



CRISIS Y TRANSPORTE AÉREO

EL CASO DE MÉXICO

LUIS RODRIGO CARBAJAL NOGUÉS

<https://auctoritasnonveritas.org>

<https://auctoritasnonveritas.org/2017/01/05/crisis-y-transporte-aereo-el-caso-de-mexico/>

CRISIS Y TRANSPORTE AÉREO

EL CASO DE MÉXICO

LUIS RODRIGO CARBAJAL NOGUÉS

Volar, surcar los cielos, atravesar las nubes, llegar más alto, rápido y lejos: sueño para muchos, realidad de pocos. Actualmente, se calcula que sólo el 23.8% de la población mexicana ha viajado en avión.¹ Pero este número aumenta cada año, el mercado de transporte aéreo está en franca expansión. Sin embargo, durante los últimos años, este sector tuvo que adaptarse a las condiciones impuestas por la crisis económica mundial de 2008. Esta investigación se encargará de analizar estos procesos. Específicamente, nos concentraremos en señalar las condiciones de mercado en que la demanda tenía menor susceptibilidad a cambios y analizaremos las estrategias que adoptaron las aerolíneas para seguir operando.

INTRODUCCIÓN

El transporte aéreo fomenta la conectividad necesaria para la globalización, personas y mercancías pueden llegar a cualquier parte del mundo en menos de 24 horas. Conecta a 58 poblaciones en México con 63 ciudades en todos los continentes.² El sector aéreo representa el 0.8% del PIB y tiene importantes posibilidades de expansión,³ por lo que puede volverse parte indispensable del comercio internacional del país.⁴ Además, brinda

¹ El dato corresponde a la encuesta de 2013. Roy Campos, *Líneas aéreas en México*, Consulta Mitofsky, México, 2013. (consultado en <http://goo.gl/hmHz3s>, 1 de diciembre de 2014)

² México tiene convenios de transporte aéreo con 48 y sus ciudades están conectadas con más de 113 aeropuertos alrededor del mundo. Dirección General de Aeronáutica Civil, *La aviación mexicana en cifras, 1992-2013*, SCT, México, 2014. (Consultado en <http://goo.gl/YzjpTN>, 5 de noviembre 2014)

³ La posibilidad de expansión del mercado mexicano radica en varios puntos: el bajo nivel de la población que tiene acceso a estos servicios, inversión en infraestructura—por ejemplo el Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México—, las distancias entre ciertas poblaciones del país—por ejemplo, Tijuana y Cancún—, el crecimiento del sector turismo.

⁴ A pesar de sus mayores costos, el transporte aéreo tiene ventajas comparativas como: tiempos de trayecto—que permiten que mercancías valiosas pueden llegar a su destino rápidamente—, distancias recorridas, comodidad, seguridad. Para mayor información, se puede consultar: INEGI, *Transporte Aéreo*, Economía, Aguascalientes, 2005. (Consultado en <http://goo.gl/Hxn9iK>, 3 de diciembre 2014)

servicios complementarios a las actividades de negocio, vacacionales o familiares—ofreciendo facilidades de transporte de grandes distancias en poco tiempo. Sin embargo, al depender de gran cantidad de factores de la economía global, es vulnerable a choques externos.

En 2008, la incertidumbre sobre las reservas disponibles de petróleo provocó acelerados aumentos en los precios del crudo.⁵ La economía global, dependiente del “oro negro”, comenzó a tambalearse. Más adelante, reventó la burbuja de especulación inmobiliaria en EEUU; el mundo entró en pánico.⁶ ¿Cómo afectó esta crisis al transporte aéreo mexicano?

Para resolver esa cuestión, esta investigación analiza las estrategias que adoptaron las aerolíneas durante su expansión. Proponemos que estas empresas no sufrieron grandes altibajos porque sus procesos se volvieron más eficientes, maximizaron sus recursos. La crisis económica no mermó al transporte aéreo en México, a pesar de todas las previsiones, porque había sobre-demanda.

Acerca del estado del arte en esta problemática, podemos distinguir dos zonas de estudio principales: la crisis económica y la evolución de la aviación. Por lo regular, los académicos concentran mayor atención en el primer tema. La principal aproximación se da desde la economía, aunque también existen estudios sociológicos o políticos. Para el caso de esta investigación, partimos de los textos de Jesús Zurita, así como de diversos artículos de la época analizada que hablan sobre los impactos que estaba ocurriendo.

