

IMPACTO DE LAS AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO EN LA AVIACIÓN  
COLOMBIANA.

NATALIA ORTIZ LUNA  
JAIME ARTURO WALTEROS OICATA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN AERONÁUTICA  
BOGOTÁ  
2010

RESUMEN	ABSTRACT
<p>El modelo de las aerolíneas de bajo costo, ha evolucionado la industria aeronáutica en los últimos 20 años y ha sorprendido al mundo por la alta aceptación de los usuarios y el incremento de estos, año a año, bajo su política de bajos costos.</p> <p>Esta clase de modelo aéreo, utiliza estrategias de reducir al máximo cualquier gasto no indispensable, como tener una flota de aeronaves uniforme, no ofrecer servicios a bordo y vender sus tiquetes de forma electrónica, entre otras. Con estas estrategias, las aeronaves optimizan al máximo el uso de sus aeronaves, lo que traduce en aumentar sus horas de vuelo.</p> <p>En cuanto a la implementación de este modelo en el territorio colombiano, ha creado gran expectativa e incertidumbre en la industria aérea nacional y en el cliente, que ha migrado de gran parte de las aerolíneas tradicionales y de sectores como el transporte terrestre, el cual se va visto afectado por los precios bajos de esta clase de aerolíneas.</p> <p><b>PALABRAS CLAVES:</b> Aerolínea de bajo costo, Aerolíneas tradicionales, Pasajeros, Flota aérea, Tiquetes a bajo precio, Estrategias, Tarifas económicas, Itinerario, Demoras, Cancelaciones, Calidad del servicio, Frecuencias de rutas, Rutas troncales, Ahorro, Servicios a bordo, Recurso humano, Gasto de combustible, Reserva de vuelos, Destino nacional, Destino internacional, Seguridad, Autoridad Aeronáutica, Hub, Estimulación del mercado.</p>	<p>The model of low-cost airlines has changed the airline industry in the last 20 years and has surprised the world by high user acceptance and growth of these, year after year, under its policy of low cost.</p> <p>This kind of model aviation uses strategies to minimize any non-essential spending, such as having a uniform fleet of aircraft, not to provide flight services and sell electronic tickets, among others. With these strategies, aircraft optimized to maximize the use of its aircraft, which translates to increase their hours of flight.</p> <p>Regarding the implementation of this model in Colombia, has created great expectation and uncertainty in the aviation industry and the customer, who has migrated from many of the traditional airlines and sectors such as land transport, which is affected by low prices for these kinds of airlines.</p> <p><b>KEYWORDS:</b> Low-cost airline, traditional airlines, Passengers, Air Fleet, tickets at low prices, Strategies, fares, itinerary, Delays, Cancellations, Quality of service, frequency of routes, trunk routes, savings, board services, human resources, spending fuel, flight booking, domestic destinations, international destination, Security, Aviation Authority, Hub, Market stimulation.</p>

## INTRODUCCIÓN

El modelo de bajo costo, no es reciente, es una estrategia que fue creada desde el siglo XIX con Pacific Southwest Airlines. Por el año de 1949, fue la primera aerolínea que implantó el bajo costo y desde ahí una generación de compañías lo han adoptado para ofrecer un transporte que sea atractivo a los clientes, brindándoles tarifas muy económicas y que motiven a realizar los vuelos. A su vez incentiva el mercado trayendo una generación de viajeros que en el pasado no estaban incluidos dentro el mercado, también se crea una nueva cultura en el transporte que pasa de la suntuosidad al interior de los aviones y un sinnúmero de servicios que se le ofrecían a los clientes, a un servicio simplificado en el cual lo importante es realizar un trayecto en el menor tiempo posible y al costo más bajo.

El objetivo de este ensayo es conocer las estrategias que son implantadas en las aerolíneas para operar bajo el modelo de bajo costo. Definiendo estas políticas, conocer cuál es el impacto que ha tenido al momento de ser implementado en las aerolíneas que operan en Colombia; partiendo de la hipótesis de que esta clase de compañías ofrecen tarifas económicas y servicios básicos diferentes a las aerolíneas tradicionales.

Las aerolíneas de bajo costo surgen de la necesidad de ofrecer un servicio de transporte aéreo pero con precios más cómodos para los pasajeros. Este modelo consiste en reducir al máximo cualquier gasto no indispensable como son los servicios a bordo, ofrecer un solo tipo de clase en la aeronave y maximizar el uso de los equipos, programándoles el mayor número de horas de vuela para su optimización en el uso.

Aunque estas ventajas son atractivas para los pasajeros, la otra cara es el incumplimiento en los itinerarios. Al verse afectados los itinerarios por las fallas técnicas de las aeronaves o retrasos por condiciones climáticas surge la preocupación por la seguridad en el mantenimiento de los equipos, también por la disponibilidad de aeronaves al momento de presentarse el inconveniente en la operación. Esta es una inquietud constante, ya que los pasajeros van creando

falsas expectativas hacia la compañía, que se ven reflejadas en una disminución de clientes.

Por el otro lado los pasajeros encuentran las aerolíneas tradicionales, que cuentan con servicios óptimos y acordes con sus expectativas. Para esta clase de compañías, la calidad del servicio es lo más importante, es por esa razón que dentro de sus estrategias de mercadeo poseen instalaciones exclusivas para los pasajeros en los aeropuertos, nuevas tecnologías en las aeronaves para la comodidad de los mismos y un sinnúmero de beneficios que hacen que el pasajero quiera seguir volando con ellos.

Las preguntas que se encuentran en este ensayo son: ¿Qué impacto tienen las aerolíneas de bajo costo en la aviación colombiana? ¿Es éste un modelo competitivo en el país?

El siguiente ensayo busca determinar las estrategias que adoptan las aerolíneas de bajo costo para mantenerse en el mercado aeronáutico; conocer las diferencias de los servicios prestados en los dos modelos diferentes de aerolíneas; analizar el incremento de frecuencias de las rutas y por último, realizar un estudio de las políticas y las directrices que utilizan las aerolíneas de bajo costo.

## **1. ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS**

A mediados del siglo XIX y específicamente en 1949, se crea en los Estados Unidos de Norte América (EEUU), la primera aerolínea de bajo costo Pacific Southwest Airlines y posteriormente con Southwest Airlines, en los años 1971 se inicia una generación de empresas aéreas de transporte de pasajeros que dentro de sus objetivos esta ofrecer un servicio de transporte que cumpla con los estándares de la industria aeronáutica y con ello lograra tener una participación en el mercado que le permita generar rentabilidad y posicionamiento en el sector.

El modelo de bajo costo, está fundamentado en eliminar al máximo los procedimientos y procesos que no sean vital en la operación de una aeronave en

vuelo regular, con el fin de ofrecer servicios a bajo costo que sean accesibles a un sector específico del mercado; también obtener ingresos para financiar la operación a partir de actividades, no necesariamente ligadas al transporte aéreo, como lo son publicidad, venta de productos en el avión, reservas hoteleras y cargos por servicios prestados en los mismos, a continuación se enumerarán las más utilizadas y que se han presentado como modelo de bajo costo.

En la operación de las aerolíneas de bajo costo, se hallan compilados los requerimientos para este modelo, referenciados por los diferentes autores y reunidos por la enciclopedia libre Wikipedia, como son: “Operar vuelos Punto a Punto, al contrario de las líneas tradicionales que utilizan el modelo de Hubs de conexiones, no ofrecer servicios de Primera Clase o Clase Ejecutiva, utilizar un solo tipo de avión de corto o medio alcance (normalmente de 90 a 150 pasajeros de capacidad), volar a aeropuertos secundarios en las ciudades donde sea posible, pues estos tienen menores costos de aterrizaje y servicios en tierra, que los grandes aeropuertos, eliminación del servicio a bordo, existen comidas y bebidas para la venta en el avión lo que genera ingresos extra pero no aumenta el precio de los tiquetes, maximizar el uso de los equipos y pasar el menor tiempo posible en tierra.”<sup>1</sup>

Dentro de estos elementos tenemos publicidad a bordo de las aeronaves, ventas de productos en los aviones, reservas en los hoteles y carga por servicios prestados en las aeronaves. Todo con el objetivo de subrogar gastos al pasajero y eliminándole un gran número de costos para que el tiquete contenga los elementos necesarios y sin recargos, a continuación se explicarán las estrategias más utilizadas.

---

<sup>1</sup> Wikipedia, Aerolínea de bajo costo [en línea]. Agosto de 2010 [citado el 25 de Agosto de 2010]. Disponible desde Internet: <[URL:http://es.wikipedia.org/wiki/Aerol%C3%ADnea\\_de\\_bajo\\_costo#Modelo\\_empresarial](http://es.wikipedia.org/wiki/Aerol%C3%ADnea_de_bajo_costo#Modelo_empresarial)>.

