-crisis-en-interjet>
- Tolentino, J. (2020). *Expansión*. Obtenido de Aerolíneas low cost, las que más crecieron en pasajeros durante la última década: <https://expansion.mx/empresas/2020/01/14/aerolineas-low-cost-mas-crecieron-pasajeros-ultima-decada>
- Transparencia Presupuestaria. (s.f.). *Transparencia Presupuestaria*. Obtenido de Presupuesto de Egresos de la Federación 2018:  
[https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Home/PEF2018/PEF\\_2018.pdf](https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Home/PEF2018/PEF_2018.pdf)
- University of Pennsylvania. (2003). *Knowledge at Wharton*. Obtenido de El éxito de Southwest Airlines, un secreto a voces: <https://www.knowledgeatwharton.com.es/article/el-exito-de-southwest-airlines-un-secreto-a-voces/>
- Valadez, R. (2018). *Milenio*. Obtenido de NAIM tiene avance del 20%; estará listo para 2024, Jiménez Espriú: <https://www.milenio.com/negocios/naim-avance-20-listo-2024-jimenez-espriu>
- Valadez, R. (2019). *Milenio*. Obtenido de AICM inicia 2019 con un crecimiento de pasajeros de 3.9%:  
<https://www.milenio.com/negocios/aicm-aumenta-3-9-numero-pasajeros-2019>

- Valadez, R., & Mata, M. (2018). *Milenio*. Obtenido de Falta de subsidios ahorcó al aeropuerto de Toluca: <https://www.milenio.com/negocios/falta-de-subsidios-ahorco-al-aeropuerto-de-toluca>
- Valle, A. (2018). *Expansión*. Obtenido de Texcoco o Santa Lucía, ¿qué dicen los expertos en aeronáutica?: <https://expansion.mx/empresas/2018/10/10/naim-o-santa-lucia-que-dicen-los-expertos-en-aeronautica>
- Vaz, D., Harispe, M., & Carreto, D. (s.f.). *Fadu.edu*. Obtenido de The bussiness model Canvas, un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y cambiar modelos de negocios: [http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC\\_2015.pdf](http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC_2015.pdf)
- VivaAerobus. (s.f.). *VivaAerobus*. Obtenido de Acerca de: [https://www.vivaaerobus.com/mx/info/acerca-vivaaerobus?gclid=Cj0KQCQjwvdXpBRCoARIsAMJSKqLfmuzQuiG4OTCYvsBBTghCgXE4rRPS47ahkARQNF14J-5xmiXS2jgaAsqPEALw\\_wcB](https://www.vivaaerobus.com/mx/info/acerca-vivaaerobus?gclid=Cj0KQCQjwvdXpBRCoARIsAMJSKqLfmuzQuiG4OTCYvsBBTghCgXE4rRPS47ahkARQNF14J-5xmiXS2jgaAsqPEALw_wcB)
- Volaris. (s.f.). *Volaris*. Obtenido de Acerca de Volaris: <https://cms.volaris.com/es/viajando-con-volaris/acerca-de/acerca-de-volaris/>
- Waldo, W. (s.f.). *The seven steps of Hoshin planning*. Obtenido de Lean Methods Group: <https://www.leanmethods.com/resources/articles/seven-steps-hoshin-planning/>
- Wendover Productions. (2016). *How Budget Airlines Work [Archivo de video]*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=069y1MpOkQY&t=382s>
- Wikipedia. (2019). *Wikipedia*. Obtenido de Volaris: <https://es.wikipedia.org/wiki/Volaris>
- Wikipedia. (2020). *Wikipedia*. Obtenido de Viva Aerobus: [https://es.wikipedia.org/wiki/Viva\\_Aerobus](https://es.wikipedia.org/wiki/Viva_Aerobus)
- Wikipedia. (2020). *Wikipedia*. Obtenido de Interjet: <https://es.wikipedia.org/wiki/Interjet>
- Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Obtenido de Aeroméxico: <https://es.wikipedia.org/wiki/Aerom%C3%A9xico#Flota>
- Wizz Air. (2018). *Wizz Air Holdings PLC*. Obtenido de Annual Report and accounts: [https://wizzair.com/static/docs/default-source/downloadable-documents/corporate-website-transfer-documents/annual-reports/wizz\\_air\\_holdings\\_plc\\_annual\\_report\\_and\\_accounts\\_2018\\_3a126a45.pdf](https://wizzair.com/static/docs/default-source/downloadable-documents/corporate-website-transfer-documents/annual-reports/wizz_air_holdings_plc_annual_report_and_accounts_2018_3a126a45.pdf)
- Wizz. (s.f.). *Wizz*. Obtenido de Company Overview : [https://corporate.wizzair.com/en-GB/about\\_us/company\\_information](https://corporate.wizzair.com/en-GB/about_us/company_information)
- World Travel and Tourism Council. (2019). *World Travel and Tourism Council*. Obtenido de Travel and Tourism Economic impact 2019 world: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf>
- Zamarrón, I. (2019). *El Sol de México*. Obtenido de Reducirá Santa Lucía capacidad del actual AICM: <https://www.elsoldemexico.com.mx/metropoli/cdmx/reducira-santa-lucia-capacidad-del-actual-aicm-3670214.html>