La otra manera de abordar este tema es desde la historia de la aviación. En este aspecto, los estudios actuales son escasos; sin embargo, se puede encontrar bibliografía que habla sobre los primeros años del desarrollo de este mercado. Encontramos así los estudios de David Lewis—que habla sobre la relación entre el gobierno y los ejecutivos de las aerolíneas en Estados Unidos—, John Frederick—quien esboza parte de la historia de la aviación comercial—, Reuben Gronau—cuyo libro modela sobre la demanda de este

⁵ Es importante destacar que este insumo representa aproximadamente el 40% de los gastos de las aerolíneas, por lo que cualquier fluctuación influye directamente sobre el precio de los boletos. Las aerolíneas durante esta época impusieron diferentes pagos para solventar los mayores costos de operación: tarifas para equipaje, bonos de combustible, entre otras. Como este mercado es tiene gran especulación, las aerolíneas no pudieron bajar sus tarifas cuando cayó el precio del petróleo meses después, esencialmente porque tenían otro repunte y debían compensar pérdidas.

⁶ Para más información sobre la crisis económica de 2008, puede consultarse a Jesús Zurita *et al*, “La crisis financiera y económica del 2008. Origen y consecuencias en los Estados Unidos y México”, en *El Cotidiano*, 2009 (157), pp. 17-27. (Consultada en <http://goo.gl/JaVHCi>, 6 de noviembre 2014)

servicio y la relevancia de la variable tiempo—, así como Steven Morrison—quien analiza el impacto de choques externos sobre diversas variables de este mercado.

Entre los resultados de estas investigaciones podemos destacar la importancia de la regulación sobre el transporte aéreo, los diferentes costos ocultos del mercado, las dificultades tecnológicas y económicas, así como los patrones de conducta que siguen las aerolíneas en determinadas situaciones. Sobre el transporte aéreo en México podemos encontrar diversos reportes de la SCT; sin embargo, tomamos como referencia la tesis de José Torres. En este documento se mencionan algunos problemas que tenían los agentes que participaban en este mercado, así como las implicaciones de las legislaciones—locales e internacionales—y cambios tecnológicos. También se tiene el texto de Loaeza, quien describe el entramado institucional necesario para crear convenios internacionales sobre esta materia y sus repercusiones en el transporte aéreo mexicano.

También, parte esencial de esta investigación son los artículos de periódicos y revistas especializadas. En este caso se consideran tanto opiniones como noticias que trascendieron en estas publicaciones sobre el transporte aéreo. Estas fuentes de información se utilizan por tres motivos: su cercanía con los sucesos analizados, la cantidad de información que contienen—ya que son numerosas y algunas sustanciosas—, así como la pluralidad que permiten—ya que difunden visiones de diferentes actores.

Con el objetivo de comprobar esta hipótesis, identificamos los resultados de la crisis mundial en este mercado, tanto en las finanzas de las empresas involucradas como en las cifras de las SCT sobre movilidad aérea. Después, se explicaran las estrategias adoptadas por las cinco principales aerolíneas del país y se vinculará su impacto con los datos recabados. En este punto, se identificarán las variables que influyeron en la sobrevivencia de los actores. Finalmente, se estudiará el efecto futuro de esta coyuntura sobre el mercado.

Sin embargo, este trabajo sólo toma en cuenta las aerolíneas de pasajeros, no las de carga. Propone que la infraestructura aeroportuaria no crece al mismo ritmo que la expansión de las aerolíneas, más no se analiza su impacto. También, deja de lado el estudio de los tratados internacionales suscritos por México en materia de transporte aéreo. Únicamente se destaca que la situación en que la competencia es estrictamente

regulada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT),⁷ más no se concentra en analizar las cuestiones legales.

Se debe considerar diferentes sucesos, con el fin de contextualizar el momento que vivía el mercado de transporte aéreo en 2008. El gobierno mexicano vendió CINTRA⁸ en 2005, Mexicana pasó a manos de Grupo Posadas y AeroMéxico a una empresa de varios accionistas controlada por Banamex. El Estado tampoco tenía control sobre los grupos aeroportuarios, por lo que únicamente se encargaba de brindar los servicios de ayuda a la navegación aérea. Para 2006, entraron nuevos actores: las aerolíneas de bajo costo, lo que desencadenó una guerra de tarifas entre todas las aerolíneas.⁹ Además, los principales aeropuertos comenzaron a expandirse; principalmente Cancún, Guadalajara, México, Monterrey y Tijuana.