### **1.1 VOLAR PUNTO A PUNTO**

Los destinos que ofrece la aerolínea, deben ser cumplidos en sólo trayecto, evitando las conexiones en ciudades y con otros vuelos que para el caso le permite tener ahorros en infraestructura de aeropuertos, sistemas de reservas, gastos aeroportuarios en salas de espera y puntos de encuentro, manejo de equipaje; desde el punto operativos en número de personas para la atención de las conexiones.

### **1.2 UNA CLASE ÚNICA**

Los aviones comerciales, dentro de la configuración o disposición en las cuales se encuentran distribuidas las sillas al interior de los mismos, es posible subdividirlos por áreas y de esta forma, cobrar de acuerdo a dicha ubicación; en el caso de las aerolíneas de bajo costo se deja una sola disposición de sillas en todo el avión y de esta forma se realiza un solo costo al pasajero y la venta se realiza sin importar la ubicación dentro del avión; con esta estrategia se obtienen ahorros en las configuraciones de los aviones, también se ahorra peso de la aeronave y por consiguiente gastos de combustible. Se logra obtener una mayor ubicación de sillas aumentando la capacidad de la aeronave y dentro del grupo de personal a bordo, se obtiene una disminución de los mismos pues no son requeridos por ser una sola clase.

### **1.3 LIBRE UBICACIÓN DE LOS CLIENTES AL INTERIOR DE LA AERONAVE.**

Al momento de la compra de un boleto para un vuelo, no existe la asignación de posición al interior de las aeronaves, ésta se da de acuerdo al orden de llegada de los pasajeros al vuelo, esto le evita manejar reservas con prioridades y alistamientos en salas de aeropuertos por orden de ubicación, conteos adicionales a la llegada al avión y cierre del vuelo. Todo esto, está reflejado en tiempos de tránsitos de los aviones más cortos debido a la eliminación de los controles que se deben realizar, también menos personal, debido a que estos conteos se eliminan.

#### **1.4 VUELOS A AEROPUERTOS ALTERNOS**

Los vuelos a aeropuertos alternos, se determinan para obtener prioridades en el manejo de los tiempos de aterrizaje y despegue, tener costos de los mismos y descongestionar las pistas, dando más agilidad en la operación de los aviones y menos consumo de combustible a diferencias de los aeropuertos principales.

Los vuelos cortos, permiten tener un buen beneficio en el costo del tiquete y en los ciclos de la aeronave aumentando el número de ciclos por día llevándola a una mejor utilización de horas por día por avión, maximizando la utilización de los aviones; esto se logra teniendo destinos cortos y aeropuertos alternos, iniciando operaciones muy temprano en la mañana y terminarlas a altas horas de la noche o en la madrugada, esto con el fin de obtener la mejor utilización de la flota.

#### **1.5 UN SOLO TIPO DE AVIÓN DE CORTO O MEDIANO ALCANCE**

Una sola flota, permite la optimización y estandarización de los procedimientos en tierra y entrenamiento de personal de operaciones, como el caso de pilotos y auxiliares de vuelo, a su vez la simplificación en la capacitación de la parte técnica al igual que los equipos que le prestan atención a los aviones en tierra y los equipos utilizados dentro de las prácticas de mantenimiento.

Servicios en tierra básicos: durante los tránsitos en los aeropuertos no se prestan servicios de limpieza de cabinas de pilotos y de pasajeros, ni servicios básicos de agua potable en baños, además, optimizando estos, por el programa de disminución en la prestación de los servicios a nivel general, se disminuye la cantidad de elementos que hay que adicionarle al avión, también la liberación de peso elementos que le permitirán optimizar en el combustible.

#### **1.6 ELIMINACIÓN DE LOS SERVICIOS A BORDO**

Este, es uno de los elementos bandera en la reducción de costos de la aerolínea que se presentan en el mercado con este modelo de servicio. Dentro de ellos se encuentra como son refrigerios, comidas y bebidas, entretenimiento como revistas, periódicos, servicio de películas documentales, elementos adicionales, como cobertores, servicios de pasajeros especiales, enfermos y personas con

discapacidad, servicios de oxígeno a pacientes con problemas respiratorios. Adicional, estos elementos los han convertido en una fuente de ingresos pues se cobra a los clientes, con el fin de obtener utilidades para el sostenimiento de la operación de la aerolínea.

### **1.7 UTILIZACION DE LOS AVANCES TECNOLÓGICO.**

Aprovechando los avances tecnológicos, estos son utilizados en los procesos de reserva y venta de tiquetes por Internet, estos permiten ahorrar costos en papelería y todo los elementos que están vinculados a la impresión de los mismos, el pasajero al realizar el procedimiento y manejo de reserva y compra de tiquetes por Internet, no requiere que sea atendido directamente, esto permite reducir costos en recurso humano, adicional se logra una reducción en infraestructura en aeropuertos y oficinas pues ya no son requeridos.

Otro de los aspectos importantes en la consecución de pasajes, se tienen las agencias de viajes, que dentro de los procesos de compra y venta de tiquetes y programas de planes de viajes, demandan un costo por realizar estos trámites que se ve reflejado en el costo del tiquete o en el plan turístico que seleccione el pasajero, desde este punto de vista, éste también entra dentro de los elementos de ahorro que son bien representativos al momento de realizar procesos de balance al interior de las aerolínea.

### **1.8 RECURSO HUMANO**

Dentro de las áreas de ahorros en las cuales se ha apalancado éste modelo administrativo, se encuentra el recurso humano, parte fundamental de las organizaciones. Que con el fin dentro del plan de ahorro, se les incrementan las actividades que antes estaban designadas a uno, dos o tres grupos de trabajo que están bien definidos en la ejecución de cada labor. Dentro de la optimización de procesos para atender las necesidades operacionales de la nuevas aerolínea y dentro de las políticas de este modelo, estas labores son reasignadas a una sola persona para logra una optimización y eficiencia en los procesos de cara al cliente y encontrar en éstos reducir la planta de personal que en las grandes

organizaciones aéreas es el segundo rublo más importante después del combustible, por lo cual tiene excesivo cuidado en la administración del mismo.

### **1.9 OPTIMIZACIÓN EN EL MANEJO DEL COMBUSTIBLE**

Dentro de los programas de economía, se encuentran los programas de compra de combustible en temporadas en los cuales el precio del crudo es bajo y con planes de compra y pago a mediano y largo plazo les permite obtener ahorros considerables que le repercuten en la optimización de recursos y tener operaciones ligeras en los temas de costos para reflejarlos en el consumidor final.

### **1.10 ESTRATEGIAS DEL MERCADO**

Dentro de las estrategias comerciales, se utilizan lanzamientos de publicidad, dando a conocer exclusivamente los precios base de los tiquetes, sin incluir las tasas aeroportuarias y sobrecargo al combustible, además, generando expectativa en el mercado, publicando precios iguales al valor mínimo de la denominación del mercado en el cual están operando. En el caso colombiano tiquetes a un peso que les permite mostrarse como una aerolínea con precios muy convenientes para los pasajeros y de esta forma lograrán una mayor fluencia de pasajeros.

Concluyendo este capítulo de estrategias utilizadas por las aerolíneas para lograr ingresar dentro del modelos de bajo costo, se identifica un grado de detrimento de los servicios prestados sin importar el objetivo, que es el de ofrecer tiquetes a bajo costo, comprometiendo los conceptos de servicio y seguridad que son parte de los pilares sobre los cuales se fundó el sector aeronáutico en el mundo al transcurso de la historia.

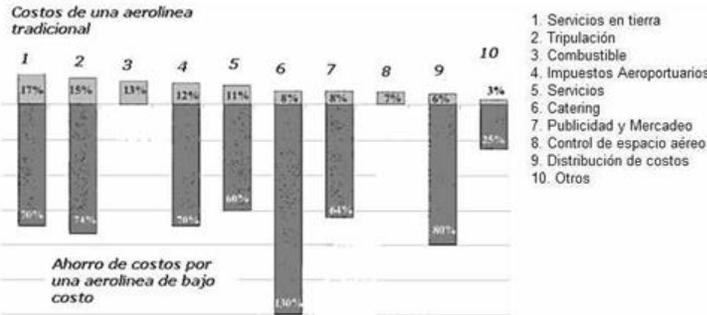
Dentro de las estrategias de las aerolíneas de bajo costo, encontramos un sinnúmero de elementos de servicio al cliente que han sido reducidos o suprimidos y que en los inicios de la industria aeronáutica se valoraban y se convirtieron en insignia del sector, lo que les permitía mantener una identidad diferenciadora de los otros medios de transporte.

La finalidad de las aerolíneas de bajo costo es prestar un servicio transporte básico y esencial entre dos puntos, generando una rentabilidad superior al promedio a un bajo costo, con una menor inversión. Sin descuidar las expectativas de los clientes de acuerdo al producto ofrecido.