DESARROLLO DEL TEMA

La pregunta inicial es: ¿cuáles fueron los efectos de la crisis económica mundial sobre el transporte aéreo en México? Estos pueden clasificarse como positivos y negativos. En primera instancia, el número de pasajeros siguió creciendo.¹⁰ También hubo mayor ocupación en todas las aerolíneas, así como aumento de destinos internacionales y número de aeronaves registradas.¹¹ Por su parte, los cinco principales aeropuertos continuaron su proceso de expansión.¹² Además, Avolar, Aviaca y AeroCalifornia cesaron operaciones;¹³ las aerolíneas dejaron de operar en Guerrero Negro, Nogales y Salina Cruz; se reduce el número de asientos ofrecidos y empleos.¹⁴

⁷ Esto conforme a lo establecido por el artículo 6, inciso I de la *Ley de Aviación Civil*.

⁸ La Corporación Internacional de Aviación, SA de CV era una entidad paraestatal producto del rescate financiero de las dos principales aerolíneas del país—AeroMéxico y Mexicana de Aviación—tras la crisis económica de 1994. Para mayor información, se puede consultar: Martín Hernández, “Una historia con mucha turbulencia”, en *El Universal*, México, publicado el 28 de agosto 2010. (Consultado en <http://goo.gl/owCAv4>, 4 de noviembre 2014)

⁹ Estas aerolíneas buscaban atacar un nuevo mercado con menores posibilidades económicas, intentar que aquellas estas personas volaran en avión por primera vez. Su esquema era competir con las tarifas de las líneas de camiones, reduciendo sus costos de operación al mínimo—como Ryannair lo hace.

¹⁰ Este aumento fue marginal—cerca al 1%—, impulsado por el crecimiento del mercado interno. Estas estadísticas se pueden ver en *supra* nota 3, p. 9.

¹¹ Los destinos internacionales pasaron de 51 a 54—ciudades internacionales atendidas por aerolíneas nacionales—y el número de aeronaves registradas subió de 1,646 a 1,723. *Op cit.* Pp. 89-90 y 100.

¹² Estas obras consistieron en expansión o construcción de terminales, pistas de aterrizaje o carretaje y plataformas.

¹³ En este punto es importante mencionar que, la salida de AeroCalifornia y Aviaca abrió la posibilidad para que Interjet, Volaris y VivaAerobus comenzaran operaciones en el AICM. El motivo era simple, la infraestructura del aeropuerto no permitía que nuevas aerolíneas entraran, ya que no había espacios suficientes.

¹⁴ La reducción en estos dos criterios equivale en magnitud a los empleos y asientos ofrecidos por las tres empresas que quebraron, por lo que no son producto directo de reajuste en las otras aerolíneas.

El transporte aéreo ante el desarrollo económico y social de México

El transporte aéreo no está aislado del desarrollo social, mucho menos del aspecto económico de nuestro país. En este sentido, parte del impacto que tiene sobre estos aspectos se sustenta en los empleos creados por este sector. Para 2008, este indicador tenía varios años de tener tendencias negativas. Las aerolíneas estaban en un frenesí por disminuir sus costos para poder ser más competitivas—sobre todo aquellas consideradas “tradicionales”, por la entrada de empresas low-cost.¹⁵ De 2005 a 2009 se eliminaron 3,234 puestos, es decir, el 16% del personal ocupado dejó de trabajar. Sin embargo, la justificación de estos recortes estaba en la idea que estos ajustes permitirían salvar puestos de trabajo en el futuro.

Otro aspecto que ocurre durante estos años es la descentralización de los vuelos desde y hacia ciudades en EEUU. El AICM dejó de ser el principal punto de acceso aéreo al país y el Aeropuerto Internacional de Cancún tomó su sitio.¹⁶ Además, las aerolíneas comenzaron a abrir rutas desde otras ciudades de la república—por ejemplo desde regiones con alta tradición migratoria como Guadalajara, Morelia, León (Bajío), Monterrey.¹⁷

Otro aspecto a considerar es que las aerolíneas tienen sus ciclos económicos propios, que las mantienen, en cierta medida, separadas de los ciclos económicos tradicionales. Estas empresas estaban presentando pérdidas desde 2001,¹⁸ pero, de cierta manera, se prepararon para afrontar esta crisis. La reorganización que sufrieron y las alianzas que formaron, permitieron flexibilizar sus costos de operación. Cuando estos costos pueden resistir determinadas variaciones es más fácil que las empresas puedan adaptarse al entorno.

Para explicar por qué los efectos de la crisis no fueron tan severos, delinearemos las estrategias de expansión de las aerolíneas y analizaremos como les permitieron

¹⁵ Recordar que, en este momento, ambas aerolíneas “tradicionales”—AeroMéxico y Mexicana—estaban en su proceso de privatización. Esto también influyó sobre los empleos, ya que, cuando eran parte del Estado, las pérdidas económicas que generaban eran consideradas de menor importancia al compáralo con la pérdida social que se desencadenaría si se contrarrestaban los números rojos.

¹⁶ Esta expansión del aeropuerto de Cancún se produjo con la construcción de la Terminal 3, el posicionamiento turístico internacional del destino y, sobre todo, el interés de aerolíneas internacionales por establecer servicios estacionales—principalmente durante vacaciones— desde Europa y Norteamérica.

¹⁷ Esto permitió que los pasajeros no tuvieran que pasar por el Distrito Federal para llegar a sus destinos. Lo que se tradujo en mayor accesibilidad y facilidad para viajar.

¹⁸ En este caso, tras los atentados del 11 de septiembre, el transporte aéreo entro en crisis. Gran parte de las aerolíneas se declararon en suspensión de pagos porque comenzaron a tener pérdidas millonarias y tuvieron que reorganizar su administración.

adaptarse a este entorno adverso. Este estudio busca observar la manera en que las aerolíneas, bajo un entorno de incertidumbre, minimizaron sus debilidades, intentando crear fortalezas.

En este punto, es importante entender la estructura del mercado para continuar con el análisis. En él, existen diferentes actores: aerolíneas (sean de carga o pasajeros), autoridades, sindicatos, grupos aeroportuarios y pasajeros. Todos ellos tienen diversos intereses que no son congruentes. Para este estudio sólo se analizarán las estrategias adoptadas por las líneas regulares aéreas de pasajeros—por lo que se excluye aquellas que realizan servicios de fletamento o chárter— y sus relaciones con los demás actores.

También es importante destacar que existen diferentes factores exógenos que constriñen las posibilidades de los diferentes actores. Entre estos podemos destacar la regulación, que delimita el número de destinos y vuelos de las aerolíneas. Mientras que la depreciación del peso mexicano produjo que el país fuera más competitivo al exterior, lo que incentivó la visita de más extranjeros. Las tarifas aeroportuarias se mantuvieron constantes, lo que no resolvió su mayor inconveniente: el costo.

Por su parte, lo que más influyó sobre el mercado fue el alza inicial en la cotización del petróleo. Este incremento provocó gran especulación, las aerolíneas comenzaron a buscar sus puntos débiles y a blindarse ante los mayores costos de operación. El mayor cambio se dio en las políticas de equipaje, ya que, para no aumentar precios, las aerolíneas redujeron las maletas permitidas. Así se redujo la carga del avión y, por ende, el combustible utilizado, permitiendo que las aerolíneas se adaptaran a este choque exógeno. Ahora, sólo quedaría explicar las acciones que cada aerolínea tomó para adaptarse a los cambios en el mercado.

Estrategias de las aerolíneas ante la crisis

AeroMéxico

En primera instancia, AeroMéxico se consolidó como la aerolínea bandera del país. Reforzó su diferenciación por calidad, asoció su imagen a una empresa de excepcional servicio y puntualidad. Impulsó su expansión hacia Europa—aumentando frecuencias a Madrid y París, comenzando a volar hacia Barcelona—, EEUU—aumentando frecuencias

y asientos hacia Nueva York y Los Ángeles—, así como Asia—abriendo las rutas México-Tijuana-Tokio y México-Tijuana-Shanghái.