## 2. DIFERENCIAS ENTRE AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO Y LAS TRADICIONALES

Las aerolíneas de bajo costo, reducen y optimizan los costos en los servicios, en orden de alcanzar una estrategia de éxito y luego ventaja competitiva. Para lograr esos objetivos, las aerolíneas de bajo costo tienen una estructura de costos diferente a las aerolíneas tradicionales. “Las condiciones para el ahorro de costos se crean mediante la implementación de estructuras eficaces, con un mínimo de complejidad, transparencia de costos, con la concentración en las competencias básicas y la externalización de las tareas no relevantes”<sup>2</sup>.

Figura 2: Ventaja de costos de una aerolínea de bajo costo sobre una aerolínea tradicional



Fuente: Boston Consulting Group, quoted according to Machatschke 2003, p.120. Citado por: SVEN Groß, SCHRÖDER Alexander. Handbook of Low Cost Airlines 2007. p. 33

Igualmente, “una eficiente gestión de la calidad contribuye a reducir costos y aumentar beneficios a largo plazo. Si se aplica con éxito, en relación con un

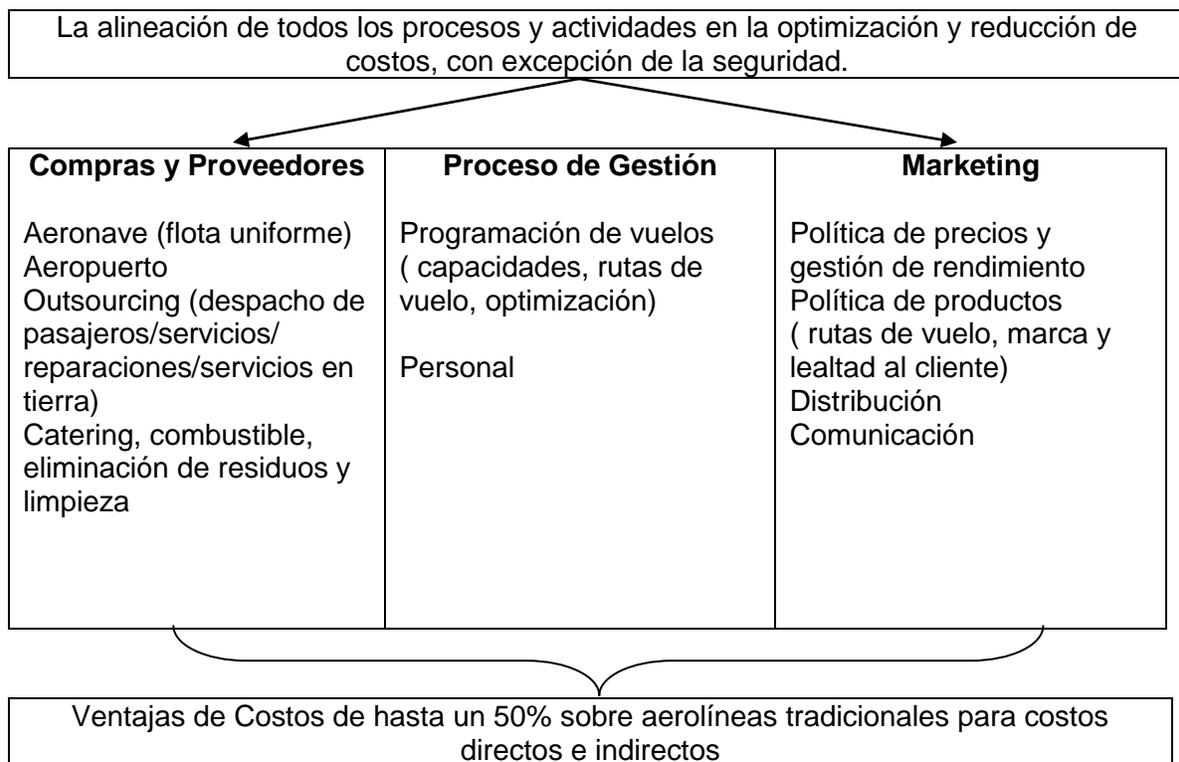
<sup>2</sup> SVEN Groß, SCHRÖDER Alexander. Handbook of Low Cost Airlines. Berlín: Hubert et Co., Göttingen; 2007. p. 33

sistema de operaciones de vuelo y de trabajo, este enfoque permite, por ejemplo, evitar o reducir los retrasos y ahorrar costos.”<sup>3</sup>

La estructura de costos de una aerolínea de bajo costo en comparación con una aerolínea tradicional se ha venido examinando en muchos países. Por ejemplo, Doganis<sup>4</sup>, determinó que las aerolíneas de bajo costo tienen un 41 % de ventaja en costos sobre las aerolíneas tradicionales.

Si la tendencia mundial es implementar el sistema de bajo costo, entonces se deberá tener un modelo básico para todas las aerolíneas de bajo costo. A continuación se muestra un esquema de un posible modelo.

Figura 3: Modelo de negocios de las aerolíneas de bajo costo



Fuente: SVEN Groß, SCHRÖDER Alexander. Handbook of Low Cost Airlines 2007. p. 46

<sup>3</sup> Ibíd., p. 34

<sup>4</sup>Ibíd., p. 34

## 2.1 AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO

En Colombia, la aerolínea que se asemeja al modelo de bajo costo es Aires, ya que cuenta con una flota casi uniforme con 9 Boeing 737-700 y 15 aeronaves Dash 8-200/Q400. Además los precios de sus tiquetes son los más económicos del mercado, según su presidente Francisco Méndez<sup>5</sup>, el estímulo de las tarifas bajas han convencido a los colombianos que antes viajaban en autobús para volar. Con estas estrategias de costos, Aires ha captado más pasajeros que las otras aerolíneas tradicionales en Colombia. Estas aerolíneas están dirigidas aquellas personas que son sensibles al precio y que están dispuestos a dejar de tener servicios adicionales. Además, la posibilidad de llegar a las regiones apartadas del país que no están siendo atendidas por las aerolíneas tradicionales.

Figura 4: Aires B737-700



Fuente: [http://www.aires.aero/aires/Conocenos/Nuestra\\_Flota.aspx](http://www.aires.aero/aires/Conocenos/Nuestra_Flota.aspx)

Para Juan José Lamar de Proexport, “La ubicación estratégica del país hace que las grandes metrópolis de América estén en su gran mayoría en distancias inferiores a seis horas de vuelo que pueden ser atendidas por aerolíneas de bajo costo sin necesidad de invertir en equipos de largo alcance.”<sup>6</sup> Por ser un modelo competitivo y de gran beneficio para la comunidad, el sistema de bajo costo es ideal para Colombia y Latinoamérica.

---

<sup>5</sup> SOBIE Brendan. Avianca chief executive Fabio Villegas. En: Flightglobal [online] Bogotá, 22, Septiembre, 2009. <URL:<http://www.flightglobal.com/articles/2009/09/22/332565/interview-avianca-chief-executive-fabio-villegas.html>>. [Citado el 09 de Octubre de 2010]

<sup>6</sup> LAMAR Juan Jose. Aerolíneas de Bajo Costo: Una opción a considerar para aumentar los flujos de turistas hacia Colombia. Proexport Colombia. Bogotá Junio 2008; sección Tendencias Internacionales en Turismo. p.2



“Hemos visto un montón de compañías de bajo costo llegando al mercado, pero creo que han sido capaces de crear su propio mercado”<sup>8</sup>

Avianca, cuenta con una amplia flota de aeronaves como lo son: Boeing 757 /767 / 787, Airbus A320/319, en total son 55 aeronaves utilizadas en el transporte doméstico e internacional. Además, posee instalaciones para la comodidad de sus pasajeros, programa Avianca Plus, el cual es para viajeros frecuentes y una amplia red de oficinas alrededor del país y del mundo.

Figura 7: Comodidad que ofrece Avianca



Fuente: [www.avianca.com](http://www.avianca.com)

En conclusión, se muestra un cuadro comparativo de las diferencias entre los dos modelos de aerolíneas, estas a su vez han sido explicadas anteriormente. El cuadro, expone los contrastes entre las aerolíneas de bajo costo y las tradicionales y estas a su vez muestran a quienes están dirigidos sus mercados.

---

<sup>8</sup> Ibíd., <http://www.flightglobal.com/articles/2009/09/22/332565/interview-avianca-chief-executive-fabio-villegas.html>.

Figura 8: Cuadro comparativo de las aerolíneas

<b>MODELOS DE AEROLÍNEAS</b>	
<b>DE BAJO COSTO</b>	<b>TRADICIONALES</b>
Uniformidad de la flota para reducir los costos Límite de equipaje de bodega Venta de alimentos a bordo No existe clase ejecutiva No hay agentes de viaje No hay elección de sillas Más sillas en la aeronave No existe programa de vuelo frecuente Tiquetes más económicos No existen reservas de vuelos Grandes demoras en aeropuertos y cancelaciones de vuelo Implementación de una tasa para gordos Limitación de destinos nacionales e internacionales Venta de tiquetes por medios electrónicos Preparación del avión más rápida La mayoría de las aerolíneas de bajo costo, utilizan aviones nuevos para que sea más eficiente el consumo de combustible.	Cuenta con diferentes clases en las aeronaves como lo son: ejecutivo, turista y primera clase  Alimentos a bordo  Reservas de vuelos  Nueva tecnología en aeronaves, como sus grandes aeronaves y su entretenimiento a bordo  Ofrece más destinos nacionales e internacionales  Menos demoras y cancelaciones de vuelo  Costos de tiquetes más elevados que las de bajo costo

Elaborado por: Natalia Ortiz Luna

La anterior figura, muestra que las aerolíneas de bajo costo, están dirigidas a personas cuyo objetivo principal es la economía, ya sea porque su viaje es de negocios o placer, son personas sensibles a promociones y facilidades que den estas aerolíneas. Por ejemplo, en Colombia, las distancias de vuelo no exceden una hora, por tal motivo, ciertos pasajeros no justifican gastar grandes cantidades de dinero en tiquetes por tan poco tiempo en vuelo. Estos pasajeros pueden ser estudiantes que necesitan desplazarse de una ciudad a otra, turistas y población que se encuentra en zonas apartadas.

Es por eso, que esta clase de modelo de compañía es una gran alternativa en Colombia. Además, los incrementos en pasajeros que ha tenido la aerolínea Aires,

demuestra que se puede ahorrar en ciertos costos no indispensables y asimismo ser rentables.

Las aerolíneas tradicionales, están dirigidas a personas que necesiten realizar vuelos internacionales y que necesiten comodidad y entretenimiento en su viaje. Además, de pasajeros de negocios que requieren de las ventajas que traen las aeronaves de última tecnología.

### **3. ESTRATEGÍAS DE LAS AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO**

Para comenzar con las estrategias de las aerolíneas de bajo costo en Colombia, se citará un artículo de la industria aérea colombiana en la cual el presidente de Avianca Fabio Villegas<sup>9</sup>, expone: “que otras compañías están incentivando otro sector del mercado, lo cual es importante para el desarrollo económico de Colombia, pero no puede ser sostenible en el largo plazo. Básicamente, lo que han hecho es que han atraído a los pasajeros de avión, que en el pasado no estaban usando las líneas aéreas, han creado una demanda para ellos, especialmente a los destinos turísticos -. Cartagena, San Andrés y Santa Marta - durante la temporada alta. Vamos a ver qué pasa. Creo que hay un exceso de oferta y vamos a sentirla en la temporada baja. Es más difícil sostener ese mercado en la temporada baja. Este segmento del mercado no está acostumbrado a volar en ese tiempo.”

El crecimiento de las aerolíneas de bajo costo en Colombia se está desarrollando bajo la estimulación de los mercados que en el pasado no se había planteado y que a la fecha presentan excelentes resultados. Todo esto ha generado expectativas y escepticismo frente a los competidores, quienes toman una postura defensiva pues nunca habían pretendido tener un mercado de este tipo, con el éxito que hoy está mostrando.

Las rutas que en el pasado estaban reservadas para temporadas definidas de vacaciones y fechas de fin de año, hoy están teniendo un comportamiento estable

---

<sup>9</sup>SOBIE, Brenda. Temporada de carnaval. En: Airline Business. Octubre 2009, vol. 25 no. 10, p.31. Traducido por: Jaime A. Walteros.

en el tiempo y con tendencias al alza en volúmenes de ocupación de las aeronaves. Permitiendo la sostenibilidad de las aerolíneas y con una proyección en la implementación de más frecuencias, que conlleva a la generación de más ingresos y rentabilidad del negocio.

Las estrategias de las aerolíneas de bajo costo en Colombia, se promocionan con el lanzamiento de planes de viajes, utilizando programas publicitarios impactantes que les permiten captar la atención del mercado de un sector definido de la población que no tenía acceso a éste medio de transporte y que vio en esta una oportunidad de adquirir a unos costos que están a su alcance. Al momento continuamos con este tipo de clientes que cada día son nuevos y se presentan para cumplir con la experiencia de volar.

Adicional, se ha logrado captar un número de pasajeros que no eran habituales en la aerolínea tradicional, pero sus vuelos lo realizaban con éstas y al ver unos precios tan atractivos, se lanzaron a la nueva experiencia del vuelo con las experiencias en cada uno de sus destinos.

Dentro de las preguntas que le surgen al mercado, es si estos clientes son frecuentes y si están dentro del proceso exploratorio y la sostenibilidad del mercado a largo plazo, ¿cómo se hará para mantener la capacidad instalada y como se suplirá el negocio?

Para el análisis hecho por el presidente de la Aerolínea Aires, Francisco José Méndez reconoce: “El factor de estimulación ha sido mayor en los mercados turísticos de la región del Caribe, pero dice que "las reservas son muy buenas" y que no espera ninguna baja en el tráfico durante los meses de menor actividad de septiembre y octubre.”<sup>10</sup>

En cuanto a la opinión de Francisco Méndez, se hace eco entre el presidente de la aerolínea AeroRepública Roberto Junguito y el presidente de Avianca Fabio Villegas en el cuestionamiento: “De si el mercado será capaz de absorber la capacidad adicional creada por la expansión fuera de temporada alta de Aires y

---

<sup>10</sup> Ibid.,p. 31

llama a la estrategia de Aires "una estrategia de bajo costo, pero no necesariamente una estrategia de bajo costo". Señala a la flota mixta de aviones turbohélices y en Aires y sus rutas regionales son densas, la combinación que realizan en la flota es sin precedentes en el sector de bajo costo. "este es la complejidad de éste modeló".<sup>11</sup>

Dentro de la estimulación del mercado se ha tomado como bases a los destinos turísticos de Colombia que ya son habituales y que en el pasado lograban una gran solvencia por parte de los medios de transporte tradicionales por vehículos particulares, familiares y medios de transporte masivo como autobuses. En el momento que se les presenta la oportunidad de acceder al medio aéreo y con mejores precios con respecto a los tradicionales y adicional con contactos hoteleros en los cuales le permitirá tener experiencias que en el pasado no estaban al alcance que logra cautivar al cliente.

La incertidumbre del mercado persiste y consiste en cómo se sostendrá la capacidad instalada llámese rutas definidas y equipos adquiridos para suplir la necesidad en la expansión y seguimos con el cuestionamiento de cómo se lograra sostener el mercado en los tiempos de bajo turismo.

Méndez opina que sin embargo, Aires es realmente la primera aerolínea de bajo costo en el país y no se puede tener una estructura de bajo costo sólo en el lado regional.<sup>12</sup>

Las aerolíneas de bajo costo, que se han incorporado en el mercado colombiano, estaban constituidas como aerolíneas tradicionales, que dentro de sus políticas incorporaron las estrategias administrativas de las aerolíneas de bajo costo, ofreciendo tiquetes a precios económicos a los destinos en los cuales las aerolíneas tradicionales habitualmente ofrecían costos de transporte altos, redefiniéndose en el mercado aéreo como una aerolínea de bajo costo,

---

<sup>11</sup> Ibid.,p. 30

<sup>12</sup> SOBIE Brendan. Colombian carnival. En: Flightglobal [en línea] Bogotá, 22, Septiembre, 2009.  
<URL: <http://www.flightglobal.com/channels/mro/articles/2009/09/22/332608/colombian-carnival.html>.> [Citado el 24 de Octubre de 2010]

incorporando pautas como, el aumento en las frecuencias y también la aprobación de rutas en las cuales no son habituales para las aerolíneas comerciales, ya establecida la adquisición del B737, unificando flota de mediano alcance que le permiten optimizar costos operativos y de combustible, adicional, dentro de los programas está la disminución en los servicios prestados en las aeronaves y en la parte de capital humano se están unificando actividades que pueden ser desarrolladas por una sola persona para lograr una viabilidad del negocio.

En su concepto Méndez dice: “Aires está siguiendo el enfoque de JetBlue, con bebidas y comida sin cobro. Comenta que Aires decidió cambiar el modelo de bajo costo porque los colombianos reaccionan negativamente a las compañías aéreas que cobran por todo y añade que nuestros costos son tan bajos que no tenemos que hacer eso.”<sup>13</sup>

Dentro de las estrategias que ha adoptado Aires para ser aerolínea de bajo costo, no está contemplado por el momento el cobro de servicios especiales como son de refrescos en los vuelos, revistas, prensa; es muy claro el concepto pues la cultura de servicio en el cliente colombiano está muy bien fundada por las aerolíneas tradicionales, que al momento de ser establecido su cobro, presentaría un indicador negativo en los clientes que utilizan este servicio, ocasionando un ámbito negativo en el proceso de incorporación en el mercado como aerolínea de bajo costo.