Esta incorporación de destinos y frecuencias estuvo acompañada por la reducción de costos de operación. Esto se pudo lograr por diferentes factores; el primero fue el crecimiento de su filial: AeroMéxico Connect. Mediante esta subsidiaria se pudo atender rutas regionales y combatir el esquema de costos de las low-cost. Además, se consolidó un proceso de renovación y simplificación de flota. Esta acción significó la entrada de aviones Boeing y Embraer de última generación, capaces de ofrecer menores costos de operación y mayor capacidad de asientos. Finalmente, la empresa pudo negociar con sus sindicatos—ASPA y ASSA— nuevas condiciones laborales que le permitían ser competitiva en un entorno cambiante. Por ejemplo, se llegó al acuerdo que los aumentos salariales se limitarían al valor de la inflación, la extensión de las jornadas laborales se extendió y se fomentaron campañas de retiro voluntario.

Mexicana

Por su parte, Mexicana se reestructuró y lanzó nueva imagen. Su nuevo modelo de negocios se sustentaba en la operación de sus filiales: Click y Link. La principal apuesta era consolidar un modelo de justo-precio en el mercado nacional capaz de competir con aerolíneas de bajo costo y un servicio de alta calidad para las rutas internacionales—compitiendo directamente con aerolíneas de otros países.

Mexicana expandió sus alas y comenzó a volar hacia Europa—Londres y Madrid— y a Brasil, aumentó sus frecuencias a Sudamérica—principalmente Buenos Aires— y reforzó su presencia en Estados Unidos y Canadá. Para consolidar estos planes de expansión, tuvo que modernizar su flota, incorporando aeronaves nuevas mediante el arrendamiento. Sin embargo, no se buscó la unificación de la flota. Esta estaba compuesta por diferentes tipos de aeronaves que podían hacer el mismo tipo de labores; por lo que no se redujeron los costos de operación, sino aumentaron—al tener que pagar el entrenamiento del personal.

Sin embargo, las condiciones laborales no eran las más indicadas. Sus trabajadores gozaban de grandes privilegios, defendidos arduamente por el sindicato—quienes amenazaban en emplazar a huelga ante cualquier intención de cambiar las condiciones

laborales.¹⁹ La administración de Grupo Posadas no pudo cambiar esta situación, por lo que su reducción en costos de operación fue mínima. A pesar de esto, existía una división de la empresa que era rentable: los servicios de mantenimiento a aeronaves (MRO).²⁰

En 2010, Mexicana declaró la suspensión de operaciones. La aerolínea de mayor antigüedad del país y la segunda en importancia por número de pasajero salió del mercado. Esto tuvo importantes implicaciones sobre el transporte aéreo, ya que casi 6,000 trabajadores dejaron de percibir su ingreso y las aerolíneas low-cost pudieron completar su proceso de expansión desde el AICM. Sin embargo, esta empresa no se declaró en quiebra hasta 2014, cuando un juez federal finalizó el concurso mercantil y ordenó liquidar los pasivos de la empresa.²¹

Interjet

Durante este periodo Interjet continuó expandiéndose. Con su flota unificada pudo atender las principales rutas en México, pero sus directivos se dieron cuenta de la importancia que tienen las rutas regionales. Como estas tienen menor afluencia de pasajeros, pero significaban parte importante del mercado; esta aerolínea buscó integrar un avión más pequeño a su flota.²² Además, cabe mencionar que su flota creció de 7 a 15 aeronaves, por lo que su cantidad de asientos ofrecidos se duplicó.

Es importante mencionar que esta aerolínea está bajo el liderazgo de Miguel Alemán Magnani, razón por la que pudo obtener diferentes alianzas estratégicas, tanto para promocionar su servicio como para mejorarlo. Originalmente, el principal centro de operaciones de la empresa era el aeropuerto de Toluca,²³ aunque compró los espacios de AeroCalifornia para entrar en el AICM en esta época.²⁴

¹⁹ El salario de los pilotos, asistentes de vuelo y personal de tierra estaba por encima del promedio. Además, sus jornadas laborales eran menores que en otras aerolíneas y gozaban de grandes prestaciones—por ejemplo, sus jubilaciones, tiempos vacacionales y estancias en el extranjero por cuestiones laborales.