Una conclusión, en cuanto al modelo implementado en Colombia, es que las aerolíneas de bajo costo no han tomado las decisiones más asertivas desde el momento de su incorporación y en el desarrollo de los mismos, por todos los inconvenientes presentados durante su operación y que han generado desconfianza y un malestar en los pasajeros.

En Colombia, las aerolíneas tradicionales han fallado en la implementación del modelo de bajo costo, el cual ha fracasado en la planificación e implantación del

---

<sup>13</sup>Ibíd., <http://www.flightglobal.com/channels/mro/articles/2009/09/22/332608/colombian-carnival.html>.

sistema, los esfuerzos han sido insuficientes pues hay diferencias en la incorporación de las políticas del modelo de bajo costo, las cuales simplifican los procesos y reducen cargas laborales que al momento no han tenido modificación y no permiten adoptar el modelo eficientemente.

Otro de los aspectos que no se han tenido en cuenta para la implementación de este modelo, es la homogenización de los aviones, ya que actualmente las aerolíneas colombianas de bajo costo, cuentan con una variedad de aviones de corto y mediano alcance, que poseen diferencias de tecnología y no permiten el ahorro estimado, por los costos que deben acarrear por mantenimiento, reoperación y de manera directa, no tener una inter-cambiabilidad de aviones en el caso de presentárseles fallas técnicas.

#### **4. INCREMENTO DE FRECUENCIAS Y NÚMERO DE RUTAS**

El impacto que ha tenido el modelo de bajo costo en Colombia, apenas está dando resultados. La empresa Aires, que tiene un modelo que se asemeja a bajo costo, ha tenido un incremento notorio este año. Desde el año pasado, la empresa ha tenido un crecimiento del 262% en el transporte de pasajeros a nivel nacional, logrando posicionarse como la segunda aerolínea a nivel nacional, gracias a sus estrategias innovadoras.<sup>14</sup>

Como era de esperarse, el impacto que ha tenido Aires en la población colombiana, ha llevado a que la compañía renueve su flota con aeronaves 737-700, que le permiten ofrecer más sillas en vuelos nacionales e internacionales. Según el presidente de Aires, Francisco Méndez "El mercado colombiano ha reaccionado realmente con el enfoque de bajo costo. Hemos visto la estimulación

---

<sup>14</sup>Aires inició 2010 con crecimiento acelerado. En: Dinero [en línea] Bogotá, 16, Marzo, 2010. <URL: [http://www.dinero.com/actualidad/noticias/aires-inicio-2010-crecimiento-acelerado\\_69822.aspx](http://www.dinero.com/actualidad/noticias/aires-inicio-2010-crecimiento-acelerado_69822.aspx)> [Citado el 24 de Octubre de 2010]

de hasta un 30% en algunas rutas", "Creíamos que Colombia era demasiado caro." <sup>15</sup>

No sólo en Colombia Aires ha mostrado crecimiento, sino también ha sido una revelación en Latinoamérica, donde creció un 45.38% en comparación con las otras aerolíneas Latinoamericanas. La siguiente figura muestra claramente el paralelo.

Figura 9: Aires Aerolínea revelación

Air Caraibes (Caribe Francés)		0	0%
Caribbean Airlines (Trinidad y Tobago)		0	0%
InterJet (México)		5	4.20%
Volaris (Mexico)		4	3.36%
Surinam Airways (Suriname)		0	0%
Aires (Colombia)		54	45.38%
AeroGal (Ecuador)		4	3.36%
Peruvian Airlines (Peru)		6	5.04%
Star Peru (Peru)		4	3.36%
Sky Airline (Chile)		6	5.04%
Pal Airlines (Chile)		0	0%
Boliviana de Aviación (Bolivia)		0	0%
AeroSur (Bolivia)		2	1.68%
Bqb Lineas Aereas (Uruguay)		1	0.84%
Pluna (Uruguay)		2	1.68%
Andes Lineas Aereas (Argentina)		1	0.84%
Sol Lineas Aereas (Argentina)		2	1.68%
Santa Barbara Airlines (Venezuela)		4	3.36%

Fuente: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?p=65379219>

Por tal motivo, las frecuencias, número de pasajeros y rutas, se han incrementado notoriamente, ya sea por el impacto de los precios bajos de Aires o por la respuesta de sus competidores más cercanos como lo son Avianca y AeroRepública. Para el presidente de AeroRepública, Roberto Junguito “AeroRepública, ha igualado las tarifas Aires de un modo selectivo, también ha sido capaz de aumentar su base de pasajeros y mantener su cuota de mercado en las principales rutas nacionales en Colombia, pero sin tener que aumentar la capacidad.”<sup>16</sup>

<sup>15</sup> SOBIE Brendan. Colombian carnival. En: Flightglobal [en línea] Bogotá, 22, Septiembre, 2009.

<URL: <http://www.flightglobal.com/channels/mro/articles/2009/09/22/332608/colombian-carnival.html>.> [Citado el 24 de Octubre de 2010]

<sup>16</sup> Ibíd., <http://www.flightglobal.com/channels/mro/articles/2009/09/22/332608/colombian-carnival.html>.

#### 4.1 NÚMERO DE PASAJEROS

Con los precios bajos de Aires, se ha visto tanto un aumento en las frecuencias como en el número de pasajeros. Hasta el año 2009, Avianca y AeroRepública, dominaban el mercado de las principales rutas nacionales, las cuales son Bogotá a Medellín, Cartagena, Cali y Barranquilla.

Con respecto a AeroRepública, llevó a 169 mil pasajeros nacionales en junio de 2009, un aumento del 20% sobre junio de 2008, al tiempo que aumenta la capacidad de sólo un 1% a 250.000 asientos. En las cuatro principales rutas del país, AeroRepública vio crecer su tráfico un 27% en junio de 2009 a 82.000 pasajeros<sup>17</sup>. En la siguiente figura, se muestran las estadísticas de AeroRepública de Enero 2009 a Enero 2010.

Figura 10: Pasajeros nacionales por empresa

Cuadro 1.2 Pasajeros nacionales por empresa								
EMPRESA	Comparativo mensual				Comparativo acumulado			
	Agosto 2010	% PART	Agosto 2009	% Var.	Ene - Ago 2010	% PART	Ene - Ago 2009	% Var.
<b>TOTAL</b>	<b>1.186.607</b>	<b>100,00%</b>	<b>924.951</b>	<b>28,29</b>	<b>8.629.876</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.299.367</b>	<b>37,00</b>
Avianca	465.812	39,26%	315.616	47,59	3.164.331	36,67%	2.279.147	38,84
Aires	246.418	20,77%	165.987	48,46	1.858.263	21,53%	807.350	130,17
Aerorepublica	180.487	15,21%	179.906	0,32	1.327.154	15,38%	1.142.456	16,17
SAM	165.650	13,96%	150.182	10,30	1.386.563	16,07%	1.224.476	13,24
Satena	77.491	6,53%	74.819	3,57	553.313	6,41%	566.185	-2,27
Easy Fly	33.069	2,79%	22.976	43,93	221.011	2,56%	176.189	25,44
Aer. Antioquia	17.680	1,49%	15.465	14,32	119.241	1,38%	103.564	15,14

Fuente: Aerocivil

Como se puede ver en la figura 10, AeroRepública tuvo un incremento del 16,17% entre Enero – Agosto 2009 y Enero – Agosto 2010. En el periodo 2009, la aerolínea movió 1.142.456 pasajeros mientras que en el mismo periodo 2010, la aerolínea transportó 1.327.154 pasajeros, además, hay una variación sólo del 0,32

<sup>17</sup> Ibid., <http://www.flightglobal.com/channels/mro/articles/2009/09/22/332608/colombian-carnival.html>.

entre el mes de Agosto, lo que muestra un incremento muy leve en el transporte de pasajeros para esa compañía.

Por el lado de Avianca, las tarifas de los otros competidores no les importan mucho, ya que ellos sólo se centran en la calidad del servicio. Aunque como dice el presidente de Avianca, "Recibimos un montón de consejos de la gente diciendo" es hora de que te vayas a bajo costo, usted tiene que reducir su nivel de servicio. Usted tiene el modelo equivocado. Pero queremos concentrarnos en el segmento del mercado que exige un buen nivel de servicio. Sabemos que hay otras compañías aéreas que asistirán a otros segmentos del mercado, sin centrarse en mejorar el nivel de servicio. No vamos a recortar en eso y al final esperamos que seamos capaces de diferenciarnos de las demás compañías aéreas".<sup>18</sup> Por ahora, Avianca no cambiará su estrategia de mercado, ya que ellos tienen un mercado diferente como es el sector empresarial, donde tienen la conexión más grande del país y la posibilidad de ofrecer servicios punto a punto.