²⁰ Este centro de servicio fue el único que sobrevivió a la quiebra de la empresa. En esa época contaba con diferentes certificaciones para realizar mantenimientos mayores a todo tipo de aeronaves comerciales. También tenía gran prestigio entre las aerolíneas del continente por su calidad.

²¹ Para mayor información sobre el proceso de quiebra en Mexicana de Aviación se puede consultar: *10 claves de la crisis de Mexicana*, CNN-Expansión, México, 4 de abril 2014. (Consultado en <http://goo.gl/HVaeU9>, 1 de diciembre 2014)

²² Por lo que la flota de Interjet—compuesta inicialmente por aviones de última generación fabricados en Europa, Airbus A320 de 180 pasajeros—incorporó los Sukhoi SSJ-100 de 100 asientos.

²³ Este aeropuerto se posicionó como una alternativa al AICM por diferentes motivos: la saturación del AICM, sus bajos costos de operación, cercanía y conectividad con la capital del país, así como su capacidad de expansión y adaptación a los requerimientos de las aerolíneas de bajo coste.

²⁴ Esta acción fue condenada por las demás aerolíneas, que impugnaron la compra ante las SCT porque supuestamente no respetó la igualdad de condiciones entre los actores.

Contrario a lo que otras aerolíneas, Interjet ofreció servicios de calidad a bajo costo. Su filosofía era tener todo los componentes—equipaje, selección de asiento, pequeño refrigerio— incluidos en la tarifa. Esta diferenciación provocó que los usuarios de las aerolíneas tradicionales comenzaran a utilizar esta opción de transporte, por lo que entró en competencia directa con AeroMéxico y Mexicana.

Volaris

Otra aerolínea que siguió expandiéndose fue Volaris. Diferentes campañas de mercadotecnia promocionaron la diferenciación por justo precio—es decir, precios accesibles con buena atención a clientes. Estas acciones también revelaban al tipo de público que se enfocaba: personas que nunca viajaban en avión o cuyos ingresos no era suficientes para pagar una aerolínea “tradicional”. Sin embargo, también introdujeron el concepto de pagar por componentes adicionales en el precio del boleto—por ejemplo seleccionar asiento o mayor equipaje.

En el inicio, esta empresa estuvo financiada por una asociación entre Televisa y TACA—aerolínea de referencia en Centroamérica. Su flota estaba unificada y era moderna. Sin embargo, sus aviones resultaron no tener la cantidad de asientos suficientes para satisfacer la demanda que comenzaron a tener, por lo que esta empresa tuvo que invertir en más aviones—aunque se seleccionó una opción con cabina y partes similares.²⁵

Otro aspecto importante de esta aerolínea es su centro principal de operaciones: Toluca. Al igual que Interjet, Volaris tuvo que comenzar sus operaciones en este aeropuerto. Sin embargo, conforme fue abriendo rutas, también fue expandiendo sus operaciones en Tijuana y Cancún. Esta descentralización permitió atender ciudades olvidadas por las aerolíneas tradicionales y establecer un esquema de punto a punto—donde la aerolínea parece no tener un solo centro principal de operaciones.

VivaAerobus

El caso más interesante de todos fue VivaAerobus. Esta empresa comenzó a diferenciarse por el nicho de mercado a la que iba dirigida: los viajeros de líneas de camiones. En primera instancia entró en competencia directa con éstas. Sin embargo, después

²⁵ Volaris originalmente tenía Airbus A319, después compró A320 con mayor número de asientos y comunalidad de cabina y componentes—por lo que no tuvo que invertir en capacitación de personal.

consolido una alianza con ellas para la venta de boletos. El principal objetivo de sus directivos era mantener costos de operación bajos.²⁶

Su punto principal de operaciones era el Aeropuerto Internacional de Monterrey, donde comenzó a operar vuelos a los principales destinos del país. Otro aspecto importante fue la flota vieja con la que comenzó. Sus aviones de segunda mano eran del mismo tipo, mas no eran compatibles—ya que estaban configurados de diferentes maneras, conforme a los requerimientos del dueño anterior. Sin embargo, este factor no fue de gran peso, ya que VivaAerobus intentó unificar las características de su flota para disminuir sus costos de operación.

Otra cosa que se debe considerar es que el esquema de operación original de VivaAerobus tuvo que modificarse por las constantes recomendaciones de la PROFECO. Esto porque la aerolínea no dejaba claro sus reglas tarifarias y los usuarios no comprendieron su modelo de negocios. Por lo tanto, tuvo que hacer modificaciones y modificar su publicidad, así como el proceso para la venta de boletos.

ANÁLISIS SOBRE LAS ESTRATEGIAS

Podemos ver que las diferentes aerolíneas coinciden en minimizar sus debilidades y maximizar sus fortalezas. Entre estas acciones podemos destacar que las debilidades principales de las aerolíneas eran las condiciones laborales, la saturación del principal aeropuerto del país, así como la gran dependencia de los costos sobre el precio del petróleo.

Las similitudes en las estrategias que se pueden encontrar, corresponden a la maximización de ciertos puntos que pueden ser considerados como fortalezas. En primera instancia, las aerolíneas fomentaron la diferenciación entre el tipo de servicio que ofrecían. Esto produjo diferentes campañas publicitarias que destacaban las fortalezas y debilidades, confrontando directamente a estas empresas. Además, estas medidas de diferenciación causaron que cada compañía se dedicara a atacar un nicho de mercado específico.

²⁶ En este sentido se puede observar la influencia de la participación de Ryannair en esta empresa, ya que su esquema, en un primer momento, intentó calcar a la aerolínea irlandesa. Por ejemplo, para reducir costos, esta aerolínea no utilizaba los pasillos telescópicos en los aeropuertos.

Otro aspecto esencial que se ve entre las empresas que lograron superar la crisis es la paz laboral que tuvieron. AeroMéxico logro negociar con sus sindicatos y logró consolidarse como la aerolínea bandera del país; mientras que Mexicana no confrontó a su sindicato—intentando mantener el orden—, por lo que no pudo adaptarse a las circunstancias del mercado. Las nuevas empresas, en este aspecto, tienen una ventaja: tienen sindicatos de empresa, con poco poder. Sin embargo, hubo impactos importantes sobre el empleo: se redujo el número de puestos laborales. Esta reducción apoyó la posición de las aerolíneas, fomentando la competencia entre sus trabajadores y ofreciéndoles mayor margen de negociación.

La flota unificada produjo la reducción de costos de operación dentro de las aerolíneas. Éstas pudieron tener mayor flexibilidad en sus itinerarios, así como ofrecer la cantidad de asiento óptima. El personal no tuvo que recibir mayor capacitación y, además, el mantenimiento se volvió más fácil. Sin embargo, Mexicana no supo adoptar este esquema de operación; su flota era compleja y no contribuía a la reducción de costos necesaria para hacer frente a los nuevos actores.²⁷

Otro punto que sobresale es la ubicación de los centros de operaciones de las aerolíneas. A pesar que parece no haber uniformidad, se destaca, una vez más, que estas empresas estaban atendiendo diferentes nichos de mercado. Este proceso llevó a la descentralización de operaciones internacionales del AICM, así como mayor número de rutas punto a punto dentro del territorio nacional. Sin embargo, ninguna low-cost pudo resistir la tentación de entrar al aeropuerto más importante del país cuando los reajustes del mercado lo permitieron—ya sea mediante la salida de actores como AeroCalifornia, Aviacsa y Mexicana, o por la construcción de la Terminal 2.

Finalmente, es importante señalar que los procesos de expansión se realizaron con base en el uso racional de los recursos. Por ejemplo, se aprovechó la modificación de las diferentes flotas para reasignar itinerarios; se intentó reducir el tiempo que los aviones se encontraban en tierra, volviéndolos más productivos; así como usar la menor cantidad de personal e insumos necesarios. Todo esto con el objetivo de reducir al mínimo los costos de operación.

²⁷ Dato curioso es que tanto Click como Link tenían flotas unificadas y sus ingresos separados del Grupo Mexicana podían considerarse en el terreno de los números negros.

CONCLUSIONES

Durante este periodo se observó que la oferta de transporte aéreo se expandió para atender la sobredemanda del mercado. Existían diferentes nichos ignorados por las aerolíneas, parte de la población que podía viajar en avión si existían condiciones de mayor inclusión. Esto puede comprobarse mediante los datos que revelan el aumento durante estos años del porcentaje de la población que había viajado en avión.