Según la figura 10, Avianca tuvo un aumento 38,84% en el periodo Enero – Agosto del año 2009 al mismo periodo en el año 2010. En el año 2009, Avianca tuvo un incremento de 7.6 %, atrayendo nuevos pasajeros por la reducción de sus tarifas. En el mercado doméstico, aumentó los pasajeros totales transportados en 0.6% mientras que las sillas ofrecidas aumentaron 0.9%.<sup>19</sup> En las siguientes figuras, se puede apreciar el comportamiento de Avianca en el mercado doméstico así como su participación en las 10 rutas más importantes.

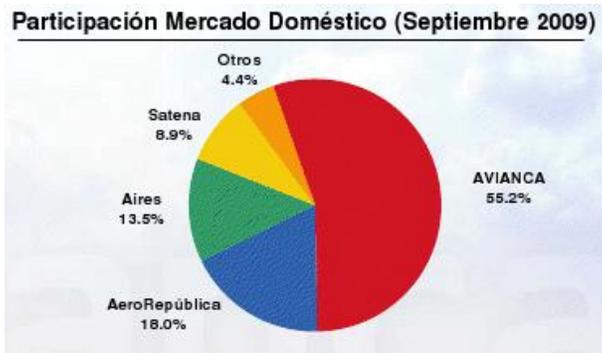
---

<sup>18</sup> *Ibíd.*, <http://www.flightglobal.com/channels/mro/articles/2009/09/22/332608/colombian-carnival.html>.

<sup>19</sup> En: Avianca [en línea] Bogotá, 17, Noviembre, 2009.

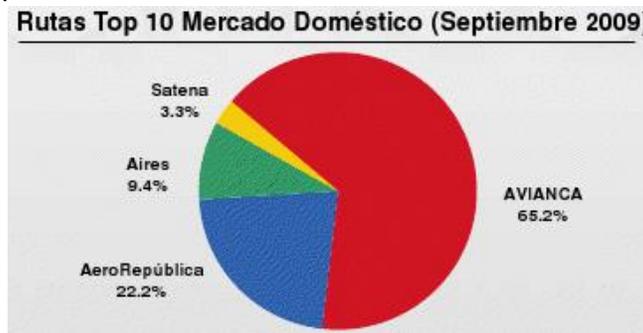
<URL: <http://www.avianca.com/NR/rdonlyres/.../PresentaciónInversionistas3Q2009.pdf>.>  
[Citado el 26 de Octubre de 2010]

Figura 11: Participación Mercado Doméstico



Fuente: [www.avianca.com/NR/rdonlyres/.../PresentaciónInversionistas3Q2009.pdf](http://www.avianca.com/NR/rdonlyres/.../PresentaciónInversionistas3Q2009.pdf)

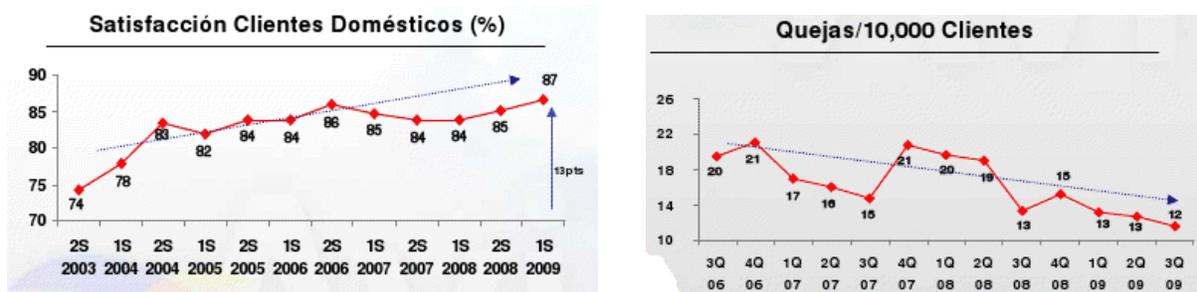
Figura 12: Rutas Top 10 Mercado Doméstico



Fuente: [www.avianca.com/NR/rdonlyres/.../PresentaciónInversionistas3Q2009.pdf](http://www.avianca.com/NR/rdonlyres/.../PresentaciónInversionistas3Q2009.pdf)

En lo referente a la satisfacción de los clientes de Avianca, se ve que se ha incrementado con el tiempo y las quejas han disminuido considerablemente. En el mercado nacional la satisfacción en el primer semestre fue del 87%, mientras que las quejas fueron 12 por cada 10,000 pasajeros.

Figura 13: Satisfacción y quejas de los pasajeros en el año 2009



Fuente: [www.avianca.com/NR/rdonlyres/.../PresentaciónInversionistas3Q2009.pdf](http://www.avianca.com/NR/rdonlyres/.../PresentaciónInversionistas3Q2009.pdf)

En el caso de Aires, las estadísticas son sorprendentes, ya que el crecimiento de la aerolínea se incrementa cada día más. Esto se debe a que la aerolínea se ha centrado en un mercado diferente como es el turístico, Méndez reconoce que el factor de estimulación ha sido mayor en los mercados turísticos de la región del Caribe, pero dice que las reservas son muy buenas y que no espera ninguna disminución en el tráfico durante los meses de menor actividad del mes de septiembre u octubre.<sup>20</sup>

Continuando con lo anteriormente dicho, el presidente de Aires dice, “que la respuesta ha sido especialmente positiva en la ruta Bogotá-Santa Marta, que fue la séptima más grande en Colombia el año pasado con 382.000 pasajeros y Aires agregó una segunda frecuencia diaria después de alcanzar un factor de ocupación promedio de 80% después de sólo tres meses de lanzamiento el servicio.”<sup>21</sup>

En la figura 10, se puede ver el cambio del año 2009 al año 2010. En Agosto del 2009, Aires transportaba 165.987 pasajeros, mientras que en el presente año transportó 246.418, lo que demuestra un incremento del 48,46%. En lo referente al periodo Enero – Agosto, en el año 2009 se transportaron 807.350 pasajeros y en el año 2010 en el mismo periodo 1.858.263 pasajeros, con un incremento del 130.17%, ubicándose como la segunda aerolínea en Colombia.

Con respecto a esas cifras, el presidente comentó, “El crecimiento de Aires, se debe a la estrategia que durante el último año hemos venido desarrollando, para ofrecerle a nuestros usuarios las tarifas más justas del mercado a través de sorprendentes promociones a los destinos nacionales e internacionales hasta donde llega, basándonos en la eficiencia operacional, con estándares certificados de seguridad para brindar el mejor servicio en todas nuestras rutas”.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> <http://www.flightglobal.com/channels/mro/articles/2009/09/22/332608/colombian-carnival.html>, Op. cit.

<sup>21</sup> *Ibíd.*, <http://www.flightglobal.com/channels/mro/articles/2009/09/22/332608/colombian-carnival.html>.

<sup>22</sup> Sala de prensa Aires. En Febrero, Aires continuó volando alto. En: Aires [en línea] Bogotá, 05, Abril, 2010. <URL:

Pero el problema reciente con la aerolínea Aires, son las demoras y cancelaciones de los vuelos. Para contrarrestar ese problema la aerolínea ha dicho que obtendrá nuevos aviones y nuevo personal. Además, está considerando tener una aeronave en tierra para cualquier incidente que se presente y contratar más personal para la atención en el aeropuerto.<sup>23</sup>

Asimismo, se comprometieron a realizar un plan de mejoramiento para la temporada de fin de año, como dijo el presidente de Aires "Estamos enfocados en mejorar los niveles de cumplimiento, para llevarlos al 70% de los estándares internacionales; en reducir el número de quejas, frente a lo cual no tenemos una meta concreta porque ni siquiera la aeronáutica tiene un parámetro, pero podemos decir que ha reducido en 50 por ciento; y en tener un avión de reserva, como sucede desde el primero de septiembre".<sup>24</sup>

Por otra parte, en la siguiente figura, se puede apreciar el incremento de pasajeros de las aerolíneas en las principales rutas del país. También, se ve el comportamiento de AeroRepública que en algunos casos se presentó una disminución en el transporte de pasajeros y el aumento de pasajeros de Aires con respecto a las mismas rutas ofrecidas.

---

[http://www.aires.com.co/aires/Sala\\_de\\_prensa/Volando\\_Alto.aspx](http://www.aires.com.co/aires/Sala_de_prensa/Volando_Alto.aspx). > [Citado el 26 de Octubre de 2010]

<sup>23</sup> MORENO Jaime. Aires promete superar sus problemas de cumplimiento antes de 4 meses. En: CM& [en línea] Bogotá, 22, Octubre, 2010  
<URL: <http://www.cmi.com.co/?nt=53171>. > [Citado el 26 de Octubre de 2010]

<sup>24</sup> [http://www.aires.com.co/aires/Sala\\_de\\_prensa/Volando\\_Alto.aspx](http://www.aires.com.co/aires/Sala_de_prensa/Volando_Alto.aspx) Op. cit.

Figura 14: Pasajeros nacionales por rutas

Cuadro 1.6B Pasajeros nacionales - Rutas troncales por empresa								
RUTA - EMPRESA	Comparativo mensual				Comparativo acumulado			
	Agosto 2010	% PART	Agosto 2009	% Var.	Ene - Ago 2010	% PART	Ene - Ago 2009	% Var.
<b>TOTAL</b>	<b>1.186.607</b>	<b>100,00%</b>	<b>924.951</b>	<b>28,29%</b>	<b>8.629.876</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.299.367</b>	<b>37,00%</b>
BOG-MDE-BOG	156.980	13,23%	118.492	32,48%	1.093.595	12,67%	755.305	44,79%
Avianca	92.216	7,77%	70.850	30,16%	639.045	7,41%	503.804	26,84%
Aires	28.470	2,40%	17.109	66,40%	195.849	2,27%	56.272	248,04%
Aerorepublica	20.687	1,74%	22.497	-8,05%	144.265	1,67%	132.396	8,96%
SAM	15.607	1,32%	7.735	101,77%	114.198	1,32%	62.505	82,70%
Satena		0,00%	301	-100,00%	238	0,00%	328	-27,44%
BOG-CLO-BOG	139.942	11,79%	110.303	26,87%	1.011.376	11,72%	773.726	30,72%
Avianca	75.241	6,34%	58.584	28,43%	558.443	6,47%	419.042	33,27%
Aires	25.560	2,15%	17.375	47,11%	173.378	2,01%	85.004	103,96%
SAM	19.535	1,65%	15.278	27,86%	144.637	1,68%	145.770	-0,78%
Aerorepublica	17.326	1,46%	19.066	-9,13%	129.491	1,50%	123.894	4,52%
Satena	2.280	0,19%		/0	5.427	0,06%	16	*
BOG-CTG-BOG	94.410	7,96%	75.200	25,55%	704.203	8,16%	506.372	39,07%
Avianca	36.983	3,12%	27.752	33,26%	291.311	3,38%	198.949	46,42%
Aires	23.751	2,00%	15.338	54,85%	168.591	1,95%	53.226	216,75%
Aerorepublica	19.775	1,67%	16.844	17,40%	137.340	1,59%	110.703	24,06%
SAM	13.901	1,17%	15.266	-8,94%	106.961	1,24%	143.494	-25,46%
BOG-BAQ-BOG	80.179	6,76%	64.881	23,58%	629.595	7,30%	416.186	51,28%
Avianca	32.643	2,75%	25.664	27,19%	244.737	2,84%	196.857	24,32%
SAM	16.860	1,42%	9.757	72,80%	128.427	1,49%	87.665	46,50%
Aires	15.651	1,32%	14.051	11,39%	142.252	1,65%	40.341	252,62%
Aerorepublica	15.025	1,27%	15.409	-2,49%	114.179	1,32%	91.323	25,03%
BOG-PEI-BOG	40.616	3,42%	28.784	41,11%	270.089	3,13%	209.701	28,80%
SAM	22.282	1,88%	15.189	46,70%	155.315	1,80%	110.364	40,73%
Avianca	11.342	0,96%	10.059	12,75%	75.831	0,88%	77.662	-2,36%
Aires	5.991	0,50%	3.085	94,20%	37.467	0,43%	18.034	107,76%
Otras	1.001	0,08%	451	121,95%	1.476	0,02%	3.641	-59,46%
BOG-BGA-BOG	63.806	5,38%	42.481	50,20%	465.962	5,40%	253.767	83,62%
Avianca	21.203	1,79%	4.936	329,56%	114.040	1,32%	36.745	210,36%
SAM	18.842	1,59%	17.576	7,20%	165.591	1,92%	143.721	15,22%
Aires	12.474	1,05%	7.976	56,39%	103.606	1,20%	13.533	*
Aerorepublica	11.251	0,95%	11.993	-6,19%	82.519	0,96%	59.768	38,07%
Satena	36	0,00%		/0	206	0,00%		/0

BOG-CUC-BOG	43.811	3,69%	24.478	<b>78,98%</b>	325.082	3,77%	167.289	<b>94,32%</b>
Avianca	24.458	2,06%	11.252	<b>117,37%</b>	104.502	1,21%	73.830	<b>41,54%</b>
Aerorepublica	11.754	0,99%	9.692	<b>21,28%</b>	83.784	0,97%	53.471	<b>56,69%</b>
Aires	7.599	0,64%	556	*	70.035	0,81%	1.875	*
SAM		0,00%	2.978	<b>-100,00%</b>	66.761	0,77%	38.113	<b>75,17%</b>
CLO-MDE-CLO	17.849	1,50%	12.947	<b>37,86%</b>	120.746	1,40%	85.728	<b>40,85%</b>
Avianca	13.216	1,11%	9.927	<b>33,13%</b>	91.382	1,06%	63.738	<b>43,37%</b>
SAM	3.485	0,29%	2.332	<b>49,44%</b>	22.450	0,26%	18.373	<b>22,19%</b>
Otras	1.148	0,10%	688	<b>66,86%</b>	6.914	0,08%	3.617	<b>91,15%</b>
BOG-MTR-BOG	29.844	2,52%	22.176	<b>34,58%</b>	232.515	2,69%	125.527	<b>85,23%</b>
Aires	9.862	0,83%	4.252	<b>131,94%</b>	84.986	0,98%	8.526	*
Aerorepublica	9.092	0,77%	10.654	<b>-14,66%</b>	73.695	0,85%	58.254	<b>26,51%</b>
SAM	7.415	0,62%	7.270	<b>1,99%</b>	66.025	0,77%	58.747	<b>12,39%</b>
Avianca	3.475	0,29%		/0	7.723	0,09%		/0
Satena		0,00%		/0	86	0,00%		/0
OTRAS RUTAS	519.170	43,75%	425.209	<b>22,10%</b>	3.776.713	43,76%	3.005.766	<b>25,65%</b>
Avianca	155.035	13,07%	96.592	<b>60,51%</b>	1.037.317	12,02%	708.520	<b>46,41%</b>
Aires	116.379	9,81%	85.923	<b>35,45%</b>	878.585	10,18%	529.259	<b>66,00%</b>
Aerorepublica	75.110	6,33%	73.385	<b>2,35%</b>	558.480	6,47%	508.009	<b>9,94%</b>
Satena	74.174	6,25%	74.067	<b>0,14%</b>	545.881	6,33%	564.501	<b>-3,30%</b>
SAM	47.723	4,02%	56.801	<b>-15,98%</b>	416.198	4,82%	415.724	<b>0,11%</b>
Easy Fly	33.069	2,79%	22.976	<b>43,93%</b>	221.011	2,56%	176.189	<b>25,44%</b>
Aer. Antioquia	17.680	1,49%	15.465	<b>14,32%</b>	119.241	1,38%	103.564	<b>15,14%</b>

Fuente: Aerocivil. \*: Variación superior al 500%

Las rutas que tuvieron un incremento notable fueron: BOG-MTR-BOG, BOG-CUC-BOG y BOG-BGA-BOG. En esas rutas, la aerolínea que más pasajeros transportó fue Aires, donde su crecimiento fue superior al 500% según fuentes de la Aerocivil. Por tal motivo, el modelo de negocio de Aires, le ha dado resultado, consolidándose como la segunda aerolínea en Colombia, además, le ha permitido implementar un esquema de alta eficiencia operativa y en costos, que le da la posibilidad de reducir tarifas, brindándoles la oportunidad a los colombianos de utilizar este medio de transporte con un buen precio, rapidez y seguridad.<sup>25</sup>

Ya sea reduciendo costos en los tiquetes o adoptando otras medidas como lo son: venta del servicio a bordo, límite de carga en bodega o el no tener clase ejecutiva, hacen que Aires, haya despertado la necesidad de revisar los precios actuales de

<sup>25</sup> Aires inició 2010 con crecimiento acelerado. En: Dinero [en línea] Bogotá, 16, Marzo, 2010.<URL: [http://www.dinero.com/actualidad/noticias/aires-inicio-2010-crecimiento-acelerado\\_69822.aspx](http://www.dinero.com/actualidad/noticias/aires-inicio-2010-crecimiento-acelerado_69822.aspx)> [Citado el 24 de Octubre de 2010]

las otras aerolíneas, además, de incentivar el mercado tanto en Colombia como en el exterior.

Es por eso, que la más reciente noticia de la compra de Aires por medio de LAN, indica, que no sólo el impacto de Aires fue en Colombia sino que abrió puertas en otros países y aumentó la competencia en Suramérica, perfilando al país como centro aéreo de la región.