En este sentido es que se puede decir que el proceso de expansión del transporte aéreo emprendido por las aerolíneas minimizó los efectos negativos de la crisis económica. Sin embargo, en 2009 siguiente surgió otra contingencia: el virus de la influenza AH1N1. Este último golpe es el que tuvo mayores efectos sobre las finanzas de las aerolíneas. Al verse obligadas a suspender—casi por completo—sus operaciones por un mes, sufrieron grandes pérdidas económicas producto del bajo número de pasajeros.

Las estrategias que adoptaron las aerolíneas pugnaron por la diferenciación para ganar nichos de mercado y la reducción de sus costos de operación. Aquellas que lograron sobrevivir unificaron su flota, impulsaron condiciones laborales favorables a la empresa y, sobre todo, se identificaron con un sector de la población. Sin embargo, quedan diversas preguntas para la reflexión; por ejemplo: ¿Cómo cambio la percepción del consumidor sobre el servicio de estas empresas? ¿Se tuvo mayor accesibilidad a este tipo de transporte? ¿Qué paso con los costos? ¿Quién fue el mayor beneficiario?

FUENTES DE INFORMACIÓN

- “10 claves de la crisis de Mexicana”, en CNN-Expansión, México, publicado el 4 de abril 2014. (Consultado en <http://goo.gl/HVaeU9>, 1 de diciembre 2014)
- AeroMéxico, Conócenos, 2014. (Consultado en <http://goo.gl/rr8jXv>, 5 de noviembre 2014)
- AGP, “Equivocada la estrategia de Mexicana durante 2009: Molinar”, en La Razón, México, publicado el 1 de octubre 2010. (Consultada en <http://goo.gl/Yj18tf>, 6 de noviembre 2014)
- ASUR, “Tráfico de pasajeros”, en Información para inversionistas, 2014. (Consultado en <http://goo.gl/ciyiZB>, 5 de noviembre 2014)
- David Lewis (ed.), *Airline Executives and Federal Regulation*, Ohio State University, Columbus, 2000.
- Dirección General de Aeronáutica Civil, *La aviación mexicana en cifras, 1992-2013*, SCT, México, 2014. (Consultado en <http://goo.gl/YzjpTN>, 5 de noviembre 2014)
- Enrique Loaeza, “El Transporte Aéreo en el Contexto de las Relaciones Exteriores de México”, *Jurídica*, 12, pp. 405-417.
- Gobierno de la Republica, *Ley de Aviación Civil*, México, 1995. (Consultada en <http://goo.gl/9crjBY>, 3 de diciembre de 2014)
- INEGI, *Transporte Aéreo, Economía, Aguascalientes*, 2005. (Consultado en <http://goo.gl/Hxn9iK>, 3 de diciembre 2014)
- Interjet, *Experiencia Interjet*, 2014. (Consultado en <http://goo.gl/lfqRBo>, 5 de noviembre 2014)
- Jesús Zurita et al, “La crisis financiera y económica del 2008. Origen y consecuencias en los Estados Unidos y México”, en *El Cotidiano*, 2009 (157), pp. 17-27. (Consultada en <http://goo.gl/JaVHCi>, 6 de noviembre 2014)
- John Frederick, *Commercial Air Transport*, Richard Irwin, Illinois, 1955.
- José Torres, *Algunas Consideraciones sobre el Transporte Aéreo Internacional y de México (Tesis)*, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, 1971.
- Martin Hernández, “Una historia con mucha turbulencia”, en *El Universal*, México, publicado el 28 de agosto 2010. (Consultado en <http://goo.gl/owCAv4>, 4 de noviembre 2014)

Reuben Gronau, The Value of Time in Passenger Transportation: The Demand for Air Travel, National Bureau for Economic Research, New York, 1970.

Roy Campos, Líneas aéreas en México, Consulta Mitofsky, México, 2013. (Consultado en <http://goo.gl/hmHz3s>, 1 de diciembre de 2014)

Steven Morrison, The Evolution of the Airline Industry, The Brookings Institution, Washington DC, 1995.

VivaAerobus, Volar con nosotros, 2014. (Consultado en <http://goo.gl/1xgOye>, 5 de noviembre 2014)

Volaris, Productos y servicios, 2014. (Consultado en <http://goo.gl/j6gJzM>, 5 de noviembre 2014)