La Dra. Claudia Velásquez (\*)<sup>26</sup> señaló en su exposición que Aires ha dinamizado la economía y ha cumplido una función social, ya que esta compañía le dio una mirada diferente a la aviación, haciendo que la empresas de transporte terrestre se quejaron por los precio bajos. Asimismo, ella opina, sí el modelo de bajo costo hubiera fracasado, en otras palabras, si Aires no hubiera atraído mercado y por ende fracasado en su estrategia de negocios, el modelo de bajo costo se habría arruinado y perjudicado al país.

En conclusión, debido a las estrategias que ha utilizado Aires, el número de pasajeros ha incrementado en las principales rutas nacionales, posicionando a la aerolínea como la de mayor crecimiento en el último año, movilizandoo cerca de 1'858.263 pasajeros entre el periodo Enero - Agosto 2010.

Asimismo, en algunas de las rutas troncales, Aires fue la aerolínea líder, con una variación cerca del 500%. Por ejemplo, la ruta BOG – MTR – BOG que tuvo uno de los mayores crecimientos hasta Agosto del 2010, según cifras de la Aerocivil, con un 85,23%, Aires fue la primera aerolínea en transportar esa ruta.

---

(\*) VELÁSQUEZ, Claudia. Directa Ejecutiva de ATAC. Bogotá, Colombia. Exposición en la Universidad Militar Nueva Granada, 2010.

## 5. CONCLUSIONES

La gran diferencia entre las aerolíneas de bajo costo y las aerolíneas tradicionales, es la estructura de costos que cada una maneja. En las aerolíneas de bajo costo, se utiliza la estrategia de reducir, bajando tarifas en función de, ofrecer más sillas dispuestas en el avión, utilizando el mismo tipo de avión para optimizar el consumo de combustible y realizando la venta de tiquetes por vía electrónica. En cambio, las aerolíneas tradicionales, ofrecen más servicios para el confort de los pasajeros.

Las estrategias utilizadas por las aerolíneas para lograr ingresar dentro del modelos de bajo costo, se identifica un grado de detrimento de los servicios prestados sin importar el objetivo que es el de ofrecer tiquetes a bajo costo, comprometiendo los conceptos de servicio y seguridad que son parte de los pilares sobre los cuales se fundó el sector aeronáutico en el mundo al transcurso de la historia.

Dentro de las estrategias de las aerolíneas de bajo costo, encontramos un sinnúmero de elementos del servicio al cliente que han sido reducidos o suprimidos y que en los inicios de la industria aeronáutica se valoraban y se convirtieron en insignia del sector, lo que les permitía mantener una identidad diferenciadora de los otros medios de transporte.

La finalidad de las aerolíneas de bajo costo, es prestar un servicio transporte básico y esencial entre dos puntos, generando una rentabilidad superior al promedio a un bajo costo, con una menor inversión, sin descuidar las expectativas de los clientes de acuerdo al producto ofrecido.

En cuanto al modelo implementado en Colombia, las aerolíneas de bajo costo no han tomado las decisiones más asertivas desde el momento de su incorporación y en el desarrollo de los mismos, por todos los inconvenientes presentados durante su operación que han generado desconfianza y un malestar en los pasajeros.

En Colombia, las aerolíneas tradicionales han fallado en la implementación del modelo de bajo costo, el cual ha fracasado en la planificación e implantación del sistema, los esfuerzos han sido insuficientes pues hay diferencias en la incorporación de las políticas de modelo de bajo costo, las cuales simplifican los procesos y reducen cargas laborales que al momento no han tenido modificación y no permite adoptar el modelo eficientemente

Otro de los aspectos que no se han tenido en cuenta para la implementación de este modelo, es la homogenización de los aviones, ya que actualmente las aerolíneas colombianas de bajo costo cuentan con una variedad de aviones de corto y mediano alcance, que poseen diferencias de tecnología y no permiten el ahorro estimado, por los costos que deben acarreararse por mantenimiento, reoperación y de manera directa, por no tener una inter-cambiabilidad de aviones en el caso de presentársele fallas técnicas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Aires inició 2010 con crecimiento acelerado. En: Dinero [en línea] Bogotá, 16, Marzo, 2010. <URL [http://www.dinero.com/actualidad/noticias/aires-inicio-2010-crecimiento-acelerado\\_69822.aspx](http://www.dinero.com/actualidad/noticias/aires-inicio-2010-crecimiento-acelerado_69822.aspx)> [Citado el 24 de Octubre de 2010]

En: Avianca [en línea] Bogotá, 17, Noviembre, 2009. <URL <http://www.avianca.com/NR/rdonlyres/.../PresentaciónInversionistas3Q2009.pdf>. > [Citado el 26 de Octubre de 2010]

FIELD, David. Low-cost carriers tweak their models. Air transport: Airline Business [online] 2008. [Citado 2008-04-24]. Disponible en internet: <URL:<http://www.flightglobal.com/articles/2008/04/24/223142/low-cost-carriers-tweak-their-models.html>>

LAMAR Juan Jose. Aerolíneas de Bajo Costo: Una opción a considerar para aumentar los flujos de turistas hacia Colombia. Proexport Colombia. Bogotá Junio 2008; sección Tendencias Internacionales en Turismo. p.2

MORENO Jaime. Aires promete superar sus problemas de cumplimiento antes de 4 meses. En: CM& [en línea] Bogotá, 22, Octubre, 2010 <URL: <http://www.cmi.com.co/?nt=53171>. > [Citado el 26 de Octubre de 2010]

Sala de prensa Aires. En Febrero, Aires continuó volando alto. En: Aires [en línea] Bogotá, 05, Abril, 2010. <URL: [http://www.aires.com.co/aires/Sala\\_de\\_prensa/Volando\\_Alto.aspx](http://www.aires.com.co/aires/Sala_de_prensa/Volando_Alto.aspx). > [Citado el 26 de Octubre de 2010]

SOBIE Brendan. Colombian carnival. En: Flightglobal [en línea] Bogotá, 22, Septiembre, 2009. <URL:<http://www.flightglobal.com/channels/mro/articles/2009/09/22/332608/colombian-carnival.html>.> [Citado el 26 de Octubre de 2010]

SVEN Groß, SCHRÖDER Alexander. Handbook of Low Cost Airlines. Berlín: Hubert et Co., Göttingen; 2007.

VELÁSQUEZ, Claudia. Directa Ejecutiva de ATAC. Bogotá, Colombia. Exposición en la Universidad Militar Nueva Granada, 2010.

Wikipedia, Aerolínea de bajo costo [en línea]. Agosto de 2010 [citado el 25 de Agosto de 2010]. Disponible desde Internet: <URL:[http://es.wikipedia.org/wiki/Aerol%C3%ADnea\\_de\\_bajo\\_costo#Modelo\\_empresarial](http://es.wikipedia.org/wiki/Aerol%C3%ADnea_de_bajo_costo#Modelo_empresarial)>.

## 7. GLOSARIO

**AEROPUERTOS ALTERNOS:** son aeropuertos que se encuentran al margen de las ciudades y que le prestan los servicios a la misca, debido a su capacidad y infraestructura están limitados en la atención de vuelos regulares.

**AEROPUERTOS PRIMARIOS:** es el aeropuerto que debido a su infraestructura le permite prestar los servicios a la ciudad para vuelos comerciales regulares.

**AERONAVE:** es cualquier artilugio con capacidad para despegar, aterrizar y navegar por la atmósfera: siendo éste capaz de transportar personas, animales o cosas.

**CLASES:** clasificación en las cuales se subdividen el interior de los aviones de acuerdo a las políticas de la aerolínea que opera la aeronave.

**HUB:** a un centro de conexión de un aeropuerto importante del que salen y al que llegan vuelos de larga distancia que se realizan mediante aviones de gran capacidad

**ITINERARIO:** documento en el que se recogen todas las instrucciones de horarios, paradas, velocidad, limitaciones, etc., que informan al personal de conducción de la marcha que han de hacer los trenes y las estaciones por donde deben circular.

**RESERVAS:** sistema que permite realizar una separación de cupo para realizar un vuelo, respetando las condiciones del contrato vigentes a la fecha en la cual se está realizando la reserva.

**TIQUETE:** contrato de transporte aéreo entre dos partes.

**TRAYECTO:** es el espacio recorrido desde un punto de salida a uno de llegada.

**TURBO HÉLICE:** es un tipo de avión que consta de un motor El tipo de motor denominado turbo hélice tiene montada delante del reactor una hélice propulsada le permite realizar vuelos de cortos alcance con bajas alturas.

**VUELOS CHARTER:** es aquél que no se comercializa en los canales habituales de venta.

**VUELO PUNTO A PUNTO:** vuelo que se cumple entre dos ciudades sin tener efectos de conexión con otro vuelo de la misma aerolínea.